

ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS ORGANIZACIJŲ VALDYMUI

Ligita Šimanskiė
Klaipėdos universitetas

Straipsnyje analizuojamos esminės organizacinės kultūros charakteristikos. Pateiktas universalusis vadovavimo organizacijai modelis, kuris gali būti sėkmingai naudojamas organizacijų valdymui bet kurio vadovo, jei jis teoriškai ir praktiškai yra tam pasiruošęs ir turintis mintyse, kad tam panaudoti organizacinę kultūrą.

Raktiniai žodžiai: globalizacija, kultūriniai skirtingumai, organizacinė kultūra, vadyba.

Įvadas

Šiuo metu populiaros, madingos sąvokos „komandos dvasia“, „lojalumas“, „organizacijos klimatas“. Tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos *organizacinės kultūros*. Jeigu nenorima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, jeigu nenorima pažiūrėti šiek tiek plačiau į supančią aplinką, be jokios abejonės galima ir apsieiti be organizacinės kultūros tyrimų ir jos kūrimo organizacijose.

Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje.

Harris (1998) teigė: „kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius“. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį (Harris, 1998). Todėl kultūra yra tapusi svarbesniu prisitaikymo elgesio šaltiniu negu biologinė evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. Natūrali atranka nėra kovos už būvį tarp individų sinonimas. Žmonių prisitaikymą taip pat dažnai kaip kova ir konkurencija gali nulemti bendradarbiavimas ir altruizmas. Kultūra yra užkoduota smegenyse, o ne genuose. Kultūra yra gyvensena.

Tinkamai (kryptingai, padedanti siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi kas bus su jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems. Organizacinė kultūra, tai, sakyčiau, savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tiks-

lai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrėnkiantys savo produktyvumu.

Darbo tikslas – pagrįsti organizacinės kultūros poveikį organizacijų valdymui.

Metodika – išanalizuotos teorinės organizacinės kultūros sampratos, diagnostavimo metodai, atlikti empiriniai tyrimai, nusakantys organizacinės kultūros įtaką organizacijų valdymui.

Naudotasi sistemine mokslinės literatūros analize, logine lyginamąja analize, situacijos analize; sinteze; kiekybiniais ir kokybiniais empiriniais tyrimais; statistinės analizės metodais.

Rezultatai

Tyrimų rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga. Todėl, kad dabartinėms organizacijoms iškyla daug problemų, kurios verčia organizacijas reaguoti į pokyčius, į vidinius bei išorinius veiksnius. Padėti žmonėms prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali padėti tik tinkama organizacinė kultūra. Tyrimais nustatyta, kad į kultūrinius skirtingumus bei tinkamą vadovavimą būtinai reikia atsižvelgti, kryptingai kuriant organizacinę kultūrą.

Daugybė autorių (Schein 2001, Deal, Kenedy 1982, Denison 1990, Schneider 1990, Кэтрэ Дэ Врэс 2003, Šimanskienė 2002) tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje. Tačiau ne mažiau mokslininkų organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą inspiruojančias veiklas, visai neakcentuojant organizacinės kultūros reikšmės. Visi minėti veiksmai padeda organizacijoms išlaikyti konkurencingumą, tačiau Japonijos įmonės praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje aktyviai įsiveržusios į pasaulio rinkas savo prekių kokybe įrodė, kad vienkartinį patobulinimą nepakanka, jeigu norime išlikti konkurentabilūs. Atsirado naujos vadybos mokyklos „organizacinės kultūros mokykla“ (apie 1960 m.), „besimokanti organizacija“ (apie 1990 m.), kurios remiasi nepertraukiamo tobulinimo principu, o šis principas negali būti įgyvendintas be organizacinės kultūros teorinės sampratos bei sugebėjimo ją formuoti individualiai kiekvienoje organizacijoje.

Vertingų žinių paveldimumo galimybė naujoms kartoms yra vienas iš kultūros tikslų. Pagrindinis kultūros subjektas yra ne atskiras individas, o individų sukurta šeima ar gamybinė struktūra. Pagrindinė kultūros problema yra ne pats individas, o jo funkcionalumo ir laisvės struktūrose (šeimoje ir gamyboje) problema. Todėl organizacijose, kaip ir visuomenėje tebėra (ir, matyt, bus visada) susikalbė-

jimo, sugebėjimo bendrauti, pažabojant vien tik savus interesus, problema. Todėl organizacinės kultūros organizacijose kūrimas ir puoselėjimas yra svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema.

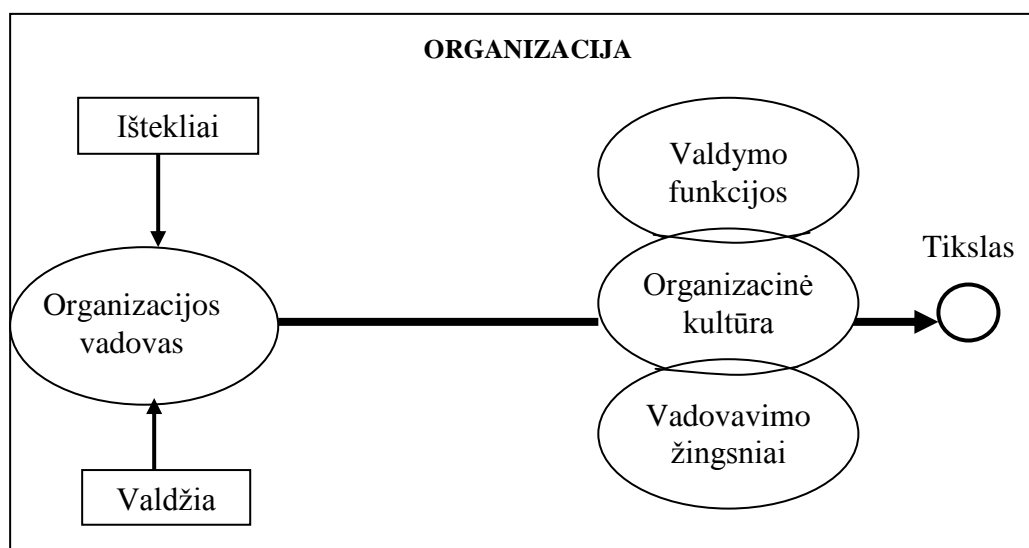
Taigi, kam reikalinga organizacinė kultūra? Kokia jos paskirtis? Nustatyta, kad organizacinė kultūra: 1) užtikrina tapatumo jausmą; tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį; 2) ugdo atsidavimą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui jaudinantis kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija; 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė; 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius; 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui; 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių; 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais; 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojus jų žodžiuose ir poelgiuose aiškindama ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje kas ypatingai naudinga naujokams- tai taip pat stipri adaptavimo priemonė.

Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekviena darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo. Vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri gal būt tokia susiformavo pati, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kokius jis priima formuojant organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat įtakoja vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinkos, į kurias būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją. Taigi, įvertinus šiuos veiksnius, reikia akcentuoti, kad vyksta procesai, kurių metu vadovas gali pakeisti savo vertybines orientacijas arba nepakeisti. Nuo ko tai priklauso? Tai priklausys vėl nuo tų pačių veiksnių, kurie jau buvo išvardyti, bei nuo paties vadovo požiūrio į tai. Ar vadovas mano, kad jau reikia naujos organizacinės kultūros, kad reikia organizacijai pokyčių, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų? O gal vadovas, įvertinęs visus veiksnius, mano, kad organizacijos poreikius dar tenkina ta pati organizacinė kultūra? Tokiu būdu galimi du atvejai, arba vadovas formuoja naują organizacinę kultūrą, arba pasilieka prie senosios. Tačiau šis procesas beveik be išimties vis tiek priklauso nuo vadovo vertybinių orientacijų ir jo požiūrio, darbuotojų vertinimai ir lūkesčiai yra tik postūmis viena ar kita linkme.

Pasaulyje vykstantys globalizacijos, mokslo bei technologijų pažangos procesai (nuolat spartėjantys ir vienas kitą lemiantys bei skatinantys) keičia vertybinius prioritetus. Kuriasi naujos globalios organizacinės formos, atsiranda globalių smulkių ir vidutinių įmonių, kurios vėl jungiasi į įvairius globalius junginius (aljan-

sus), atsiranda globalių stambių monopolijų, intensyvėja konkurencija, kuri kelia naujus iššūkius valdymui. Iššūkiai reiškiasi per nuolat įvairiose gyvenimo srityse greitėjančius pokyčius. Dėl didėjančio aplinkos netikrumo, gaminių, paslaugų bei įmonių gyvavimo ciklo trumpėjimo vis reikšmingesnis tampa laikas, didėja poreikis priimti greitus sprendimus, kas skatina mokytis, priimti naujoves, dar sudėtingiau darosi derinti veiklą, greičiau atsiranda ir sensta žinios, didėja kompetencijos spąstų rizika.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirėngusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus moksliskai pagrįstus vadovavimo modelius.



Pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje

Siūlomas universalusis (pav.), realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą. Šiame modelyje parodoma, kad vadovas, pasinaudodamas turimais ištekliais (finansiniais, materialiais, žmonių, informaciniais) ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius (iniciatyvumą, informuotumą, savo nuomonės gynimą, konfliktinių situacijų sprendimą, sprendimų priėmimą, kritinę analizę) ir valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę), pajungiant tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą pasiekia tikslą.

Išvados

1. Organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip

reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

2. Tyrimais nustatyta, kad daugianacionalinės organizacijos dar labai priklauso nuo savo nacionalinės šalies ypatumų. Kalbėti, kad tose organizacijose dirbantys žmonės yra “pasaulinės ekonomikos piliečiai” dar negalima, tačiau jie jau peržengia nacionalinių organizacijų interesus ir tapatybę. Tai jau kitokios organizacijos, kuriose nacionalumo bruožai yra koreguojami tais, kurie būdingi tarptautinėje organizacijoje. Tai yra ne kas kita, o naujos organizacinės kultūros susiformavimas.

3. Siūlomas universalusis, realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą.

Literatūra

1. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* – Addison-Wesley Publishing Company.
2. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* – John Wiley and sons.
3. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija.* – Vilnius.
4. Кэ́тс Дэ́ Врэ́с. (2003). *Мистика лидерства.* – Петербург: Питер.
5. Schein, E. (2001). *Organizational Culture and Leadership.* – San Francisco: Jossey-Bass.
6. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture.* – San Francisco. Jossey-Bass.
7. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas.* – Klaipėda: KU leidykla.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Ligita Šimanskienė
Klaipėda University

Summary

To achieve continuous development and prosperity of an organization under market conditions any organization should work profitably. Thus the organization should be managed purposefully. One of the main factors of the modern management is the specific organizational culture. As any organization is a group of people striving for the same aims, the success of its business depends directly on the skill and abilities of the working people to understand equally correctly what they are doing and aiming for. This is possible only in case of forming the specific organizational culture. Forming of such culture are conscious, purposeful attempts which require big physical and moral force and knowledge based on common to all mankind securities and commonly acknowledged moral norms as well as the activities of the head of the organization. This gives the employees a possibility to understand what requirements and hopes are related to them and to get any needed support to do the work. The ability to manage the work effectively influences the effectiveness of the organization, has a positive influence on the employees. Well known world organizations remain only due to high specific culture.

The author provides the universal model of leadership/management in organisation, which could be successfully used for organisation management by any manager who has appropriate theoretical and practical background and have in their mind- one of the main gun for successful organizational work- organizational culture.

Key words: globalisation, management, organizational culture.