



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Laima Sandu

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS
ĮMONĖS PAVYZDŽIU**

Magistro baigiamasis darbas

Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S111

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Vadovė prof. dr. Irena Bakanauskienė _____

(Parašas) (Data)

Apginta _____

(Fakulteto dekanas) (Parašas) (Data)

Kaunas, 2011

Turinys

Santrauka.....	3
Abstract.....	4
Sąvokų žodynas.....	5
ĮVADAS.....	7
I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖS TEORINIS PAGRINDIMAS.....	9
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir tipologijos.....	9
1.2. Organizacinės kultūros sudėtinės dalys.....	12
1.3. Veiksniai lemiantys organizacinės kultūros skirtumus.....	17
1.4. Organizacinės kultūros analizės ir kaitos priemonės.....	18
1.4.1. Organizacinės kultūros analizės priemonės.....	18
1.4.2. Organizacinės kultūros kaitos mechanizmai.....	20
II. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ.....	26
2.1. Organizacinės kultūros tyrimo logikos ir jo metodų pristatymas.....	26
2.2. Mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros pristatymas.....	29
2.3. Tiriamos organizacinės kultūros darbuotojų apklausų analizė.....	32
III. ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO PRIEMONIŲ IR VEIKSMŲ SUPROJEKTAVIMAS.....	44
3.1 Organizacinės kultūros nustatytų problemų sprendimo būdai.....	44
3.2. Organizacinės kultūros gerinimo sprendimų įgyvendinimo priemonės.....	45
3.2.1 Įmonės darbuotojų vertybių ir įsitikinimų gerinimas.....	46
3.2.2. Įmonės tradicijų sukūrimas.....	47
3.2.3. Įmonės vadovų efektyvaus vadovavimo įgūdžių gerinimas.....	47
3.2.4. Darbo užmokesčio ir darbo vertinimo kriterijų sukūrimas.....	50
3.2.5. Įmonės mokymų sistemos gerinimas.....	56
3.2.6. Darbo vietų įmonėje gerinimas.....	58
3.3. Organizacinės kultūros gerinimo priemonių vadybinis ir ekonominis vertinimas.....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
Literatūros sąrašas.....	64
PRIEDAI.....	66

Santrauka

Baigiamojo darbo autorius:	Laima Sandu
Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas:	Organizacinės kultūros gerinimas mažmeninės prekybos įmonės pavyzdžiu
Baigiamojo darbo vadovas:	Prof. dr. Irena Bakanauskienė
Baigiamojo darbo atlikimo vieta ir metai:	Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2011
Puslapių skaičius:	65
Lentelių skaičius:	13
Paveikslų skaičius:	20
Priedų skaičius:	5

Šio darbo tikslas – ištirti Lietuvos mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros atvejį ir pateikti sprendimus įmonės organizacinės kultūros gerinimui.

Pirmoje darbo dalyje atlikta Lietuvos ir užsienio autorių analizė apie organizacinės kultūros sampratą ir veiksnius, lemiančius organizacinės kultūros skirtumus bei jų siūlomas priemones ir metodus organizacinės kultūros ištyrimui ir gerinimui.

Antroje darbo dalyje atlikta konkrečios mažmeninės prekybos įmonės organizacinė kultūros analizė. Siekiant ištirti organizacinę kultūrą, analizuoti įmonės dokumentai, atliktas darbuotojų anketavimas bei įmonės aplinkos stebėjimas. Šiais metodais ištirti dvylika organizacinės kultūros elementų, kuriais įvertinta ar organizacinė kultūra atitinka darbuotojų poreikius.

Nustatyta, kad įmonės darbuotojai netiki viešai deklaruotomis įmonės vertybėmis, darbuotojai nesijaučia pakankamai svarbūs įmonei, įmonėje nėra formuojamas draugiškas kolektyvas, neskatinamas darbuotojų kūrybiškumas, nesukuriamos palankios sąlygos profesiskai tobulėti, neišvystyta darbuotojų saviraiškos sistema, nelanksti įmonės valdymo sistema, nėra aiškios užmokesčio sistemos bei darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka.

Trečioje darbo dalyje pateikti sprendimai organizacinės kultūros gerinimui. Įmonei rekomenduota stiprinti darbuotojų vertybes ir įsitikinimus, sukurti įmonės tradicijas, gerinti vadovavimo įgūdžius, sukurti darbo užmokesčio sistemą, gerinti mokymų sistemą bei fizinę aplinką. Pateikta bei įvertinta priemonių plano ekonominė nauda.

Abstract

Author of diploma paper: Laima Sandu

Full title of diploma paper: The improvement of organizational culture in the case of retail enterprise

Diploma paper advisor: Prof. dr. Irena Bakanauskienė

Presented at: Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and
Management, Kaunas, 2011

Number of pages: 65

Number of tables: 13

Number of figures: 20

Number of appendixes: 5

The target of this paper work is to examine Lithuanian retail enterprise organizational culture sample and give the recommendations to make it better.

In the first part the analysis of Lithuanian and foreign literature about organizational culture interpretation and factors is made. The differences of cultures and proposes of methods to ensure better quality are revealed.

In the second part the analysis of retail enterprise organizational culture is being made. The methods which are used to reach the target are: firms document analysis, the questionnaire of employees and environment monitoring. According to these methods the research of 12 enterprises are made to measure if organizational culture suits employee's needs.

It is being pointed that employees don't believe in values held by enterprises, they don't feel important enough, the friendly atmosphere is not being created, creativity is not being forced, there are no conditions for professional development, no flexible management system, the conditions for work are not satisfying and finally there is no clean reward system.

In the last part of the paper work solutions for altering organizational structure are being given. It is strongly recommended to enhance values of employees and believes, create traditions of enterprise, good reward system, flexible management, learning system and improve work conditions. The economic value of these methods is being demonstrated at the very end.

Sąvokų žodynas

Artefaktai – tai organizacijos matomi elementai, kurie charakterizuoja įmonės organizacinę kultūrą (pvz. darbo vieta, aprangos kodas).

Asmeninė iniciatyva – tai nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnis, kuris yra suteikiamas darbuotojams tiriamoje organizacijoje.

Darbuotojų veiklos stebėjimas – tai tyrimo būdas, kuriuo įvertinimas skirtumas tarp to ką žmonės sako ir ką daro.

Diversifikavimas – priemonė valdyti turimas vertybes.

Fizinės aplinkos studijavimas - tai tyrimo būdas, kurio metu stebima fizinė organizacijos aplinka (pastatai, darbo aplinka).

Identifikavimasis – tai susitapatinimas su konkrečiu objektu (asmeniu ar įmone).

Ideologija – „tai pasaulėvaizdis, kuris remiasi kokia nors idėja kaip aksioma (teiginiu, kurio teisingumas neginčijamas)“ (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Ideologija>).

Integravimas – procesas, kurio metu siejami tam tikri dalykai.

Jėgos struktūra – tai asmenys, kurie turi realią sprendimų priėmimo galią.

Konfliktų lygis – tai teisė išsakyti kontraversišką nuomonę.

Kontrolė – tai įmonės taisyklių ir normų laikymasis.

Kontrolės sistema – tai visi būdai ir priemonės, kuriais organizacija yra kontroliuojama.

Kultūrinis ryšių tinklas – tai tinklas, kuriuo informacija ne tik siunčiama, bet ir išraiškingai interpretuojama (Staniulienė, 2010).

Materialūs simboliai – tai organizacijos vertybės, nuostatos, įsitikinimai perteikti aukščiausių įmonės vadovų ir paversti materialiniais objektais.

Normos - tai įmonės vidaus taisyklės, kurios perduodamos darbuotojų ir skatinamos vadovų normų laikymosi pavyzdžiu.

Organizacijos darbuotojų apklausa – tai tyrimo būdas, kuris parodo darbuotojų nuomonę apie tai kas jų manymu yra svarbiausia įmonėje.

Organizacijos filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, kuris nusako vertybes, lūkesčius kuriais veikia įmonė siekdama savo tikslų (Staniulienė, 2010).

Organizacijos kultūra – tai savaime susikūrusi įmonės kultūra, kuri atspindi bendrą jos narių suvokimą (Staniulienė, 2010).

Organizacijos politika – tai vadovų ir darbuotojų valdžios pavertimas veiksmais (Staniulienė, 2010).

Organizacinė kultūra – „tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje“ (Schein, 1992).

Paradigma – tai teorinės metodologinės prielaidos, kuriomis remiamasi konkrečiam moksliniam tyrimui atlikti (Staniulienė, 2010).

Pasakojimai – tai praeities įvykiai ir pasakojimai, kurie turi įtakos dabarčiai.

Ritualai – tai nusistovėję veiksmai, standartizuotas elgesys.

Rizikos laipsnis – tai darbuotojų veikimo laisvės normos organizacijoje;

Simboliai – tai matomi organizacijos skiriamieji ženklai, tai įmonės logotipas, šūkiei, aprangos kodas ir pan.

Veiksmų kryptingumas – tai aiškūs organizacijos tikslai.

Vertybės – tai organizacijos narių įsitikinimai ir nuostatos kaip viskas turi vykti, bendravimo manieros, bendrosios nuostatos (Staniulienė, 2010).

Vizija – tai įmonės veiklos nuostatos, parodančios kaip reikia elgtis dabar ir ateityje, kad pasiektum tam iškeltų tikslų (Staniulienė, 2010).

IVADAS

Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbesnių veiksnių, kuris turi tiesioginės įtakos darbuotojų išlaikymui ir motyvacijos užtikrinimui organizacijoje. Organizacinė kultūra kaip mokslinė sąvoka yra ganėtinai plati, tačiau ją trumpai galima apibūdinti kaip organizacijos darbuotojų vertybių visumą, suformuotą ir išaugintą pačios organizacijos. Tai santykiai tarp darbuotojų, kurie tiesiogiai veikia individų elgesį ir motyvą geriau dirbti.

Viena iš dažniausiai įmonėse sutinkamų organizacinės kultūros problemų yra ta, kad įmonės vadovai formuoja organizacinę kultūrą, neatsižvelgdami į darbuotojų nuomonę ir poreikius. Efektyvia organizacine kultūra yra laikoma tokia kultūra, kurios nuostatos, vertybės ir įsitikinimai atsispindi darbuotojų mąstyme. E. Scheinas yra vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pradėjo domėtis organizacinės kultūros svarba įmonių veiklai ir darbuotojų pasitenkinimui. Lietuvoje plačiau organizacinę kultūrą nagrinėja L. Šimanskienė ir S. Staniulienė.

Svarbu analizuoti organizacinę kultūrą, nes kaip teigia autoriai (Robbins, 2006; Kilmann, Saxton, Serpa, 1986) gerai suformuota organizacinė kultūra yra naudinga tiek įmonei, tiek darbuotojams. Organizacinė kultūra stiprina bendrumo jausmą, skatina darbuotojų lojalumą, skatina darbuotojų bendradarbiavimą, nulemia organizacijos siekius ir tikslus. Darbuotojams naudinga organizacinė kultūra, nes sumažina dviprasmiškumą ir pasako kaip reikia elgtis, lengviau suvokiama kas yra vertinama organizacijoje, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą.

Šiame darbe tiriamas Lietuvos įmonės organizacinės kultūros atvejis. Kadangi įmonė yra gerai žinoma Lietuvoje ir viešai deklaruoja literatūriškai tobulą organizacinę kultūrą, nuspręsta įvertinti ar organizacinė kultūra atitinka darbuotojų poreikius.

Tiriama organizacija yra mažmeninės prekybos įmonė, dėl vidaus politikos taisyklių atsisakiusi būti viešai įvardinta, todėl darbe pateikiami įmonės darbuotojų organizacinės kultūros tyrimų rezultatai be konkrečių verslo veiklos faktų (įmonės pavadinimas, susikūrimo metai ir pan.).

Šio darbo tikslas – ištirti Lietuvos mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros atvejį ir pateikti sprendimus įmonės organizacinės kultūros gerinimui. Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai:

1. Atlikti organizacinės kultūros literatūros analizę bei įvertinti joje siūlomus organizacinės kultūros keitimo ir gerinimo metodus.
2. Atlikti organizacinės kultūros analizę mažmeninės prekybos įmonėje.
3. Nustatyti ar organizacinė kultūra atitinka darbuotojų poreikius.

4. Pateikti nustatytoms organizacinės kultūros problemoms sprendimus organizacinės kultūros gerinimui.
5. Įvertinti pateiktų sprendimų ekonominę naudą.

Darbą sudaro trys dalys: literatūros analizės pristatymas, mažmeninės prekybos įmonės tyrimo rezultatų pristatymas bei organizacinės kultūros gerinimo priemonių plano pristatymas. Pirmoje dalyje apžvelgiami užsienio ir Lietuvos autorių moksliniai darbai apie organizacinės kultūros sampratą, pristatomi ir aprašomi elementai, kurie laikomi organizacinės kultūros dalimis. Nustatomi veiksniai, lemiantys organizacinės kultūros skirtumus, pristatomos organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės, bei organizacinės kultūros keitimo modeliai.

Antroje darbo dalyje pristatoma įmonė, jos organizacinės kultūros tyrimo logika, bei respondentai. Toliau pateikiami mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros tyrimo rezultatai, nustatoma ar organizacinė kultūra atitinka darbuotojų poreikius. Organizacinės kultūros analizė atlikta pasitelkiant tokius tyrimo metodus:

- *Įmonės dokumentų analizė* – iš įmonės internetinio puslapio, viešų straipsnių internete ir vidinio laikraščio analizės surinkta informacija apie įmonės organizacinės kultūros elementus.
- *Stebėjimas* – studijuojant fizinę įmonės aplinką, surinkta informacija apie materialius organizacinės kultūros simbolius, nustatant jų svarbą ir reikšmę organizacijos kultūroje.
- *Apklauso metodas* - nustatytas darbuotojų požiūris apie organizacinės kultūros vertybes. Šiam tikslui pasiekti apklausta 30 įmonės darbuotojų, kurie anonimiškai atsakė į penkiolika uždaro tipo anketos klausimų.

Trečioje projektinėje šio darbo dalyje pateiktos nustatytos aštuonios organizacinės kultūros problemos. Pristatytas priemonių planas, kaip pagerinti įmonės organizacinę kultūrą, kuri būtų patrauklesnė darbuotojams. Pateikta bei įvertinta priemonių plano ekonominė nauda.

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir tipologijos

Žmogus gyvenime gali būti skirtingų organizacijų nariu. Vos tik gimęs jis tampa šeimos, vėliau vaikų grupės, mokyklos klasės ar darbovietės nariu. Ką tik patekęs į organizaciją pirmiausiai darbuotojas yra socializuojamas (Bakanauskienė, 2008) - supažindinamas su bendradarbiais, darbo aplinka, unikalios organizacinės kultūra. Vėliau kiekvienoje iš šių grupių jis įgauna kultūrinių gebėjimų.

Organizacinė kultūra jau seniai nagrinėjama įvairių autorių (Schein, Kilmann, Saxton, Serpa, Hofstede, Jucevičienė ir kt.). 1986 m. R. Kilmann, M. Saxton ir R. Serpa organizacijos kultūrą įvardijo kaip bendrą filosofiją, vertybes ir lūkesčius, kurie sujungia organizaciją ir jos narius į vieną visumą.

G. Hofstede (1992) organizacinę kultūrą apibrėžė kaip kolektyvinį sąmonės formavimą, leidžiantį nusakyti charakteristikas, nulemiančias žmonių reakcijas į aplinką.

E. Schein (1992) yra vienas iš klasikinių teoretikų suformavęs mokslinį organizacinės kultūros apibrėžimą, pasak jį: „Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje, kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“.

R. Jucevičius (1998) organizacinės kultūros priimtinumą įvardijo kaip viena iš būtinų sąlygų norint tapti organizacijos nariu. Nauji organizacijos nariai turi visiškai ar bent iš dalies perimti organizacijos vertybių sistemą, tradicijas, veiklos ir mąstymo būdus.

Dauguma organizacinę kultūrą aprašinėjančių autorių (O'Reilly, Peters, Watterman) vyraujančias organizacijos vertybes laiko esminiu pagrindu, nors kai kurie iš jų laiko šią sąvoką platesne, teigdami, kad tai ne tik vertybių sistema, bet ir jos pasireiškimo būdai. J.C. Spenderis (1990) organizacinę kultūrą apibūdina kaip „pasitikėjimo sistemą“, nenurodant jos vertybinio pobūdžio. Nors netiesioginę jos vertę galima pamatyti per psichologinį organizacijos narių glaudų „pasitikėjimo“ bendradarbiavimą.

W. Ouchi (1981), organizacijos kultūros sąvoką sutapatino su jos pasireiškimo formomis (simboliais), o tikrąsias organizacijos vertybes – su simbolių sukurtomis kokybėmis, o T. Deal ir A. Kennedy (1982) – iki „būdo ir kelio veikti išorėje“. K. Davis ir J. Newstrom (1998), organizacijos

kultūrą suvokdami kaip taisyklių visumą ir pridėdami “egzistuojantį organizacijoje klimatą”, kuris iš tikrųjų yra formuojamas organizacijos kultūros.

Kadangi literatūroje įvairiai naudojamos organizacijos ir organizacinės kultūros sampratos, svarbu įvertinti ar galima jas naudoti kaip sinonimus ar atskirti kaip skirtingas sąvokas. Kaip teigia L. Šimanskienė (2002) neadekvatu tapačiai naudoti organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokų. Organizacinė kultūra – sąmoningai organizacijos vadovų sukurta kultūra, kuri išskiria ją iš kitų organizacijų. Organizacijos kultūra autorės (Šimanskienė, 2002) apibūdinama kaip savaime susiklosčiusi darbuotojų bendravimo forma organizacijoje. Tai natūraliai susiformavusi organizacijos kultūra, priešingai nei organizacinė kultūra, kuri yra dirbtinai sukurta įmonės vadovų.

Kiti Lietuvos mokslininkai neatskiria organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokų ir naudoja tapačiai. A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra išugdytas jos narių gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, bendradarbius, įmonės valdymą, reagavimą į vykstančius reiškinius ir plėtrą. A. Seilius (1998) teigia, kad organizacinė kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kuris lemia verslią veiklą organizacijoje. Kaip autorius teigia, kultūra apima viską ką daro žmonės, kadangi vadovai ir jų veikla yra neatskiriami nuo visų organizacijos narių, vadinasi autorius neatskiria organizacijos kultūros, kurią pasak L. Šimanskienės (2002) savaime sukuria darbuotojai, nuo sąmoningai vadovų sukurtos organizacinės kultūros.

P. Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacijos kultūra yra viena svarbiausių jos personalo charakteristikų. Autorius atskiria organizacinės ir organizacijos kultūros sąvokas, tačiau, priešingai nei L. Šimanskienė (2002), kad nekiltų painiavos siūlo vietoj organizacinės kultūros naudoti sąvoką vadybinė kultūra, nes tai organizacijos vadybinių pastangų rezultatas. S. Staniulienė (2010) dėl įprastumo taip pat siūlo naudoti organizacinės kultūros sąvoką, nors neatmeta galimybę naudoti ir vadybinės kultūros sąvoką.

Siekiant nemaišyti kultūros, kuri yra savaime susiklosčiusi nuo kultūros, kuri yra dirbtinai suformuota vadovų, šiame darbe bus naudojama organizacinės kultūros sąvoka, kuria apibūdinama įmonėje dirbtinai sukurta kultūra.

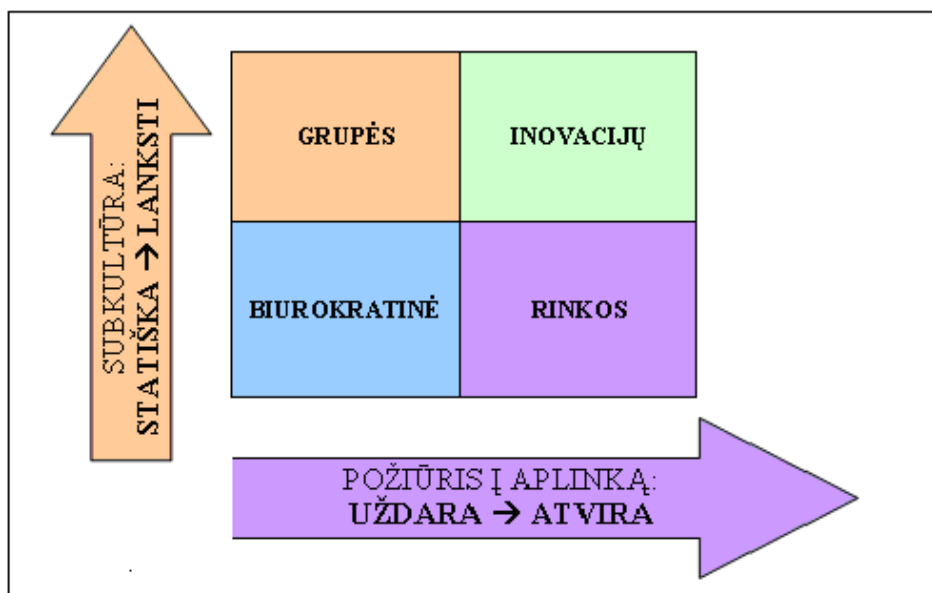
Net ir palyginus įvairių autorių organizacinės kultūros sąvokos, sunku nustatyti ribas tarp to kas yra laikoma ir jau nebe organizacine kultūra. S. Staniulienė (2010) ir kiti autoriai nepriskiria prie organizacinės kultūros šių elementų (žr. 1 pav.).

OK ≠	ORGANIZACIJOS KLIMATAS
	GRUPINIS MĄSTYMAS
	SOCIALINĖ STRUKTŪRA
	MEATOFORA
	“RAKTAS Į SĖKMĘ”

1 pav. Elementai, kurie nelaikomi organizacinės kultūros dalimi

1. *OK nėra organizacijos klimatas* - tai daugiau psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui sunku būtų rasti vieningus kriterijus;
2. *OK nėra grupinis mąstymas* – paprastai grupinis mąstymas stokoja kultūrinių išraiškos formų;
3. *OK nėra socialinė struktūra* – organizacijos kultūrą sudaro ne socialinės, bet vertybių sistemos.
4. *OK nėra metafora* – nepakanka naudoti kultūros sąvokos, apibrėžiant organizaciją;
5. *OK nebūtinai yra „raktas į sėkmę“* – net ir stiprią organizacinę kultūrą turinčios įmonės gali sulaukti neplanuotų problemų.

Literatūroje dažniausiai apibrėžiami tokie keturi organizacinės kultūros tipai (žr. 2 pav.):



2 pav. Organizacinės kultūros tipai

Šaltinis: <<http://www.practical-management.com/Organization-Development/Organization-Culture.html>>

Verslumo tipui priklausanti organizacija siekia inovacijų ir konkurencijos, paprastai organizacinė kultūra skatina rizikuoti ir skatinamas išradingumas, idėjų generavimas ir greitas prisitaikymas prie išorinių pokyčių.

Į rinką orientuota organizacija turi aiškius finansinius ir pardavimo tikslus ir yra orientuota į klientų pasitenkinimą. Organizacinė kultūra yra paremta konkuravimu, kur sėkmė matuojama užimama rinkos dalimi.

Grupės. Formuojamas požiūris į darbuotojus kaip grupės dalyvius. Paprastai į klanus orientuotos organizacijos turi horizontalias valdymo struktūras, siekiama, kad darbuotojai susitapatintų su organizacija.

Biurokratinis organizacijos kultūros tipas veikia stabilioje aplinkoje ir turi hierarchinę valdymo struktūrą. Organizacijos politika susideda iš daug procesų ir taisyklių rinkinio.

Nustačius organizacijos valdymo struktūrą, požiūrį į darbuotojus, organizacijos tikslus paprastai nesunkiai galima priskirti, kuriam organizacijos kultūros tipui, tiriami įmonė priklauso.

1.2. Organizacinės kultūros sudėtinės dalys

Norint pakeisti organizacinę kultūrą, reikia suvokti iš kokių elementų ji susideda. Daugelis mokslininkų (Schein, Johnson, Šimanskienė) išskiria labai panašius organizacinės kultūros elementus (žr. 1 lentelę). E. Scheinas (2004) organizacinės kultūros elementus išskyrė į tris lygius:

1 lentelė

Organizacinės kultūros elementai

E. Scheinas (2004)	G. Johnson ir K. Scholes (1992)	S. Staniulienė (2010)
Artefaktai	Paradigma	Vertybės
	Pasakojimai	Nuostatos
Vertybės ir normos	Ritualai, tvarka	Normos
	Simboliai	Organizacijos politika
	Organizacinė struktūra	Vizija, misija
Pagrindinės prielaidos	Kontrolės sistema	Ideologija
	Jėgos struktūra	Organizacijos filosofija
		Herojai ir pasakojimai
		Ritualai ir ceremonijos
		Materialūs simboliai
		Kalba
		Kultūrinis ryšių tinklas

Šaltinis: E. Schein (2004), G Johnson ir K. Schole (2007) bei S. Staniulienė (2010)

- **Artefaktai** – tai matomi dalykai: darbo vieta, darbuotojų aprangos kodas, bendravimas, organizacijos, simboliai, pasakojimai, apeigos ir ritualai.

- **Vertybės ir normos** – tai organizacijos narių įsitikinimai ir nuostatos kaip viskas turi vykti, bendravimo manieros, bendrosios nuostatos.
- **Pagrindinės prielaidos** – tai darbuotojų pašamonėje glūdintys įsitikinimai, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskirama gyvenimo dalimi, dar kitaip E. Scheinas (2004) pagrindines prielaidas apibūdino „minčių pasauliu“.

Norint atskleisti organizacinę kultūrą ar pamatyti kaip organizacinės kultūros elementai sąveikauja vienas su kitu ir su bendra organizacijos strategija G. Johnson, K. Skoles ir R. Whittington (2007) rekomenduoja naudoti kultūrinį tinklą (angl. cultural web). Kultūrinį tinklą sudaro septyni elementai, kur:

- **Paradigma** - suvokiama kaip darbo aplinkos modelis,
- **Pasakojimai** – suvokiami kaip praeities įvykiai ir pasakojimai apie žmones, kurie turėjo įtakos susiformavusioms organizacijos vertybėms;
- **Ritualai, tvarka** – suvokiami kaip nusistovėję veiksmai, standartizuotas elgesys;
- **Simboliai** – suvokiami kaip matomi organizacijos skiriamieji ženklai, tai įmonės logotipas, šūkiei, aprangos kodas ir t.t.;
- **Organizacinė struktūra** – suvokiama kaip formali organizacinė struktūra ir neformalus pasidalijimas;
- **Kontrolės sistema** – suvokiami kaip visi būdai ir priemonės, kuriais organizacija yra kontroliuojama;
- **Jėgos struktūra** – suvokiami kaip asmenys, kurie turi realią sprendimų priėmimo galią.

Lietuvių autoriai išskiria tokius kultūros elementus: L. Šimanskienė (2002), A. Seilius (1998) – vertybės, organizacijos ritualai, herojai, simboliai, V. Pruskus (2003) – vertybės, santykiai, elgsena, elgsenos normos. P. Jucevičienė (1996) šiuos esminius aspektus: išoriniai elementai, bendras supratimas, kultūros taisyklės ir vaidmenys, kuriuos reikia iširti, norint suvokti įmonės organizacinę kultūrą.

S. Staniulienė (2010) apibendrinus įvairius autorius siūlo išskirti šiuos organizacinės kultūros elementus: vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas.

Vertybės – pasak autorės tai esminiai darbuotojų įsitikinimai, atspindintys žmogaus supratimą kas yra teisinga, teigiama ir priimtina. Pagal svarbą išdėstytos vertybės sudaro vertybių sistemą. Vertybės yra nematomos ir atpažįstamos tik nagrinėjant žmogaus elgesį ir reakciją į tam tikrus veiksmus. Organizacija gali keisti darbuotojų vertybes, skatindama teigiamą elgesį ir

rodydama darbuotojams elgesio pavyzdį - per vadovus, darbuotojus – senbuvius. E. Scheinas (1992) vertybes, išskiria svarbiausiu organizacinės kultūros elementu. S. H Schwartz (1992) įvardijo objektus, kurie gali būti laikomi vertybėmis tai: pasiekimai, galia, paskata. Hedonizmas (gyvenimo džiaugsmas), kryptingumas, universalumas, tradicijos, geranoriškumas, saugumas, konformiškumas (disciplina, mandagumas).

Nuostatos – autorės teigimu, tai per ilgą laiką susiformavęs požiūris į įvairius gyvenimo reiškinius. Nuostatos gali būti, teigiamos, tos kurios padeda darbui, neigiamos – tos kurios trukdo pasiekti tikslų ir neutralios – neturi jokio poveikio darbo rezultatams. Todėl organizacijose, siekiant teigiamų rezultatų yra svarbu nustatyti darbuotojų teigiamas ir neigiamas nuostatas ir atitinkamai silpninti ar skatinti tam tikrus įsitikinimus. Didelį vaidmenį vaidina vadovų požiūris į darbuotojus. Teorija X ir Y aprašo du skirtingus vadovų požiūrius: pirmu atveju (teorija X) vadovas mano, kad visi pavaldiniai yra vengiantys atsakomybės tinginiai, teorija Y atveju vadovas elgiasi su pavaldiniais taip kaip norėtų juos matyti. Taigi, pirmiausiai norint suformuoti teigiamas darbuotojų nuostatas, reikia pradėti nuo pozityvaus mąstymo, dar kitaip vadinamo neurolingvistinio programavimo (NLP) - darbuotojų užprogramavimo teigiamiems rezultatams pasiekti (http://lt.wikipedia.org/wiki/Neurolingvistinis_programavimas).

Normos – pasak autorės, tai įmonės vidaus taisyklės. Kaip teigia S. Staniulienė (2010) darbo įstatymai numato darbo drausmės užtikrinimo pagrindus, tačiau kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo poreikius gali papildyti elgesio taisyklėmis, kurios neribotų darbuotojų elgesio, bet padėtų išvengti nesusipratimų įmonės viduje. Normos gali būti skirstomos į elgesio, moralės, kalbos normas. Kaip ir nuostatos, normos yra perduodamos darbuotojų ir skatinamos vadovų normų laikymosi pavyzdžiu. Deramos normos paprastai yra naudingos tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams, nes:

- *Teikia saugumo ir neleidžia atsirasti diskriminacijai;*
- *Atspindi įmonės kultūrą;*
- *Įpareigoja elgtis pagal tam tikrą taisyklių standartą;*
- *Stiprina kontrolės jausmą – neleidžia atsirasti dvejinėms, kaip tam tikru momentu pasielgti.*

Organizacijos politika – pasak autorės, tai vadovų ir darbuotojų valdžios pavertimas veiksmais. Organizacijoje dažniausiai egzistuoja skirstant privilegijas ir bausmes. Politikavimas yra siejamas su griežtu spaudimu, manoma, jog kuo darbuotojas yra labiau spaudžiamas pasiekti gerų rezultatų ir kuo jis labiau jaučia, kad yra nuo jų tiesiogiai priklausomas, tuo didėja tikimybė užsiimti politikavimu. „Aukščiausios vadovybės politikavimas tam tikra prasme leidžia žemiau esantiems žaisti politinius žaidimus, nes duodama suprasti, kad toks elgesys yra priimtinas.“ S. Staniulienė (2010).

Vizija, misija – pasak autorės, tai įmonės veiklos nuostatos, parodančios kaip reikia elgtis dabar ir ateityje, kad pasiektum tam iškeltų tikslų. Vizija – tai tarsi ateities paveikslas, nupieštas aukščiausių įmonės vadovų, kaip turėtų atrodyti įmonė po kelių ar keliolikos metų. Vizija gali būti orientyru organizacijos tikslams nustatyti (Andriuščenka, 2006). Vizija – tai ateities būseną, kurią pasiekus, turi būti suformuojama vizija naujai.

Misijos sąvoka apibūdinama organizacijos paskirtis. Kiekviena organizacija turi savo misiją, nepaisant to ar ji suformuluota ar ne. Misija – tai organizacijos pirminis tikslas pateisinantis organizacijos steigimą ir gyvavimą ir atskiriantis ją nuo kitų organizacijų (Hampton, 1994).

Išskiriamos šios pagrindinės misijos funkcijos (S. Staniulienė 2010):

- *Sukuria organizacijos įvaizdį visuomenėje;*
- *Formuluoja svarbiausią organizacijos verslo išeities principą;*
- *Apjungia organizacijos personalą siekti iškeltų įmonės tikslų.*

Ideologija – „tai pasaulėvaizdis, kuris remiasi kokia nors idėja kaip aksioma (teiginiu, kurio teisingumas neginčijamas)“ (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Ideologija>). Ideologija suteikia kryptį ir nurodo būdus, kurie padėtų pasiekti tam tikrų rezultatų. Ideologija organizacijų kultūrai yra svarbi tuo, kad per įsitikinimų visumą susieja organizacijos darbuotojus ir paaiškina jų pasaulėvoką apie priežasties ir pasekmės ryšius (Goodman, Zammuto, Gifford, 2001).

Organizacijos filosofija – pasak autorės, tai organizacijos elgesio standartas, kuris nusako vertybes, lūkesčius kuriais veikia įmonė siekdama savo tikslų. Organizacijos filosofijos paskirtis yra labai svarbi, ji padeda suburti žmones, kad pasiekti įmonės tikslų. Taip pat filosofija žmonėms kartais net gali suteikti gyvenimo prasmę. Kai darbuotojai didžiąją dienos dalį praleidžia darbe, tai organizacija tampa ne tik darbovieta, bet kartu išraiškos ir savirealizacijos vieta (Jucevičius, 1998). Svarbiausia, kad organizacijos darbuotojai suvoktų įmonės filosofiją ir ją priimtų. Kai darbuotojas susitapatina save su organizacija – efektyviai pasiekiami įmonės tikslai.

Herojai ir pasakojimai – pasak autorės, tai kultūros vertybių įsameninimas kaip derėtų elgtis organizacijos darbuotojams. Herojais gali tapti kiekvienas, kuris pasieks tam tikrų įmonės tikslų. Manoma (Staniulienė, 2010), kad pasakojimai apie herojus motyvuoja geriau dirbti. Pasakojimai apie herojus yra laikomas vienas iš stiprios organizacinės kultūros bruožų (Cornwall, Perlman 1990).

Ritualai ir ceremonijos - pasak autorės, tai organizacijos įvykių prasmė. Stebint ir analizuojant organizacijos ritualus iš dalies galima suvokti kultūros esmę, nes dalis ritualų parodo įmonės požiūrį į darbuotojus.

J. Cornwall, B. Perlman (1990) išskiria tokius ritualus:

- *Įtraukimo ritualai* – apima naujo darbuotojo intensyvius mokymus;
- *Paaukštino ritualai* – apima veiksmus, kuriais pagerbiamas paaukštintas darbuotojas;
- *Integravimo ritualai* - apima naujo darbuotojo adaptavimą įmonėje;
- *Palaikymo ir kompensavimo ritualai* – padeda darbuotojams išlaikyti tapatumą ir stabilumą įmonėje;
- *Vadovavimo ritualai* – parodo kaip priimami sprendimai (vienvaldiškai, komandiškai);
- *Pripažinimo ritualai* – parodo kaip pagerbiami gerai dirbantys darbuotojai.

Materialūs simboliai – pasak autorės, tai organizacijos vertybės, nuostatos, įsitikinimai perteikti aukščiausių įmonės vadovų ir paversti materialiniais objektais. Visa įmonės simbolika (vėliavos, kita heraldika) paprastai pateikia didelį informacijos kiekį apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, požiūrį į skirtingo lygio darbuotojus.

Kalba – pasak autorės, tai priemonė, perduoti organizacijos nariams vertybes, nuostatas, filosofiją, tikslus ir pan. Kiekviena organizacija laikui bėgant sukuria įmonės sąvokų žodyną su įvairiomis santrumpomis, kas paprastai sukelia ne mažai sunkumų adaptuotis naujiems darbuotojams. Kalba paprastai parodo organizacijos požiūrį į darbuotojus, klientus, tiekėjus, visuomenę ir t.t.

Kultūrinis ryšių tinklas – pasak autorės, tai tinklas, kuriuo informacija ne tik siunčiama, bet ir išraiškingai interpretuojama. Kai organizacijoje kultūra stipri ryšių tinklas padeda įsisąmoninti vertybes, iškomunikuoti pasakojimus apie herojus, įmonės vertybes ir nuostatas. Glaudus darbuotojų bendradarbiavimas, suartina darbuotojus ir sumažina suvokimo skirtumus. K. Davis (1977) nurodė, kad informacija perduodama gandais sklinda daug greičiau nei formaliais kanalais, todėl vadovai gali pasinaudoti šiuo komunikavimo kanalu, norėdami greitai perduoti informaciją. Taip pat organizacijose veikia neformalus darbuotojų bendravimas, kurio paskirtis:

- *Patenkinti sociofiziologines reikmes;*
- *Papildyti formaliais kanalais sklindančią informaciją;*
- *Priimti ir palaikyti grupines bendravimo ir elgesio normas;*
- *Skleisti informaciją grupėje;*
- *Įtvirtinti neformalų lyderį, pripažintą tam tikros grupės narių.*

1.3. Veiksniai lemiantys organizacinės kultūros skirtumus

Organizacinė kultūra yra dinamiškas procesas, kuris nuolatos kinta. Moksliniuose šaltiniuose (pvz. Schein, 2004; Driskill ir kiti, 2005, Schabracq, 2007) veiksniai lemiantys organizacinę kultūrą yra suskirstyti į tris grupes:

- *veiksniai netiesiogiai įtakojantys organizacinę kultūrą* (išorinė makro organizacijos aplinka), tai šalies ekonominė, teisinė, politinė sistemos;
- *veiksniai tiesiogiai įtakojantys organizacijos kultūrą*, tai santykiai su partneriais, klientais, konkurentais (Driskill ir kiti, 2005);
- *vadovo įtakos veiksniai* yra svarbūs tuo, jog organizacijos lyderiai turi įtakos keisti organizacijos kultūrą per vertybių ir įsitikinimų sistemą.

Nemažai įmonių veikia toje pačioje ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje, tokiu atveju susiformuoja dilema – ar visos panašios įmonės turi analogiškas organizacines kultūras? Tačiau kaip teigia S. P. Robbins (2006) didžiausią įtaką organizacinės kultūros susiformavimui turi įmonės savininkų požiūriai, vertybės ir tikslai. Vadovai būdami charizmatiškais asmenybėmis, gali suformuoti stiprią organizacinę kultūrą, rodydami pavyzdį savo pavaldiniams.

Tą patvirtina ir S. Staniulienė (2010), kuri daugiau įvardija organizacinę kultūrą lemiančių veiksnių:

- *Vyraujantis vadovavimo stilius;*
- *Patvirtinta organizacijos strategija;*
- *Politinė, teisinė, socialinė, ekonominė aplinka, kurioje įmonė veikia;*
- *Įvairių organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir pan.) galimybės siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus;*
- *Organizacijos darbuotojų kompetencijos;*
- *Formali ir neformali komunikacija organizacijoje.*

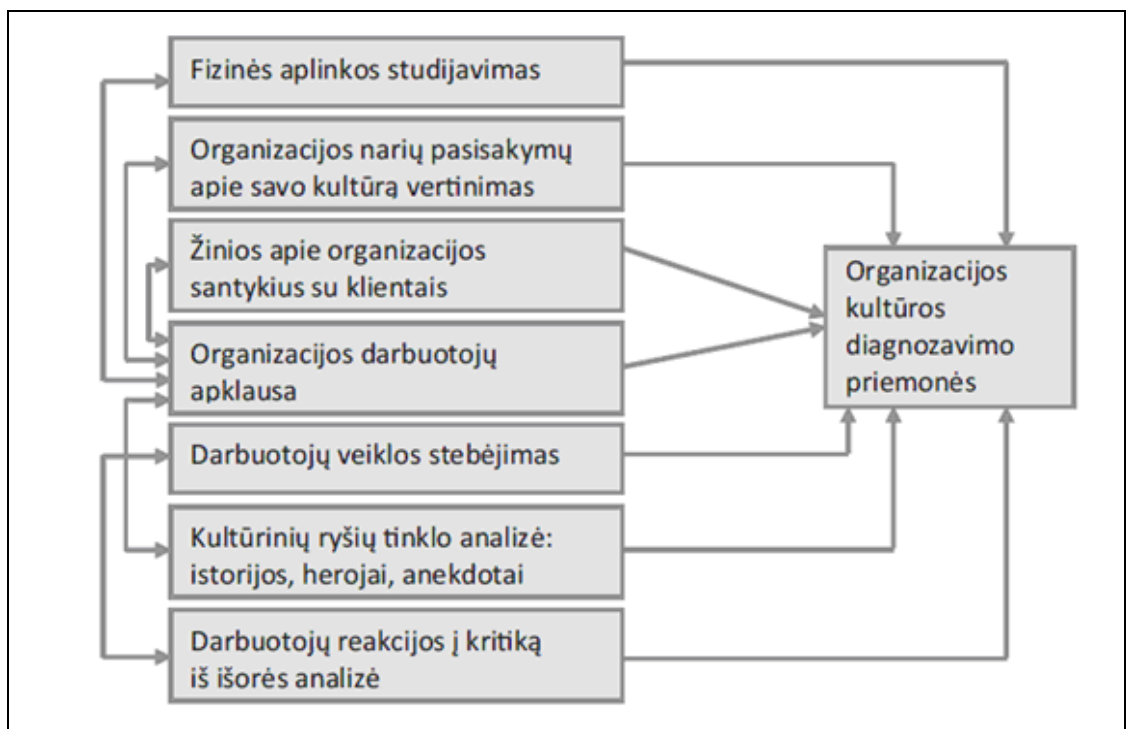
Organizacinę kultūrą verta keisti, kai dėl išorinių mikro ir makro aplinkos pokyčių, organizacija nebeįstengia prisitaikyti ir veikti konkurencingai (Luthans, 1989, p. 55, Burton ir kiti, 2004). S. P. Robbins (2006) siūlo keisti organizacinę kultūrą, kai įmonė patiria finansinių nuostolių. Kaip teigia mokslininkai, svarbiausia yra teigiami įmonės veiklos rezultatai ir šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad stipri organizacinė kultūra padeda pasiekti teigiamų rezultatų.

1.4. Organizacinės kultūros analizės ir kaitos priemonės

1.4.1. Organizacinės kultūros analizės priemonės

Ištirti organizacinę kultūrą yra gana sudėtinga, kadangi kiekviena organizacija turi savo unikalius organizacinės kultūros elementus, t.y. kalbą, papročius, simbolius ir pan. Todėl įvairūs autoriai (Šimanskienė, Robbins, O'Reilly, Chatmano ir Caldwello ir kiti) siūlo analizuojant OK naudoti įvairias diagnozavimo priemones:

L. Šimanskienė (2002) siūlo septynias kultūros diagnozavimo priemones (žr. 3 pav.)



3 pav. **Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės**

Šaltinis: L. Šimanskienė (2002)

1. **Fizinės aplinkos studijavimas** - tai fizinė organizacijos aplinka: pastatai, darbo aplinka, skirtumas tarp aukščiausių vadovų ir eilinių darbuotojų darbinės aplinkos, gali parodyti kokios stiprumo yra įmonės organizacinė kultūra.
2. **Organizacijos darbuotojų pasisakymų apie kultūrą vertinimas** - tai vieši pranešimai spaudoje, vertybių ir organizacijos darbuotojų išaukštinimas.
3. **Žinios apie organizacijos santykius su klientais** - tai svečių priėmimo patalpos, bendravimo manieros su klientais.
4. **Organizacijos darbuotojų apklausa** – tai darbuotojų nuomonė apie tai kas jų manymu yra svarbiausia įmonėje, apibūdinamos organizacijos vertybes.

5. **Darbuotojų veiklos stebėjimas** – tai įvertinimas tarp to ką žmonės sako ir ką daro.
6. **Kultūrinių ryšių tinklo analizė** – tai istorijų, herojų ar įmonės anekdotų prasmė.
7. **Darbuotojų reakcija į kritiką iš išorės analizė** - tai gali parodyti ar darbuotojai yra vieningi ir lojalūs organizacijai.

S. P. Robbins (2006) organizacinę kultūrą siūlo tirti remiantis dešimčia charakteristikų, kurios labiausiai išryškina visą organizacijos kultūrinį vaizdą.:

1. **Asmeninė iniciatyva** – tai nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnis, kuris yra suteikiamas darbuotojams tiriamoje organizacijoje.
2. **Rizikos laipsnis** – tai rizikos normos organizacijoje;
3. **Veiksmų suderinamumas** – tai parodo kaip atskiri skyriai bendradarbiauja tarpusavyje, ar palaiko ar vertina kaip darbo trukdymą tarpgrupinį bendradarbiavimą;
4. **Veiksmų kryptingumas** – tai aiškūs organizacijos tikslai.
5. **Vadovų palaikymas** – tai parodo ar darbuotojai jaučia palaikymą;
6. **Kontrolė** – tai parodo kaip įmonėje yra laikomasi taisyklių ir normų.
7. **Identifikavimasis** – tai parodo kaip darbuotojas susitapatina su organizacija;
8. **Apdovanojimų sistema** – tai parodo kaip skatinami darbuotojai;
9. **Konfliktų lygis** – tai parodo kaip darbuotojai turi teisę išsakyti kontraversišką nuomonę;
10. **Bendradarbiavimas išreikštas formaliai hierarchija** – tai įmonės organizacinė ir valdymo struktūra.

C. A. O'Reilly, S. J. Chatman ir D. F. Caldwell (1991) norint ištirti organizacijos kultūrą siūlo ištirti tokias vertybes:

1. Novatoriškumas ir rizika;
2. Dėmesys detalėms;
3. Orientavimasis į rezultatus;
4. Orientavimasis į žmones;
5. Orientavimasis į komandas;
6. Agresyvumo norma tarp darbuotojų;
7. Stabilumo būtinybė organizacijoje.

J. S. Ottas (1989) informaciją apie organizacinę kultūrą siūlo rinkti tokiais būdais:

1. Stebint organizacijos fizinę aplinką;
2. Analizuojant organizacijos dokumentus;
 3. Peržvelgiant išorinius straipsnius apie organizaciją spaudoje, internete, reklaminiuose bukletuose;
4. Peržiūrint organizacijos struktūrinę schemą;
5. Klausantis organizacijos darbuotojų kalbos;

6. Atliekant interviu su pavieniais asmenimis ar grupe žmonių;
7. Renkant ir analizuojant mitus, legendas ir pasakojimus apie organizaciją.

Įvairūs autoriai (Schein, Šimanskienė, Robbins, O'Reilly ir kt.) siūlo tirti skirtingas charakteristikas, realiai vieningo modelio, galinčio pilnai atskleisti organizacinę kultūrą nėra, todėl dažnai yra naudingiau naudoti kelis arba pasirinkti pagal individualų organizacijos atvejį tinkantį tyrimo metodą, prieš tai įvertinus tam tikros informacijos aktualumą ir surinkimo galimybes.

1.4.2. Organizacinės kultūros kaitos mechanizmai

Organizacinę kultūrą yra sunku iširti, tačiau dar sunkiau yra ją pakeisti. Organizacijos kultūra vystosi daug metų ir paprastai atsispindi per darbuotojų vertybes, nuostatas ir elgesį. Teoriškai galima greitai pakeisti organizacinę kultūrą lemiančius veiksniai, pvz. įmonės viziją, misiją ir pan. tačiau praktiškai įgyvendinti yra sunku, nes tai reikalauja daug laiko ir pastangų, kad pakeisti darbuotojų mastymą ir įpročius (Cornwall, Perlman, 1990).

E. Schein (1992) siūlo įvairius organizacinės kultūros keitimo mechanizmus priklausomai nuo organizacijos gyvavimo ciklo stadijos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Organizacinės kultūros keitimo mechanizmai pagal organizacijos gyvavimo ciklo stadijas

Organizacijos gyvavimo ciklo stadija	Pokyčio mechanizmas
Įkūrimas ir augimas	Augimo pokyčiai dėl evoliucijos; Savivaldi evoliucija per išvalgas; Valdoma evoliucija per hibridus;
Vidutinis amžius	Sistemiškas pasirinktų subkultūrų skatinimas; Technologinės vilionės; Pašalinių įtraukimas;
Branda ir smukimas	Skandalai ir mitų sprogimas; „Apsisukimas“; Susijungimai ir įsigijimai; Sugriovimas ir atgimimas.

Šaltinis: E. Schein (1992)

Įkūrimo stadijoje didžiausią vaidmenį organizacinės kultūros formavimui turi įmonės įkūrėjai, šiais pasitikima, sėkmės atveju tam tikra elgsena tampa organizacijos norma, kuri perduodama naujokams. Augimo stadijoje organizacinė kultūra puoselėjama, o kardinalūs organizacinės kultūros pokyčiai yra ignoruojami ir net vengiami, jei tik negresia įmonei bankrotas.

Augimo stadijoje kultūriniai pokyčiai vystosi evoliucionuodami. Didėja sudėtingumas, diferenciacija ir integravimo lygis, sudėtingėja organizacinė struktūra. Tačiau evoliucionuojant organizacinei kultūrai, darbuotojai patys viena ar kita linkme pakreipia organizacinės kultūros vystymą, pavyzdžiui struktūros sudėtingumo skaidymas į mažesnes grupes vadinamas savivaldžia evoliucija per įžvalgas, kuri priklausys nuo to kaip darbuotojai suvoks organizacinės kultūros evoliucionavimo poreikį.

Organizacinės kultūros keitimas per „hibridus“ tai senosios kartos atstovų išrinkimas, kurie gali atstovauti naują kultūrą ir taip sėkmingai senąją organizacinę kultūrą pakeisti naujais įsitikinimais.

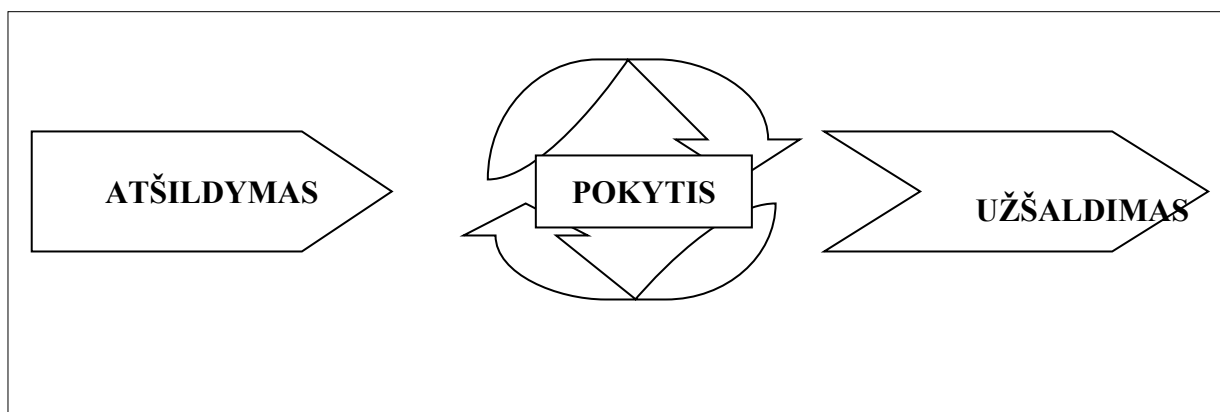
Vidutinio amžiaus organizacija pasižymi tuo, jog organizacijos įkūrėjai jau nebe turi jokios įtakos organizacinės kultūros formavimui. Šiuo laikotarpiu organizacinę kultūrą priimama ar bandoma pakeisti natūraliai, neįsigilinus į priežastis ar pasekmes. Kadangi vidutinio gyvavimo ciklo stadijoje organizacinės kultūros dažniausiai būna nevienalytės, todėl norint keisti ją, galima pasirinkti vieną iš egzistuojančių subkultūrų ir ją pateikti kaip tinkamą pavyzdį. Kiti organizacinės kultūros pokyčiai gali vykti priklausomai nuo technologinių pokyčių, pavyzdžiui artimą tiesioginį bendravimą keičia intranetinė komunikacija.

Kitas pagal E. Schein (1992) organizacinės kultūros keitimo mechanizmas yra naujo vadovo atsiradimas ar dominuojančių grupių įtakos pakeitimas kita. Nauji organizacijos nariai natūraliai bando paskleisti naujas vertybes ir įsitikinimus, nuo jų taip pat priklauso kaip bus sumažintas pasipriešinimas pokyčiams.

Brandos stadijoje vyrauja ideologijos praktikoje tapusios sėkmingos. Šioje organizacijos gyvavimo stadijoje pokyčius priverčia daryti tam tikri skandalai, kurie griauja pagrindines organizacijos vertybes ir mitus. Skandalai priverčia vadovus peržiūrėti organizacinės kultūros vertybes ir normas.

Kitas svarbus veiksnys, kuris gali priversti imtis kardinalių organizacinės kultūros pokyčių, tai yra nepelninga įmonės veikla. Visi organizacijos nariai privalo įsitraukti į organizacinės kultūros pokyčius, jiems turi būti paaiškinta, kad kitaip įmonei gresia bankrotas. Jei organizacijai vienai nesiseka keistis, gali tekti susijungti su kita organizacija ar reorganizuotis. Kaip teigia, S. Staniulienė (2010) radikaliai transformuoti brandžią organizacinę kultūrą yra daug sudėtingiau, nei įkurti naują organizaciją su nauja organizacine kultūra.

Taip pat E. Schein (1992) ir K. Lewin (1951) siūlo tokias tris modifikuotas pokyčio stadijas, kurias turi pereiti organizacija, norėdama keisti organizacinę kultūrą (žr. 4 pav.):



4 pav. Organizacinės kultūros keitimo stadijos

Atšildymo stadijoje būtina sukurti pokyčio motyvą. Būtina iškelti organizacijos problemas, sukelti nerimą dėl organizacijos išlikimo ir paaiškinti pokyčių svarbą.

Organizacijos kultūros **pokyčio** metu, būtina išmokti naujas koncepcijas ir standartus, imituoti vaidmenis, mokytis per vaidmenis ir klaidas.

Užšaldimo stadijoje įtvirtinti naujas koncepcijas ir standartus, nugalėti adaptavimosi baimę, mokytis naujų koncepcijų.

A. Stewart (1991) siūlo tokias strategijas, kuriomis pasinaudojus, galima keisti organizacijos kultūrą :

1. Išanalizuoti dabartinę organizacijos kultūrą, taikant įvairias tyrimų priemones. Identifikuoti vyraujančias organizacijos vertybes, normas, taisykles, kurios apibūdintų esamą kultūrą.

2. Sukurti organizacijai naują viziją ir numatyti priemones kaip tai pasiekti;

3. Visus darbuotojus įtraukti į pokyčių procesą;

4. Nuolatos bendrauti ir pateikti pokyčių naudą;

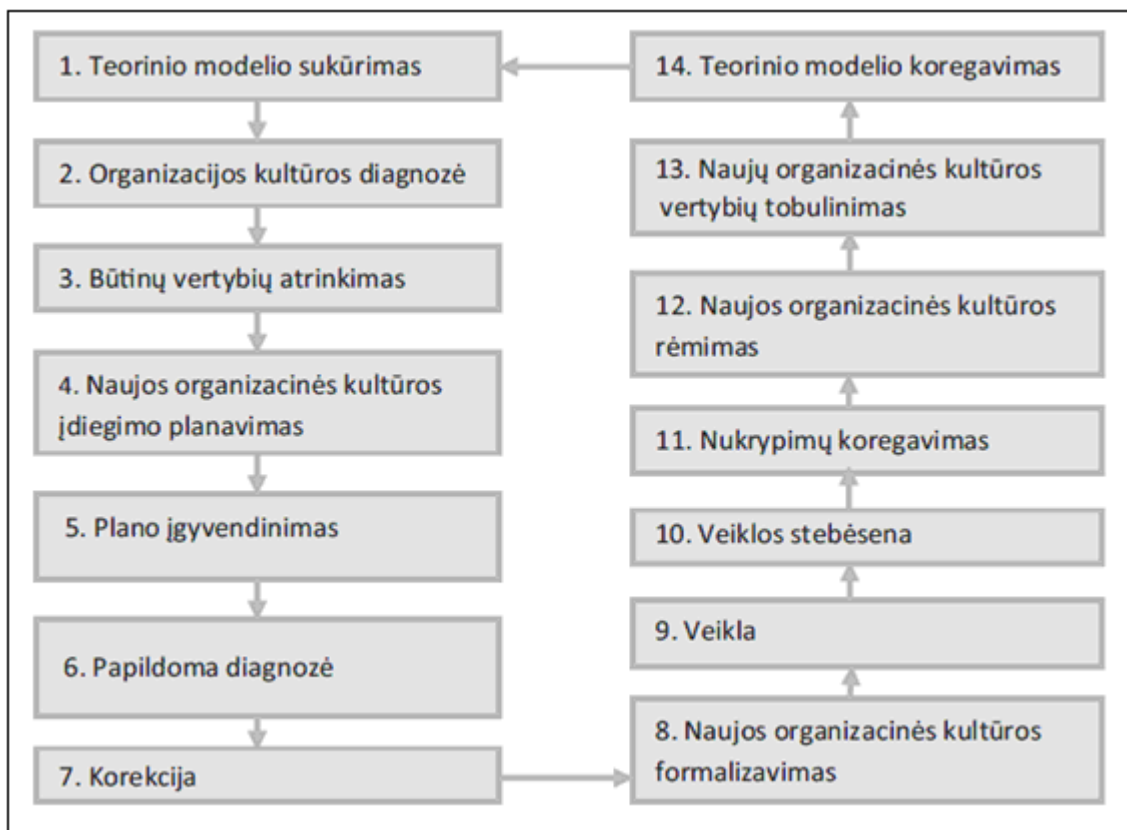
5. Skatinti ir stiprinti naują organizacinę kultūrą;

6. Aukščiausi vadovai turi nuolatos palaikyti pokyčius;

7. Vystyti socializacijos sistemą.

Kaip teigia S. Staniulienė (2010) organizacinę kultūrą pakeisti užtrunka nuo 5 iki 10 metų, todėl reikia labai daug kantrybės ir pastangų.

L. Šimanskienė (2002) siūlo naudoti 14 etapų organizacijos kultūros keitimo modelį (žr. 5 pav.):



5 pav. Organizacinės kultūros keitimo modelis

Šaltinis: L. Šimanskienė (2002)

1. Organizacijos kultūros teorijos modelio kūrimas. Įtraukus darbuotojus į diskusiją, remiantis įmonės misija, vizija, nustatoma kokių priemonių (žinių, gebėjimų) reikės užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

2. Atliekama organizacijos kultūros diagnozė. Galima naudoti įvairius tyrimo metodus – interviu, apklausa ir pan.

3. Būtinų vertybių atrinkimas. Atlikus organizacinės kultūros diagnozę, išskirti vertybes, kurios sutampa su naujos organizacijos kultūros siekiais. Likusioms sukurti priemonių planą, kaip pakeisti norimomis.

4. Naujos organizacinės kultūros įdiegimo planavimas. Numatyti ir parengti papildomas įgyvendinimo priemones, padėsiančius pasiekti norimus tikslus.

5. Plano įgyvendinimas. Siekti, kad planas būtų įgyvendintas.

6. Papildoma diagnozė. Išsiaiškinti kiek žmonių pritaria naujovėms.

7. Papildoma korekcija. Išsiaiškinti ar visi darbuotojai teisingai suvokia, siekiamus tikslus.

8. Naujos organizacinės kultūros formalizavimas. Svarstoma, kurios vertybės yra pripažįstamos kaip tinkamos, jei reikia atliekamos korekcijos, kad nauja organizacinė kultūra taptų efektyvia.

9. Veikla. Organizacinė kultūra jau įteisinta, kuriamos naujos ceremonijos, nauji elgesio modeliai.

10. Veiklos stebėseną. Turi būti paskirti stebėtojai, kurie nuolatos kontroliuotų ar viskas vyksta taip kaip buvo numatyta.

11. Nukrypimų koregavimas. Atsiradus nukrypimams nuo numatytų reikalavimų, būtina išsiaiškinti pažeidimų priežastis ir jas šalinti.

12. Naujos organizacinės kultūros rėmimas. Paruošti priemonių ir veiksmų planą, pagal kurį nuolatos būtų stiprinami teigiami dalykai.

13. Naujų organizacinės kultūros vertybių tobulinimas. Darbuotojų siūlymu, įtraukti naujas vertybes, kurios gali būti naudingos organizacijai.

14. Teorinio modelio koregavimas. Svarbu nuolatos atnaujinti ir koreguoti pasirinktą modelį, kad jis taptų nenutrūkstamo tobulėjimo procesu.

K. T. Dalavigne ir J. D. Robertson (1994) teigia, kad organizacinės kultūros pertvarkos neturi būti atliekamos skubotai. Autoriai pateikia tokius pertvarkos elementus, kur kiekvienas aukštesnis lygmuo yra sudėtingesnis už žemesnįjį, organizacinės kultūros pertvarkos gali būti tokia seka:

- 1. Fizinių objektų keitimas;*
- 2. Veiklos būdų keitimas;*
- 3. Mąstymo būdų ir ideologijų keitimas;*
- 4. Pasaulėvokos keitimas;*
- 5. Vertybinių orientacijų keitimas.*

Išvardinti pertvarkos elementai yra sudėlioti hierarchine sistema, kur kiekvienas aukštesnis lygmuo yra sudėtingesnis už žemesnįjį. Taip pat autoriai pabrėžia, kad keičiant organizacinę kultūrą svarbu neskubėti ir leisti darbuotojams subręsti.

A. Williams ir kiti (1989) organizacinės kultūros keitimo procese siūlo naudoti tokias veiklos sritis:

1. Organizacijos darbuotojų keitimas. Organizacijos požiūrius ir įsitikinimus, dažnai galima pakeisti tik pakeitus kertines pareigas užimančius darbuotojus. Atėję nauji darbuotojai, paprastai įneša į organizaciją naujų idėjų, kurios veikia kaip vienos iš organizacijos kultūros keitimo veiksmų.

2. Darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimas. Didelėse įmonėse, kur veikia daug skyrių ir padalinių paprastai susiformuoja įvairių subkultūrų, todėl darbuotojų darbo vietos ar pareigų rotacija taip pat gali padaryti teigiamos įtakos įmonės organizacinei kultūrai.

3. Darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimas. Žmonių įsitikinimus ir požiūrį gali keisti tokie veiksmai: kolektyvo lyderių elgesys, pareigybių etalonai, grupiniai valdymo metodai, aiškinamieji darbai, vadovų mokymai ir formalios diskusijos, kuriomis siekiama įtraukti visus darbuotojus į užduoties vykdymą. Grupinės diskusijos skatina kurti bendrus darbuotojų įsitikinimus ir vertybes.

4. Darbuotojų elgsenos keitimas. Ugdant naujus darbuotojų gebėjimus, keičiasi ir jų įsitikinimai, darbuotojas gavęs naują užduotį tol netikės jos nauda, kol neišmoks jos kokybiškai atlikti.

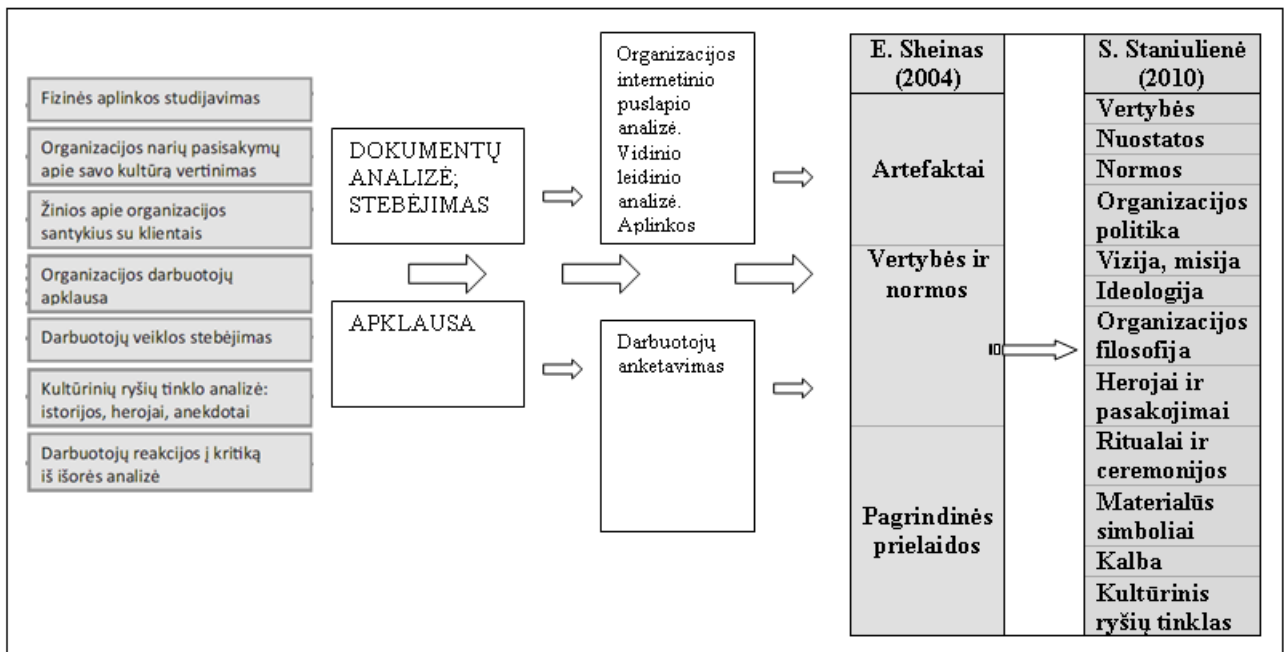
5. Organizacijos sistemų ir struktūrų keitimas. Manoma, kad organizacijos struktūros pakeitimas, gali pakeisti organizacinę kultūrą, tačiau vien tik dėl organizacinės kultūros gerinimo nerekomenduotina ją keisti, nes jos poveikis yra sunkiai numatomas.

6. Organizacijos įvaizdžio keitimas. Pasitelkus įvairias reklamos priemones, saugant įmonės vardą, viešai skelbiant sėkmingą įmonės veiklą ir pan. siekiama suformuoti palankų vartotojų ir darbuotojų požiūrį į organizaciją.

II. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖ

2.1. Organizacinės kultūros tyrimo logikos ir jo metodų pristatymas

Organizacinė kultūra susideda iš matomų (fizinė aplinka, simboliai) ir nematomų (darbuotojo savijauta) elementų, todėl ištirti organizacinę kultūrą yra sudėtinga. Antros darbo dalies uždavinys – ištirti organizacinę kultūrą ir nustatyti problemines organizacinės kultūros vietas, teisingai parenkant tyrimo priemones ir metodus. Mažmeninės prekybos įmonės organizacinė kultūra buvo tiriama remiantis E. Schein ir S. Staniulienės dvylika organizacinės kultūros elementų, kurie yra laikomi organizacinės kultūros dalimis, todėl turėjo atskleisti įmonės organizacinę kultūrą. Parinkti tokie (žr. 6 pav.) tyrimo metodai:



6 pav. Mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros tyrimo metodai

Sudėtingiau buvo parinkti tyrimo metodus, nes literatūroje (pvz. V. Dikčius 2006, V. Pranulis 2008) siūlomi tris tyrimo projektai: žvalgybinis, aprašomasis ir priežastinis. Kiekvienas jų gali būti naudojamas skirtingiems organizacinės problemos lygiams ištirti. Pavyzdžiui žvalgybinis tyrimas atliekamas, kai reikia suformuluoti tyrimo problemą ar hipotezę, nustatyti tyrimo prioritetus ar giliau susipažinti su problema. Aprašomasis tyrimas yra tinkamas kai reikia sistemingai aprašyti situaciją ar reiškinį apie tam tikrą problemą, kai tyrimo objektas yra santykinai didelė žmonių grupė, kuri charakterizuojama įvairiais aspektais. Priežastinį tyrimą siūloma naudoti, kai reikia

nustatyti sąryšį tarp kintamųjų. Kadangi tiriamos organizacijos organizacinė kultūra nėra iširta ir problemos taip pat neidentifikuotos, tyrimui atlikti buvo panaudotas žvalgybinio tyrimo projektas.

Pirmas tyrimo proceso etapas apimė duomenų rinkimo metodų identifikavimą. Pagal E. Schein (1992) kultūriniai tyrimai gali būti nagrinėjami dvejopai: **kokybiškai ir kiekybiškai**. Kokybiniai tyrimai sukuria išsamesnį kultūros vaizdą, nei kiekybiniai tyrimai, tačiau ne visada galima objektyviai palyginti duomenis. Kiekybiniai tyrimai yra labiau tinkami duomenų palyginimams naudoti ir įvairioms teorijoms patikrinti.

Kaip teigia V. Dikčius (2006) ir V. Pranulis (2008) pasirinktam žvalgybiniam tyrimui, paprastai naudojami kokybiniai duomenų surinkimo metodai (žr. 1 priedą).

Literatūros studijavimas tinka įvairiai informacijai surinkti, studijuojant įmonės statistines ataskaitas, periodinius leidinius, viešus straipsnius apie įmonę. Likę penki duomenų surinkimo metodai (ekspertų apklausa, focus grupė, giluminis interviu ir t.t.) labiau tinkami naudoti, turint tyrimo problemą ir ją aptariant su srities profesionalais – žinovais. Kadangi tiriamos organizacinės kultūros problemos nėra identifikuotos, todėl kultūros tyrimui yra naudojamas literatūros studijavimas. Informacija apie organizacinės kultūros elementus renkami iš tokių šaltinių:

Įmonės internetinis puslapis – surenkama informacija apie organizacijos kultūros elementus: vizija, misija, organizacijos politika, ideologija, organizacijos filosofija, požiūris į klientus, darbuotojus, partnerius.

Įmonės leidžiamas vidinis laikraštis – iš jo renkama informacija apie organizacijos herojus ir pasakojimus, ritualus ir ceremonijas.

Kaip buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje, L. Šimanskienė (2002) siūlo vieną iš organizacinės kultūros analizės priemonių – **fizinės aplinkos studijavimas**. Stebint ir analizuojant aplinką galima nustatyti materialius organizacijos simbolius, jų svarbą ir reikšmę organizacijos kultūroje.

Įvertinti įmonės organizacinės kultūros stiprumą, nuspręsta apklausti darbuotojus, panaudojant **anketavimą**. Kadangi įmonėje dirba daugiau kaip tūkstantis darbuotojų, o įmonės padaliniai išsidėstę per kelis Lietuvos miestus, padaryta prielaida, kad organizacinės kultūros centras yra administracijos padalinys, kuriame dirba įmonės savininkai, personalo skyrius, pirkimo ir kiti veiklą administruojantys skyriai.

Administraciniame pastate dirba apie 200 darbuotojų, didžiausią dalį darbuotojų užima pirkimo padaliniai, todėl darant prielaidą, kad pirkimo skyriuose vyrauja panaši organizacinė kultūra, nuspręsta apklausti vieną iš šešių pirkimo skyrių ir dvi veiklą administruojančias grupes, tai yra 30 darbuotojų, kurie sudaro 15 % visų dirbančiųjų, administraciniame pastate.

Anketą sudarė 15 uždaro tipo klausimų (žr. 2 priedą), kuriais buvo norima įvertinti organizacinės kultūros skirtumus, tarp to ką viešai deklaruoja organizacija ir kaip ją suvokia įmonės darbuotojai. Pirmu klausimu: „Ką jums reiškia ši organizacija?“ siekiama atskleisti asmens identifikavimąsi su organizacija bei pasitenkinimą ja. Kitu klausimu, respondentų paprašyta suranguoti, jų manymu, svarbiausias organizacijai vertybes, kadangi prieš tai buvo analizuota įmonės viešai deklaruota vertybių sistema, todėl šiuo klausimu turėjo būti atsiskleisti skirtumai tarp to ko siekia įmonė ir kokią organizacinę kultūrą mato darbuotojai.

Kitas stiprios organizacinės kultūros kriterijus – teigiami darbuotojų santykiai su vadovais. Anketoje darbuotojų klausiama kaip vadovai reaguoja į jų idėjas ir pasiūlymus, ar šiems tenka leisti laisvalaikį kartu su vadovais. Kaip buvo minėta pirmoje dalyje, vadovų ir pavaldinių santykiai, jų bendravimo būdas yra svarbūs organizacinei kultūrai, nes atspindi vertybes, normas, taisykles, kuriomis siekiama bendrų tikslų.

Klausimai apie darbo aplinkos sąlygas padėjo nustatyti darbuotojų pasitenkinimą darbine aplinka. Darbuotojas gerai besijaučiantis organizacijoje tiek fiziškai, tiek morališkai visada pasieks geresnių rezultatų ir labiau susitapatins su pačia organizacija, nei jaučiantis diskomfortą darbinėje aplinkoje.

Klausimu: „Ar jūsų darbo veikla yra labai kontroliuojama“ buvo siekiama nustatyti rizikos toleravimą įmonėje. Rizikos tolerancija organizacijoje parodo kiek yra skatinamas darbuotojų savarankiškumas, aktyvumas. Darbuotojas, galintis savarankiškai priimti svarbius sprendimus, dažniau susitapatina su organizacija ir labiau motyvuotas siekti gerų įmonės rezultatų.

Klausimai apie darbo užmokesčio sistemą yra svarbūs tuo, jog veikia kaip stiprus motyvatorius, bei užtikrina darbuotojui grįžtamąjį ryšį iš organizacijos. Darbo užmokestis ir vertinimo sistemos suvokimas parodo darbuotojo įnašą į organizacijos galutinį rezultatą.

Klausimai apie laisvalaikio leidimą su vadovais, kolegomis ir dalyvavimą įmonės rengiamose šventėse parodė kaip stipriai yra išvystytos organizacijos tradicijos, ceremonijos ir ritualai. Darbuotojų dalyvavimas bendruose renginiuose stiprina kolektyvinį bendravimą, kuris turi teigiamos įtakos bendriems įmonės rezultatams. Kaip teigiama pirmoje darbo dalyje, tam tikri vadovų ar jų pavaldinių veiksmai gali tapti įmonės ritualais, kurie yra interpretuojami kaip organizacijos kultūros dalis.

Anketos darbuotojams buvo išdalintos darbo metu, darbuotojai buvo perspėti, kad anketa anonimiška todėl galėjo drąsiai žymėti jų nuomone labiausiai atitinkančius atsakymus. Duomenys buvo apdoroti programos „excel“ pagalba. Daugelis darbuotojų domėjosi ar bus pristatyti tyrimo rezultatai, todėl nuspręsta, kad po rezultatų analizės išvados bus pristatomos įmonės viduje.

2.2. Mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros pristatymas

Šiame darbe pristatoma mažmeninės prekybos organizacija, kuri Lietuvoje veikia daugiau kaip 10 metų, turi aiškiai suformuotą veiklos misiją, viziją ir strategiją, kuri viešai deklaruojama įmonės internetiniame puslapyje. Šioje darbo dalyje yra pristatomos įmonės deklaruojamos vertybės, nustatoma organizacinė kultūra.

Įmonės **verslo vizija** – būti pirmaujančia įmone pasirinktose rinkose. Kaip buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje, vizija tai vadovų nupieštas ateities paveikslas kaip turi atrodyti įmonė ateityje. Šiuo atveju vizija parodė, kad organizacija siekia būti geriausia visose srityse, kuriose veikia.

Įmonės internetinio puslapio analizė parodė organizacijos požiūrį į darbuotojus. Nustatyta, kad įmonėje siekiama jog visi darbuotojai būtų savo sričių profesionalai, nuolatos siekiantys tobulėti - „džiaugiamės ir didžiuojamės savo gretose matydami perspektyvius ir nuolat tobulėjančius kolegas“.

Kaip aprašyta pirmoje dalyje **įmonės misija** parodo organizacijos veikimo paskirtį. Nustatyta, kad tiriamos įmonės misija - orientuota į klientus ir darbuotojus, siekis būti patikima ir geriausiai tenkinančia klientų poreikius mažmeninės prekybos sistema, patvirtina įmonės viziją būti geriausia tiek tarp konkurentų, tiek tarp klientų. Atliekant internetinio puslapio analizę nustatyta, kad organizacija siekia nuolatos didėjančios darbuotojų materialinės gerovės. Pagal pateiktą įmonės viziją organizacijoje turėtų būti skiriamas didelis dėmesys tiek klientams ir jų poreikių tenkinimui, tiek darbuotojų materialinių ir kompetencinių vertybių didinimo sąlygoms užtikrinti.

Kitas organizacinės kultūros elementas, nurodantis darbuotojams darbo gaires, yra įmonės tikslai. Įmonės internetiniame puslapyje deklaruojami tokie organizacijos tikslai:

1. Prekybos sistemos sukūrimas. Šis tikslas parodo, kad įmonė suinteresuota tapti veikiančios srities profesionalė ir klientams pasiūlyti patogią prekybos sistemą.

2. Patenkinti klientai. Šis tikslas parodo organizacijos santykius su vartotojais. Įmonė viešai deklaruoja, kad jos sėkmė didžiausia dalimi priklauso nuo patenkintų klientų, užtikrinant jų poreikius atitinkantį asortimentą ir kokybišką aptarnavimą.

3. Kompetentingas personalas. Šis tikslas parodo organizacijos požiūrį į darbuotojus. Siekdama visokeriopai patenkinti klientą, atitinkamai organizacija turi didelį dėmesį skirti žmogiškiems ištekliams.

4. Efektyvi ir lanksti valdymo sistema. Šis tikslas parodo, kaip organizacijoje paskirstoma valdžia. Nustatyta, kad įmonei svarbi lanksti valdymo sistema, siekiant patenkinti kliento poreikius, organizacija turi greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir mokėti greitai prisitaikyti prie klientų.

5. Geri darbo rezultatai:

- pelno didėjimas,
- prekių atsargų apyvartumo augimas,
- išlaidų mažėjimas.

Prie teigiamų darbo rezultatų priskiriami ekonominiai veiklos rodikliai. Patenkinti klientai ir kompetentingi darbuotojai, išskiriami kaip atskiri tikslai. Nustatyta, kad įmonėje yra siektinas nuolatinis ekonominių rodiklių augimas, todėl ir tikslai apibrėžiami kaip nesibaigiantys procesai.

Organizacinės kultūros elementas, kuris parodo esminius darbuotojų įsitikinimus kaip buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje yra vertybės. Tiriamos įmonės internetinio puslapio analizė parodė, kad įmonėje yra išskirtos tokios keturios vertybės:

1. Patenkinti klientai. Ši vertybė parodo, jog įmonei svarbiausia – klientų pasitenkinimas, kurį užtikrina kokybiškos prekės ir nepriekaištingas aptarnavimas.

2. Patenkinti darbuotojai. Ši vertybė parodo, kad darbuotojas – didžiausias organizacijos turtas. Patenkinti darbuotojai yra daug svarbiau, nei puikūs veiklos rezultatai, kurie įvardinti pagal svarbumą trečioje vietoje.

3. Puikūs veiklos rezultatai. „Mes siekiame dirbti puikiai. Dirbti gerai mums nepakanka.“ Ši vertybė parodo ambicingus organizacijos siekius – būti nuolatos pirmaujančia įmone. Vertinant veiklos apyvartas bendru Lietuvos mastu, ši organizacija yra laikoma viena pirmaujančių atitinkamoje veiklos srityje.

4. Pažanga. Atsižvelgiant į šią organizacijos vertybę, nustatyta, kad nuolatinis procesų tobulinimas, nuolatinis mokymasis ir kiekvieno darbuotojo saviugda yra veiksniai, kurie turi užtikrinti įmonės buvimą lydere pasirinktose rinkose.

Įmonės tradicijos.

Kaip buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje, įmonės tradicijos, kaip vienas iš organizacinės kultūros elementų, suteikia įvykiams įmonėje prasmės. Siekiant iširti mažmeninės prekybos įmonės tradicijas, informacija renkama iš internetinio puslapio organizacijos nuotraukų galerijos, kuriose galima matyti kaip darbuotojai leidžia laiką darbo ir laisvalaikio metu. Tyrimo metu nustatyta, kad tarp darbuotojų yra skatinamas kolektyvinis bendravimas – bendri seminarai, mokymai. Įmonė daug pastangų ir lėšų skiria darbuotojų švenčių organizavimui. Kas metai, per Kalėdas darbuotojai ir jų vaikai gauna įvairias dovanėles, darbuotojų vaikams dalinami pakvietimai į spektaklius. Kiekvieną vasarą organizuojama didelė įmonės šventė, kurios metu apdovanojami metų geriausi darbuotojai, pristatomi metų pasiekimai, išsakoma padėka darbuotojams. Šventės metu darbuotojai ir jų šeimos nariai, gali klausyti koncerto. Įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų vaikams, tą galima matyti ir nuotraukų galerijose, kur mažieji žaidžia drauge, žiūri spektaklius ar

užsiima kitokia smagia veikla. Įmonės darbuotojai taip pat laisvalaikiu skatinami dalyvauti įvairiuose užsiėmimuose – organizuojamos sporto šventės, krepšinio ir tinklinio turnyrai.

Tiriant organizacijos internetinį puslapį nustatyta, kad įmonė daug dėmesio skiria dalyvavimui viešuose renginiuose. Pateiktos nuotraukos iš studentų karjeros dienų rodo, kad organizacijai yra svarbu populiarinti savo vardą tarp jaunų, tačiau perspektyvių darbuotojų. Įmonė teigiamai vertina studentus, dar neturinčius darbo patirties, tą akcentuoja ir darbo pasiūlymų skelbimuose, pabrėždami, kad gali pretenduoti ir paskutinių kursų studentai. Turėdami stiprią mokymo sistemą, greitai ir profesionaliai perduoda naujiems darbuotojams darbo patirtį, todėl net ir neturintys darbo patirties studentai, gali greitai ir gerai išmokti dirbti.

Įmonės filosofija ir materialūs simboliai.

Tiriant įmonės organizacinę kultūrą iširti įmonės filosofiją ir materialius simbolius kaip jau minėta pirmoje darbo dalyje yra svarbu, nes jie nusako elgesio standartus, vertybes ir lūkesčius, kuriais įmonė siekia savo tikslų. Apsilankius analizuojamos įmonės viduje ir apžvelgus vidinę aplinką matyti, kad didelę reikšmę aplinkoje užima materialūs simboliai perduodantys organizacijos filosofiją. Tik įėjus į laukiamąjį, kur sutinkami įmonės svečiai priešais ant sienos kabo filosofiniai pasisakymai apie verslą. Panašių verslumą skatinančių minčių galima rasti kiekviename organizacijos skyriuje. Daugiausiai įmonės simbolikos yra pagrindinėje salėje, ant sienų sukabinti paveikslai turintys filosofinę prasmę ir filosofinės mintys apie verslą. Simbolikoje galima pastebėti, religijos ir gamtos motyvus. Paveiksluose galima matyti net tik dangų ar saulę, bet ir kryžius ar kitus panašius religinius motyvus.

Atitinkamai tam tikri filosofiniai pasisakymai nurodo organizacijos požiūrį į darbuotojus: „Visada bus vargšas tas, kuris į darbą eis tik dėl pinigų. Mus supantys žmonės ir iš jų sugrįžusi mūsų meilė – daug didesnis turtas.“ Tokiu pasakymu organizacija tikisi iš darbuotojų atsidavimo ir meilės darbui. Meilė žmonėms yra daug vertingesnė, nei pinigai. Didelis dėmesys yra skiriamas įmonės vadovams: „Vadovais gali būti tik visapusiškai turtingi žmonės, daug duodantys, reikalaujantys, daug gaunantys, daug pakeliantys. Turtas šiuo atveju – energija, kurią sąlygoja instinktus suvaldanti valios stiprybė, teisingas gyvenimo būdas, nukreiptas į tobulėjimą.“ Teigiama, kad nuoširdžiam darbui tinkanti aplinka priklauso nuo žmonių bendravimo, tarpusavio supratimo ir geranoriškumo. Neigiamas elgesys ir požiūris yra baudžiamas, o kiekvieno darbuotojo pareiga yra netylėti: „tas, kas ima iš firmos, lygiai taip pat ima ir iš kiekvieno darbuotojo. Kiekvieno pareiga garsiai kalbėti apie menkiausius prasižengimus, kurie trukdo formuoti bendram firmos sąmoningumui. Garsiai kalbėti – tai neleisti apgaudinėti ir nesileisti apgaudinėjamam.“

Filosofiniuose organizacijos pasisakymuose yra apibrėžtas ir atlyginimo kėlimo klausimas: „pagrindinis firmos darbuotojų atlyginimo kėlimo kriterijus yra darbuotojo pastovus sąmoningumo kilimas, aktyvus dalyvavimas firmos gyvenime. Firma, išsiugdydama sąmoningą darbuotoją,

sprendžia ne tik savo, bet ir visų savo darbuotojų problemas.“ Taigi įmonėje yra įvertinami darbuotojai, dirbantys ilgą laiką, nuolatos tobulėjantys ir aktyviai siekiantys organizacijos gerovės. Vertinant, kad aukščiausi įmonės vadovai dirba nuo pat verslo sukūrimo pradžios, galima teigti, kad tokia įmonės filosofija yra veikianti organizacijos viduje.

Herojai ir pasakojimai.

Kaip pristatyta pirmoje darbo dalyje, vienas iš organizacinės kultūros elementų yra herojai ir pasakojimai, kurie įmonės organizacinei kultūrai yra svarbūs tuo, jog įsmeina tam tikras kultūros vertybes ir nurodo vaidmenis kaip derėtų elgtis įmonės darbuotojams. Tiriamos įmonės viduje kiekvieną mėnesį yra leidžiamas laikraštis, kuriame didelis dėmesys yra skiriamas organizacijos darbuotojams. Pirmame laikraščio puslapyje pristatomi veiklos pasiekimai, sekančiuose puslapiuose pagerbiami mėnesio darbuotojai. Leidinyje aprašomos istorijos už ką yra skirti apdovanojimai, darbuotojams padėkas įteikia vadovai, nuotraukos paviešinamos vidiniame leidinyje, taip atsidėkojama labiausiai nusipelnusiems darbuotojams ir taip skatinami kiti, siekti gerų veiklos rezultatų.

Kita dalis leidinio straipsnių yra skirta darbuotojų laisvalaikiui aprašyti. Visi užsiimantys įdomia veikla, gali siųsti aprašymus ir nuotraukas apie savo pomėgius ir taip pat būti pagerbti įmonės leidinyje. Taip įmonė siekia suformuoti aktyvių, idėjinių ir kūrybingų darbuotojų mentalitetą, organizacijos viduje.

Herojams ir pasakojimams įmonėje svarbią vietą užima aukščiausių vadovų karjeros kilimo kelias. Keletas aukštų vadovų pradėję dirbti nuo žemiausių pareigų sugebėjo per ilgą laiką pasiekti karjeros aukštumų, tokiais pavyzdžiais siekiama parodyti, kad įmonėje yra skatinamos ir vertinamos pastangos ir lojalumas organizacijai. Įmonėje yra daug pavyzdžių kur pardavėjai, apsauginiai ar administratoriai po ilgo ir kruopštaus darbo tapo vadovais.

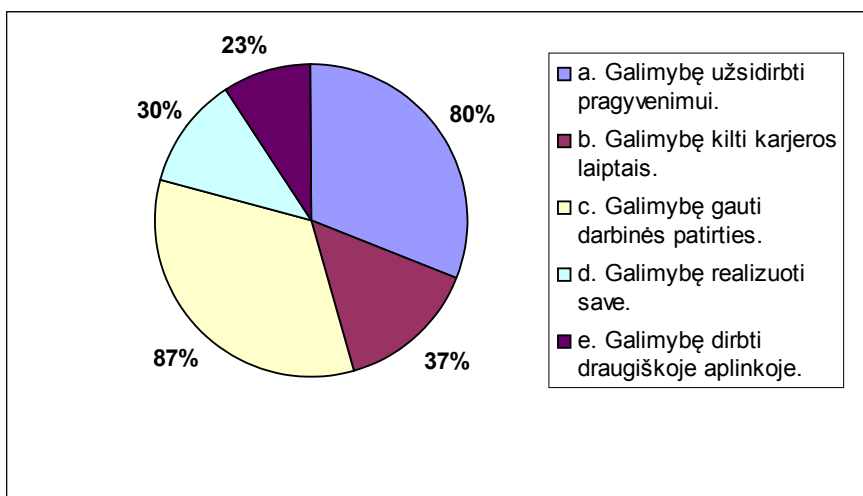
Sėkmės istorijos pristatomos ir įmonės internetiniame puslapyje, kuriame patalpinamos darbuotojų nuotraukos su trumpu pasisakymu kodėl verta dirbti šioje organizacijoje.

2.3. Tiriamos organizacinės kultūros darbuotojų apklausų analizė

Kaip buvo pristatyta pirmoje dalyje, efektyvia organizacine kultūra yra laikoma tokia, kuriai pritaria ir jos sukurtomis vertybėmis vadovaujasi įmonės darbuotojai. Siekiant įvertinti ar įmonės organizacinė kultūra yra priimtina ir visiems darbuotojams vienodai suvokiama, buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į organizaciją.

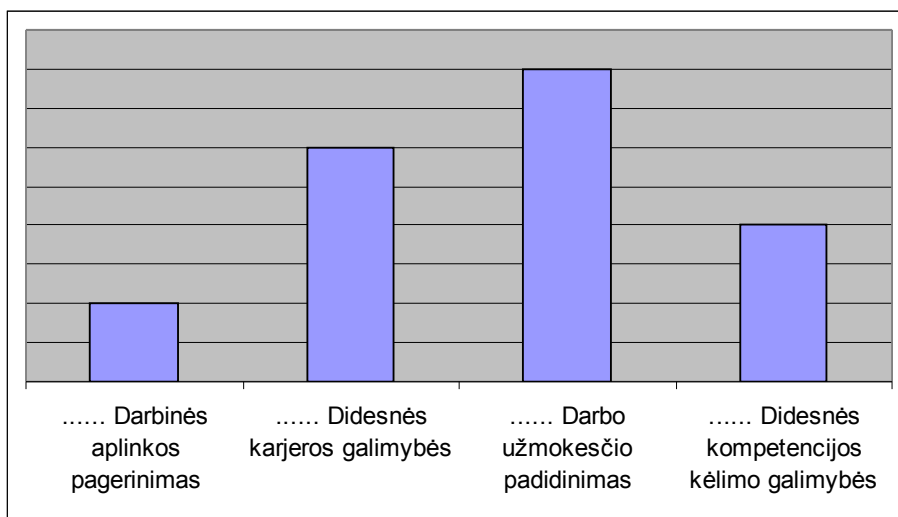
Anketoje pirmuoju klausimu organizacijos darbuotojų paprašyta įvardinti ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje. Iš pateiktų variantų buvo galima pasirinkti kelis, labiausiai respondentui tinkančius atsakymus. Tyrimų rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų šioje organizacijoje dirba, norėdami įgyti darbinės patirties, šį variantą pasirinko 87 % respondentų, ir 80 % - norėdami

užsidirbti pragyvenimui. Mažiausiai darbuotojų mano, kad ši įmonė suteikia jiems galimybę realizuoti save ir dirbti draugiškoje aplinkoje (žr. 7 pav.)



7 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ką jums reiškia ši organizacija?“ pasiskirstymas

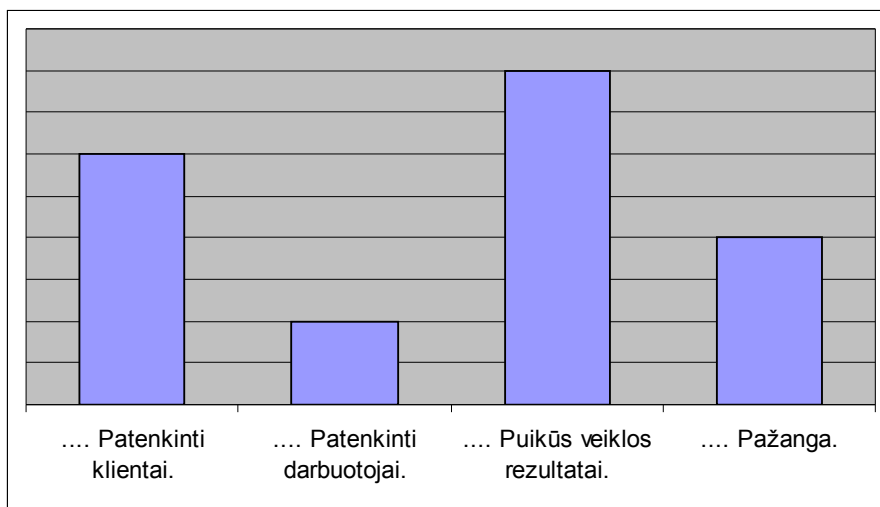
Darbuotojų atsakymus į pirmąjį klausimą (žr. 7 pav.) patvirtina ir darbuotojų atsakymai apie tai, kas juos motyvuotų geriau dirbti šiame darbe, daugiausiai respondentų pirmų numeriu išskyrė darbo užmokesčio padidinimą, antru numeriu - didesnes karjeros galimybes (žr. 8 pav.).



8 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Kas jus labiausiai motyvuotų darbe?“ pasiskirstymas

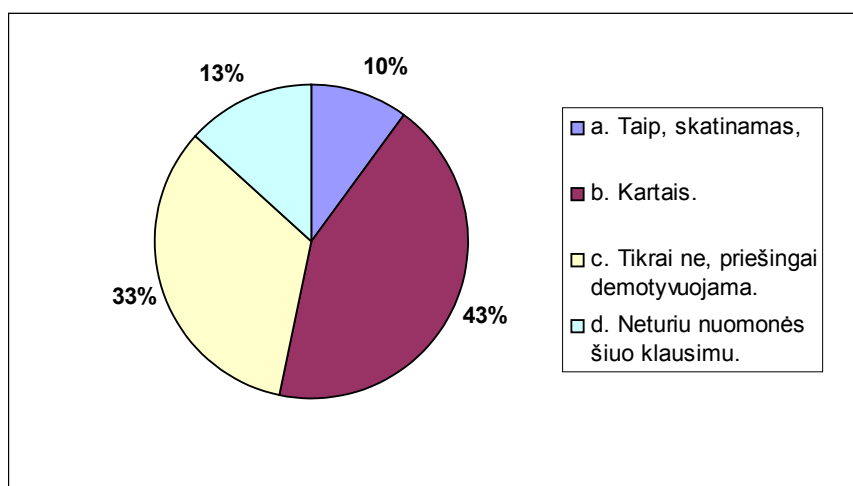
Antroje organizacinės kultūros pristatymo dalyje, iš įmonės internetinio tinklapio buvo pateiktos keturios įmonės vertybės, išdėstytos pagal prioritetus. Siekiant įvertinti kaip darbuotojų

požiūrį, kokios vertybės įmonei yra svarbiausios, buvo paprašyta sugrupuoti vertybes pagal svarbumą nuo labiausiai iki mažiausiai svarbaus. Darbuotojų mano, kad įmonei svarbiausia yra puikūs veiklos rezultatai, antroje vietoje patenkinti klientai, trečioje vietoje pažanga ir manoma, kad mažiausiai svarbūs yra organizacijos darbuotojai.



9 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Kaip manote, kurios vertybės įmonei yra svarbiausios?“ pasiskirstymas

Kaip minėta pirmoje darbo dalyje, organizacijos filosofija įmonės darbuotojams yra svarbi, nes gali suteikti gyvenimo prasmę. Kai darbuotojas didžiąją dienos dalį praleidžia darbe, svarbu, kad darbas taptų išraiškos ir savirealizacijos vieta. Siekiant įvertinti ar organizacija sudaro darbuotojams palankias sąlygas tobulėti, buvo paklausta: „Kaip manote ar įmonėje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas?“. Į šį klausimą teigiamai atsakė tik 10 % darbuotojų. 43 % mano, kad kartais organizacija skatina kūrybiškumą, tačiau net trečdalis darbuotojų mano, kad įmonėje kartais priešingai demotyvuojamas aktyvumas ir kūrybiškumas (žr. 10 pav.)

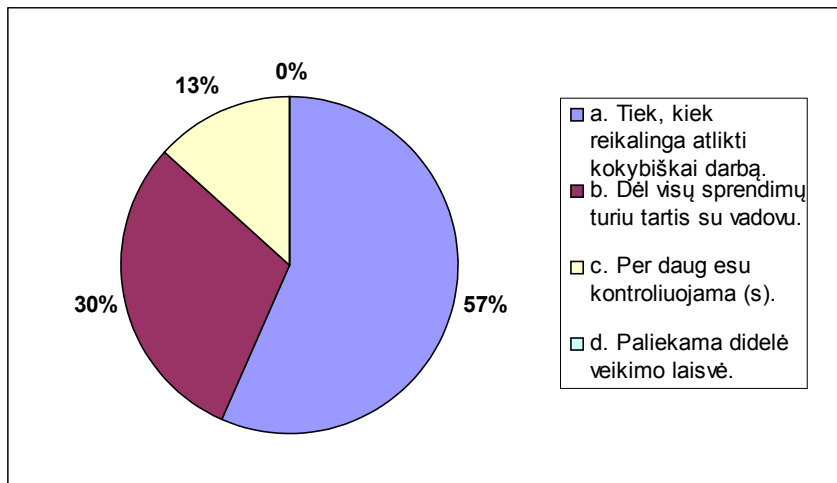


10 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Kaip manote ar įmonėje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas?“ pasiskirstymas

Siekiant įvertinti įmonės vadovų požiūrį į darbuotojų kūrybiškumo ir aktyvumo skatinimą, respondentų buvo paklausta kaip vadovai reaguoja į jų idėjas ir pasiūlymus. Remiantis apklausos duomenimis nustatyta, kad vadovai noriai įmonėje išklauso darbuotojų idėjas ir kartais atsižvelgia į darbuotojų pasiūlymus, taip mano daugiau nei pusę atsakiusiųjų - 53 %, tačiau net 26 % darbuotojų mano, kad įmonėje nėra skatinama iniciatyva, tai patvirtina ir prieš tai nustatyti 33 % atsakiusieji, kad dažnai naujų idėjų generavimas yra demotyvuojamas.

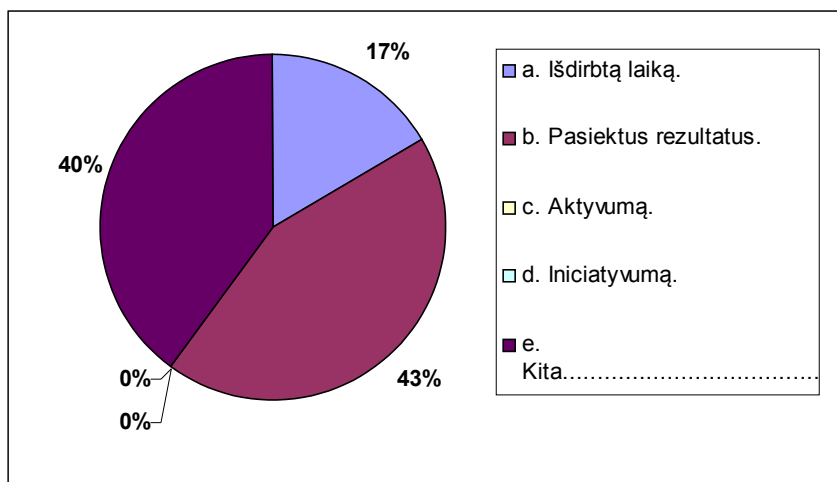
Kitu klausimu (Ar jūsų darbo veikla labai kontroliuojama?) buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonės darbuotojai turi pakankamą sprendimų priėmimo laisvę, ar nėra suvaržoma jų iniciatyva.

Apklausos rezultatai parodė, kad nei vienas darbuotojas nesijaučia turintis darbe didelę veikimo laisvę - 0 %, o 43 % respondentų negali priimti sprendimų, nepasitardami su vadovu, iš jų 13 % jaučiasi per daug kontroliuojami darbe (žr. 11 pav.)



11 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar jūsų darbo veikla labai kontroliuojama?“ pasiskirstymas

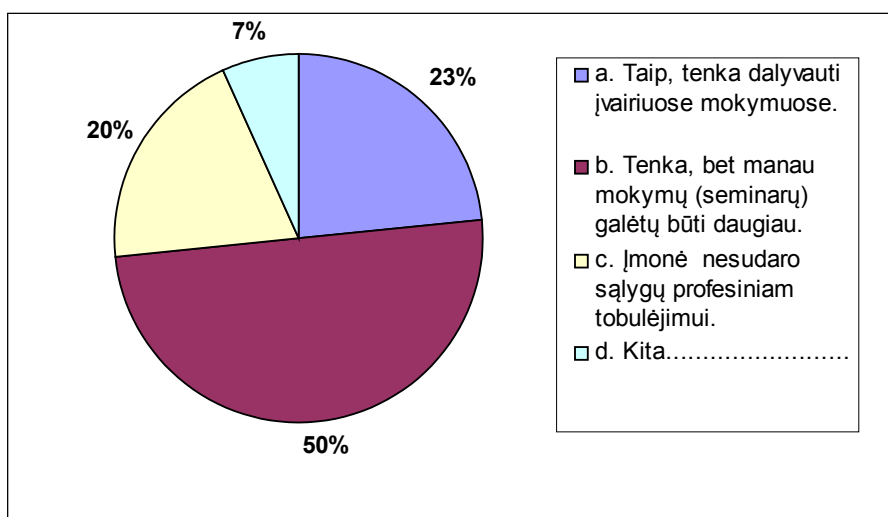
Darbuotojų darbo užmokestis yra vienas iš svarbiausių motyvacijos veiksnių, tą patvirtino ir darbuotojų atsakymai į klausimą kas juos labiausiai motyvuotų darbe (žr. 7 pav.). Darbo užmokestis taip pat darbuotojui svarbus, nes suteikia grįžtamąjį ryšį iš organizacijos, todėl anketoje darbuotojų buvo paklausta ar jie žino pagal kokius metodus ar kriterijus yra nustatomas jų atlyginimas. 43 % apklaustųjų įvardino, kad jų atlyginimas priklauso nuo pasiektų rezultatų, tačiau tiek pat darbuotojų įvardino kitus jų manymu, darbo užmokestį lemiančius kriterijus (žr. 12 pav.).



12 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Pagal kokius kriterijus jūsų manymu yra nustatomas jūsų darbo užmokestis?“ pasiskirstymas

Iš pateiktų komentarų nustatyta, kad daugelis darbuotojų yra nusivylę darbo užmokesčio sistema, kaip teigia darbuotojai, įmonė iškelia tikslus, kurie ne visada atitinka tikrovę ir beveik neįmanoma jų pasiekti. 17 % respondentų mano, kad jų atlyginimas ir nustatomas pagal išdirbtą laiką įmonėje, kaip teigė darbuotojai: „daugiausiai laikas, kartais pastebi ir rezultatus“ lemia didžiąją jų atlyginimo dalį. Tačiau tokie darbuotojų pasisakymai: „neaišku pagal ką ta alga“, „neaišku ką“ parodė, kad yra ne maža dalis darbuotojų, kurie nesuvokia darbo užmokesčio apmokėjimo sistemos. Nustatyta, kad įmonėje nėra lanksčios apmokėjimo sistemos, nes daugiau nei pusę darbuotojų nežino pagal ką yra nustatomas darbo atlyginimas arba mano, kad tai priklauso nuo įmonėje išdirbto laiko. Dalis respondentų teigė: „kol neprašysi atlyginimo, tol niekas niekada ir nekels“ arba „atlyginimas yra pastovus nepriklausomai nuo darbo rezultatų.

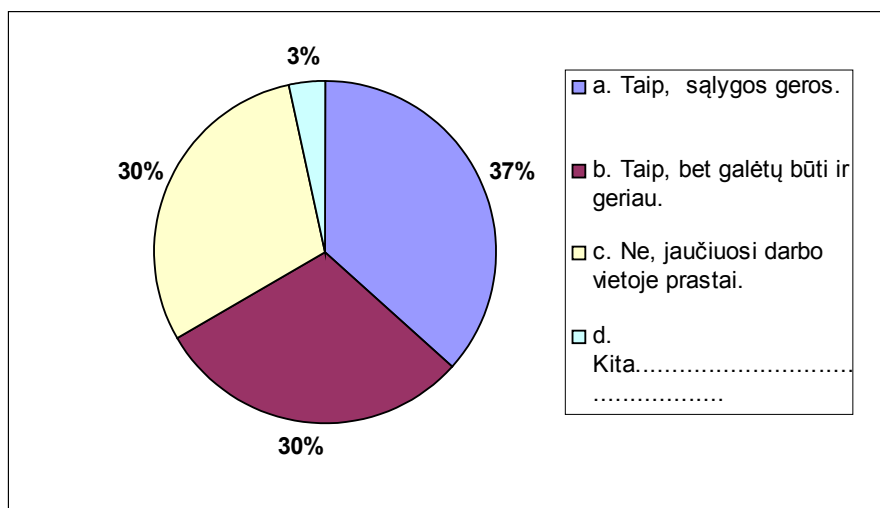
Įmonės organizacinė kultūra turi skatinti ir motyvuoti darbuotojus, vienas iš motyvuojančių veiksnių gali būti įmonės organizuojami mokymai, seminarai siekiant kelti darbuotojų kompetenciją, todėl respondentų buvo paklausta ar jų manymų yra sudaromos palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui (žr. 13 pav.)



13 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar įmonė jums sudaro palankias sąlygas tobulėti profesinėje srityje (mokymai, seminarai)?“ pasiskirstymas

Lygiai pusę apklaustųjų teigė, kad įmonė kartais organizuoja įvairius mokymus profesiniam tobulėjimui, tačiau jų manymų tokių mokymų galėtų būti ir daugiau. Net penktadalis darbuotojų mano, kad organizacijoje apskritai nėra sudaromos palankios sąlygos profesiniam mokymuisi, ne įmonės organizuojamiems mokymams darbuotojams tenka imti atostogas, nes sunku suderinti darbo ir išorinių mokymų laiką.

Įmonės organizacinė aplinka taip pat glaudžiai siejasi su fizine aplinka, kaip buvo pristatyta pirmoje dalyje, įmonės vertybės gali atsispindėti per materialius simbolius, aplinka taip pat parodo požiūrį į darbuotojus, klientus ir pan. Siekiant įvertinti ar darbuotojams yra sukuriamos palankios fizinės aplinkos sąlygos, darbuotojų buvo klausama ar jie patenkinti savo darbine aplinka. Atlikus anketavimą paaiškėjo, kad tik kas trečias darbuotojas vertina teigiamai jį supančią darbinę aplinką (žr. 14 pav.).

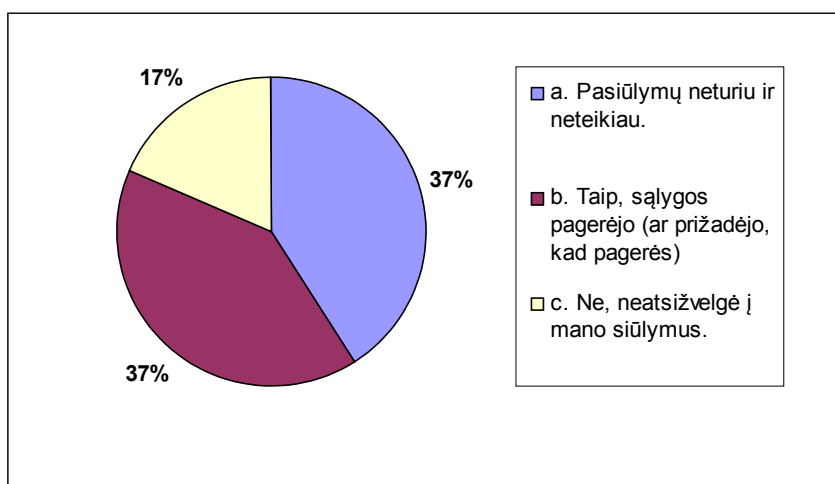


14 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar esate patenkinti savo darbo vietos aplinka?“ pasiskirstymas

30 % apklaustųjų teigė, kad sąlygos galėtų būti geresnės, o likęs trečdalis apklaustųjų mano, kad jų darbo aplinkos sąlygos yra prastos, todėl darbo vietoje jie jaučiasi prastai. Kaip teigia darbuotojai: „stalas ir kompiuteris gerai, tačiau patalpos nepanašios į ofisą, greičiau primena urvą“. Lankantis organizacijos darbinėse patalpose, buvo pastebėta, kad daugumoje iš didžiųjų skyrių nėra langų, vienoje patalpoje sėdi po keliasdešimt darbuotojų, oro ventiliacija yra prasta, todėl dažnai darbuotojams trūksta gryno oro. Keičiantis metų laikams, dažnai darbuotojai jaučia temperatūrų svyravimus, kas trukdo efektyviai dirbti.

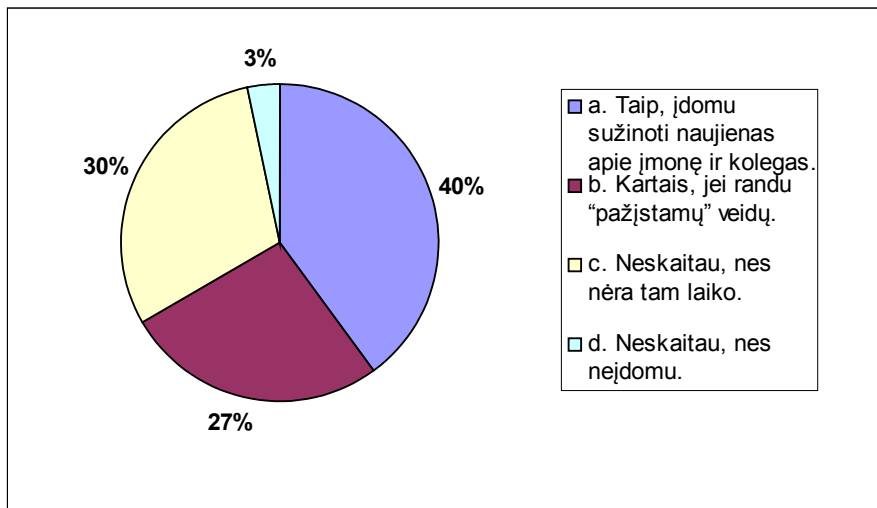
Darbuotojų fizinės aplinkos apsitikinimas didele dalimi priklauso nuo jį įtakos keisti aplinką. Todėl darbuotojų buvo paklausta ar vadovai atsižvelgia į jų pasiūlymus keisi darbinę aplinką. 17 % respondentų teigė, kad niekas neatsižvelgia į jų prašymus ir pasiūlymus keičiant darbinę aplinką, 37 % darbuotojų neteikė pasiūlymų, nes nemano, kad tiesioginiai vadovai pakankamai turi įtakos darbinės aplinkos pagerinimui: „vadovai langų nesudės ir neįjungs normalaus vėdinimo“. Likę trečdalis darbuotojų tiki, kad greitai laiku bus atsižvelgta į jų prašymus

pakeisti darbinę aplinką, nors atsiranda manančių, kad: „darbinės sąlygos yra keičiamos, ne dėl mūsų prašymų, bet dėl vidinių sprendimų, į mūsų prašymus niekas neatsižvelgia.“ (žr. 15 pav.)



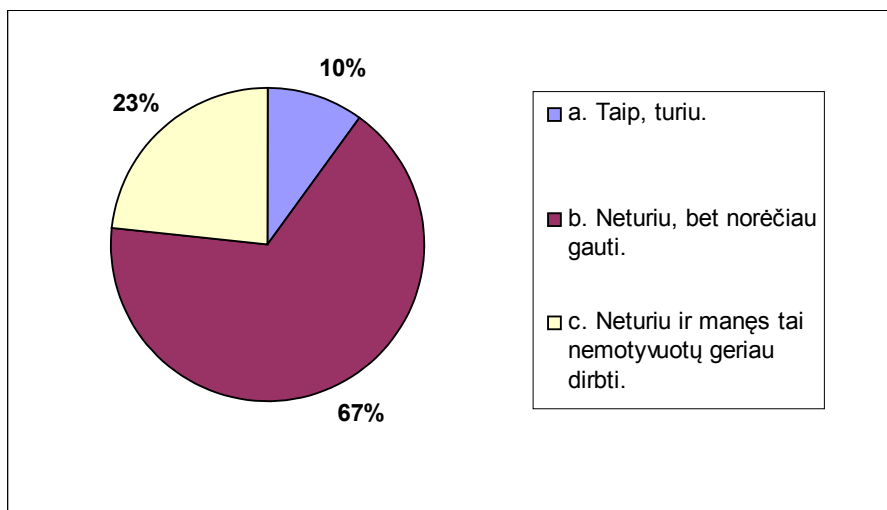
15 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar vadovai atsižvelgia į jūsų pasiūlymus keisti darbinę aplinką? “ pasiskirstymas

Kaip jau minėta pirmoje darbo dalyje, pasakojimai apie herojus motyvuoja darbuotojus geriau dirbti. Pasakojimai gali būti komunikuojami įvairiomis priemonėmis. Vienas iš tokių – įmonės leidžiami vidiniai laikraščiai. Atliekant anketavimą, respondentų buvo: kiek iš jų skaito įmonės leidžiamą vidinį laikraštį, teigiamai į šį klausimą atsakė net 40 % darbuotojų. 27 % respondentų dažnai paskaito, jei randa jį sudominantį straipsnį. Trečdalis darbuotojų, neskaito, nes paprastai darbe neturi tam laiko ir tik 3 % respondentų toks organizacijos leidžiamas leidinys nėra įdomus, rodo, kad darbuotojai yra pakankamai suinteresuoti įmonės organizacine kultūros naujienomis (žr. 16 pav.)



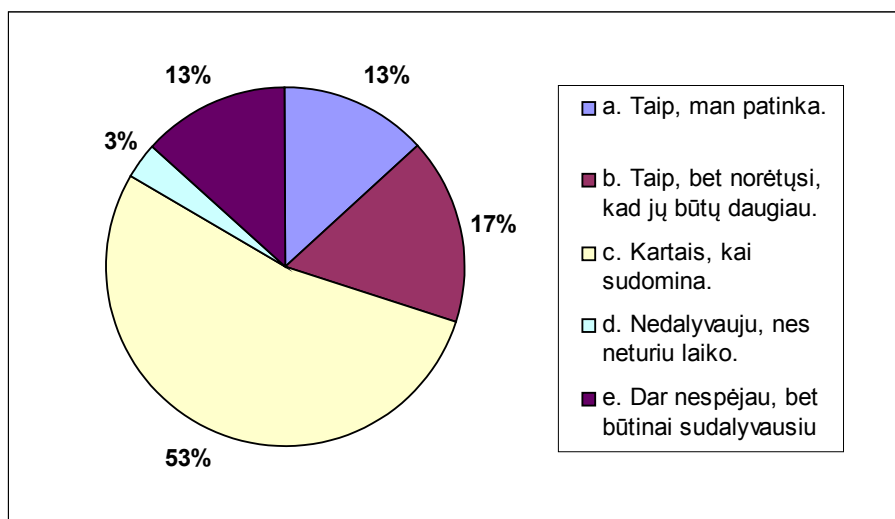
16 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar skaitote įmonės leidžiamą vidinį leidinį?“ pasiskirstymas

Kitas organizacinės kultūros herojų stiprinimo ir darbuotojų motyvavimo būdas yra padėkos raštai darbuotojams. Klausimu „Ar esate gavę įmonės padėkos raštą“ buvo siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai yra sumotyvuoti gauti padėkos raštus. Anketavimas parodė, kad du trečdaliai darbuotojų dar nėra gavę padėkos diplomų, tačiau jų manymų, tai motyvuotų juos geriau dirbti. 10 % apklaustųjų jau yra gavę darbdavio padėkas ir tik vienas penktadalis darbuotojų, nėra suinteresuoti gauti įvertinimo raštų, nes nemano, kad juos tai paskatintų geriau dirbti (žr. 17 pav.).



17 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar esate gavę įmonės padėkos raštą?“ pasiskirstymas

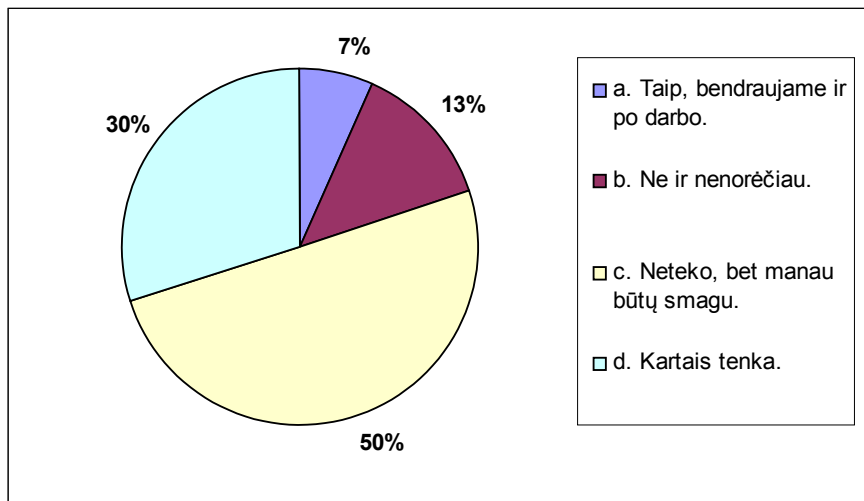
Įmonės tradicijos ir ritualai yra kiti organizacinės kultūros elementai, kurie stiprina įmonės organizacinę kultūrą. Anketavimu buvo siekiama išsiaiškinti ar organizacija rūpinasi darbuotojų podarbine veikla ir ar įmonės darbuotojai yra motyvuoti dalyvauti įmonės rengiamose šventėse. Dažnai organizacijos, siekdamos sustiprinti organizacinę kultūrą, rūpinasi darbuotojų po darbine veikla. Anketavimu nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų (73 %) yra tekę dalyvauti, bent viename iš firmos rengiamų švenčių (žr. 18 pav.).



18 pav. Darbuotojų atsakymų į klausimą: „Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose?“ pasiskirstymas

Tačiau 17 % respondentų mano, kad panašių firmos renginių galėtų būti daugiau. Daugiau kaip pusę darbuotojų dalyvauja visada kai tik organizuojamas jiems įdomus renginys. Vertinant bendrai, darbuotojams yra įdomūs įmonės organizuojami renginiai, nes tik 3 % visiškai atsisako dalyvauti, neturėdami ar tiesiog nenorėdami tam skirti laiko.

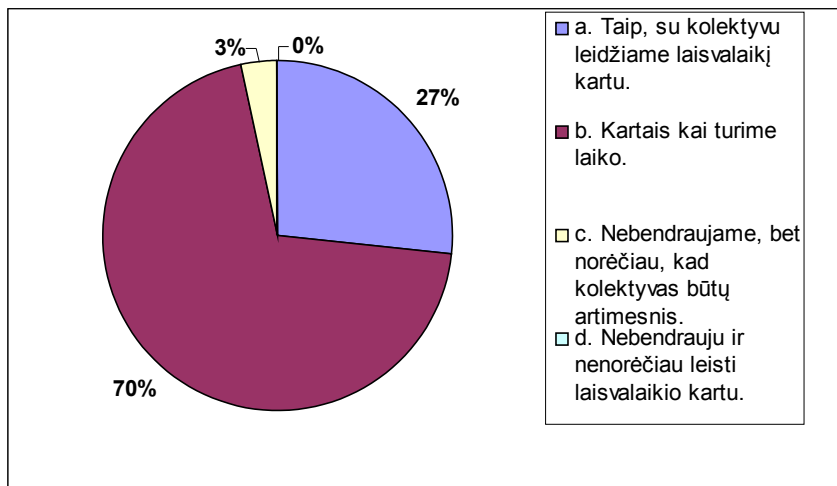
Vertinant darbuotojų požiūrį į organizaciją, buvo nustatyta, kad tik kas penktas darbuotojas, mano dirbantis draugiškoje aplinkoje. Žinant, kad teigiamai kolektyvinei aplinkai, turi daug įtakos darbuotojų bendradarbiavimas po darbo, respondentų buvo paklausta ar jie leidžia laisvalaikį kartu su vadovais. Tyrimo metu nustatyta, kad tik trečdaliui darbuotojų yra tekę praleisti laisvalaikį kartu su vadovais (žr. 19 pav.)



19 pav. Darbuotojų atsakymų į pateiktą klausimą: „Ar leidžiate laisvalaikį su įmonės vadovais?“ pasiskirstymas

Daugiau kaip pusei apklaustųjų niekada nėra tekę bendrauti po darbo su vadovais, tačiau dauguma jų norėtų ir mano, kad būtų smagu.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad priešingai nei su vadovais, organizacijos darbuotojai yra labiau linkę bendrauti su kolegomis. Beveik visi apklaustieji (97 %) prisipažino bendraujantys su kolegomis ir po darbo kai tik randa tam laiko (žr. 20 pav.)



20 pav. Darbuotojų atsakymų į pateiktą klausimą: „Ar leidžiate laisvalaikį su kolegomis?“ pasiskirstymas

Iš 3 % respondentų, kurie teigė niekada nebendravę po darbo su kolegomis, patvirtino, kad norėtų draugiškesnio kolektyvo ir neatsirado nei vieno darbuotojo, kuriam laisvalaikio leidimas su bendradarbiais būtų nepriimtinas.

III. ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO PRIEMONIŲ IR VEIKSMŲ SUPROJEKTAVIMAS

3.1 Organizacinės kultūros nustatytų problemų sprendimo būdai

Antroje darbo dalyje apklausus mažmeninės prekybos įmonės darbuotojus apie organizacinės kultūros naudą firmoje, buvo nustatytos tokios organizacinės kultūros probleminės sritys:

1. *Nustatyta, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai svarbūs įmonei* – darbuotojų prekybos įmonėje atsakymai parodė, kad šiuo metu internete deklaruojamos vertybės, neatitinka darbuotojų suvokiamų vertybių, nes darbuotojai nemano, kad įmonėje viena iš prioritetinių vertybių yra „patenkinti darbuotojai“. Nors organizacija viešai deklaruotoje vertybių sistemoje, puikius veiklos rezultatus įvardija paskutiniu prioritetu, tačiau darbuotojų manymu, pelnas - pati svarbiausia vertybė, visoje organizacijos vertybių sistemoje.

2. *Nustatyta, kad įmonėje nėra investuojama į draugiškos aplinkos sukūrimą* – darbuotojų apklausa parodė, kad įmonė nepakankamai investuoja į draugiškos darbuotojams aplinkos sukūrimą, nors viešai deklaruojama, kad organizacijoje yra skatinamas geranoriškumas ir tolerantiškumas. Daugiau nei pusei darbuotojų, niekad nėra tekę praleisti laisvalaikio kartu su vadovais, nors dauguma jų norėtų ir mano, kad būtų smagu.

3. *Nustatyta, kad įmonėje neskatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas* – prekybos įmonėje anketavimas parodė, kad kas trečias darbuotojas mano, kad kūrybiškumas įmonėje yra demotyvuojamas.

4. *Nustatyta, kad įmonėje nepakankamai išvystyta darbuotojų saviraiškos sistema* – darbuotojų apklausa parodė, kad įmonė nesukuria darbuotojams galimybės realizuoti savęs kaip asmenybės. Didžioji dalis darbuotojų įmonėje dirba tik tam, kad galėtų užsidirbti pragyvenimui ir gautų darbinės patirties, reikalingos susirasti patrauklesnį darbą.

5. *Nustatyta, kad įmonėje yra nelanksti valdymo sistema* – darbuotojų apklausa parodė, kad organizacijos darbuotojai įmonėje neturi didelės veikimo laisvės, negali savarankiškai be vadovo pritarimo priimti sprendimų, nors vienas iš įmonės tikslų yra lanksti ir efektyvi valdymo sistema. Vertinant darbuotojų atsakymus panašu, kad įmonėje labiau vyrauja biurokratinis valdymo, nei lankstus valdymo stilius.

6. *Nustatyta, kad įmonėje nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos* – darbuotojų apklausa parodė, kad didelė dalis respondentų nesupranta pagal kokius kriterijus yra nustatomas jų darbo užmokestis. Darbuotojai mano, kad dažnai įmonės iškelti tikslai, nuo kurių tiesiogiai priklauso motyvacija, neatitinka tikrovės.

7. Nustatyta, kad įmonėje trūksta seminarų ir mokymų darbuotojų profesiniam tobulėjimui – darbuotojų apklausa parodė, kad įmonė nesudaro pakankamų sąlygų profesiniam darbuotojų tobulėjimui, nors yra viešai deklaruojama, kad įmonės darbuotojai yra įvairių sričių profesionalai, o vienas iš įmonės siekiamų tikslų yra kompetentingas personalas.

8. Nustatyta, kad įmonėje darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka – darbuotojų apklausa parodė, kad organizacija nesukuria palankių darbo aplinkos sąlygų darbuotojams. Trečdaliui darbuotojų prastos darbo aplinkos sąlygos sukuria diskomfortą, dėl ko jaučiamasi darbe prastai. Taip pat darbuotojai nėra linkę išsakyti pageidavimus, nes netikima, kad kas vadovai galėtų pagerinti jų darbinę aplinką.

Panaudojant pirmoje darbo dalyje aprašytus A. Williams (1989) ir K. T. Dalavigne ir J. D. Robertson (1994) autorių pasiūlytus organizacinės kultūros metodus, sudarytas tiriamos organizacinės kultūros gerinimo veiksmų ir priemonių planas.

3 lentelė

Organizacinės kultūros problemų sprendimo priemonės

Organizacinės kultūros problema	Organizacinės kultūros gerinimo sprendimų priemonės
1. Darbuotojai nepakankamai jaučiasi svarbūs įmonei.	1. Įmonės darbuotojų vertybių ir įsitikinimų stiprinimas.
2. Įmonėje nėra investuojama į draugiškos aplinkos sukūrimą.	2. Įmonės tradicijų sukūrimas.
3. Įmonėje neskatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas.	3. Įmonės vadovų efektyvaus vadovavimo įgūdžių gerinimas.
4. Įmonėje nepakankamai išvystyta darbuotojų saviraiškos sistema.	
5. Nelanksti įmonės valdymo sistema.	
6. Įmonėje nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos.	4. Darbo užmokesčio sistemos kriterijų sukūrimas.
7. Seminarų ir mokymų trūkumas darbuotojų profesiniam tobulėjimui.	5. Įmonės mokymų sistemos gerinimas.
8. Darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka.	6. Darbuotojų darbo vietų įmonėje gerinimas.

3.2. Organizacinės kultūros gerinimo sprendimų įgyvendinimo priemonės

Siekiant pagerinti įmonės organizacinę kultūrą, būtinas visų įmonės darbuotojų pasijungimas į šį procesą. Todėl labai svarbu, kad organizacinės kultūros gerinimo proceso naudą suvoktų ne tik vadovai, bet ir jų pavaldiniai. Kiekvienos problemos išsprendimo atvejui gali prireikti atskiro, detalesnio tyrimo, todėl toliau pateikiamos iš rekomendacijų plano tikslūs būtinų veiksmų ir priemonių įgyvendinimo žingsniai.

3.2.1 Įmonės darbuotojų vertybių ir įsitikinimų gerinimas

Įvertinus antros darbo dalies tyrimų rezultatus, buvo nustatyta, kad įmonės viešai deklaruojamos vertybės neatitinka darbuotojų lūkesčių. Darbuotojai nesijaučia tokie svarbūs įmonei ir mano, kad pelno siekimui skiriama daugiau dėmesio, nei patiems darbuotojams.

1. Papildomai įvertinti darbuotojų poreikius.

Siūloma papildomai apklausti darbuotojus ir nustatyti priežastis, kurios jiems neleidžia jaustis svarbiais įmonėje. Nustatyti ir įvertinti darbuotojų poreikius.

2. Apklausti įmonės vadovus, įvertinti jų požiūrį į įmonės vertybių sistemos gerinimo poreikį.

Įmonės vadovai yra pavyzdys darbuotojams kaip reikia teisingai elgtis, todėl svarbu įvertinti vadovų požiūrį į suformuotą organizacijos vertybių sistemą ir jos atitikimą realybėje.

3. Įvertinus darbuotojų poreikius ir vadovų rekomendacijas, panaudoti įmonės vertybių sistemos gerinimui.

Siekiant, kad įmonės darbuotojai jaustųsi svarbiais organizacijoje, pirmiausiai jie turi jaustis komandos nariais. Yra įvairių priemonių, kurios skatina darbuotojų lojalumą organizacijai - tai komandos formavimo seminarai, tradicijų sukūrimas ir pan. Tačiau mokslininkų yra nustatyta (Homburg, Pflesser 2000), kad bet koks tradicijų ar kitų procesų, didinančių darbuotojų jautimąsi svarbiais, be fizinių simbolių nėra tokie efektyvūs. Todėl pirmiausiai siūloma įmonei įsivesti kuo daugiau įmonę atspindinčios simbolikos.

4. Paskleisti darbuotojų tarpe įmonės simboliką.

Šiuo metu įmonė turi įvairios simbolikos, tačiau jos naudojimas ir paskirstymas tarp darbuotojų nėra pakankamas. Manoma, kad intensyvesnis simbolikos platinimas, padidintų darbuotojų susitapatinimą su pačia organizacija ir didesnę pasitenkinimą ja.

4 lentelė

Rekomenduojamos naudoti įmonės simbolikos priemonių planas

Simbolika	Sklaidos apibūdinimas
Marškinėliai su įmonės logotipu	Teikiant įmonės darbuotojams apdovanojimus už geriausio darbuotojo nominaciją, prie diplomo papildomai įteikti firminius marškinėlius.
Raktų pakabukai su įmonės logotipu.	Visiems darbuotojams gaunantiems įmonės įeigos ir darbo automobilių raktus, duoti pakabukus, pažymėtus įmonės logotipu.
Kalėdinės dovanos su įmonės simbolika.	Kiekvienais metais paruošti darbuotojams dovanas su įmonės simbolika (puodeliai, skrajučių laikikliai, kompiuterinės pelės, darbo kalendoriai).
Šratinukai, pieštukai, užrašinės su įmonės logotipu.	Į kanceliarinių priemonių planą įtraukti daugiau rašymo reikmenų su įmonės firminiu ženklu.

3.2.2. Įmonės tradicijų sukūrimas

Kita, tyrimo metu identifikuota organizacinės kultūros problema, yra nepakankamai draugiška skyriuose vyraujanti aplinka. Siekiant pagerinti organizacinę kultūrą, būtina išspręsti draugiškos aplinkos problemas.

1. Nustatyti įmonėje atskirų skyrių psichologinės atmosferos problemas.

Atlikus antroje darbo dalyje darbuotojų apklausų analizę, paaiškėjo, kad darbuotojams trūksta artimesnio bendravimo su vadovais.

2. Apklausti ir įvertinti darbuotojų poreikius, siekiant pagerinti įmonės psichologinę aplinką.

Iš antros dalies tyrimo duomenų buvo nustatyta, kad daugelį darbuotojų motyvuotų glaudesni santykiai su kolegomis ir vadovais.

3. Panaudoti rekomendacijas įmonės psichologinės aplinkos gerinimui.

Žemiau (5 lentelėje) pateikti literatūroje sutinkami tradicijų būdai, kuriuos įmonė įgyvendinus, turėtų pagerinti psichologinę aplinką.

5 lentelė

Įmonės psichologinės aplinkos gerinimo priemonių planas

Darbo tikslas	Uždaviniai
Skyriaus švenčių tradicijų sukūrimas.	Įvesti skyriuje tradiciją, kiekvieną penktadienį praleisti vakarą su kolegomis. Susitikimai kavinėse, varžybų žiūrėjimas kartu, ėjimas į spektaklius.
	Įvesti tradiciją, kiekvieną penktadienį ryte kartu gerti kavą, aptariant naujausias žinias.
	Įvesti tradiciją kartą per savaitę pietauti kartu.
	Įvesti tradiciją švęsti įvairias sukaktis (darbo stažo sukaktys, bandomojo laikotarpio pabaigos šventimas, atestacijų išlaikymų šventimas).
	Bendradarbiauti planuojant bendrus sveikinimus.
	Organizuoti komandos formavimo renginius.

3.2.3. Įmonės vadovų efektyvaus vadovavimo įgūdžių gerinimas

Darbuotojų kūrybiškumo potencialo išnaudojimas, gali būti vienas iš svarbiausių įmonės sėkmės veiksnių. Todėl labai svarbu organizacijoje sukurti darbuotojų kūrybiškumui palankią erdvę. Kaip buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje, vieni iš veiksnių formuojančių žmonių požiūrį ir įsitikinimus yra kolektyvo lyderiai, grupių vadovai. Siekiant pagerinti žmogiškųjų išteklių panaudojimą būtina atlikti toliau išvardintus žingsnius:

1. Nustatyti ir išskirti įmonės suvokiamų vertybių trūkumus.

Antroje darbo dalyje buvo nustatyti keli trūkumai, kad organizacijoje nėra skatinamas darbuotojų aktyvumas, novatoriškumas ir kūrybiškumas. Siūloma atlikti detalesnę darbuotojų apklausą, siekiant identifikuoti daugiau problemų.

2. Nustatyti vertybių trūkumų atsiradimo priežastis.

Informacijai surinkti siūloma naudoti stebėjimo metodą, kurio metu galima surinkti informacija apie veiksnius, galinčius neigiamai paveikti darbuotojų iniciatyvumą.

Iki šiol lankantis įmonėje buvo pastebėti tokie veiksniai:

- Per griežtas vadovavimo stilius;
- Darbuotojų baimė likti nesuprastam;
- Komandinio bendradarbiavimo įgūdžių stygius;
- Darbuotojų grupių nemokėjimas diskutuoti.

3. Nustatyti įmonės darbuotojų elgsenos tobulinimo priemonės.

Aptarti su vadovais aukščiau išvardintus organizacijos vertybių trūkumus, nuspręsti kurie veiksniai gali daryti daugiausiai įtakos. Vieni iš pateiktų veiksnių kaip matyti yra netinkama vadovavimo metodika, kuri demotyvuoja darbuotojus. Todėl, vertinant šią situaciją, labai svarbu, kad vadovai žmonių grupėse, atstovautų lyderio poziciją ir nukreiptų darbuotojus tinkama linkme. Rekomenduojama suorganizuoti visiems vadovams mokymus apie organizacinės kultūros vertybių stiprinimą per „valdymą dalyvaujant“ ir darbuotojų kūrybiškumo stiprinimą.

4. Organizuoti vadovavimo tobulinimo mokymus skyrių vadovams.

Siūloma įgyvendinti keletą mokymo planų, siekiant pagerinti darbuotojų vadovavimo įgūdžius (žr. 6 lentelę).

Vadovavimo mokymų priemonių planas

Vadovavimo tobulinimo mokymai	Mokymų uždaviniai	Mokymų turinys
Grupiniai sprendimo priėmimai.	Išmokyti vadovus naudoti grupinius sprendimo metodus, kurie labiau motyvuotų darbuotojus gerai atlikti darbus.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5 minučių susirinkimų organizavimas; ➤ 1 val susirinkimų organizavimas. ➤ Grupinių sprendimo priėmimo būdai: <ul style="list-style-type: none"> • Proto šturmas; • Grupinio generavimo; • Nominalių grupių; • Delfi metodas.
Menas kritikuoti ir girti.	Išmokyti vadovus išklaudyti pavaldinius ir teisingai pateikti pastabas.	Patarimai vadovams (paremta Harry Levinson (2008): <ul style="list-style-type: none"> • Būti tiksliais. Jei reikia pateikti pavyzdžių. • Pasiūlyti problemos sprendimo būdą. • Kritikuoti asmenį tiesiogiai, negirdint kitiems darbuotojams. • Būti jautriems, įsijausti į kito žmogaus būseną.
Esminių komponentų palaikymas, sutelkiant ir išlaikant talentingiausius darbuotojus.	Išmokyti vadovus apklausti pavaldinius ir įvertinti savo valdymo efektyvumą, siekiant išlaikyti talentus.	Esminiai geros darbo vietos komponentai (parengta pagal Gallup Organization). Iš darbuotojų pateiktų atsakymų į šiuos klausimus, vadovas gali įvertinti savo valdymo efektyvumą. Ar: <ul style="list-style-type: none"> • ...žinau, ko iš manęs tikimasi darbe? • ...turiu informaciją ir priemones, reikalingas gerai atlikti savo darbą? • ...turiu galimybę kasdien daryti tai, ką moku geriausiai? • ...per paskutines septynias dienas buvau pagirtas ar paskatintas už gera darbą? • ...aš, kaip asmenybė, esu svarbus savo vadovui arba kam nors kitam darbe? • ...darbe yra žmogus, kuris skatintu mane tobulėti? • ...darbe mano nuomonė yra svarbi? • ...mano organizacijos misija skatina mane jausti, kad mano darbas yra svarbus? • ...mano bendradarbiai yra pasišventę dirbti kokybiškai? • ...turiu darbe geriausia draugą? • ...per pastaruosius šešis mėnesius su kuo nors esu kalbėjęs apie savo pažangą? • ...darbe esu turėjęs galimybių mokytis ir tobulėti?

3.2.4. Darbo užmokesčio ir darbo vertinimo kriterijų sukūrimas

Įmonėje viena iš organizacinės kultūros problemų buvo įvardinta, aiškios darbo užmokesčio sistemos nebuvimas, kuri demotyvuoja darbuotojus, kai šie sužino, kad jų kolegos gauna didesnius atlyginimus, nei jie už tą patį darbą, todėl organizacijai yra rekomenduojama, atlikti toliau išvardintus žingsnius, siekiant įgyvendinti teisingą darbo užmokesčio sistemą.

I Etapas – esamos darbo užmokesčio sistemos analizė

1.1. Įvertinti esamą atlygio už darbą sistemą.

Siūloma ši darbą atlikti personalo vadovui, kuriam vertėtų pasikalbėti su personalo apskaitos vadove, išsiaiškinti atskirų pareigybių darbo užmokesčius, fiksuotus priedus, papildomas naudas ir išsiaiškinti pagal kokius kriterijus priedai yra nustatomi kiekvienai pareigybei.

1.2. Atlikti įmonės žmogiškųjų išteklių strategijos analizę.

Šiame etape personalo vadovas turėtų ištirti, kaip įmonės strateginius tikslus personalo atžvilgiu. Išanalizuoti kokiomis priemonėmis įmonė užtikrina personalo profesinį tobulėjimą bei kokių būdų nustato teisingą, kitų įmonių atžvilgiu darbuotojų atlygį ir kitas netiesiogines naudas.

1.3. Aptarti įmonės verslo ir žmogiškųjų išteklių strategiją su vadovu.

Įvertinti vadovų požiūrį į organizacijos darbo užmokesčio sistemos gerinimo poreikį. Aptarti įmonės darbuotojų apmokėjimo sistemos trūkumus. Įvertinti ar darbo užmokesčio sistema užtikrina vidinį darbuotojų apmokėjimo teisingumą (ar tos pačios pareigybės gauna, analogiškus atlyginimus).

1.4. Išsiaiškinti vadovų atlygio už darbą filosofiją ir politiką.

Personalo vadybininkas turi nustatyti nuo kokių veiksnių priklauso vadovų darbo užmokestis.

1.5. Atlikti išorinės aplinkos analizę: atlyginimų apžvalga; teisės aktų, įstatymų reikalavimų analizė; darbo jėgos paklausos/pasiūlos analizė.

Personalo vadybininkas turėtų ištirti analizuojamos įmonės konkurentų darbo skelbimus išsiaiškinti įmonės darbuotojų gaunamo atlygio konkurencingumą:

Rinkos ir įmonės pareigybių darbo užmokesčio palyginimas

Pareigybė	Rinkoje vyraujantis darbo užmokestis	Analizuojamos įmonės darbo užmokestis
I lygio vadovai	X 000-X 000	XXX
II lygio vadovai	X 000-X 000	XXX
Projektų vadovai/Vadybininkai	X 000-X 000	XXX
Administratoriai/Sekretorės	X 00-X 000	XXX

1.6. Ištirti darbuotojų norus/poreikius, nuomonę apie naudojamą atlygio už darbą sistemą.

Personalo vadovas turėtų įvertinti pačių įmonės darbuotojų požiūrį į jų darbą bei gaunamą atlygį, tam siūloma naudoti Maslow poreikių teorijos anketą (žr. 3 priedą), kur respondentai turi pažymėti jam labiausiai tinkantį atsakymą nuo 1 (mažiausiai) iki 5 (labiausiai) tinkantis.

Išanalizavus Maslow tyrimų rezultatus, turi paaiškėti dominuojantys įmonėje darbuotojų poreikiai. Po rezultatų analizės turi paaiškėti ar darbuotojams atlyginimas yra svarbus, kad patenkintų fiziologinius poreikius, ar kad galėtų realizuotis darbe bei siekti pripažinimo.

1.7. Aptarti su vadovu esamos atlygio už darbą sistemą, įvertinant išorės aplinkos veiksnius ir darbuotojų norus.

Aptarti I lygio vadovus darbo užmokesčio sistemos labiausiai motyvuojančius kriterijus.

Aptarti II lygio vadovų poreikius.

Aptarti projektų vadovų ir vadybininkų atlyginimo konkurencingumą rinkos atžvilgiu. Įvertinti darbuotojų motyvus ir problemas.

Įvertinti administratorių ir sekretorių atlyginimo konkurencingumą, darbuotojų poreikius ir darbo užmokesčio didinimo kriterijus.

II. Etapas - Įmonės atlygio valdymo tikslų sukūrimas

2.1. Suformuoti įmonės atlygio už darbą politikas.

Įvertinus tyrimo rezultatus, siūloma išsirinkti atlygio politikas, orientuotas į:

- 1) Į kompetenciją;
- 2) Į darbo atlikimą;
- 3) Į veiklos rezultatus.

2.2. Sukurti reikalavimus įmonės atlygio už darbą sistemai.

Siekiant organizacijos darbuotojų teisingo atlygio įvertinimo, svarbus jau prieš tai minėtas veiksnys – tai vidinis bei išorinis darbuotojų atlygio teisingumas. Svarbu, kad darbuotojai, gaudami

skirtingus atlygius, suprastų ir pritartų, pagal kokius kriterijus nustatomi DU. Taigi svarbus žingsnis – darbuotojų kompetencijos ir darbo atlikimo vertinimo kriterijų aiškumas.

- Reikalavimų pastovaus/ bazinio darbo užmokesčio nustatymui suformulavimas: siūloma kiekvienai pareigybei nustatyti minimalų darbo užmokesčio dydį.
- Reikalavimų finansinėms paskatoms suformulavimas: siūloma nustatyti kiekvienai pareigybei finansinės paskatos procentinį dydį.
- Reikalavimų kintamo darbo užmokesčio nustatymui suformulavimas – aiškių kriterijų kintamam darbo atlygiui gauti nustatymas.
- Reikalavimų naudoms suformulavimas: kad kiekvienas darbuotojas galėtų išsirinkti bent vieną jam tinkančią papildomą naudą (sporto klubai, nuolaidos kavinėse)
- Nuostatų apie socialines-psichologines skatinimo priemones suformulavimas: siekti darbuotojų komfortabilumo darbo vietoje (laisva darbo apranga, galimybė daryti 5 min pertraukas asmeniniams reikalams (atsiliepti į asmeninius skambučius)).

2.3. Priimti sprendimus dėl reikalavimų atlygio sistemai.

Svarbu, kad darbo užmokesčio sistemos sukūrimui pritartų aukščiausi įmonės vadovai.

III. Etapas - Įmonės atlygio už darbą sistemos kūrimas

3.1. Nustatyti pastovų/bazinį darbo užmokestį.

Rekomenduojama nustatyti kiekvienai pareigybei bazinį atlyginimo dydį ir trumpai aprašyti pareigybių darbo funkcijas.

8 lentelė

Pareigybių funkcijos ir bazinis atlyginimas

Pareigybė	Funkcijos	Bazinis atlyginimas
I lygio vadovai	Įmonės vidaus valdymo veiklos kontrolė.	5 000 lt
II lygio vadovai	Grupių efektyvios veiklos užtikrinimas, bei atsakomybės už rezultatus.	Minimalus DU
Projektų vadovai/vadybininkai	Projektų organizavimas ir vykdymas.	Minimalus DU
Administratoriai/sekretorės	Ofiso priežiūra, grupės procesų administravimas.	Minimalus DU

3.2. Sudaryti ilgalaikių ir trumpalaikių (grupinių ir individualių) finansinių paskatų paketą, atsižvelgiant į atlygio už darbą politiką ir tikslus.

Nustatyti tiesioginės finansinės paskatas, pavyzdžiui - apmokami viršvalandžiai, skirti didelės apimties projektams įgyvendinti, bei metinės premijos po strateginių darbų įvykdymo.

Nustatyti netiesioginės finansinės paskatas, pavyzdžiui - telefonas ir jo sąsk. apmokėjimas, nuolaidų programa darbuotojams įmonės prekėms, nuolaidų programos: kavinėse, sporto klubuose, degalinėse, taksi paslaugoms, nuosavų automobilių remontui.

3.3 Nustatyti kintamo darbo užmokesčio metodus.

Nustatyti pareigybių priedų sistemą pagal pareigybes:

I lygio vadovai – X Lt už įvykdytą mėnesio darbų planą plus X Lt nuo veiklos pelno (atitinkamai dalimis nuo įvykdymo).

II lygio vadovai – X Lt už įvykdytą mėnesio darbų planą (atitinkamai dalimis) plus X Lt nuo veiklos pelno (atitinkamai dalimis nuo įvykdymo).

Projektų vadovai/vadybininkai - atestacijos išlaikymas X Lt (kas metai nedidėja, tuos pačius apsigini), X Lt už įvykdytą mėnesio darbų planą, iki X Lt kai bendras veiklos planuotas pelnas siekia 100% (jei mažiau, tai mažesnę dalį gauna) bei už išdirbtus metus pridedama po X Lt (galioja tik išlaikius atestaciją).

Administratoriai/sekretorės – X Lt už įvykdytą mėnesio darbų planą (atitinkam dalis nuo įvykdymo), plus už išdirbtus pirmus metus X Lt, už antrus metus X Lt (vėliau nedidėja).

3.4. Sudaryti naudų (grupinių ir individualių) paketą, atsižvelgiant į atlygio už darbą politiką ir tikslus:

Nustatyti įstatymo suteikiamas naudas, pavyzdžiui – socialinis draudimas.

Nustatyti darbdavio suteikiamos naudas, pavyzdžiui: apmokami seminarai, bei galimybė dalyvauti nemokamuose vidiniuose mokymuose, dovanos Kalėdų proga darbuotojams ir jų vaikams, finansinė parama, ištikus nelaimei, galimybė su nuolaida naudotis poilsio ir relaksacijos centru.

3.5. Sudaryti socialinių-psichologinių (individualių ir grupinių) skatinimo priemonių paketą.

Numatyti seminarus darbuotojams, vakarėlių įvairių švenčių organizavimą darbuotojams. Apdovanojimus už geriausiai pasiektus rezultatus, pagyrimų teikimą.

3.6. Aptarti atlygio už darbą sistemą su įmonės darbuotojais

Siūloma aptarti darbo užmokesčio kriterijus per savaitinį darbuotojų susirinkimą..

3.7. Surinkti įmonės darbuotojų nuomonę ir įvertinimus apie atlygio už darbą sistemą.

Pasiūlymus ir pastebėjimus užfiksuoti susirinkimo protokole.

3.8 Patvirtinti atlygio už darbą sistemą.

Personalo vadovas, atsižvelgęs į darbuotojų pageidavimus ir pasiūlymus, patvirtinti darbo užmokesčio sistemą pas aukščiausius vadovus.

IV. Etapas - Įmonės atlygio už darbą sistemos įgyvendinimas

4.1. Sukurti atlygio už darbą sistemos įdiegimo planą.

Nustatyti veiksmus ir terminus sistemos įgyvendinimui: įvertinti, kurią mėnesio dieną yra tvirtinami darbuotojų atlyginimai, įpareigoti skyriaus vadovus iki šio termino nustatyti kiekvieno darbuotojo DU priedus pagal stažą, veiklos rezultatus bei mėnesinių darbų įgyvendinimo lygį.

Parinkti atsakingus asmenis, pavyzdžiui: II lygio vadovai turi pateikti paraiškas su darbuotojų atlyginimais I lygio vadovams.

4.2. Suorganizuoti atlygio už darbą sistemos įdiegimą:

Darbo užmokesčio sistema turi atitikti šiuos kriterijus:

- Tiesioginio finansinio atlygio individualizavimas;
- Naudų individualizavimas;
- Socialinių-psichologinių motyvavimo metodų taikymo užtikrinimas, reikiamų sąlygų sukūrimas.

9 lentelė

Rekomenduojamas atlygio už darbą sistemą pagal pareigybes

I lygio vadovai	<ol style="list-style-type: none">1. Tiesioginio finansinio atlygio individualizavimas:<ol style="list-style-type: none">1.1. Bazinis atlyginimas X lt).2. Naudų individualizavimas:<ol style="list-style-type: none">2.1. Privalomas socialinis draudimas;2.2. Papildomas sveikatos draudimas;2.3. Pensijos kaupimo draudimas;2.4. Visos tiesioginės ir netiesioginės siūlomos naudos + kuro apmokėjimas, darbo automobilis, bei nemokamos jo priežiūros paslaugos;2.5. Automobilio parkavimas ir išankstinis paruošimas kelionei;2.6. Rezervuota automobilio stovėjimui aikštelėje vieta, bei jos paruošimas eksploatavimui;2.7. Pilnas telefono sąskaitos apmokėjimas;2.8. Neribotos vertės telefono aparatas;3. Socialinis-psichologinis skatinimas:<ol style="list-style-type: none">3.1. Darbo aplinka, atitinkanti individualius poreikius.
-----------------	---

	9 lentelės tęsinys
II lygio vadovai	1. Tiesioginio finansinio atlygio individualizavimas: 1.1. Bazinis atlyginimas; 1.2. Fiksuoti priedai už mėnesio rezultatus, bendrus veiklos rezultatus, patirtį ir kompetenciją; 1.3. Mokami nepastovūs priedai už metinius veiklos rezultatus. 2. Naudų individualizavimas: 2.1. Stovėjimo aikštelėje vieta automobiliui; 2.2 Darbo automobilis; 2.3 Nemokamas telefonas iki 800 lt vertės; 2.4 Telefono sąskaitos limitas iki 50 lt. 3. Socialinis-psichologinis skatinimas: 3.1. Asmeninio tobulėjimo galimybės (dalyvavimas seminaruose), saviraiškos galimybės (pasiūlymų pateikimas įmonės savininkams ir galimybė daryti įtaką įmonės veiklos valdymui).
Projektų vadovai/vadybininkai	1. Tiesioginio finansinio atlygio individualizavimas: 1.1. Bazinis atlyginimas; 1.2. Fiksuoti priedai, priklausantys nuo mėnesio darbų įgyvendinimo lygio, darbo stažo ir kompetencijos; 1.3. Metinės premijos už strateginių darbų organizavimą bei apmokami viršvalandžiai strateginių darbų atlikimui; 2. Naudų individualizavimas: 2.1. Visos siūlomos bendros finansinės netiesioginės naudos; 2.2. Nemokamas telefonas; 2.3. Telefono sąskaitos apmokėjimas iki 10 lt. Socialinis psichologinis skatinimas: 3.1 Galimybė dalyvauti seminarų vakarėliuose.
Administratoriai/Sekretorės	1. Tiesioginio finansinio atlygio individualizavimas: 1.1. Bazinis atlyginimas; 1.2. Fiksuoti priedai už mėnesio darbų plano įvykdymą bei stažą; 1.3. Apmokami viršvalandžiai strateginių darbų organizavimo metu. 2. Naudų individualizavimas: 2.1. Telefonas; 2.2. Telefono sąskaitos apmokėjimas iki 10 lt. 3. Socialinis-psichologinis skatinimas: 3.1. Galimybė dalyvauti seminaruose ir vidiniuose mokymuose (kvalifikacijos kėlimas).

V. Etapas - Įmonės atlygio už darbą sistemos administravimas

5.1. Periodiškai prižiūrėti atlygio už darbą sistemą ir vykdyti numatytų priemonių kontrolę.

Kas mėnesį personalo vadovas turėtų deleguoti II lygio vadovams peržiūrėti grupės darbuotojų atlyginimus bei atsiradus sistemos trūkumams, teikti pasiūlymus I lygio vadovams, kurie patvirtintų pakeitimus.

5.2. Surinkti iš darbuotojų grįžtamąjį ryšį (nusiskundimus) apie atlygio už darbą sistemos nukrypimus.

Kas pusmetį personalo vadovas turėtų rekomenduoti II lygio vadovams aptarti individualiai su kiekvienu darbuotoju atlygio sistemos patenkinimo lygį. Bei informuoti darbuotojus, kad kas mėnesį gali teikti pastabas ir pasiūlymus grupės vadovei el. paštu.

5.3. Nuolatos stebėti pokyčių darbuotojų elgesyje, rezultatuose, motyvacijoje.

Rekomenduojama II lygio vadovams kas mėnesį fiksuoti darbų pasiekimo rezultatyvumą (kiek atlikta/neatlikta darbų ir dėl kokių priežasčių).

5.4. Stebėti pokyčius įmonės/vadovų tiksluose.

Po darbo užmokesčio sistemos įdiegimo, naujai įvertinti sistemos efektyvumą.

5.5. Stebėti pokyčių išorinėje aplinkoje: atlyginimų apžvalga; teisės aktų, įstatymų reikalavimų analizė; darbo jėgos paklausos/pasiūlos analizė

Įmonės personalo apskaitos grupei deleguoti užduotį, kas mėnesį teikti I lygio vadovams statistiką apie nedarbo lygį, vidutinį atlyginimą bei darbo užmokesčio įstatymų pakeitimus.

5.6. Užtikrinti sprendimų atlygio sistemos atnaujinimą.

Buvo pateikta rekomendacija, kad smulkūs pakeitimai galimi kas mėnesį (II lygio vadovai teikia pasiūlymus I lygio vadovams). Kas pusmetį peržiūrėti vadovų tikslai bei kiekvienais metais po darbuotojų vertinimo pokalbių turi būti atnaujinta atlygio sistema.

3.2.5. Įmonės mokymų sistemos gerinimas

Kita, organizacinės kultūros problema buvo įvardinta, kad įmonė nesudaro palankių sąlygų profesiniam tobulėjimui. Vertinant, kad darbuotojai didžiąją dienos dalį praleidžia darbe, profesinis ir emocinis tobulėjimas yra būtinas. Siekiant pagerinti organizacijos mokymų sistemą rekomenduojama:

1.1. Išanalizuoti esamą mokymų sistemą.

Siekiant pagerinti profesinio tobulėjimo sąlygas įmonėje, mokymų vadybininkai turėtų aptarti su personalo vadovu šiuo metu įmonėje esančią mokymų sistemą. Įvertinti mokymų sistemos privalumus ir trūkumus, žvelgiant iš vadovų pusės..

1.2. Atlikti darbuotojų mokymo poreikių analizę.

Įvertinus antroje darbo dalyje, apklausų metu gautus rezultatus, nustatyta, kad darbuotojai, būtų labiau motyvuoti, jei įmonė organizuotų daugiau mokymų, asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui.

1.3. Išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotojų mokymų sistemos atnaujinimo poreikį.

Mokymų vadybininkai turėtų apklausti įmonės vadovus ir surinkti informaciją apie jų požiūrį į darbuotojų mokymų sistemos tobulinimo poreikį. Svarbu, kad organizacijos vadovai pritarėtų mokymų sistemos tobulinimui ir sutiktų dalyvauti mokymų tobulinimo procese

1.4. Įgyvendinti įmonės darbuotojų mokymų sistemos gerinimo rekomendacijas.

Atsižvelgiant į įmonės finansines galimybes ir darbuotojų norą mokytis, įmonei rekomenduojama organizuoti:

- a) Personalo saviugdą procesą (žr. 10 lentelę).
- b) Numatyti naujame administracijos pastate įrengti viešą darbuotojų biblioteką (rr. 11 lentelę).

10 lentelė

Personalo saviugdą proceso įvykdymo planas

Proceso pavadinimas	Uždaviniai
Darbuotojų saviugdą naudą pristatymas įmonės darbuotojams.	Pristatyti darbuotojams saviugdą proceso naudą ir aptarti veiksmus ir priemones jos įgyvendinimui.
Darbuotojų saviugdą organizavimas.	Deleguoti užduotis skyrių vadovams, kad būtų suorganizuoti 2 kartus per mėnesį 1 val. trukmės saviugdą mokymai darbuotojams.
Saviugdą proceso darbų delegavimas pavaldiniams.	Suorganizuoti, kad kiekvienas darbuotojas kartą per metus pasiruoštų įdomia tema seminarą ir pristatytų skyriaus darbuotojams.
Diskusijų inicijavimas seminaro metu.	Po pristatymo inicijuoti darbuotojų diskusijas aptarta seminaro tema, siekiant įtraukti visus darbuotojus pareikšti savo nuomonę ir išmokti gerbti kolegų opoziciją.
Metinis seminarų aptarimas.	Aptarti su pavaldiniais per metus pristatytų seminarų gautą naudą, nusimatyti naujas pristatymų temas ateinantiems metams.

11 lentelė

Viešos darbuotojų bibliotekos įrengimo proceso įgyvendinimo planas

Proceso pavadinimas	Uždaviniai
Darbuotojų požiūrio į bibliotekos sukūrimą įmonėje apklausa.	Apklausti darbuotojus, kaip jie vertintų bibliotekos įkūrimo naudą įmonėje.
Sprendimo priėmimas ir bibliotekos vietos parinkimas, esant darbuotojų teigiamam požiūriui.	Suprojektuoti biblioteką naujame administraciniame pastate.
Knygų surinkimas bibliotekai.	Suorganizuoti knygų surinkimą iš darbuotojų. Visi darbuotojai sunešę knygas, galėtų bibliotekoje nemokamai pasiskolinti jiems įdomių knygų.
Knygų duomenų bazės sukūrimas.	Visas paskolintas knygas sukoduoti pagal savininko vardą pavardę, kad darbuotojui išėjus iš darbo galėtų jas atgauti.

3.2.6. Darbo vietų įmonėje gerinimas

Keičiant organizacinę kultūrą, kaip jau buvo pristatyta pirmoje darbo dalyje, lengviausia pakeisti fizinę aplinką, kadangi vienas iš organizacinės kultūros trūkumų buvo įvardintos nepalankios darbo aplinkos sąlygos, todėl siekiant užtikrinti darbuotojų fizinį ir psichologinį pasitenkinimą darbe, bus suprojektuotos naujos idėjos, fizinės aplinkos keitimui.

Fizinė darbo aplinka turi labai daug įtakos darbuotojų darbo našumui ir kokybei užtikrinti. Tokių faktorių kaip temperatūra, deguonies kiekis turi įtakos žmogaus fizinei savijautai, todėl siekiant, kad darbuotojai jaustųsi komfortabiliai, pirmiausia būtina užtikrinti patogią darbinę aplinką. Organizacijai siūloma:

1. Atlikti įmonės esamos fizinės darbo aplinkos analizę.

Rekomenduojama įmonės darbų vadovui atlikti darbo aplinkos tyrimą stebėjimo metodu – įvertinti fizinės aplinkos faktorius 5 balų sistemoje. Nuo 1 - prasčiausiai iki 5 – geriausiai (žr. 4 priedą).

Įvertinti ar stebėjimo tyrimų rezultatai patvirtina darbuotojų apklausos rezultatus. Vertinant antros dalies tyrimų rezultatus paaiškėjo, kad patalpos, kuriose įrengtos darbuotojų darbo vietos, nėra pritaikytos dirbti kelioms dešimtims žmonių vienoje patalpoje. Labiausiai darbuotojus vargina, natūralios šviesos stygius, nes darbo patalpose nėra langų, vėdinimo sistemos neužtikrina gryno oro kiekio ir pastovios vidutinės temperatūros. Sėdint kelioms dešimtims darbuotojų vienoje patalpoje be pertvarų, didelis triukšmas kelia darbuotojams, sąmyšį ir trukdo susikaupti.

2. Aptarti įmonės fizinę aplinką su vadovais.

Siekiant pakeisti darbuotojų fizinę aplinką, svarbu, kad realią pokyčių naudą matytų aukščiausi vadovai ir norėtų investuoti į šią sferą. Tačiau reiktų nepamiršti įvertinti, kad įmonė nusimačiusi per ateinančius du metus pastatyti naują administracinį pastatą, kuris išspręstų daugelį darbuotojams keliančių nepatogumų.

3. Panaudoti įmonės fizinės aplinkos trūkumų šalinimo priemones.

Organizacijoje siekiant visokeriopo darbuotojų pasitenkinimo tiek psichologine, tiek fizine aplinka, svarbu, kad į daugelį sprendimo priėmimo procesų būtų įtraukiami visi darbuotojai. Fizinės aplinkos poreikių aptarimas tik su vadovais gali darbuotojams sudaryti išpūdį, jog jų nuomonė nėra svarbi. Todėl siekiant labiau motyvuoti darbuotojus, į projektavimo procesą reikia įtraukti visus organizacijos dalyvius (žr. 12 lentelę).

Darbuotojų įtraukimo į naujo pastato projektavimo proceso planas

Proceso pavadinimas	Uždaviniai	Užduoties kontrolierius	Proceso dalyviai
Fizinės darbo aplinkos problemų ir poreikių surinkimas	Suorganizuoti skyriaus darbuotojų susirinkimą, kurio metu aptarti fizinės darbo aplinkos trūkumus. Darbuotojai turi suvokti, kad įmonės vadovybei rūpi darbuotojų fizinė aplinka	Skyrių vadovai	Visi įmonės darbuotojai.
Naujo administracinio pastato projekto idėjos „Kuriame kartu“ pristatymas	Perduoti susirinkimo metu informaciją pavaldiniams apie naujo projekto idėją, surinkti darbuotojų pageidavimus ir poreikius naujos darbinės aplinkos kūrimui.	Skyrių vadovai	Visi įmonės darbuotojai.
Administracinio pastato projekto atrinkimas	Aukščiausiems vadovams atrinkus kelis realiausius pastato projektus, galutiniam įvertinimui ir atrinkimui suorganizuoti darbuotojų apklausą intranete.	Personalo skyriaus vadovas	Visi įmonės darbuotojai.
Vidaus interjero parinkimas	Architektams suprojektavus kelis vidaus interjero variantus, suorganizuoti intranete darbuotojų apklausą ir išrinkti pastato vidaus interjerą.	Personalo skyriaus vadovas	Visi įmonės darbuotojai.
Vidaus interjero apdailos prekių tiekėjų suradimas ir prekių atvežimas	Skirti prekių grupių vadybininkams užduotis, dėl apdailos prekių tiekėjų suradimo ir interjero prekių atvežimo.	Atsakingi komercijos direktoriais	Atsakingi vadybininkai
Administracinio pastato įvertinimas po projekto realizacijos.	Pakeitus darbuotojų fizinę aplinką, suorganizuoti susirinkimą, naujos fizinės aplinkos įvertinimui ir naujų problemų, pageidavimų surinkimui.	Skyrių vadovai	Visų skyrių darbuotojai
Naujo administracinio pastato fizinės korekcijos, pagal išsakytus darbuotojų poreikius.	Priimti sprendimą dėl darbuotojų problemų sprendimo būdų.	Personalo skyrius	Aukščiausi vadovai
Kasmetiniai darbuotojų fizinės aplinkos privalumų ir trūkumų aptarimai.	Suorganizuoti metinį darbuotojų susirinkimą, kurio metu aptarti darbo aplinkos trūkumus. Susistemintas problemas pateikti aukščiausiems vadovams.	Skyrių vadovai	Visi įmonės darbuotojai.

3.3. Organizacinės kultūros gerinimo priemonių vadybinis ir ekonominis vertinimas

Įgyvendinus trečioje dalyje pateiktas organizacinės kultūros gerinimo priemones įmonėje turėtų susiformuoti literatūriškai laikoma gera organizacinė kultūra. Todėl priemonių naudai įvertinti, pateikiu literatūroje randamas geros organizacinės kultūros naudas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Organizacinės kultūros gerinimo priemonių vertinimas

Organizacinės kultūros gerinimo priemonių planas	Geros organizacinės kultūros naudos
1. Įmonės darbuotojų vertybių ir įsitikinimų stiprinimas.	Padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu; Našesnis darbo atlikimas; Darbuotojai kartu siekia įmonės tikslų; 4. Grupėse priimami sprendimai, lemia kokybiškesnį užduočių atlikimą; 5. Darbuotojai teisingai suvokia jų darbo vertinimo kriterijus, turi aiškius tikslus; Darbuotojai kartu tobulina profesines žinias; 7. Padidėjęs darbuotojų lojalumas, turėtų per pusę sumažinti darbuotojų kaitą, t.y. per metus nuo 400 išeinančių iš darbo žmonių turėtų sumažėti iki 200 darbuotojų.
2. Įmonės tradicijų sukūrimas.	
3. Įmonės vadovų efektyvaus vadovavimo įgūdžių gerinimas.	
4. Darbo užmokesčio sistemos kriterijų sukūrimas.	
5. Įmonės mokymų sistemos gerinimas.	
6. Darbuotojų darbo vietų įmonėje gerinimas.	

Ekonomiškai įvertinti gerą organizacinę kultūrą siūloma (<http://www.vaiciulis.lt/kielums-kainuoja-darbuotoju-kaita.html>) įvertinti darbuotojų kaitos kaštus. Sakykim, geroje organizacinėje kultūroje per pusę turėtų sumažėti darbuotojų nutekėjimas, todėl būtų galima sutaupyti neišleidžiant pinigų tokiems kaštams: tiesioginės išlaidos (paskutinis atlygis, išmokos už sukauptas atostogas, išėtinė kompensacija), netiesioginės išlaidos (darbuotojų atleidimo iš darbo administravimas, mažesnis likusių darbuotojų produktyvumas), laisvos darbo vietos užėmimas (skelbimo kaina, atrankos specialisto paslaugos ir pan.), naujo darbuotojo prisitaikymo laikotarpis (informacinė medžiaga, neformalus mokymas), paslėptos išlaidos (nuostoliai, dėl pavėluotų įsipareigojimų, nuostoliai dėl atsiradusių problemų su tiekėjais ir klientais), (detaliau žiūrėti 5 priedą). Vieno darbuotojo, gaunančio 1500 lt DU, kaita įmonei gali kainuoti apie 4163,5 lt, darant prielaidą, kad per metus galima per pusę sumažinti darbuotojų nutekėjimą (t.y. iki 60 žmonių), įmonė sutaupytų apie 249 810 lt.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Organizacinė kultūra – tai bendra filosofija, vertybės ir lūkesčiai, kurie sujungia organizaciją ir jos narius į vieną visumą. Organizacinė kultūra yra svarbi tiek vadovams, nes nulemia organizacijos siekius ir tikslus, tiek įmonės darbuotojams, nes pasako kaip reikia elgtis įmonėje, sumažina dviprasmiškumą bei pasako kas yra vertinama įmonėje.

Nustatyta, kad norint atlikti organizacinės kultūros tyrimą, reikia suvokti ir atskirti kokius elementus yra laikomi organizacinę kultūrą formuojančiais veiksniais. Literatūroje įvairūs autoriai skirtingai grupuoja elementus, vieni apibendrintai juos išskirsto į tris ar šešias dalis, S. Staniulienė (2010) pateikia jų net dvylika, kuriais buvo remtasi ir atliekant įmonės organizacinės kultūros tyrimą. Tai: vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas.

Ištyrus literatūrą nustatyta, kad įmonių organizacinė kultūra yra dinamiškas ir nuolat kintantis procesas, kurios susiformavimui įtakos turi išoriniai aplinkos veiksniai, tokie kaip ekonominė, teisinė šalies aplinka, santykiai su partneriais, klientais ir konkurentais. Nustatyta, kad didžiausią įtaką organizacinės kultūros susiformavimui turi įmonės savininkų požiūriai, vertybės ir tikslai.

Ištirti įmonės organizacinę kultūrą yra sudėtinga, nes kiekviena organizacija turi unikalius savo elementus (skirtinga kalba, papročiai, simboliai). Įvairūs autoriai siūlo tirti skirtingas charakteristikas, todėl vieningo modelio organizacinės kultūros tyrimui nėra, tokiu atveju nustatyta, kad geriau yra naudoti kelis metodus, tai: dokumentų analizė, stebėjimas, apklausa.

Atlikus mažmeninės prekybos įmonės apklausas nustatyta:

Įmonėje darbuotojai nesijaučia pakankamai svarbūs. Darbuotojai vis dar mano, kad pelno siekimas yra įmonės prioritetinis tikslas.

Įmonėje nėra investuojama į draugiškos aplinkos sukūrimą. Didelė dalis darbuotojų neįsivaizduoja laisvalaikio leidimo kartu vadovais.

Įmonėje nėra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas. Įmonės darbuotojai nėra motyvuoti teikti idėjas ir pasiūlymus organizacijos veiklai gerinti.

Įmonėje nepakankamai išvystyta darbuotojų saviraiškos sistema. Didžioji dalis darbuotojų įmonėje dirba tik tam, kad užsidirbtų pragyvenimui ir laiku gautų atlyginimą.

Įmonėje nelanksti - biurokratinė valdymo sistema. Tokia valdymo sistema neleidžia darbuotojams savarankiškai priimti sprendimų ir jaustis atsakingais už tam tikrą procesą.

Įmonėje nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos. Nustatyta, kad darbuotojus nemotyvuoja aiškios darbo užmokesčio sistemos nebuvimas, darbuotojai paprastai sužinoję, kad kolegos be aiškios priežasties uždirba daugiau, pradeda jaustis blogai ir taip skaldomas draugiškas kolektyvinis bendravimas.

Įmonėje trūksta seminarų ir mokymų darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Darbuotojai nori daugiau mokymų ir galimybių tobulėti, tačiau esama organizacijos mokymo sistema to neužtikrina. Mokymo sistema pritaikyta, tik darbo funkcijoms išmokti, tačiau darbuotojai nemokomi profesiskai tobulėti.

Įmonėje darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka. Darbuotojai mano, kad organizacija neužtikrina elementarių, fiziologinių poreikių tenkinančių, sąlygų. Darbinėse patalpose nėra langų, dėl to darbuotojams trūksta natūralios šviesos. Kadangi bendrose patalpose dirba po kelias dešimtis darbuotojų, darbuotojus vargina didelis triukšmas.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus įmonei rekomenduota, gerinti organizacinę kultūrą tokiomis priemonėmis:

Stiprinti organizacijos darbuotojų vertybes ir įsitikinimus. Įmonei siūloma peržiūrėti suformuotas vertybes, įvertinti darbuotojų požiūrį ir koreguoti, kad tiek įmonės savininkams, tiek patiems darbuotojams būtų vienodai suprantamos.

Sukurti naujas įmonės tradicijas. Suformuoti draugišką kolektyvą įmonei ne visada reikia daug lėšų, greičiau reikia idėjų ir paskatinimo vadovams, kad būtų skiriama daugiau dėmesio ir laiko kolektyvo socializacijai padidinti. Įmonės vadovams siūloma organizuoti įvairias šventes, skyriaus tradicijas, kurios paprastai turi padėti darbuotojams labiau pažinti vienas kitą ir taip pagerinti kolektyvo darbinis santykius.

Skirti didesnę dėmesį įmonės simbolikos naudojimui. Siūloma labiau išplatinti įmonės viduje įvairią simboliką (tušinukai, užrašinės), darbuotojas turėdamas įmonės išskirtines priemones labiau jausis organizacijos kultūros dalimi.

Ugdyti darbuotojų vadovavimo įgūdžius. Įmonių savininkams rekomenduojama skirti didesnę dėmesį vadovų ugdymui. Siūloma organizuoti mokymus, kad vadovai išmoktų panaudoti grupinius sprendimo metodus, siekiant įtraukti į šį procesą kuo daugiau darbuotojų, išmoktų neįžeidžiančiai kritikuoti ir teisingai pagirti pavaldinius. Vadovai turi išmokti įvertinti savo valdymo efektyvumą, apklausiant darbuotojus pagal talentų išlaikymo klausimus.

Sukurti aiškią darbo užmokesčio sistemą. Organizacijai rekomenduojama peržiūrėti esamą darbo užmokesčio sistemą ir nustatyti darbo užmokesčio kriterijus, kurie būtų vienodai suprantami visiems įmonės darbuotojams. Pasiūlytas darbo užmokesčio kriterijų planas pagal pareigybes, gali būti koreguojamas atsižvelgiant į gautus papildomo tyrimo rezultatus, tačiau svarbiausia suvokti,

kad teisingas darbuotojų darbo užmokesčio paskirstymas, gali stipriai sumažinti nepasitenkinimo darbu veiksnius ir sumažinti darbuotojų pasidalinimą į atskiras grupes.

Gerinti įmonės mokymų sistemą. Nustačius, kad organizacijos darbuotojai nori daugiau gilinti žinias ir profesiskai tobulėti, rekomenduojama peržiūrėti esamą organizacijos mokymų sistemą ir organizuoti personalo saviugdos procesą, kur darbuotojai tarpusavyje galėtų dalinti žiniomis. Papildomai rekomenduojama poilsio zonose įrengti bibliotekas, kur darbuotojai pertraukų metu galėtų atsipalaiduoti ir užsiimti savišvieta.

Gerinti darbuotojų fizinę aplinką. Siekiant pagerinti įmonės darbuotojų fizinę aplinką, siūloma į naujo pastato projektavimo procesą įtraukti visus įmonės darbuotojus. Renkant pastato projektą ar vidaus dizainą, apklausti įmonės darbuotojus, kad darbuotojai jaustųsi labiau svarbūs ir žinotų, kad jų nuomonė aukščiausiems vadovams yra taip pat svarbi.

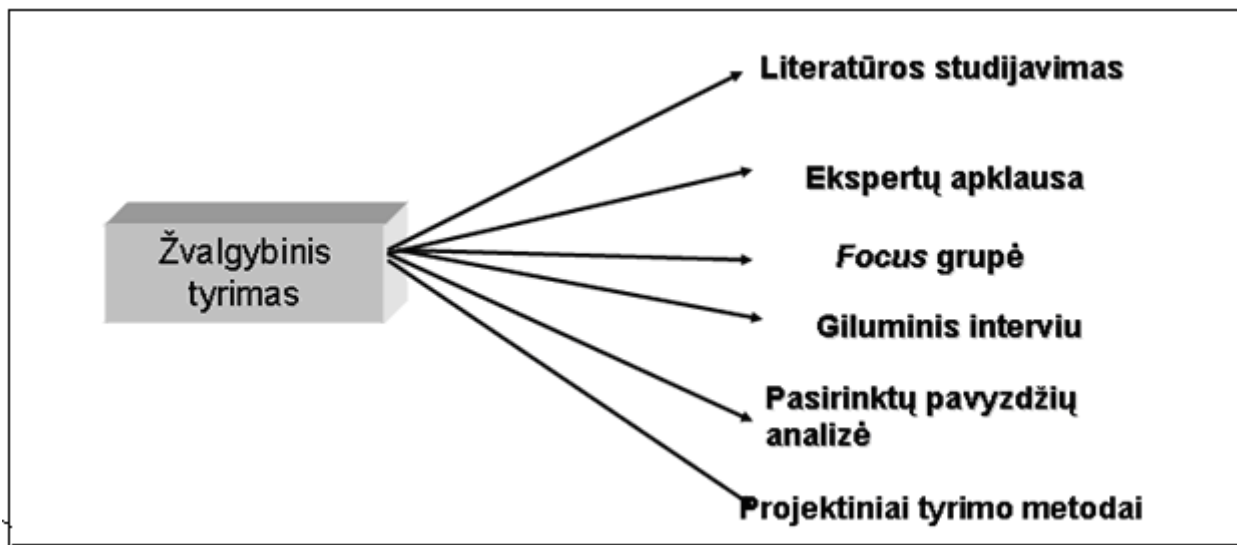
Literatūros sąrašas

1. Andriuščenka J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, 1 (7). Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
2. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Burton, R. M., Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit. Third edition. – United States of America: Kluwer Academic Publisher.
4. Cornwall J., Perlman B. (1990). Organizational Entrepreneurship. Boston: IRWIN.
5. Davis K. (1977). Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.
6. Davis K. ir Newstrom J. (1998). Organizational Behaviour. Tata Mc Graw Hill Publishing Company Ltd.:Delhi
7. Deal T., Kennedy A. (1982). Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company.
8. Dikčius, V.(2006). Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
9. Driskill G. W., Brenton A. L. (2005) Organizational culture in action - a cultural analysis workbook. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10. Goleman D. (2003). Emocinis intelektas. Presvika.
11. Goodman E. A., Zammuto R. F., Gifford B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life // Organization Development Journal, 19(3).
12. Hampton J. J. (1994). AMA Management Handbook, 3 rd edn. NY:Amacom.
13. Hofstede G. (1992). Cultural Constrains in Management Theories // Academy of Management Executive, 7.
14. Hofstede G. (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
15. Ideologija. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Ideologija>>, (žiūrėta 2010.03.29).
16. Johnson G. ir Sholes K. ir Whittington R (2007). Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall: London.
17. Johnson W. B. (1991). Global Workforce 2000: The Globalization of Labor // Harvard Business Review.
18. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
19. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
20. Kiek jums kainuoja darbuotojų kaita. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/kiem-jums-kainuoja-darbuotoju-kaita.html>>, (žiūrėta 2010.04.20).
21. Kilmann R., Saxton M., Serpa R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. // California Management Review, 28 (2).
22. Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper&Brothers.
23. Luthans F. (1989). Organizational Behavior.: McGraw-Hill Book Company
24. Menas kritikuoti ir girti. Prieiga per internetą: <<http://daktarasneskauda.blogas.lt/menas-kritikuoti-ir-girti-274.html>>, (žiūrėta 2011.04.05).
25. Neurolingvistinis programavimas. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Neurolingvistinis_programavimas>, (žiūrėta 2011.03.20).
26. O'Reilly C. A. III, Chatman J., Caldwell D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal [AMJ], 34

27. Organizational culture. Priega per internetą: <<http://www.practical-management.com/Organization-Development/Organization-Culture.html>>, (žiūrėta 2010.02.25).
28. Ott J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove, CA: Cole. Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper&Brothers.
29. Ouchi W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison Wesley.
30. Peters T., Watterman R. (1982). In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
31. Pranulis, V. (2008). Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
32. Pruskus V. (2003). Verslo etika. Vilnius: Enciklopedija.
33. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Sakalas A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
35. Schabracq M. (2007). Changing organizational culture: the change agent's guidebook.: John Wiley and Sons, Ltd.
36. Schein E. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey- Bass.
37. Schein E., Edgar H. (2004). Organizational culture and leadership. Third edition. – United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprit.
38. Schwartz S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Advances in Experimental Social Psychology. M. Zanna, San Diego: Academic Press.
39. Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
40. Spender D. (1990). Man maid language. London.
41. Staniulienė S. (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
42. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Zakarevičius P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

PRIEDAI

Žvalgybinio tyrimo duomenų surinkimo metodai



ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO APKLAUSOS ANKETA

2011 m. kovas 25 d.

Prašau užpildyti anketą apie įmonės organizacinę kultūrą. Anketa anoniminė.

KLAUSIMAI

1. Ką Jums reiškia ši organizacija? (galima pasirinkti kelis variantus)
 - a. Galimybę užsidirbti pragyvenimui.
 - b. Galimybę kilti karjeros laiptais.
 - c. Galimybę gauti darbinės patirties.
 - d. Galimybę realizuoti save.
 - e. Galimybę dirbti draugiškoje aplinkoje.

2. Sunumeruokite pagal svarbumą nuo 1 (svarbiausias) iki 4, kaip manote kas įmonei yra svarbiausia:
 - Patenkinti klientai.
 - Patenkinti darbuotojai.
 - Puikūs veiklos rezultatai.
 - Pažanga.

3. Kaip manote ar įmonėje yra skatinamas darbuotojų aktyvumas, novatoriškumas?
 - a. Taip, skatinamas,
 - b. Kartais.
 - c. Tikrai ne, priešingai demotyvuojama.
 - d. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

4. Kaip vadovai reaguoja darbe į Jūsų idėjas ir pasiūlymus?
 - a. Teigiamai, skatinama iniciatyva.
 - b. Visada išklauso ir kartais atsižvelgia.
 - c. Niekada neatsižvelgia.
 - d. Nėra skatinamos idėjos.

5. Ar turite Jūsų darbą įvertinančių diplomų, padėkų ?
 - a. Taip, turiu.
 - b. Neturiu, bet norėčiau gauti.
 - c. Neturiu ir manęs tai nemotyvuotų geriau dirbti.

6. Pagal prioritetą nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (4) sunumeruokite objektus, kurie labiausiai Jus motyvuotų darbe :
 - Darbinės aplinkos pagerinimas
 - Didesnės karjeros galimybės
 - Darbo užmokesčio padidinimas
 - Didesnės kompetencijos kėlimo galimybės

7. Jūsų manymų, Jūsų darbo užmokestis nustatomas pagal (išsirinkti tinkamiausią):
 - a. Išdirbtą laiką.
 - b. Pasiektus rezultatus.
 - c. Aktyvumą.
 - d. Iniciatyvumą.
 - e. Kita.....

8. Ar Jūsų darbo veikla yra labai kontroliuojama?
- Tiek, kiek reikalinga atlikti kokybiškai darbą.
 - Dėl visų sprendimų turiu tartis su vadovu.
 - Per daug esu kontroliuojama (s).
 - Paliekama didelė veikimo laisvė.
9. Ar įmonė Jums sudaro palankias sąlygas tobulėti profesinėje srityje (mokymai, seminarai, galimybė suderinti studijas)?
- Taip, tenka dalyvauti įvairiuose mokymuose.
 - Tenka, bet manau mokymų (seminarų) galėtų būti daugiau.
 - Įmonė nesudaro sąlygų profesiniam tobulėjimui.
 - Kita.....
10. Ar esate patenkinti darbo vietos aplinka (stalas, kompiuteris ir kitos priemonės)?
- Taip, sąlygos geros.
 - Taip, bet galėtų būti ir geriau.
 - Ne, jaučiuosi darbo vietoje prastai.
 - Kita.....
11. Ar vadovybė atsižvelgė į Jūsų pasiūlymus keičiant darbo aplinką?
- Pasiūlymų neturiu ir neteikiau.
 - Taip, sąlygos pagerėjo (ar prižadėjo, kad pagerės)
 - Ne, neatsižvelgė į mano siūlymus.
 - Kita.....
12. Ar skaitote “Verslumo dvasia” laikraštį?
- Taip, įdomu sužinoti naujienas apie įmonę ir kolegas.
 - Kartais, jei randu “pažįstamų” veidų.
 - Neskaitau, nes nėra tam laiko.
 - Neskaitau, nes neįdomu.
13. Ar dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose, šventėse?
- Taip, man patinka.
 - Taip, bet norėtusi, kad jų būtų daugiau.
 - Kartais, kai sudomina.
 - Nedalyvauju, nes neturiu laiko.
 - Dar nespėjau, bet būtinai sudalyvausiu
14. Ar tenka su įmonės vadovais bendrauti po darbo (dalyvauti pobūviuose, kultūriniuose renginiuose ir pan)?
- Taip, bendraujame ir po darbo.
 - Ne ir nenorėčiau.
 - Neteko, bet manau būtų smagu.
 - Kartais tenka.
15. Ar bendraujate su bendradarbiais po darbo (susitinkate laisvalaikiu, organizuojate bendrus renginius)?
- Taip, su kolektyvu leidžiame laisvalaikį kartu.
 - Kartais kai turime laiko.
 - Nebendraujame, bet norėčiau, kad kolektyvas būtų artimesnis.
 - Nebendrauju ir nenorėčiau leisti laisvalaikio kartu.

Darbuotojų poreikių nustatymo anketa

Gerb. respondente,

Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant jums labiausiai tinkantį atsakymą, pažymint jį nuo 1 iki 5.

- “1” – visiškai nesutinku,
- “5” – pilnai sutinku.

1. Jūs dirbate todėl, kad norite patenkinti svarbiausius savo, šeimos poreikius (maistas, būstas, poilsis)
1 2 3 4 5
3. Jūs dirbate todėl, kad norite turėti socialines garantijas (darbo sutartis, sveikatos draudimas)
1 2 3 4 5
3. Jūs dirbate todėl, kad siekiate užsitikrinti pajamas ateityje (draudimai, pensijų fondai)
1 2 3 4 5
4. Jūs dirbate todėl, kad Jums svarbi galimybė bendrauti su kolegomis, bendradarbiais
1 2 3 4 5
5. Jūs dirbate todėl, kad norite jaustis komandos nariu
1 2 3 4 5
6. Jūs dirbate todėl, kad darbe Jūs jaučiatės reikalingas, svarbus asmuo
1 2 3 4 5
7. Jūs dirbate todėl, kad siekiate būti įvertintas, pripažintas bendradarbių
1 2 3 4 5
8. Jūs dirbate todėl, kad siekiate būti įvertintas vadovybės (pagyrimai, pareigos, karjeros perspektyvos)
1 2 3 4 5
9. Jūs dirbate todėl, kad siekiate tobulėti savo profesijos srityje
1 2 3 4 5
10. Jūs dirbate todėl, kad norite realizuoti savo sumanymus, idėjas
1 2 3 4 5

Darbo fizinės aplinkos įvertinimo anketa

Gerb. respondente,

Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant jums labiausiai tinkantį atsakymą, pažymint jį nuo 1 iki 5.

- “1” – visiškai nesutinku,
- “5” – pilnai sutinku.

a) Apšvietimas

1 2 3 4 5

b) Triukšmas

1 2 3 4 5

c) Temperatūra

1 2 3 4 5

d) Vėdinimas

1 2 3 4 5

e) Virpesiai

1 2 3 4 5

f) Drėgmė

1 2 3 4 5

g) Švara

1 2 3 4 5

h) Dulkės

1 2 3 4 5

i) Poilsio zona

1 2 3 4 5

Ekonominis darbuotojų kaitos vertinimas
--

Tiesioginės išlaidos

1. Paskutinis atlygis*

2. Susikaupusios išmokos už atostogas*

3. Išaitinė kompensacija*

Netiesioginės išlaidos

1. Darbuotojo atleidimo iš darbo administravimas: išmokų skaičiavimas, išėjimo pokalbis ir pan. (atitinkamas atlygis už valandą x valandų skaičius kiekvienai veiklai) *

2. Mažesnis produktyvumas: darbuotojo, bendradarbių, vadovo, pavaldinių*

Laisvos darbo vietos užėmimas

Tiesioginės išlaidos

1. Skelbimo kaina*

2. Atrankos specialisto paslaugos*

3. Pokalbių organizavimas (telefono išlaidos, maistas, kelionės išlaidos ir pan.)*

4. Išlaidos kanceliarinėms reikmėms (popierius, spausdinimas, ir pan.)*

5. Atlygis laikinam darbuotojui už papildomą darbo krūvį, už viršvalandžius*

Netiesioginės išlaidos

1. Sumažėjęs produktyvumas: kolegų, vadovų, pavaldinių*

5 priedo tęsinys

2. Darbo skelbimo kūrimas ir laikas, skirtas rasti paieškos kanalui (atitinkamas atlygis už valandą x valandų skaičius kiekvienai veiklai)*

3. Atrankos specialisto išsirinkimas (atitinkamas atlygis už valandą x valandų skaičius kiekvienai veiklai)*

**Vieno darbuotojo kaita įmonei atneša 4163,5 lt nuostolį (įvertintas darbuotojas vidutiniškai gaunantis 1500 lt DU)
Per metus padidinus darbuotojų lojalumą galima sutaupyti apie 249 810 lt**

Informacija apie ekonominius darbuotojų nutekėjimo nuostolius p[]o:
<<http://www.vaiciulis.lt/kiem-jums-kainuoja-darbuotoju-kaita.htm>>