

ORGANIZACIJOS KULTŪROS VYSTYMAS VYKSTANT REORGANIZACIJAI (AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ JUNGIMO ATVEJIS)

Jolanta Bojorovienė, lektorė

Asta Pancerovienė, lektorė

Klaipėdos valstybinė kolegija

DOI: <https://doi.org/10.52320/svv.v1i1v11.230>

Anotacija

Aukštųjų mokyklų tinklo optimizavimas, apjungiant keletą aukštųjų mokyklų yra Lietuvos aukštojo mokslo reformos sudėtinė dalis. Susijungusių aukštųjų mokyklų organizacijos kultūra neišvengiamai patiria tam tikras transformacijas: organizacijų kultūros, vyravusios dviejose atskirai paimtose aukštosiose mokyklose turi bendrų bruožų, pripažįsta tas pačias vertybes, tačiau skiriasi valdymo stiliais, kasdienės veiklos praktika, požiūriais į taisyklių ir normų laikymąsi. Susijungimui pareikalauja iš su jais susijusių darbuotojų gana daug ir intensyvaus darbo, didelių pastangų bei sukelia stresą ir, net ir praėjus daug laiko po įvykusio susijungimo, darbuotojų integracija išlieka sudėtinga užduotis, todėl susijungusioms organizacijoms yra svarbi diskusija apie susijungusių organizacijų kultūrų integraciją laikotarpiu po susijungimo.

Tyrimo tikslas – įvertinti aukštosios mokyklos kultūros pokyčius, įvykusius per 10 metų po dviejų institucijų sujungimo. Tyrimo metodai: teorinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas – apklausa raštu.

Atlikus organizacijos kultūros tyrimo duomenų analizę, nustatyta, kad yra būtini organizacijos kultūros tobulinimo veiksmai. Siekiant sukurti darnią organizaciją, būtina atsižvelgti į keturias būtinas sąlygas: užtikrinti organizacijos istorijos tęstinumą, sukurti organizacijos narių identiškumo jausmą, skatinti narystę, įtraukiant į organizacijos veiklas, didinti organizacijos narių sąveikavimą, užtikrinant efektyvų organizacijos narių bendravimą bei įtraukiant į sprendimų priėmimo procesus. Kultūra yra stiprinama per ceremonijas ir ritualus, bendravimo būdus, neformalias grupes.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, aukštoji mokykla, organizacijų jungimas.

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacijos kultūra (OK), kurios esmė – vertybės, yra gana inertiška kaitai, tačiau turi didelę įtaką tokiems pokyčiams kaip organizacijos restruktūrizacija, dviejų ar daugiau organizacijų jungimas ir pan. Šiuo aspektu būtų galima paašškinti nemažai sunkumų, kylančių reformuojant aukštąjį mokslą. Per pastaruosius dvidešimt metų Europos Sąjungoje, tuo pačiu – ir Lietuvoje sparčiai vykstantys socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai atsiliepė ir Lietuvos aukštojo mokslo sistemai. ES Lisabonos strategija, Bolonijos procesas, deklaruojantis dvinarę aukštojo mokslo sistemą ir kuriantis vieningą Europos aukštojo mokslo erdvę, įsigaliojęs Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas (2009) kelia naujus iššūkius aukštojo mokslo institucijoms, siekiančioms veiklos ir valdymo efektyvumo. Vadovaujantis Vyriausybės nutarimais bei švietimo ir mokslo ministro įsakymais, o taip pat siekiant optimizuoti aukštųjų mokyklų tinklą, efektyviai panaudoti jų studijų infrastruktūrą, vyksta aukštojo mokslo institucijų reorganizacija, stambinimo, t. y. kelių aukštųjų mokyklų jungimo, linkme.

Neretai reorganizuojamų studijų institucijų veiklos efektyvumas krenta, atsiranda įtampa tarp tose institucijose nusistovėjusių nuostatų bei tradicijų, skirtingų vertybių ir įsitikinimų sistemų, t. y. tarp skirtingų organizacijų kultūrų. Dažnai institucijų reorganizacijos procesas užsitęsia: nepakanka pertvarkyti organizacinę struktūrą, sukurti naują organizacijos strategiją ir numatyti ilgalaikius tikslus bei uždavinius.

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo jos veiklos sferos, turi savitą kultūrą, pasižyminčią vieningu vertybių, esminių idėjų suvokimu, valdymo stiliais. Kaip nėra dviejų vienodų organizacijų, taip nėra ir dviejų vienodų organizacijos kultūrų. Kuriant kokybiškai naują organizaciją, jos strategiją, reikia iš karto kurti organizacijos kultūros viziją bei planuoti jos siekio kelią. Tačiau organizacijos valdymo pokyčius dažnai lydi pasipriešinimas pertvarkai, sąlygotas darbuotojų nesaugumo jausmo susidūrus skirtingam tikslų, vertybių, požiūrių bei nuostatų suvokimui. Organizacijos kultūros formavimas – ilgalaikis procesas, grįstas bendru tikslų suvokimu, visų darbuotojų įtraukimu į jų įgyvendinimą, savo tapatybės kaip neatskiriamos organizacijos dalies suvokimu, bendradarbiavimu bei abipusiu pasitikėjimu.

Organizacija gali efektyviai veikti tik esant stipriai organizacijos kultūrai.

Tyrimo problematika. Jungiantis organizacijoms, jose vyraujančios organizacijų kultūros gali dėl nuo šiose organizacijose vyravusių vertybių, įsitikinimų ir principų panašumo ar skirtumo harmoningai susilieti arba patirti konfliktą, galintį turėti įtakos organizacijų veiklos efektyvumui, kuris priklauso nuo sėkmingos žmonių integracijos. Lietuvos aukštojo mokslo realybei ypač aktualus klausimas yra tai, kaip kryptingai veikti aukštosios mokyklos organizacijos kultūrą vykstant reorganizacijai?

Tyrimo objektas – aukštosios mokyklos organizacijos kultūra, susijungus kelioms aukštosioms mokykloms.

Tyrimo tikslas – įvertinti aukštosios mokyklos kultūros pokyčius, įvykusius per 10 metų po dviejų institucijų sujungimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacijos kultūros kaitą susijungus dviem aukštosioms mokykloms.
2. Atlikti aukštosios mokyklos fakultetų organizacijų kultūrų skirtumų lyginamąją analizę.

Tyrimo metodai: teorinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas – apklausa raštu.

1. Organizacinės kultūros teorinė analizė

1.1. Organizacinė kultūra aukštojoje mokykloje

Mokslinėje literatūroje *organizacijos kultūra* kaip terminas atsirado XX a. 7-ajame dešimtmetyje. Pasak Vaitkūnaitės (2006), organizacijos kultūros sąvoką imta vartoti pasikeitus požiūriui į organizaciją. Anksčiau organizacija buvo suvokiama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos-mašinos dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Analizuojant organizaciją šiuo aspektu, darbuotojai vertinami kaip jos turtas. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant - susiformuoja organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūra – kolektyvinis protų programavimas, atskiriantis vienos organizacijos narius nuo kitų. Nusistovėjusi veikla (technologijos, procesai) yra kultūros matomoji dalis, tuo tarpu vertybės atstovauja nematomajai daliai. Veikla išskiriama į simbolius, herojus ir ritualus, būdingus vienai kultūrai, ir yra daugiau glūdinčios paviršiuje nei vertybės, todėl lengviau pasiduodantys planingiems keitimams (Hofstede, 1998).

Organizacijos kultūra atspindi pagrindines organizacijos narių nuostatas, kurios susiformuoja savaime sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir vidinės integracijos problemas, ir kurios buvo pakankamai veiksmingos, kad taptų vertingomis ir būtų perduodamos naujiems nariams kaip teisingo suvokimo, mąstymo ir požiūrio į konkrečias problemas pavyzdys (Schein, 1986).

Organizacijos kultūra – bendra organizacijos nariams suvokimo sistema, kuri išskiria organizaciją iš kitų organizacijų (Robbins ir Judge, 2008). Ji egzistuoja konkrečioje organizacijoje, kurioje darbuotojai veikia išvien siekdami bendrų tikslų apibrėžtoje aplinkoje.

Mokslininkai, tyrinėję organizacijos kultūrą, linkę sieti ją su pagrindiniais organizacijos ir vadybos studijų objektais tokiais kaip strategija, struktūra ir kontrolė. Jie vieningai sutaria, kad stipri organizacijos kultūra yra vienas iš lemiamų organizacijos sėkmės veiksnių. Organizacijos vertybėmis grindžiama jos misija, filosofija, jomis vadovaujantis kuriami strateginiai tikslai, personalo valdymo politika, priimami strateginiai sprendimai, todėl pripažintos ir priimtos vyraujančios ir vienijančios vertybės yra neatsiejamoms nuo organizacijos kultūros.

Nors apibūdinant organizacijos kultūrą yra akcentuojama visų organizacijos narių pripažįstama ir priimama organizacijos vertybių visuma, pati organizacijos kultūra nėra vienalytė. Kiekvienas organizacijos narys turi susiformavusias savas vertybes, suvokimą, įsitikinimus. Daugumoje didelių organizacijų yra vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų. Pasak Robbins (2003), vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situacijas ar patirtį. Jucevičienė (2009) teigia, jog skirtingai nuo susiformavusios organizacijoje subkultūros, kuri pripažįsta pagrindines vyraujančios kultūros vertybes bei tam tikras grupę vienijančias vertybes, kontrkultūrai būdingas toks

vertybių ir filosofijos modelis, kuris yra priešingas su juo lyginamos organizacijos ar jos padalinio kultūrai.

Pasak Želvio (2005), aukštoji mokykla – nepalyginti sudėtingesnė organizacija negu bet kuri kita švietimo įstaiga. Būdama sudėtinga sistema, be kitų ypatumų, aukštoji mokykla pasižymi didesne inercija. Ji labiau prisirišusi prie tradicijų, kadangi prestižas tiesiogiai siejamas su tradicijų tęstinumu. Vienas iš svarbių ypatumų kalbant apie aukštosios mokyklos kultūrą, yra tas, kad ji glaudžiai susijusi su mokyklos įvaizdžiu ir reputacija, kuriuos nulemia mokyklos specialistų rengimo patirtis ir trukmė, žinomumas visuomenėje, vadovybės profesionalumas ir reputacija, aukštosios mokyklos plėtros perspektyvos, absolventų poreikis darbo rinkoje, jiems siūlomų atlyginimų dydis ir karjeros galimybės, dėstytojų požiūris į studentus, dėstytojų profesionalumo lygis, studentų nuomonė apie studijų organizavimą ir dėstymo lygį, teritorinis aukštosios mokyklos išsidėstymas, jos patalpų vidinis ir išorinis apipavidalinimas, gebėjimas dirbti su žiniasklaidos priemonėmis, siūlant teikiamas paslaugas, aukštosios mokyklos atvirumas ir integracija į išorinę aplinką.

Aukštosios mokyklos kultūra gali būti apibūdinama dvejopai: organizacijos kultūra yra tai, 1) ką aukštoji mokykla turi: t. y. organizacijos atributas, sudarytas iš elgesio normų, simbolių, mitų, ritualų ir kt. visumos, atitinkantis organizacijos vertybes, narių pripažintas, perduodamas naujiems nariams kaip „gyvenimiška patirtis“ ir atspindintis organizacijos individualumą; 2) kuo yra aukštoji mokykla: t. y., kaip ji įgyvendina savo misiją organizacijos viduje ir už jos ribų, arba kitaip tariant, kokį organizacijos gyvavimo būdą ji pasirinkusi (Яблонскене, 2006).

Kultūros unikalumui, pasak Jucevičienės (1998), įtakos turi daugelis veiksnių, kurie gali būti suskirstyti į keturias grupes: organizacijos istorija, aplinka, personalo valdymo pobūdis ir socializacija.

Organizacijos istorija. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo ji daugiau turi išorinių kultūros pasireiškimo elementų, tuo labiau susiformavęs darbuotojų tapatumo ir pasididžiavimo organizacija jausmas ir tuo ta kultūra yra stipresnė.

Aplinka. Būtų galima išskirti vidinę (organizacijos fizinė aplinka, akademinės bendruomenės bendravimo pobūdis, kalba, santykiai) ir išorinę (sąlygos, kuriomis veikia organizacija, veiklos valstybinis reglamentavimas, santykiai su socialiniais partneriais) aplinkas.

Personalu valdymo pobūdis. Organizacijoje vyraujančiai kultūrai didelę įtaką daro valdymo stilius, reikšmingas atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, asmeninės vadovo savybės, skatinančios siekti organizacijos tikslų, jo vertybių sistema.

Socializacija organizacijoje pasireiškia jos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant, padedant naujiems organizacijos nariams greičiau adaptuotis, suvokti organizacijos lūkesčius bei savo vaidmenį atliepiančiam juos.

Visi šie veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir užtikrindami organizacijos kultūros vienovę, daro įtaką vienas kitam.

Aukštosios mokyklos kultūra jungia jos bendruomenės narių (dėstytojų, studentų, vadovybės, darbuotojų) vertybes, normas, įsitikinimus, grįstus tradicijomis ir apibūdinančius kaip bendruomenės nariai, veikdami kartu, elgiasi, bendrauja. Tierny (1988) teigimu, aukštosios mokyklos vertybės ir įsitikinimai turi didelę įtaką sprendimų priėmimo procese ir formuojant individualią bei organizacinę elgseną.

Aukštojo mokslo institucija, savo veiklą grindžia aukštojo mokslo vertybėmis, kurios, kaip teigia Jucevičienė, et al (2002) remdamiesi Barnett (1990), turėtų apimti fundamentalias, visuomenines ir organizacijos vertybes, pagrindžiančias liberaliojo ugdymo koncepciją: tiesos ir objektyvių žinių ieškojimas; mokslinė veikla; liberalus ugdymas (švietimas); institucijos autonomija; akademinė laisvė; racionalumas; studento kritinio mąstymo ugdymas; studento autonomijos vystymui (ugdymui); studento asmenybės ugdymas; visuomenės intelektualinis vystymas; diskusijų, nuomonių laisvė; visuomenės intelektualinės kultūros saugojimas.

Pasak Jucevičienės, et al (2002), išskirtos vertybės turi skirtingą svarbos ir pasireiškimo laipsnį kiekvienoje aukštojo mokslo institucijoje, tačiau visos yra realiai veikiančios ir įtakoja ugdymą.

Aukštosios mokyklos kultūra, grįsta slypinčiomis prielaidomis ir įsitikinimais, atspindi jos kaip organizacijos individualumą ir pasireiškia per simbolius (vėliava, emblema, vieši užrašai, devizai, diplomai, sertifikatai, fizinė aplinka, įvairūs ženklai, marškinėliai, ir t.t), kalbą (specifinis žodynas,

trumpinimai, formuluotės, stilius), pasakojimus (apie aukštosios mokyklos kilmę, reikšmingus įvykius ir žmones), veiksmus (ritualai, ceremonijos, šventės).

Paprastai organizacija auga pritraukdama naujus narius, kurie ateina iš kitų organizacijų su kita kultūra. Nauji organizacijos nariai, kuriems patinka tai ar ne, įneša kitos kultūros „virusą“. Kuri kultūra „išgyvens“, daugiausia priklauso nuo jos stiprumo (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015). Pasak Robbins (2003), stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Ji pasižymi tuo, kad organizacijos vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta. Puoselėjamos ir plačiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių savikontrolės klimata. Stiprios organizacijos kultūros nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai.

Aukštosios mokyklos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijoms.

Aukštojoje mokykloje, kaip ir kitose organizacijose, kultūra atlieka panašias funkcijas: ji apibrėžia ribas tuo išskirdama vieną organizaciją nuo kitų; organizacijos nariams sukelia tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas, sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra, pateikdama standartus to, kaip darbuotojai turėtų bendrauti ir veikti, yra tarsi socialiniai „klėjai“, padedantys organizacijai išlikti nesuskilusiai. Tai – logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Įvairių organizacijų nariai mokosi organizacijos, kurioje jie veikia, vertybių, normų ir nuostatų, elgesio. Nagrinėjant organizacijos kultūrą, pabrėžiama normų ir vertybių svarba, tačiau svarbios ir kitos savybės. Luthans (1992) išskiria šiuos organizacijos kultūros požymius, kurie būdingi ir aukštojo mokslo institucijos kultūrai: *elgesio panašumų* (tarpusavyje bendraudami organizacijos nariai vartoja bendrą kalbą, terminiją, ritualus ir kt.); *normų* (esamų elgesio standartų, iš jų ir nurodymų kaip atlikti darbą); *vyraujančių vertybių* (tipiniai vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė, didelis efektyvumas ir kt.); *filosofijos* (organizacijos politikos, jos nuostatų, kaip turi būti elgiamasi su darbuotojais ir vartotojais); *taisiklių* (reglamentų, nurodymų, kuriuos turi „išmokti“ naujieji bendruomenės nariai); *organizacijos klimato* (bendros organizacijos narių savijautos, jų sąveikos vieno su kitu ir su vartotojais būdo).

Šių savybių visuma formuoja organizacijos kultūrą, kurios neatsiejama dalis aukštojo mokslo institucijoje, yra kokybės kultūra. LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme *Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo* (2008) teigiama: „Kokybės kultūra – organizacijos kultūros dalis, apimanti darbuotojų nuostatas gerai dirbti ir šių nuostatų įgyvendinimo būdus“. Ji siejama su akademinio personalo elgsena, vertybėmis, nuostatomis siekti institucinės veiklos

Aukštosios mokyklos kultūra, kaip ir kitose organizacijose, nėra vienybė. Į aukštosios mokyklos struktūrą įeina padaliniai (fakultetai, skyriai, centrai, bibliotekos) bei savivaldos organai (aukštosios mokyklos taryba, senatas/ akademinė taryba, studentų atstovybė). Kiekvienas padalinys turi tikslus ir vertybes, besisiejančias su bendrais tikslais ir vertybėmis, o taip pat savitą „dvasią“: istoriją, simbolius, tradicijas, ritualus, tokiu būdu suformuodamas aukštosios mokyklos subkultūrą.

Aukštosios mokyklos kultūros sudėtine dalimi yra skirtingų padalinių bei grupių subkultūros, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos ir turinys, pasireiškimo požymiai bei kiti dalykai, būdingi organizacijos narių grupėms. Kaip teigia Targamadzė (2006), „kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrajai kultūrai“ (p. 80), tuo sudėtingesnis uždavinys iškyla organizacijos vadovui telkiant bendruomenę organizacijos tikslų įgyvendinimui. Svarbu pažymėti, kad stiprių subkultūrų vertybių nesutapimas, gali išprovokuoti šių subkultūrų konfliktą, kuomet, pasak Targamadzės (2006), silpnesnioji subkultūra gali virsti kontrkultūra.

Atsižvelgus į tai, kad aukštoji mokykla yra specifinė organizacija, siekianti užtikrinti veiklos efektyvumą, savo veiklą grindžianti aukštojo mokslo principais, turinti savitą vertybių sistemą, jų pasireiškimo formas bei remiantis bendra organizacijos kultūros samprata, galima teigti, kad *Aukštojo mokslo institucijos kultūra – tai fundamentalių aukštojo mokslo vertybių sistema, kuria vadovaujasi institucija ir kuri yra pripažįstama jos bendruomenės narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma istorijų, mitų bei pasireiškia per akademinės tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius*. Aukštosios mokyklos kultūra, analizuojama trimis lygiais per aukštajam mokslui būdingų bruožų pasireiškimą: 1) pastebima

kultūra (veiklos būdas aplinkoje), apimanti ceremonijas, ritualus, tradicijas, t. y. visa tai, kas formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją; 2) persidengusios vertybės (esminis dalykas palaikantis žmones drauge), pasireiškiančios bendrais susitarimais, vyraujančiais organizacijoje bei padedančios paversti kasdieninę rutiną prasminga ir svarbia veikla, susiejiančios organizaciją su svarbiomis visuomeninėmis vertybėmis ir galinčiomis būti išskirtinio konkurencinio pranašumo šaltiniu; 3) bendri susitarimai, arba tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Institucijų jungimosi atveju, jungimo poveikio organizacijos kultūrai aspektu, analizuojant fakultetų subkultūras ir išryškinant esamas problemas bei siekiant nustatyti organizacijos kultūros suliejimo galimybes, reikšmingiausi organizacijos kultūros analizės parametrai yra: 1) išoriniai kultūros elementai, pasireiškiantys per simbolius ir veiksmus; 2) konkrečius fakultetus vienijančios arba skiriančios persidengę vertybės: asmens identifikavimas, dėmesys grupei, pasireiškiantis darbuotojų sąveika ir bendradarbiavimu, dėmesys žmonėms, padalinių integracija; 3) bendri susitarimai, apimantys institucijos filosofiją bei bendražmogiškų, visuomenės ir aukštojo mokslo vertybių (atsakomybė, pareiškumas, teisingumas, pagarba žmogui, gerumas, grožio supratimas, lygybė, tolerancija, mokslinė veikla, nuolatinis tobulėjimas, žmonijos sukauptos informacijos saugojimas bei gausinimas, tiesos ieškojimas kritiškai mąstant) pripažinimas.

1.2. Organizacijos kultūros vystymo strategijos, jungiantis kelioms aukštosios mokykloms

Aukštųjų mokyklų tinklo optimizavimas, apjungiant keletą aukštųjų mokyklų yra Lietuvos aukštojo mokslo reformos sudėtinė dalis. Kaip nurodo Pinheiro, Geschwind and Aarrevaara (2016), reaguodamos į didėjančią nacionalinę ir tarptautinę konkurenciją, mokslo ir studijų institucijos kuria strategines partnerystes, aljansus, o kartais dalyvauja plataus masto susijungimuose. Pagrindinės aukštojo mokslo institucijų jungimo priežastys – koncentracija ir efektyvesnis materialijų ir žmogiškųjų išteklių panaudojimas, švietimo paslaugų konkurencingumo didinimas, valdymo sistemos optimizavimas, regiono vystymosi galimybių plėtra.

Kaip ir verslo organizacijų jungimosi atvejais, susijungusių aukštųjų mokyklų organizacijos kultūra patiria tam tikras transformacijas: organizacijų kultūros, vyravusios dviejose atskirai paimtose aukštosiose mokyklose turi bendrų bruožų, pripažįsta tas pačias vertybes, tačiau skiriasi valdymo stiliais, kasdienės veiklos praktika, požiūriais į taisyklių ir normų laikymąsi.

Aukštųjų mokyklų susijungimą galima įvardinti pokyčiu, kurio metu darbuotojai susiduria su kitokia mąstysena, elgsena, sprendimų priėmimo specifika ir tradicijomis. Senoji kultūra pradeda keistis savaime arba vadovai imasi iniciatyvos ją keisti. Jungimosi laikotarpiu susidaro organizacijos kultūros pokyčiams būtinos palankios sąlygos, kurios, kaip teigia Guščinskienė (2000), atsiranda atėjus naujiems iniciatyviams ir atviriems inovacijoms darbuotojams, jų paaukštinimui, kuriant naujas tradicijas, pakitus socializacijos procesui, atlyginimų sistemai, atsiradus naujoms taisyklėms ir normoms.

Tyrimais nustatyta, kad susijungimai pareikalauja iš su jais susijusių darbuotojų gana daug ir intensyvaus darbo, didelių pastangų bei sukelia stresą. Ankstesni tyrimai parodė, kad net ir praėjus daug laiko po įvykusio susijungimo, darbuotojų integracija išlieka sudėtinga užduotis (Pinheiro, Geschwind and Aarrevaara, 2016). Atsiradus bendravimo spragoms, nukenčia organizacijos veikla, todėl susijungusioms organizacijoms yra svarbi diskusija apie „integraciją“. Organizacijos vis daugiau skiria dėmesio darbuotojų integracijai posusijungiminiu laikotarpiu (Yoon, Kim, 2015).

Daugelis autorių analizuoja susijungusių organizacijų kultūrų įtaką organizacijos efektyvumui (Vaitkūnaitė, 2006; Hughes, 2007), akcentuodami laikotarpį po organizacijų jungimosi, tačiau norint sumažinti organizacijų kultūrų susidūrimo galimybes, numatyti efektyvius būdus jos tolimesniam vystymui, tikslinga analizuoti organizacijos kultūrą aukštųjų mokyklų jungimosi periodą skaidant į tris etapus: 1) laikotarpis iki susijungimo; 2) jungimosi laikotarpis; 3) laikotarpis po susijungimo.

Laikotarpis iki organizacijų susijungimo prasideda tik paskelbus apie būsimą reorganizaciją. Šiuo laikotarpiu ypatingas dėmesys yra skiriamas besijungiančių aukštųjų mokyklų vadovų bendradarbiavimui išsamiai ir visapusiškai atliekant institucinę analizę bei išryškinant privalumus ir trūkumus, kylančias grėsmes bei galimybes jas valdyti. Efektyvi komunikacija visais lygiais, organizuojant pokalbius, seminarus, kurių metu su būsimais organizaciniais pokyčiais supažindinami

abiejų institucijų darbuotojai, pabrėžiant susijungimo naudą abiem organizacijoms, yra svarbi visame aukštųjų mokyklų jungimo procese ir sudaro prielaidas sėkmingai darbuotojų adaptacijai naujomis sąlygomis. Darbuotojai turi suvokti teigiamų pokyčių naudingumą, antraip tai sumažins naujos organizacijos kultūros pripažinimą.

Organizacijų jungimosi laikotarpiu organizacijos kultūra formuojasi veikiama objektyvių vidinių ir išorinių veiksnių. Zakarevičius (2003) pagrindiniams išoriniams veiksniams priskiria politinę, socialinę, teisinę aplinką; bendrąją kultūrinę aplinką, nacionalinės kultūros ypatumus; ekonominę, konkurencinę, infrastruktūrinę aplinką; gamtinę, techninę, technologinę aplinką.

Organizacijų jungimosi atveju kultūros formavime ypatingas vaidmuo tenka naujosios organizacijos identitetą apsprendžiantiems vidiniams veiksniams, dėl kurių strateginiams jungimosi partneriams tenka susitarti, juos suderinti. Organizacijos identitetas yra jos kultūros išraiška ir dalis. Tai išraiška to, ką apie organizaciją mano jos nariai. Išsiaiškinti šį požiūrį ir lūkesčius be galo svarbu, nes būtent tai ir yra pagrindinis pasipriešinimo atsiradimo šaltinis. *Vidiniams* kultūrą formuojantiems veiksniams priskiriama strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai), personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija, sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir t.t.).

Organizacijos kultūros formavimasis nėra savaimiškai vykstantis procesas. Ji gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, o ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Ypatingai tai yra svarbu tuomet, kai nustatoma, jog organizacijos kultūra yra neefektyvi, neatitinka išorinės ir vidinės aplinkos reikalavimų, kyla grėsmė dėl organizacijų kultūrų susidūrimo.

Susijungusių organizacijų kultūrų konflikto grėsmę galima sumažinti atlikus išsamią organizacijos kultūros analizę, siekiant apibrėžti skirtumus tarp dviejų aukštųjų mokyklų, galinčius sukelti kultūrų susidūrimą. Kadangi aukštųjų mokyklų jungimosi laikotarpiu bendra organizacijos kultūra dar nesusiformavusi, tikslinga būtų tirti fakultetų subkultūras, jas traktuojant kaip atskiras organizacijos kultūras, siekiant nustatyti abiem organizacijoms būdingas bendras vertybes, galinčias tapti naujai kuriamos organizacijos kultūros pagrindu. Norint aptikti kultūrinius skirtumus, būtina atlikti apklausas, kalbėtis su dėstytojais ir administracijos darbuotojais, sudaryti *focus* grupes, aptarti rezultatus darbo grupėse bei seminaruose.

Atlikus naujos organizacijos kultūros diagnostiką, būtina išsiaiškinti, kokia organizacijos kultūra bei įvaizdis yra pageidautini. Перминова, Тульчинский (2006), nurodo, kad darbuotojai pirmiausiai sau turi atsakyti į klausimus: *Kas mes esam? Ko mes siekiame? Kas mums vertinga?*, t. y. išreikšti savo kultūrinę savivoką ir identitetą. Išsiaiškinus abi aukštąsias mokyklas vienijančias vertybes, normas bei įsitikinimus, būtina parengti kultūrų suartinimo strategiją, numatant kultūros keitimo priemones.

Aukštojo mokslo lyderiams tenka ypatingas kultūrinis iššūkis paverčiant skirtingų aukštųjų mokyklų kultūras darniomis švietimo bendruomenėmis, demonstruojančiomis aukštą kultūrinę integracijos lygį ir lojalumą naujai institucijai (Harman ir Harman, 2003). Aukštosios mokyklos vadovo vaidmuo turi lemiamą įtaką transformuojant organizacijos kultūrą. Organizacijos kaita reikalauja iš esmės keisti vadybos kultūrą visose srityse, nes bendrų vertybių ir dalykinių kompetencijų sukūrimas bei ugdymas priklauso ne tik nuo darbuotojų pastangų, bet ir nuo vadovų sugebėjimo valdyti šį procesą. Vadovams būtina išsiugdyti tokias vertybes, kokių iš jų tikisi darbuotojai, partneriai, klientai. Visų pirma turi būti užtikrintos visapusiškai saugios darbo vietos visiems bendruomenės nariams, aprūpintos moderniomis technologinėmis priemonėmis, užtikrinančios dėstytojo veiklos bei studentų ugdymo tikslų įgyvendinimą. Orientacijos į dėstytojus ir studentus bei socialinius partnerius strategija turi tapti pagrindine veiklos kryptimi, sujungiančia valdymo sistemas ir organizacinę struktūrą į visumą. Susijungusių organizacijų darbuotojai išgyvena dėl savo tapatybės praradimo, informacijos trūkumo, talentų praradimo ir susijungimo poveikio jų šeimai (Yoon, Kim, 2015). Demokratiškas bendravimas, pagarba asmeniui, domėjimasis jo veikla, vieningos ir aiškios taisyklės skatina santarvę organizacijoje ir stiprina darbo motyvaciją. Vadovas privalo užtikrinti, kad visi darbuotojai aiškiai suvoktų organizacijos tikslus, juos priimtų ir įgyvendintų. Sudarytos galimybės atsiskleisti, pasitikėjimas, pastebėti ir įvertinti laimėjimai padrąsina darbuotojus, skatina prisiimti atsakomybę, veržliau imtis naujos veiklos. Gebėjimas priimti nepopuliarius sprendimus ir suvaldyti pasipriešinimą, ryžtingai veikti neapibrėžtomis ir nuolat kintančiomis aplinkybėmis, būti tvirtu ir patikimu – tai yra tie transformacinės

lyderystės bruožai, kuriuos vertina darbuotojai savo vadovuose. Harman ir Harman (2003) teigimu, susijungimų įgyvendinimas gali būti traumuojanti patirtis tiek institucijoms, tiek jų darbuotojams. Kuriant moralę, lojalumą naujai institucijai, bendruomeniškumo jausmą, neretai susiduriama su darbuotojų įtarumu, todėl būtina, kad lyderiai įvertintų būdingus ir subtilius ginčijamų kultūrų skirtumus ir jautriai vertintų konfliktus. Taigi, jei aukštųjų mokyklų sujungimas reiškia bendros organizacinės kultūros sukūrimą, tai iš tikrųjų gali būti donkichotiška užduotis. Aukštųjų mokyklų susijungimų valdymas yra kruopštus balansavimo veiksmas, nes tam reikia ugdyti darnos ir nuoseklumo jausmą, atsižvelgiant į daugybę interesų ir reikalavimų nuolat kintančiomis aplinkybėmis (Tienari, Aula, Aarrevaara, 2016).

Anot Zakarevičiaus (2003), pagrindinės sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos kultūros turinį, priemonės ir būdai yra:

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas, kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime.

2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriama reikiama atmosfera, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojui neįtikėjimą, netikrumo jausmus.

3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimasis turi apimti ne tik dalykinės, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.

4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą aukštąja mokykla, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais realizavimas. Pavyzdžiui, periodiškai organizacijos nariams pateikiama objektyvi teigiama darbdavių nuomonė apie rengiamą specialistų kokybę, palankūs atsiliepimai spaudoje apie aukštąją mokyklą, sėkmingą absolventų karjeros kelią.

5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: ankstesnių tradicijų tęstinis puoselėjimas, naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

Nahavandi ir Malekzadeh (1988), remdamiesi Berry (1983, 1984) išskyrė keturias organizacijos kultūros vystymo strategijas, kurias galima taikyti, siekiant susijungusių organizacijų kultūrų sinergijos: *asimiliacija, dekulūrizacija (deculturation), integracija, atskyrimas*.

Asimiliacija taikoma tuomet, kai prijungtosios organizacijos nariai noriai priima pagrindinės organizacijos vertybes, o jos pačios kultūra yra gerokai silpnesnė ir neatlieka savo funkcijų, tuo tarpu kai pagrindinės organizacijos kultūra yra stipri ir pasižymi aiškiai apibrėžtomis vertybėmis, užtikrinančiomis organizacijos sėkmę. Vykstant asimiliacijai dažniausiai išvengiama organizacijų kultūrų sandūros, kadangi jungiamosios organizacijos darbuotojai pasigenda geresnių kultūrinių alternatyvų, tačiau įvykus asimiliacijai, buvusi kultūra silpnėja, kol galiausiai nenyksta.

Dekulūrizacija (deculturation). Paprastai darbuotojai priešinasi organizaciniams pokyčiams ypač jeigu pokyčiai yra susiję su asmeninių ar kultūrinių vertybių atsisakymu. Esant tokioms sąlygoms, kai kurios organizacijos, kurios prisijungia kitas organizacijas taiko *dekulūrizacijos* strategiją, „primedamos“ savo kultūrą ir nusistovėjusios veiklos patirtį įsigyti organizacijai, kuri netenka savo artefaktų bei skatinimo sistemų, palaikančių buvusiąją kultūrą. Darbuotojai, negalintys prisitaikyti prie jiems naujos kultūros, paprastai palieka organizaciją. Dekulūrizacija gali būti neišvengiama tais atvejais, kai prijungtosios organizacijos kultūra yra neefektyvi, tačiau darbuotojai to nesuvokia. Vis dėlto, ši strategija retai veikia teigiamai, kadangi išauga socioemocinio konflikto rizika. Prijungtosios organizacijos darbuotojai priešinasi kultūros primetimui, o tai apsunkina ir užtęsia patį organizacijų jungimosi procesą.

Integracija pasižymi besijungiančių organizacijų kultūrų sujungimu į vieną visumą, suderinant buvusių organizacijos kultūrų vertingiausias bruožas. Sėkmingiausiai ši strategija yra taikoma tuomet, kai abiejų organizacijų kultūros yra sąlyginai nestiprios arba turi bendrų persidengiančių vertybių. Be to, organizacijos kultūrų integracija efektyviai veikia ir tuomet, kai darbuotojai suvokia, kad organizacijų kultūros yra neefektyvios ir todėl jie yra motyvuoti pripažinti naujų dominuojančių vertybių rinkinį. Iš

esmės abiejų organizacijų kultūros pasikeičia ir jų pagrindu susikuria nauja organizacijos kultūra. Pažymėtina, kad organizacijos kultūrų integracija yra lėtai vykstantis ir rizikingas procesas, kadangi atsiranda jėgų, besistengiančių išsaugoti esančias kultūras.

Atskyrimo strategija taikoma tais atvejais, kai besijungiančios organizacijos lieka atskiromis įmonėmis su minimaliais kultūros ar veiklos praktikos apsieitimais. Atskyrimas tinkamiausias, kai jungiamos skirtingose verslo srityse veikiančios organizacijos, o jų vertybių rinkiniai glaudžiai susiję su jų veiklos sfera. Deja, labai mažai organizacijų išlieka sąlyginai nepriklausomomis, kadangi įsigijusių organizacijų vadovybė yra linkusi kontroliuoti organizacijos sprendimų priėmimo procesą. Šių organizacijų kultūros traktuojamos kaip bendros organizacijos subkultūros.

Atlikus organizacijos kultūros tyrimus ir nustatčius, kad kultūra neatitinka organizacijos strategijos, tenka imtis kultūros keitimo veiksmų.

Kaip teigia Zakarevičius (2003), organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas, trunkantis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų). Organizacijos kultūros keitimo procesui vykstant iškyla nemažai problemų:

1. Vertybės, pažiūros, įsitikinimai kinta labai lėtai ir nelengvai, todėl priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju, kyla ypač stiprus pasipriešinimas pokyčiams.

2. Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Pakeitus šias normas, savaime pasikeis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti gero klimato pasikeitimo grėsmę ir priešintis normų kaitai.

3. Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius gali atsiskleisti darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.

4. Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nelabai sėkmingas, veiksniai, pavyzdžiui, tyčinė konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kokie nors kiti atvejai.

5. Kultūros keitimo nesėkmių priežastis gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas darbuotojus įtikinti pokyčių nauda, netinkamai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės.

Deal ir Kennedy (1982) suformulavo penkis pasiūlymus, kaip valdyti organizacijos kultūros keitimo procesą. Vadovas, norintis pakeisti organizacijos kultūrą, privalo:

1. Pripažinti, kad lygiomis teisėmis grupės nariai susitaria ir pasiryžta priimti pakeitimą bei nusprendžia, kaip jis bus priimtas.

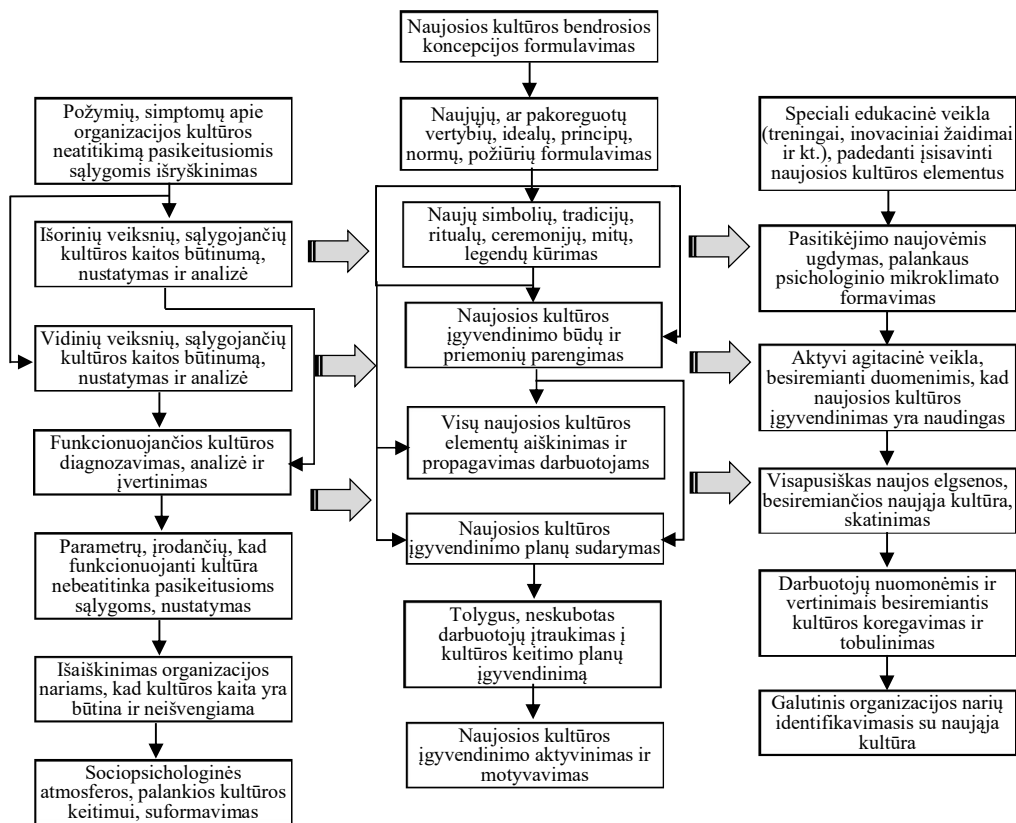
2. Išreikšti ir akcentuoti abipusį pasitikėjimą visais klausimais.

3. Galvoti apie pakeitimą, kaip įgūdžių formavimą, ir sutelkti dėmesį į apmokymą, kaip dalį pakeitimo proceso.

4. Duoti pakankamai laiko, kad pakeitimas įsitvirtintų.

5. Skatinti žmones adaptuoti pagrindinę pakeitimo idėją, kad ji derintųsi prie realaus juos supančio pasaulio.

Kaip matyti 1 pav., Zakarevičius (2003), remdamasis Ansoff (1965) ir Lewin (1991) pasiūlytu kaitos organizavimo modeliu (situacijos „atšildymas“ → situacijos „keitimas“ → situacijos „iššaldymas“), siūlo kultūros keitimo procesą dalinti į tris pagrindinius etapus: kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymas → kultūros keitimo projektavimas ir sąlygų sudarymas → naujosios kultūros įtvirtinimas. Pirmasis šio algoritmo etapas apima kultūros neatitikimo išaiškinimą, jį sąlygojusių veiksnių analizę, kultūros pokyčių būtinumo komunikavimą ir palankios atmosferos kultūros keitimui kūrimą. Į antrąjį etapą įeina naujos kultūros koncepcijos formulavimas, išorinių organizacijos kultūros elementų koregavimas ir kūrimas, naujosios kultūros įgyvendinimo būdų ir priemonių parengimas bei visų jos elementų išaiškinimas darbuotojams ir propagavimas, įgyvendinimo planų parengimas bei darbuotojų įtraukimas į įgyvendinimą, naujosios kultūros įgyvendinimo aktyvinimas ir darbuotojų motyvavimas. Paskutinis kultūros kaitos modelio etapas susijęs su naujosios kultūros įtvirtinimu, vykdant edukacinę veiklą, darbuotojų pasitikėjimo naujovėmis ugdymu, naujos elgsenos skatinimu bei su darbuotojų susitapatinimu su naująja organizacijos kultūra.



1 pav. Aukštosios mokyklos kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymo, jos keitimo projektavimo ir sąlygų sudarymo bei naujosios kultūros įtvirtinimo algoritmas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 156-158.

Organizacijos kultūra yra inertiška organizacijos vertybių sistema, sunkiai pasiduodanti pokyčiams. Kiekviena organizacija pasižymi savita, tik jai būdinga, kultūra, sąlygojančia organizacijos veiklos stilių ir turinčia didelę įtaką organizacijos veiklai. Norint sukurti darnią organizaciją, būtina atsižvelgti į keturias būtinas sąlygas: užtikrinti organizacijos istorijos tęstinumą, sukurti organizacijos narių identiškumo jausmą, skatinti narystę, įtraukiant į organizacijos veiklas, didinti organizacijos narių sąveikavimą, užtikrinant efektyvų organizacijos narių bendravimą bei įtraukiant į sprendimų priėmimo procesus. Nauji organizacijos nariai, veikiami skirtingų organizacijos kultūros perdavimo mechanizmų, perima organizacijos vertybes, normas ir įsitikinimus, socializacijos bei adaptacijos metu. Kultūra yra stiprinama per ceremonijas ir ritualus, bendravimo būdus, neformalias grupes. Jungiantis organizacijoms, priklausomai nuo jose vyraujančių vertybių sistemos, organizacijų kultūros harmoningai susilieja arba, veikiamos skirtingo naujos organizacijos narių vertybių suvokimo, patiria konfliktą, darantį neigiamą poveikį organizacijos valdymo efektyvumui.

2. Aukštosios mokyklos organizacinės kultūros tyrimo analizė

2.1. Tyrimo metodologija

Susijungusių aukštųjų mokyklų veiklos efektyvumas ir sėkmė yra neatsiejamas nuo reorganizuojamų aukštųjų mokyklų kultūrų harmoningo susiliejinimo ar jų skirtumų sąlygoto konflikto.

Kaip teigia Vaitkūnaitė (2006), vienas svarbiausių veiksnių, leidžiančių įvertinti susijungusiose organizacijose atsiradusius pokyčius, tame tarpe ir organizacijos kultūros kaitą, yra laiko matas. Tuo remdamasi, autorė siūlo, tiriant susijungusias organizacijas, išskirti į tris periodus: 1) periodas prieš susijungimą; 2) jungimosi periodas; 3) periodas po susijungimo. Norint ištirti organizacijos kultūros kaitą, reikia atlikti bent tris organizacijos kultūros tyrimus: 1) organizacijos kultūros tyrimas prieš organizacijų susijungimą leistų parinkti tinkamiausią jungimosi strategiją, numatyti kylančias grėsmes ir galimybes jas valdyti; 2) organizacijos kultūros tyrimas jungiantis organizacijoms leistų įvertinti kiekvienos organizacijos kultūros atitikimo lygį būsimos organizacijos kultūrai ir numatyti galimus organizacijos kultūros vystymo veiksmus; 3) organizacijos kultūros tyrimas po organizacijų susijungimo leistų įvertinti organizacijos kultūros vystymo veiksmingumą ir, esant būtinybei, numatyti priemones organizacijos kultūros valdymo tobulinimui.

Susijungusių aukštųjų mokyklų organizacijos kultūros kaitos tyrimas atliekamas fakultetų subkultūras traktuojant kaip atskiras kultūras, siekiant išsiaiškinti fakultetuose vyraujančias ir akademinės bendrijos pripažįstamas vertybes, kurios leistų palyginti fakultetus vienijančias ir skiriančias vertybines nuostatas ir parengti aukštosios mokyklos kultūros tobulinimo veiksmus. Organizacijos akademinę bendriją sudaro dėstytojai, studentai, jos vadovai, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad aukštųjų mokyklų jungimas ir su šiuo procesu susiję pokyčiai, labiausiai atsiliepia darbuotojams, tiriant organizacijos kultūros kaitą, analizuojama vadovų ir fakultetuose dirbančių dėstytojų vertybinės nuostatos.

Kuriant tyrimo instrumentą, vadovaujamosi Jucevičienės, *et al* (2002) universiteto kultūros tyrimo instrumentarijaus metodologija, adaptuojant ją konkrečios aukštosios mokyklos kultūros tyrimui. Kultūra tiriama naudojant vidinės analizės lygmenų metodą, kuriuo remiantis ji tiriama trimis lygmenimis, apimančiais kultūros pasireiškimus per nesąmoningus ir giliai suvoktus bendrus susitarimus (vertybes, filosofijas), persidengusias vertybes (normas, elgesio taisykles), apčiuopiamus simbolius (simboliai, kalba, veiksmai pasakojimai). Tačiau, įvertinus tai, kad organizacijos kultūra yra tiriama aukštųjų mokyklų jungimosi aspektu, iš mokslinės literatūros analizėje pateiktų organizacijos kultūros charakteristikų ir kriterijų atrenkamos susijungusių institucijų organizacijos kultūros tyrimui reikšmingiausios charakteristikos.

Organizacijos kultūros charakteristikų bei aukštojo mokslo bruožų pagrindu suformuoti tyrimo instrumentai, atsižvelgiant į institucijų jungimo proceso ypatumus ir jų poveikį akademinės pedagoginės bendrijos nariams skirtinguose fakultetuose.

Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų konfidencialumą, aukštosios mokyklos fakultetams šiame straipsnyje suteikti kodai: A1, A2, A3.

Tyrimo populiacija, imtis ir tiriamųjų atranka. Respondentams atrinkti buvo sudaryta netikimybinė tikslinė imtis: trijų fakultetų vadovybės nariai ir dėstytojai.

Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis 2020-2021 m. organizacijoje dirbančių skaičius buvo 186 dėstytojai. Tiriamųjų imtis – ne mažesnė nei 126 dėstytojai (kai tikimybinė – 95 proc., paklaida – 5 proc.) ir 14 įvairių lygmenų vadovų. Tyrime dalyvavo 41 A1 fakulteto akademinis darbuotojas; 47 A2 fakulteto akademiniai darbuotojai ir A3 fakulteto – 38 akademiniai darbuotojai.

Statistinės paklaidos įvertinimas. Tyrime respondentų skaičius nustatytas taikant V. Panioto imties tūrio formulę, atsižvelgiant į tyrimo tikslą, paties tyrimo populiacijos savybes t. y. dydį ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu kriterijų, siekiamų gauti duomenų tikslumą ir klausimyno charakteristikas (Valackienė, Mikėnė, 2008; Kardelis, 2009; Bryman, 2016).

Tyrimas atliktas 2021-2022 m. Gauti tyrimo duomenys buvo išanalizuoti statistiniais vidurkiais ir šiame straipsnyje apibendrinti duomenys pateikti kokybine raiška.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Atlikus pirmojo organizacijos kultūros lygio *Pastebima kultūra* analizę, galima teigti (1 lentelė), kad visuose trijuose fakultetuose aplinka atspindi juose vykstančią studijų veiklą. Analizuojant aukštosios mokyklos simbolius pastebima, kad skirtingai nuo kitų dviejų fakultetų, kuriuose institucijos vėliava nėra pripažįstama reikšmingu simboliu, A3 fakulteto respondentams ji kelia pasididžiavimo jausmą. Visi akademinės bendruomenės nariai pritarė, kad bendraudami tarpusavyje vartoja atstovaujamos mokslo sritims būdingą specifinę kalbą, o proginių kalbų klausymas priverčia susimąstyti apie savo, kaip dėstytojo, paskirtį, padeda išvelgti prasmę savo vykdomose veiklose. Dėstytojams bendradarbiaujant tarpfakultetiniame lygmenyje atsispindi pagarba ir tolerancija kolegoms.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dažni mokymo institucijų jungimai klaidina dėstytojus siekiant įvardinti fakultetų įkūrimo metus, fakultetų įkūrimo data dažnai yra siejama su giminingos pagal veiklą, veikusios tose pačiose patalpose, institucijos įkūrimo data. Analizuojant duomenis istorijos tęstinumo aspektu, nustatyta, kad tik A2 fakultete palaikomi ryšiai su buvusiais darbuotojais. Tuo tarpu ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais įkvepia dėstytojus sekti buvusių darbuotojų pavyzdžiu, paskatina giliau pasidomėti savo institucijos praeitimi puoselėjant pasididžiavimo savo darbo vieta jausmus. Analizuojant ceremonijų, ritualų, dalyvavimo bendruose renginiuose aspektą, nustatyta, kad dėstytojai teiktų pirmenybę dalyvavimui savo fakultetuose vykstančiuose renginiuose bei nenoriai dalyvauja bendruose institucijoje organizuojamuose renginiuose, mano, kad diplomų įteikimo šventė turėtų būti organizuojama atskirai kiekviename fakultete. Fakultetų A1 ir A2 bendruomenės apskritai linkusios vengti dalyvavimo įvairiose šventėse. Tikėtina, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu beveik trijų metų darbas nuotoliniu būdu bei su liga susiję ribojimai visuomenėje, sumažino darbuotojų socializacijos poreikį.

1 lentelė. Pastebima kultūra

	Fakultetas A1	Fakultetas A2	Fakultetas A3
Aplinka	Atspindi vykstančią studijų veiklą, pastatai tvarkomi vidutiniškai, patalpų trūkumas sprendžiamas efektyviai planuojant jų užimtumą.		
AM simboliai	Institucijos vėliava nėra pripažįstama reikšmingu simboliu.		Vėliava: dėstytojams reiškia pasididžiavimą savo darbo vieta, bendrumo su savo kolegomis jausmus, tačiau simbolika, pavaizduota vėliavoje nėra reikšminga.
Kalba	Vartojama kalba yra būdinga fakultetų atstovaujamos mokslų sritims. Proginių kalbų sakymas fakultetuose skatina dėstytojų kritinį mąstymą, priverčiant juos susimąstyti apie savo kaip aukštosios mokyklos dėstytojo paskirtį. Bendradarbiaujant su kolegomis iš kitų fakultetų, dėstytojų vartojama kalba atspindi pagarbą ir toleranciją.		
Istorijos tęstinumas	Dažni mokymo institucijų jungimai klaidina dėstytojus įvardijant fakulteto įkūrimo datą. Istorijos tęstinumas per pasakojimus apie herojus, per mitus ir sakmes nėra palaikomas.	Palaikomi ryšiai su buvusiais darbuotojais. Fakulteto įkūrimo data dažniausiai siejama giminingos pagal veiklą institucijos įkūrimo data.	Su buvusiais darbuotojais ryšys nėra palaikomas, pasakojimai apie jų veiklą neįkvepia dėstytojų sekti buvusių darbuotojų pavyzdžiu, nors ankstesnio tyrimo rezultatai rodė aukštus rodiklius.
Ceremonijos, ritualai, dalyvavimas bendruose renginiuose, šventėse	Dėstytojai nenoriai dalyvauja fakultete organizuojamose šventėse.	Dėstytojai teikia pirmenybę fakultete organizuojamiems renginiams nei institucijoje.	Neišreikštas aktyvumas dalyvaujant nei institucijos, nei fakulteto renginiuose. Diplomų įteikimo absolventams šventę, didesnė dalis dėstytojų pageidautų švęsti fakultete atskirai.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2022

Atlikus antrojo organizacijos kultūros lygio *Persidengusios vertybės* analizę, galima teigti (2 lentelė, I dalis), kad *Susitapatinimo su institucija ir jos veiklos lygio* aspektu, visų trijų fakultetų dėstytojai jaučiasi pilnateisiais akademinės bendruomenės nariais. A2 fakulteto respondentai pritaria, kad tapatina savo veiklą su jų atstovaujama mokslų sritimi ir laiko save mokslininkais bei pedagogais. A1 fakulteto dėstytojai pripažįsta, kad jų veiklos sėkmė susijusi su nuolatiniu vidiniu poreikiu tobulėti, tačiau į darbą nežvelgia, kaip į galimybę kūrybiškumui, saviraiškai ar iniciatyvai. Didžioji dalis visų respondentų, išsakydami savo nuomonę apie veiklos rezultatyvumą, siejo savo veiklos rezultatus labiau su katedros interesais nei su fakulteto ar institucijos užsibrėžtais siekiais. Išanalizavus *Bendradarbiavimo nuostatas* stebimas didesnis A1 fakulteto dėstytojų polinkis dėmesį skirti bendrai studentų ir dėstytojų tiriamajai veiklai, dėstytojų bendradarbiavimui su kolegomis atliekant mokslinę veiklą. Kaip mokslinės tiriamosios veiklos metodas, A2 ir A3 fakultetuose nurodomas grupinis darbas.

2 lentelė. Persidengusios vertybės (I)

	Fakultetas A1	Fakultetas A2	Fakultetas A3
Susitapatinimo su institucija, jos veikla lygis	Į darbą nėra žvelgiama kaip į galimybę saviraiškai, iniciatyvai bei kūrybiškumui, tačiau pripažįstama, kad dėstytojo veiklos sėkmė susijusi su jo nuolatinio vidinio poreikiu tobulėti. Didžioji dėstytojų dalis jaučiasi pilnateisiais akademinės bendruomenės nariais.	Dauguma dėstytojų laiko save ir mokslininkais, ir pedagogais bei tapatina savo veiklą su jų atstovaujama mokslų sritimi; sumažėjęs savęs kaip pilnateisio akademinės bendruomenės nario suvokimas.	Didžioji dalis jaučiasi pilnateisiais akademinės bendruomenės nariais.
	Veiklos rezultatai siejami su katedros interesais.		Veiklos rezultatai siejami su katedros ir fakulteto interesais.
Bendradarbiavimo nuostatos	Dėstytojai bendradarbiauja vykdydami mokslinę veiklą, Ypatingas dėmesys skiriamas bendrai studentų ir dėstytojų tiriamajai veiklai.	Mokslinės tiriamosios veiklos atlikimas priimtinas grupinio darbo metodu įtraukiant į darbo grupes ir studentus.	Dominuojantis mokslinės tiriamosios veiklos metodas yra grupinis darbas, tačiau metodo pasirinkimą dažniausiai apsprendžia mokslinės veiklos specifika.

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2022

Apklauso rezultatai parodė (3 lentelė, II dalis), kad kalbant apie *Padalinių integraciją*, į bendravimą ir bendradarbiavimą su kolegomis iš kitų fakultetų, vyrauja teigiamos nuostatos, tačiau A1 fakulteto dėstytojai akcentuoja bendravimą kaip darantį įtaką institucijos veiklos efektyvumui. A2 fakulteto dėstytojai pažymi, kad jie yra daugiau linkę bendrauti tarpusavyje, tačiau vykdydami mokslinę veiklą intensyviau bendradarbiauja tarp fakultetų. Bendradarbiavimas tarp fakultetų yra silpniau išreikštas A3 fakultete. Šio padalinio dėstytojai pirmenybę skiria veiklai savame fakultete.

Tyrimo metu išsiaiškinta apie dėstytojų išreiškiamą *Tolerancijos laipsnį*. Visuose fakultetuose vyrauja tolerantiškas požiūris į kitokias idėjas ir nuomonių vertinimą, kuris skatina kritinį mąstymą. Dėstytojai siekia mokytis iš labiau patyrusių ir kvalifikuotų kolegų.

Dėmesys žmonėms. Apklauso rezultatai rodo, kad visiems tiriamiesiems jų teisės ir pareigos yra aiškios, o kvalifikacijos tobulinimo poreikis siejamas su asmens vidiniu poreikiu tobulėti. Dauguma dėstytojų teigia, kad darbas yra jų pagrindinis pragyvenimo šaltinis, tačiau daliai respondentų – galimybė išreikšti save. A1 fakulteto dėstytojai teigia, kad institucijų susijungimas darbo sąlygų pokyčiams įtakos neturėjo, o A2 ir A3 fakulteto dėstytojai nurodė, kad po susijungimo dėstytojai darbo sąlygomis liko nepatenkinti, nes sąlygos pablogėjo. Dauguma dėstytojų išreiškia teigiamą požiūrį į naujai atvykusius dėstytojus: padeda naujiems kolegomis greičiau socializuotis naujoje darbo aplinkoje, supažindindami su būsimomis veiklomis, dėstytojo pareigomis ir teisėmis.

3 lentelė. Persidengusios vertybės (II)

	Fakultetas A1	Fakultetas A2	Fakultetas A3
Padalinių integracija	Teigiamos nuostatos į bendravimą ir bendradarbiavimą su kolegomis iš kitų fakultetų pabrėžiant įtaką institucijos veiklos efektyvumui.	Teigiamos nuostatos į bendravimą ir bendradarbiavimą tarp fakultetų vykdam mokslinę metodinę ir kitas veiklas, tačiau fakulteto dėstytojai daugiau linkę bendrauti tarpusavyje.	Dėstytojų nuostatos į bendradarbiavimą tarp fakultetų yra silpnai išreikštos, dėstytojai teikia pirmenybę veiklai fakultete.
Tolerancijos laipsnis	Tolerantiškas kitokių pažiūrų, idėjų ir nuomonių vertinimas, skatinantis kritinio mąstymo pasireiškimą. Siekiamybė tobulėti mokantis iš labiau patyrusių ir kvalifikuotesnių kolegų.		
Dėmesys žmonėms	Kvalifikacijos tobulinimas siejamas su vidiniu poreikiu tobulėti.		
	Institucijų susijungimas reikšmingos įtakos darbo sąlygų pokyčiams neturėjo.	Dėstytojai nepatenkinti darbo sąlygomis.	
	Didžiajai daugumai pareigos ir teisės yra aiškios. Darbas institucijoje dėstytojams – pagrindinis pragyvenimo šaltinis.	Aiškiai išreikštas dėmesys naujiems dėstytojams supažindinant juos su būsimos veiklos pobūdžiu, dėstytojų teisėmis ir pareigomis. Darbas institucijoje – tai pragyvenimo šaltinis, daliai dėstytojų – galimybė saviraiškai. Neįžvelgiama sąsajų tarp darbo ir karjeros galimybių mokslinėje veikloje.	

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2022

Trečiasis organizacijos kultūros analizės lygis (4 lentelė) parodė, kad visi fakultetų dėstytojai vieningai pripažįsta institucijos filosofiją, misiją, viziją, suvokia organizacijos siekius ir tikslus.

4 lentelė. Bendri susitarimai

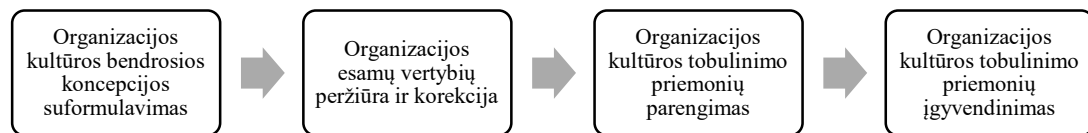
	Fakultetas A1	Fakultetas A2	Fakultetas A3
Misija, vizija, filosofija	Fakulteto dėstytojai pripažįsta institucijos filosofiją, išreikštą misija ir vizija, suvokia organizacijos siekius ir tikslus.		
Organizacijos vs. asmeninės vertybės	Dėstytojų nuostatų, vertybių visuma pasireiškia bendražmogiškų ir visuomeninių vertybių pripažinimu.		
	Dėstytojų pripažįstamos ir organizacijos deklaruojamos vertybės sutampa iš dalies.		Dėstytojai pripažįsta skirtingas vertybes.
	Specifinės aukštojo mokslo vertybės suvokiamos, nepabrėžiant jų vertybinio pagrindo svarbos.	Specifinės aukštojo mokslo vertybės atskleidžia fakulteto kaip aukštosios mokyklos esmę.	
	Institucijos deklaruojamos vertybės nelaikomos itin svarbiomis.		Daugeliui dėstytojų aktualios bendražmogiškos vertybės.

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2022

Tiriamosios aukštosios mokyklos dėstytojų nuostatų, vertybių visuma pasireiškia bendražmogiškų ir visuomeninių vertybių pripažinimu, tačiau analizuojant *Organizacijos vs. asmeninės vertybės*, nustatyta, kad A1 ir A2 fakultetų dėstytojų asmeninės ir organizacijos deklaruojamos vertybės sutampa tik iš dalies, o A3 fakultete dėstytojams labiau aktualiosios bendražmogiškos vertybės. Specifinės aukštojo mokslo vertybės A1 fakultete suvokiamos, nepabrėžiant jų vertybinio pagrindo svarbos, o A2 fakulteto dėstytojai mano, kad jos atskleidžia fakulteto kaip aukštosios mokyklos esmę.

Atlikus organizacijos kultūros tyrimo duomenų analizę, nustatyta, kad yra būtini organizacijos kultūros tobulinimo veiksmai. Siekiant sukurti darnią organizaciją, būtina atsižvelgti į keturias būtinas sąlygas: užtikrinti organizacijos istorijos tęstinumą, sukurti organizacijos narių identiškumo jausmą, skatinti narystę, įtraukiant į organizacijos veiklas, didinti organizacijos narių sąveikavimą, užtikrinant efektyvų organizacijos narių bendravimą bei įtraukiant į sprendimų priėmimo procesus. Kultūra yra stiprinama per ceremonijas ir ritualus, bendravimo būdus, neformalias grupes.

Aukštosios mokyklos organizacijos kultūros tobulinimo tikslas yra bendros organizacijos kultūros vystymas siekiant institucijos veiklos efektyvumo, didinant bendruomenės narių glaudumą ir įsipareigojimą organizacijai. Aukštosios mokyklos organizacijos kultūros tikslui įgyvendinti numatomi tobulinimo veiksmai, kurie pateikiami 2 paveiksle.



2 pav. Aukštosios mokyklos organizacijos kultūros tobulinimo veiksmai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal tyrimo duomenis, 2022.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus rekomenduojama: tęsti simbolinio valdymo veiksmus, formuojant išorinius organizacijos kultūros elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas ir pan.; tęsti aukštosios mokyklos istoriją, akcentuojant veiksmus, būdingus aukštajam mokslui; skatinti darbuotojų narystės jausmą, perduodant normas ir vertybes bei jų laikantis; siekiant puoselėti pasididžiavimo jausmą savo institucija, didinti jos žinomumą išorėje; sustiprinti darbuotojų dalyvavimą integraciniuose procesuose.

Išvados

1. Aukštosios mokyklos organizacijos kultūra – tai fundamentalių aukštojo mokslo vertybių sistema, kuria vadovaujasi AM ir kuri yra pripažįstama AM bendruomenės narių; daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma AM istorijų, mitų bei pasireiškia per akademines tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Susijungus aukštosios mokykloms, kultūrų integralumas pažeidžiamas, atsiranda naujų subkultūrų formavimosi galimybė, skatinama tokių veiksmų, kaip diferencijuotas bendravimas, bendra patirtis, vienodos asmeninės savybės, prisirišimas; atsiranda formalios ir neformalios grupės. Būtinės

darnios organizacijos kultūros sąlygos: organizacijos istorijos tęstinumo užtikrinimas, organizacijos narių identiškumo jausmo sukūrimas, narystės skatinimas, organizacijos narių sąveikavimo didinimas.

2. Fakultetuose organizacijos kultūra vertinama kaip vidutiniškai stipri institucijos kultūros subkultūra. Pripažįstama bendra organizacijos filosofija, jos veiklos normos, nors fakultetų vertybinis pagrindas nėra tapatus pagrindinės organizacijos kultūros vertybinėms nuostatomis. Atlikus aukštosios mokyklos organizacijos kultūros tyrimą, siūlomi tobulinimo veiksmai: suformuluoti organizacijos kultūros bendrąją koncepciją; peržiūrėti esamas organizacijos vertybes ir atlikti jų korekciją; parengti priemonės organizacijos kultūros tobulinimui bei šias priemones įgyvendinti.

Literatūra

1. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press, Oxford
2. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
3. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
4. Harman, G., Harman, K. (2003) Institutional Mergers In Higher Education: Lessons From International Experience. *Tertiary Education and Management* 9: 29–44. [žiūrėta 2022-08-02]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022261409801>.
5. Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subculture: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35;1,p,1-12.
6. Hughes, M. (2007). When Faculties Merge: Communicating Change. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Volume 4, No. 1, p.25-38.
7. Jucevičienė, P. (1998). *Europinės švietimo dimensijos Lietuvos aukštajame moksle*. Kaunas: Technologija.
8. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2002). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
9. Jucevičienė, P. (2009). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
10. Kardelis, K. (2009). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Judex, Kaunas.
11. Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. McGraw Hill, Inc.
12. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2008 m. lapkričio 24 d. Nr. ISAK-3219) [žiūrėta 2022-08-04]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.332022>
13. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1,79-90.
14. Pinheiro, R., Geschwind, L. & Aarrevaara, T. (2016) Mergers in higher education, *European Journal of Higher Education*, 6:1, 2-6, doi: 10.1080/21568235.2015.1099455.
15. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
16. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behaviour*. Ninth Edition, Pearson Education LTD.
17. Schein, E.,H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training and Development Journal*, January, p. 30-33.
18. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 37., No. 2: 310–320. doi: 10.15544/mts.2015.28 2015.
19. Targamadžė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas*. Vilnius: Vilniaus Pedagoginis Universitetas.
20. Tienari, J., Aula, H.-M., Aarrevaara, T. (2016) Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland, *European Journal of Higher Education*, 6:1, 25-40, doi:10.1080/21568235.2015.1099454
21. Tierny, W. G (1988). *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. *Journal of Higher Education*, 95, p. 2-21.
22. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: Teorija ir praktika*, 1, p. 45-53.
23. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika*. Technologija, Kaunas.

24. Yoon, K. & Kim, C. (2015). A Study on the Mediating Effect of Post-Merger Integration (PMI) on Merger Stress, Leadership, and Performance: Focusing on Merged Public Institutions in Korea, *Asian Journal of Political Science*, 23:2, 161-183, doi: 10.1080/02185377.2015.1046892
25. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Želvys, R. (2005). Aukštojo mokslo kaita ir problemos. *Acta Paedagogica Vilnensia*. 14, p. 169-177.
27. Перминова, С., Тульчинский, Г. (2006). Культура фирмы. Санкт-Петербург: Алетейя.
28. Яблонскене, Н. Л. (2006). Корпоративная культура современного университета. [žiūrėta 2022-08-02]. Prieiga per internetą: <https://www.umj.ru/jour/article/view/956/957>

THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE DURING THE REORGANIZATION (THE CASE OF THE MERGER OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS)

Jolanta Bojorovienė, Asta Pancerovienė

Summary

The optimization of the network of higher education institutions by merging several institutions is an integral part of the reform of Lithuanian higher education. In response to increasing national and international competition, higher education institutions create strategic partnerships, alliances, and sometimes participate in large-scale mergers.

The organizational culture of the merged higher educational institutions inevitably undergoes certain transformations. The effectiveness of the activities of reorganized institutions often falls, tensions arise between the attitudes and traditions established in those institutions, different systems of values and beliefs, i.e. between different organizational cultures. The reorganization process often becomes protracted: it is not enough to reorganize the organizational structure, develop a new strategy for the organization and set long-term goals and objectives. Previous studies have shown that even long after the merger has taken place, the integration of employees remains a difficult task.

Organizational cultures prevailing in merging organizations can due to the similarity or difference of values, beliefs and principles that prevailed in these organizations, harmoniously merge or experience a clash that may affect the effectiveness of the activities of organizations, which depends on the successful integration of people. The question, which is relevant to the reality of Lithuanian higher education, is how to purposefully influence the organizational culture of a higher education institution during the reorganization?

The research aims to assess the changes in the culture of a higher educational institution that occurred in the 10 years after the merger of two institutions. The research is carried out by treating the subcultures of the faculties as separate cultures in order to find out the values prevailing in the faculties and recognized by the academic community, which would allow to compare the values that unite and divide the faculties and prepare actions for the improvement of the culture of the higher education institution.

An analysis of theoretical literature was carried out, a quantitative research method – a written survey. When creating a research instrument, the methodology of the instrument of university cultural research by Jucevičienė, *et al* (2002) is followed, adapting it to the study of the culture of a particular higher education institution.

Taking into account the research results, it is recommended to: continue the actions of symbolic management, forming the external elements of organizational culture: ceremonies, rituals, symbols, stories, and etc.; continue the history of higher education, emphasizing the factors inherent in higher education; to promote a sense of employee membership through the transfer of norms and values and adherence to them; in order to cultivate a sense of pride in one's institution, to increase its notoriety externally; strengthen the participation of employees in integration processes. At the faculties, the organizational culture is seen as a moderately strong subculture of the main organizational culture. The general philosophy of the organization, the norms of its activities are recognized, although the value base of the faculties is not identical to the values of the culture of the main organization.

As a result of the organizational culture research of a higher educational institution, improvement actions were identified. It is proposed: to formulate a general concept of the culture of the organization; review the existing values of the organization and carry out their correction; to develop measures for the organizational culture improvement and to implement them.

Keywords: organizational culture, higher education school, merger of organizations.