

IŠSIGIMUSIŲ ORGANIZACIJOS KULTŪRŲ IR NEPOTIZMO ORGANIZACIJOSE ĮŽVALGOS

Jolita Vveinhardt, Loreta Petrauskaitė

Vytauto Didžiojo universitetas

Šiame straipsnyje apibrėžiamos nesveikų, išsigimusių organizacijos kultūrų charakteristikos, įvertinant daromą žalą darbuotojams bei pačiai organizacijai. Nagrinėjami nepotizmo padariniai organizacijose, kurie lyginami su nesveikų kultūrų charakteristikomis. *Tyrimo objektas*: išsigimusių organizacijos kultūros ir nepotizmo sąsajos. *Tyrimo tikslas*: išanalizavus išsigimusių kultūrų charakteristikas ir nepotizmo padarinius, nustatyti reiškinio daromą įtaką organizacijos kultūros pokyčiams. Tyrimo tikslui pasiekti išskirti šie *uždaviniai*: (1) išanalizuoti išsigimusių kultūrų charakteristikas; (2) apžvelgti nepotizmo įtakos padarinius organizacijose; (3) nustatyti nepotizmo ir išsigimusių organizacijų kultūrų tarpusavio sąsajas. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbų analizė parodė, kad analizuojami reiškiniai yra susiję, daro žalą, nepotizmas skatina išsigimti organizacijos kultūrą. Siūloma nepotizmą įvardyti, kaip nesveikos organizacijos kultūros veiksnį, pateikia šias sąsajas atskleidžiantį modelį.

Raktiniai žodžiai: išsigimusių kultūros, kultūra, nesveikos kultūros, nepotizmas.

JEL kodai: M120, M140.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Organizacijos norėdamos tapti sėkmingomis privalo maksimizuoti darbuotojų esamus ir potencialius gebėjimus, vadovai privalo keisti požiūrį į daugelį valdymo aspektų, o kryptingai formuojama organizacijos kultūra užtikrinti procesų funkcionalumą. Ką daryti, jeigu požymiai rodo, kad organizacijos kultūra serga, jeigu kyla pagrindas abejoti vadybinių sprendimų sąžiningumu? Nepotizmas plačiai nagrinėjamas viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, tačiau tyrimai reprezentuoja ir neigiamus poveikio aspektus privačiose įmonėse. Tačiau negausus tyrimų skaičius rodo, kad vis dar stinga platesnės nepotizmo sąsajų su organizacijos kultūra, sąveikos analizės. Nepotizmas itin aktualus besivystančioms ekonomikoms bei visuomenėms, kurioms būdinga kaimo kultūra, todėl reiškinio studija plečia suvokimą apie vadybinės kultūros formavimą praktikoje.

Problemos ištyrimo lygis. Išsigimusias organizacijų kultūras tyrė M. K. De Vries (2004), L. Šimanskienė (2002), J. O. Schwarz (2007), I. I. Mitroff (2004). Nepotizmą analizavo šie užsienio ir Lietuvos autoriai: L. C. Wong ir B. H. Kleiner (1994) vertino nepotizmo įtaką valdymo procesams, A. Bellow (2003) nepotizmą analizavo diskriminacijos aspektu, J. Piliponytė (2004) nepotizmo reiškinį gretino su korupcija, H. Arasli, A. Bavik ir H. E. Ekiz (2006) į nepotizmą žvelgė, kaip į neprofesionalaus valdymo įrodymą organizacijoje, F. A. Chervenak, L. B. McCultough (2007) įvardijo nepotizmo vengimo priežastis, V. Scoppa (2009) nagrinėjo nepotizmo poveikį viešajam sektoriui, M. Būte (2011) nagrinėjo šio reiškinio poveikį darbuotojams, J. Vveinhardt (2012b) analizavo nepotizmo vertinimo dichotomijos viešajame ir privačiame sektoriuose priežastis, J. Vveinhardt ir L. Petrauskaitė (2013) analizavo

nepotizmo, favoritizmo ir protekcionizmo ryšį bei pateikia šių fenomenų trianguliacijos modelį.

Tyrimo objektas – išsigimusios organizacijos kultūros ir nepotizmo sąsajos.

Tyrimo tikslas – išanalizavus išsigimusių kultūrų charakteristikas ir nepotizmo padarinius, nustatyti reiškinio daromą įtaką organizacijos kultūros pokyčiams.

Tyrimo uždaviniai: (1) išanalizuoti išsigimusių organizacijos kultūrų charakteristikas; (2) apžvelgti nepotizmo įtakos padarinius organizacijose; (3) nustatyti nepotizmo ir išsigimusių organizacijų kultūrų tapusavio sąsajas.

Tyrimo metodika. Mokslinio tyrimo pagrindą sudaro Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai organizacijos kultūros, nesveikų kultūrų ir nepotizmo srityse. Pirmoje straipsnio dalyje, remiantis M. K. De Vries (2004), I. I. Mitroff (2004), L. Šimanskienės (2002) ir J. O. Schwarz (2007) darbais, išanalizuotos pagrindinės nesveikų, kitaip dar išsigimusių, organizacijų kultūrų charakteristikos bei akcentuojama jų daroma įtaka organizacijos veiklai. Antroje straipsnio dalyje analizuojami L. C. Wong ir B. H. Kleiner (1994), A. Bellow (2003), F. A. Chervenak, L. B. McCultough (2007), V. Scoppa (2009), J. Vveinhardt (2012a, 2012b), J. Vveinhardt ir L. Petrauskaitės (2013) darbai, nagrinėjami nepotizmo padariniai, aptariami tokie susiję veiksniai, kaip diskriminacija, pasitikėjimas organizacija, darbų atlikimo kokybė. Trečioje straipsnio dalyje suformuotas modelis, kuris parodo nesveikų organizacijos kultūrų ir nepotizmo sąryšį. Įvertinama organizacijos kultūros išsigimimo tendencija, atsižvelgiant į nepotizmą, kaip į priežastinį veiksnį.

Tyrimo metodai. Siekiant įvertinti tyrimo objektą – išsigimusių organizacijos kultūrų ir nepotizmo sąsajas, buvo taikomi teorinės analizės, mokslinės informacijos apibendrinimo ir interpretacijos, analizės ir sintezės, loginio palyginimo bei sisteminimo metodai.

Išsigimusių kultūrų charakteristikos

Organizacijos kultūra yra apibrėžiama įvairiai. Ši sąvoka sudėtinga ir plati, todėl vienareikšmiškai nusakyti jos sudedamuosius elementus ar svarbą organizacijai gana sunku. Viena iš klasikinių apibrėžimų pateikia E. Schein (1992). Anot autoriaus, 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. Per pastaruosius dešimtmečius organizacijos kultūra buvo nagrinėjama įvairiais pjūviais visame pasaulyje: E. Schein (1992), P. F. Drucker (1993), H. Mintzberg (1994), K. Cameron ir R. Quinn (1999), L. Šimanskienė (2002), M. K. De Vries (2004), J. Vveinhardt (2011), F. Shahzad (2012) ir kt. V. Vaitkūnaitės (2006) teigimu, organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis. L. Šimanskienė ir T. Tarasevičius (2010) organizacinę kultūrą aptaria kaip valdymo meto-

da, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka pasiekti geresnių darbo rezultatų.

Stipri susiformavusi organizacijos kultūra yra viena iš pagrindinių varančiųjų jėgų, stiprinanti organizacijos narių motyvaciją bei gerą savijautą. Savitos vertybės, elgesio normos, suformuotas įvaizdis, vadovo požiūris, jo vadovavimo, bendravimo stilius skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, darbuotojai noriai tapatinasi su organizacija ir laiko save jos dalimi. Organizacinė kultūra – tai vienas esminių organizacijos valdymo instrumentų. Bet kas atsitinka tada, kai pagrindinis instrumentas „sugenda“? M. K. De Vries (2004) teigimu, kai kurios organizacijos pradeda slopinti žmonių emocijas, kontroliuoti. Teigiama, kad tai dažniausiai būdinga bankams, draudimo kompanijoms, kai kurioms vyriausybiniams organizacijoms. Tokioms organizacijoms paprastai būdinga slogi vidinė atmosfera, nepalankus psichologinis klimatas. Autorius pažymi, kad tokios organizacijos gali būti „labai sergančios“ ir pakenkti „sveikiems“ žmonėms. Galimas ir atvirkštinis variantas, kai „sergantys“ darbuotojai susargdina organizacijas. Kai organizacija serga, galima įtarti, kad problema kilo dėl įkūrėjo įtakos. Organizacijos kultūra dažniausiai atspindi jos įkūrėjo normų, vertybių, požiūrių ir paslėptų prielaidų kompleksą, o tai įsitvirtina kultūroje, kuri tampa oficiali.

L. Šimanskienė (2002) pateikė tradicinę nesveikų kultūrų klasifikaciją: *paranojinė, paremta prievarta, depresinė, šizoidinė* ir *oportunistinė* kultūros. *Paranojinė kultūrai* būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdį, nuolat ieškoma kitų asmenų daromų klaidų, visur įžvelgiamas noras pakenkti. *Depresinei kultūrai* būdinga pesimistinio pobūdžio baimė. Tikima lemtimi, blogomis prognozėmis, laukiama paramos iš kitur. Viskas sukasi įprastoje aplinkoje, rutina lemia žmonių elgseną, valdžia paskirstyta, tačiau nieko nelemia. *Prievartos kultūroje* akcentuojama tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia bėda – liberalizmas (tapatinamas su chaosu). Žmonių santykiai nukreipti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinami, viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos. *Šizoidinėje kultūroje* aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuotolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas – nei draugaujama, nei pykstamasi. Žemutiniuose valdymo lygiuose yra valdžios vakuumas, todėl ten kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai. *Oportunistinė kultūra* – uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra, kai žmonių elgseną lemia vertybių integravimas, paremtas stipria orientacija į išskirtinumo, individo kultūros neigimą. Pirmenybė teikiama procedūrai, o ne reikalo esmei. Didžiausias trūkumas – nenoras orientuotis į pokyčius.

J. O. Schwarz (2007) išskyrė tris išsigimusių kultūrų tipus: *šizofrenija serganti kultūra, depresija serganti kultūra, paranoja serganti kultūra*. *Šizofrenija sergančiai kultūrai* būdingas abejingumas, nejaučiama jokie entuziazmo. Vadovavimas vyksta tarsi vakuume, vadovai atsiskyrę, nutolę nuo „veiksmo“, vengia bet kokio kontakto. Tokio elgesio priežastimi įvardinami praeities įvykiai, skausminga patirtis. Pavojai, kurie gresia šizofreniškoje organizacijoje, gali būti įvardinami kaip izoliacija, darbuotojų nusivylimas dėl pripažinimo trūkumo, dėl valdžios nepastovumo, veiksmų strategijos nebuvimo. Tokia kultūra pasižymintiose organizacijose galima aptikti tikrai šizofrenijai būdingų simptomų: kliedesiai, haliucinacijos, neramumai. *Depresija sergančiai kultūrai* būdingas darbų apimties mažėjimas, dienos režimo su-

trikimas. Darbuotojų energijos mažėjimas, menkavertiškumo ar kaltės jausmas, ner-
yžtingumas, dažniausiai sąlygojamas žinių apie gresiantį bankrotą, išteklių nebuvimą
ar stiprų konkurentų išpuolį. Labai dažnai vyrauja pasyvumo ir beprasmybės kupina
atmosfera, pasireiškianti nepaprastai dideliu biurokratijos laipsniu, absoliučiu rizikos
nebuvimu. **Paranoja sergančioje kultūroje** tarpasmeniniai santykiai pagrįsti įtarinė-
jimu, lyderis persekioja savo pavaldinius, nepasitiki jais, neretai demonstratyviai rodo
savo nepasitikėjimą, užsipuola norėdamas pakenkti. Tokioje organizacijoje vyrauja
nepasitikėjimas ir perdėtas susirūpinimas, čia visuomet darbuotojas turi būti pasiruo-
šęs atremti ataką. Organizacijai būdingos problemos: grasinimas, pažengę kontrolės
mechanizmai, informacinės technologijos skirtos paslėptų ketinimų, apgaulės, są-
mokslo paieškai.

Paranoja organizacijose vertinama ir teigiamai. Manoma, kad tam tikras paran-
ojos laipsnis gali padėti organizacijoms apsisaugoti nuo įvairių krizių. I. I. Mitroff (2004) suskirstė paranoją į 4 skirtingus tipus, kurių kiekvienas turi po 3
intensyvumo lygius. **Pirmas paranojos tipas** susijęs su žmogaus kūnu. Žemiausiame
lygmenyje arba silpniausiame intensyvume asmuo jaučia, kad kiti stebi jo kūną ir at-
liekamas funkcijas, t. y., smegenis, širdies dūžius. Antrame lygmenyje jaučiama, kad
kiti bando kontroliuoti ar net „išsiskverbti“ į kūno atliekamas funkcijas, procesus.
Aukščiausiame intensyvume juntama, kad kiti bando radikaliai pakeisti kito kūną.
Daug organizacijų veikia nesaugioje, priešiškoje, svetimoje aplinkoje, todėl vadovai
iš tikrųjų įžvelgia galimas grėsmes savo darbuotojams: pagrobimą, žmogžudystę. To-
dėl įsivaizduojama, kas blogiausia galėtų nutikti jų darbuotojams ir imamasi apsaugos
priemonių. Tai daroma keliais būdais: darbuotojai surenkami atsitiktinėmis valando-
mis, važiuojama šarvuotais automobiliais, kasdien keičiami maršrutai. **Antras paran-
ojos tipas** yra susijęs su asmeniui artimiausiais žmonėmis, su organizacija, kurioje
dirba, institucijomis, su kuriomis asmuo susiduria kiekvieną dieną. Kitaip tariant, ant-
rasis tipas susijęs su organizacija ar institucijų išorinėmis aplinkybėmis. Pavyzdžiui,
pirmajame lygyje įvairūs scenarijai kuriami apie tai, kaip darbuotojas kam nors gali
suteikti neteisėtą prieigą prie organizacijos resursų. Intensyviausiame lygmenyje dau-
guma organizacijų dažnai priima vertingus sprendimus, kad išvengtų tokių grėsmių.
Trečias paranojos tipas susijęs su organizacijos, institucijos ar net visuomenės kultū-
ra. Čia bandoma užteršti kultūrą, pakenkti tikėjimui, gyvenimo būdui ir t. t. **Ketvirtas
paranojos tipas** yra susijęs su atskirų individų „mintimis“. Pavyzdžiui, pirmame in-
tensyvumo lygyje „skaitomos ir stebimos“ kitų mintys. Antrajame lygyje bandoma
„kontroliuoti mintis“, o intensyviausiame bandoma pakeisti pačią smegenų struktūrą,
t. y., „implantuoti elektroninius prietaisus“. Būtent trečiąjį ir ketvirtąjį tipą organiza-
cijoms sunkiausiai įsivaizduoti, todėl kad tai susiję su žmonių mintimis, tokių kaip
psichopatai, teroristai. Sunkiausia įsivaizduoti grėsmes, kurias sukelia trečias ir ket-
virtas tipai, tačiau būtent šie tipai parodo silpniausias organizacijos vietas, kurioms
reikia daugiausia dėmesio, pagalbos. Kai kurios organizacijos nuolat efektyviai ruo-
šiasi krizėms. Tai padeda, nes daugumai vadovų sunku prognozuoti pavojus, neatro-
dant paranojiku. Šiek tiek panašu į rusišką ruletę, kai nežinoma, kada revolveris iš-
šaus, bet emociškai ruošiamasi prieš kiekvieną gaiduko paspaudimą.

Tirdami organizacijų kultūras ir jų poveikį organizacinei sveikatai, G. Shekari
ir R. K. Eshgabad (2012), išskyrė tris lygius, kuriuose pasireiškia sutrikimai: institu-

cinis lygis; administracinis lygis; techninis lygis. *Institucinis lygis* – tai organizacijos sąsajos su aplinka, įsipareigojimai, finansavimas, reguliavimo priemonės. *Administracinis lygis*: tarpininkavimo pastangos, vidaus kontrolės nustatymas, bendruomeninės organizacijos. Visa tai dar skirstoma į tokius kriterijus, kaip *pagrindinė įtaka* (vadovo gebėjimas daryti įtaką žmonių veiksams, kad įgytų papildomų išteklių), *atsilyginimas* (vadybinės elgsena, kuri yra pagrįsta draugišku, palankiu ir atviru bendradarbiavimu), *pirminė struktūra* (vadybinė elgsena, kuri orientuota į užduotį ir pažangias schemas, o lūkesčiai, atlikimo standartai ir darbo procedūros yra aiškiai apibrėžtos), *išteklių paskirstymas* (reikalingi ištekliai laisvai prieinami). *Techninis lygis* orientuotas į organizacijos produktą. Visi techninio lygio veiksmai ir veikla administracinio lygio priežiūroje. Išsikariaimi du svarbūs veiksniai: moralė ir akademinis dėmesys. Tyrėjų duomenimis, didžiausią poveikį šiems lygiams, o kartu ir organizacijos sveikatai, turi *biurokratinė kultūra*, *partnerystės kultūra*, *integracijos kultūra* ir *užduoties kultūra*.

Apibendrinant galima teigti, kad išsigimusios kultūros, kitaip dar sergančios kultūros, nėra dažnas tyrimų objektas ir vertinamos dvejopai. Pabrėžiama, kad nesveikos kultūros yra žalingos ne tik pačiai organizacijai, bet ir gali susargdinti joje esančius „sveikus“ narius, o drauge pastebima, kad esant neženkliai organizacijos kultūros sergamumui galima įžvelgti ir naudos, nes tai padeda atskleisti probleminius aspektus, kuriems reikia didesnio dėmesio.

Nepotizmo įtakos padariniai organizacijose

Nepotizmas organizacijoje signalizuoja, kad esama skirtingų vertybinių standartų, kurie taikomi pasirinktinai, priklausomai nuo vadovo giminytės, svainytės ryšių. Nepotizmo egzistavimas rodo, kad organizacijos kultūra serga, kadangi toleruojami nesąžiningi vadybiniai sprendimai.

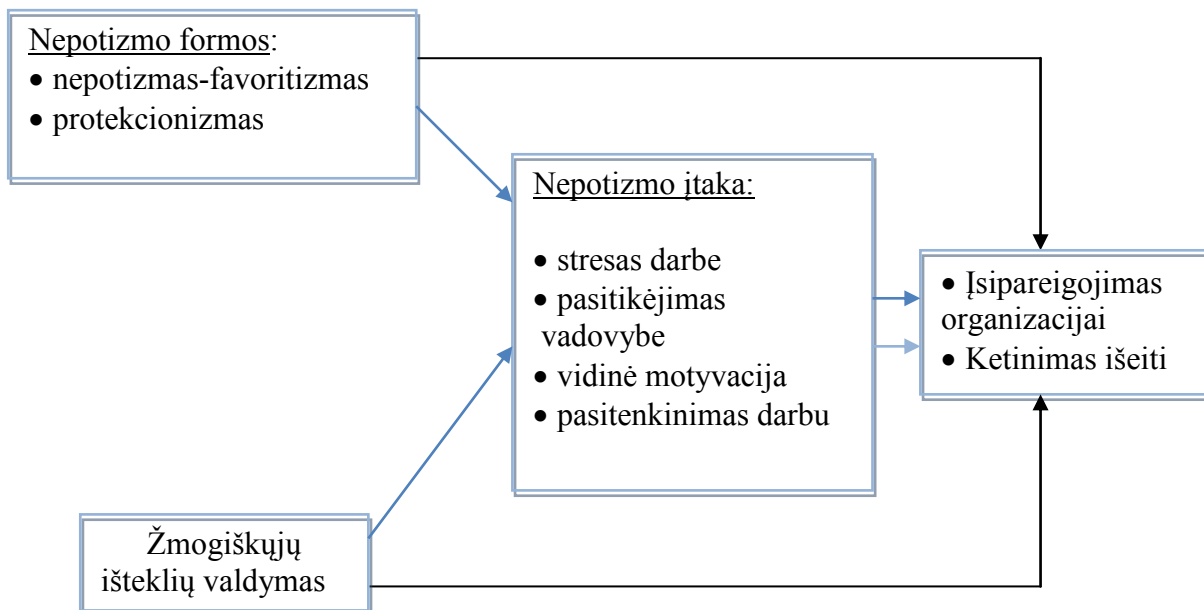
Nepotizmą L. C. Wong ir B. H. Kleiner (1994) įvardijo kaip valdymo neprofesionalumą organizacijoje, kaip problemą, darančią neigiamą įtaką ne tik vadybos vystymuisi, skatinimo ir kontrolės procesams, bet ir įvaizdžiui, verslo viešiesiems ryšiams. Pagrindinė problema – asmeninių santykių perkėlimas į darbo aplinką. Giminytės ryšiais susieti darbuotojai gali sudaryti koaliciją ir priiminėti sau palankius sprendimus, pasidalyti prieigomis prie konfidencialios informacijos. Be to, didelė tikimybė, kad toje pačioje organizacijoje dirbantys giminiai ar sutuoktiniai gali lyginti savo atlyginimus ir karjeros progresą, tapti pavydūs, per daug konkurencingi. Sutuoktiniai gali sukelti sunkumų planuojant atostogas ar laisvadienius, vieno iš sutuoktinių nepasitenkinimas darbu gali „užkrėsti“ ir kitą. Visa tai gali skatinti nestabilumą tiek organizacijoje, tiek šeimoje. Šeiminiai santykiai darbo aplinkoje, norima to ar ne, veikia visus organizacijos narius. Pavyzdžiui, sklinda gandai, apkalbos, įtarinėjimai, kurie kenkia tarpusavio santykiams, sklandžiai komunikacijai. Nepotizmą, kaip diskriminacijos formą, nagrinėjo A. Bellow (2003). Jo nuomone, tai altruizmas tik šeimos nariams. Kitais žodžiais tariant, malonė suteikiama dėl turimo ryšio, neatsižvelgiant į darbuotojo gebėjimus, pastangas. Naudojimasis šeimos įtaka, „šiltų“ vietų artimiesiems suteikimas skatina priešišumą tarp organizacijos darbuotojų. Neteisybę ir neracionalumą įžvelgia ir V. Pruskus (2003), kurio teigimu, giminių įdarbinimas

didina konfliktą tarp įmonės ir darbuotojo, didėja nepasitikėjimas organizacija. Nepotizmą įvardija kaip nepelnytą nuolaidų teikimą, didesnio atlyginimo skyrimą. Toks neteisingumas didina nepasitenkinimą tarp organizacijos narių. J. Piliponytė (2004) nepotizmą apibūdino kaip vieną iš korupcijos apraiškų, tarp tokių reiškinių kaip kyšininkavimas, protekcionizmas, klientizmas, neteisėtas lobizmas, neteisėtas rinkliavų kaupimas, mokesčių nuslėpimas, balsų pirkimas, neteisėtas partijų finansavimas. Visa tai galima įvardyti kaip piktnaudžiavimu savo galia. Pavyzdžiui, įdarbinamas giminaitis, o ne aukštesnės kvalifikacijos pretendentas. Visa tai sėja nepasitikėjimo sėklą tiek tarp darbuotojų, tiek ir už organizacijos ribų. F. A. Chervenak, L. B. McCultough (2007) analizavo, kodėl sveikatos priežiūros centrai dažnai plėtoja politiką, draudžiančią nepotizmą ir akcentuoja dvi pagrindines priežastis, dėl kurių reikia priešintis nepotizmo raiškai. *Pirmoji priežastis* yra susijusi su nekompetencija. Patirtis rodo, kad samdymo procese privilegijos suteikiamos ne itin kompetentingiems asmenims, o tai paveikia visą organizaciją ir jos aplinką emociškai. Įsivaizduokime situaciją, kai nelabai gerai vertinamiems gydytojams patikėta atsakomybė už pacientus. Net ir nelaimės atveju dėl turimo gero „stogo“, tokie darbuotojai yra apsaugoti nuo bet kokios atsakomybės ar sankcijų. Tokia situacija nepalankiai paveikia kitų gydytojų dvasinę būklę, sumažėja našumas. *Antroji priežastis* – pasitaiko atveju, kai į darbo vietą pretenduojantis asmuo yra aukštos kvalifikacijos, bet samdymą lemia asmeniniai vadovų interesai, giminystė. Būtina pastebėti, kad asmeniniai interesai yra subjektyvūs ir labai kintantys, dažnai orientuoti ne į kompetentingiausio pretendento atpažinimą. Tokie neracionalūs sprendimai dažnai siejami su diskriminacija, nelygiu darbuotojų traktavimu.

Nepotizmą žmogiškųjų išteklių valdyje nagrinėję H. Arasli, A. Bavik ir H. E. Ekiz (2006) pažymėjo, kad nepotizmas yra neprofesionalumo požymis, kai nauda ir proritetai darbe teikiami tik šeimos nariams ar artimiems draugams. Svarbiausiu nepotizmo padariniu įvardijo nepasitenkinimą, kurį lydi noras išeiti iš darbo, neigiamos nuomonės skleidimas, stresas, mažesnis įsipareigojimas organizacijai. Organizacija, norėdama išsaugoti ištikimus ir atsidavusius darbuotojus žmones, kurie jaustų didesnę pasitenkinimą, privalo vykdyti teisingumo politiką. Pastebėtina, kad patenkinami darbuotojai pasiekia daug geresnių rezultatų. H. Arasli ir M. Tumer (2008) tyrė nepotizmo praktiką Kipro bankininkystės sektoriuje. Tyrimo rezultatai parodė, kad būtent nepotizmas dažniausiai darbo vietoje paskatina stresą, sukelia įtampą. Kitaip tariant, nepotizmą galima pavadinti socialiniu stresoriumi. Panašų tyrimą atliko M. Büte (2011a), kuris konstatavo: 1) nepotizmas daro tiesioginį neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu, nes jaučiama diskriminacija; 2) sumažintas ar iš vis pašalintas nepotizmas leistų padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai reiškia, kad padidėtų apyvarta ir sumažėtų laiko, finansų, net gi dvasiniai darbuotojų nuostoliai. T. Asunakutlu ir U. Avci (2010) taip pat tyrė pasitenkinimo darbu ir nepotizmo ryšį. Pastebėta, kad nepotizmas labiausiai „išsiskynijęs“ skatinimo procese, kuriame ir užčiuoptas ryšys tarp tiriamų faktorių.

V. Scoppa (2009) atliko tyrimą Italijos viešajame sektoriuje, aiškintasi, kokią įtaką nepotizmas daro organizacijos veiklai. Tyrimo rezultatai parodė, kad nepotizmas yra pagrindinė problema, gniuždanti visuomeninį sektorių – skatina nelygybę, nekompetentingų, bet ryšių turinčių darbuotojų samdą, mažina produktyvumą ir dar-

bū atlikimo lygi, todėl mažėja visos organizacijos efektyvumas. H. N. Keleş, T. K. Özkan ir M. Bezirci (2011) tirdami nepotizmą įtraukė favoritizmą ir protekcionizmą, kaip tarpusavyje labai susijusius reiškinius, akcentuojant pasekmes organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad privilegijų suteikimas tam tikriems asmenims sukelia įtampą, nepasitikėjimą, mažėja pasitenkinimas darbu, ištikimybė organizacijai, prasčiau atliekami darbai. Nepotizmas, favoritizmas ir protekcionizmas kenkia vidaus kontrolės sistemai. Mokslininkų teigimu, minėti reiškiniai yra viena svarbiausių priežasčių, skatinančių nepasitikėjimą organizacija. M. Büte (2011b) pabrėžė, kas nepotizmas, favoritizmas ir protekcionizmas susiję su didėjančiu stresu darbe. Neigiamos pasekmės: nepasitenkinimas darbu, nepasitikėjimas vadovybe ir motyvacijos trūkumas, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai mažėjimas ir dažnėja ketinimai išeiti didėjimo. M. Büte (2011b) pateikia nepotizmo įtakos modelį (1 pav.). Čia paaiduoti trys nepriklausomi kintamieji (nepotizmas – favoritizmas, protekcionizmas, žmogiškųjų išteklių valdymas), tarpiniai kintamieji (stresas darbe, pasitenkinimas vadovybe, vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu) ir priklausomi kintamieji (įsipareigojimas organizacijai, ketinimas išeiti).



1 pav. Tyrimo modelis

Šaltinis: Büte, M. (2011b), p. 394.

Nepotizmas buvo analizuojamas viešojo ir privataus sektoriaus kontekstuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad šis žalingas reiškinys ne tik būdingas daugeliui socio-kultūros sistemų, bet ir neretai pateisinamas. Pažymėtina, kad nepotizmas – tai užslėpta diskriminavimo forma, skirtingai nei kitos diskriminacijos rūšys (atskyrimas pagal lytį, priklausymą etninėms bei kitoms grupėms ir kt.) niekaip neregamentuotas teisiniais aktais, kai kalbama apie privatų sektorių. Tik šiuo atveju diskriminuojama pagal tokius kriterijus, kaip šeima, giminė, piniginiiais ar kitais interesais paremta grupė. Nepotizmas sumenkina individo, kaip asmenybės ir kaip intelektualaus ištekliiaus, vertingumą. Emociniai ryšiai tarp žmonių, kuriuos sieja giminystė, draugystė, gali neigiamai įtakoti vadybinių sprendimų priėmimą ir profesinį tobulėjimą (Vveinhardt, 2012b). Kalbant apie favoritizmo ir protekcionizmo reiškinius labai svarbus at-

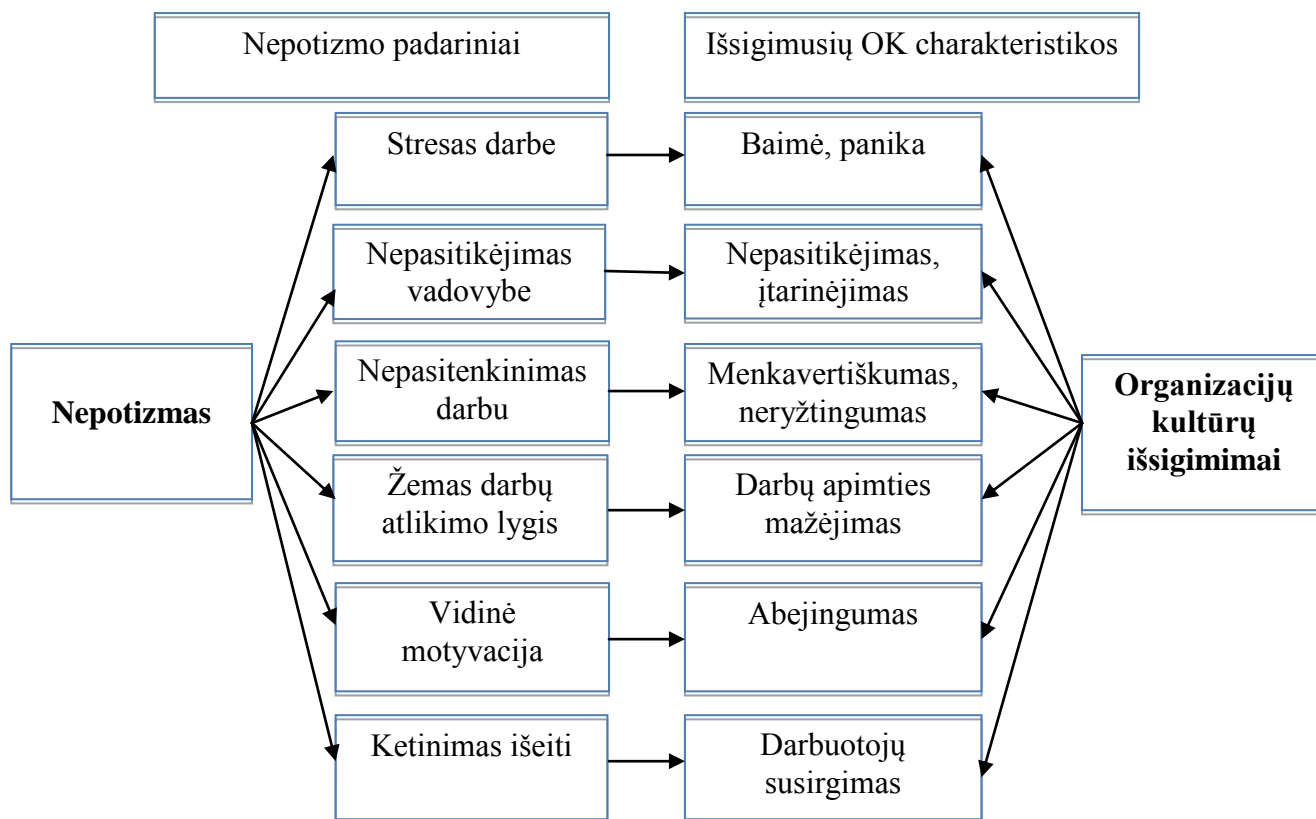
skyrimas, kai nuskriaudžiami socialiniam tinklui nepriklausantys asmenys (Vveinhardt, 2013). Tokie asmenys atitinka diskriminuojamųjų požymius: yra nelygiai traktuojami, jiems daroma profesinė ar kitokia finansinė žala (pvz., užkirstas kelias siekti karjeros, negautos pajamos ir pan.), su jais elgiamasi blogiau, pažeidžiamas asmens orumas. Šių reiškinių daromas poveikis turi ir tam tikrų socialinio atskyrimo bruožų, kurie kelia psichologinį skausmą, daro žalą vadybinei sistemai bei gali lemti neigiamas organizacines bei finansines pasekmes pačiai organizacijai. Drauge yra sociopsichologinio skausmo, kurį patiria diskriminuojami darbuotojai, šaltinis.

Apibendrinant galima teigti, kad nepotizmas vertintinas kaip žalingas reiškinys visai organizacijai, neigiamai veikiantis darbuotojus, jų pasitikėjimą organizacija. Patiriami finansiniai, laiko, moraliniai, žmogiškųjų išteklių nuostoliai. Nepotizmas siejamas su diskriminavimu.

Nepotizmas išsigimusių kultūrų kontekste

Išanalizavus išsigimusių, nesveikų organizacijų charakteristikas, apžvelgus nepotizmo padarinius organizacijose aiškėja tam tikros sąsajos. Nepotizmą galima įvardyti kaip vieną iš sergančios kultūros požymių, o tokie veiksniai kaip nesąžiningumas, darbuotojų nepasitikėjimas vadovybe, mažesnė darbų atlikimo kokybė – ligos padariniai.

Teorinės studijos leidžia suformuoti modelį, kuris atskleidžia nepotizmo ryšius su išsigimusių organizacijos kultūros charakteristikomis.



2 pav. Nepotizmo ir išsigimusių organizacijos kultūrų sąsajų išvalgos

Nepotizmo padariniai gali būti tampriai susiję su nesveikų organizacijų charakteristikomis. Omenyje turint, kad „sergantys“ žmonės gali „susargdinti“ ir organizacijos kultūrą, darytina prielaida, kad būtent nepotizmas yra viena iš priežasčių organizacijos kultūrai išsigimti. Stresas darbe, kurį sukelia nežinojimas, nemokėjimas elgtis su ryšius administracijoje ar vadovybėje turinčiais darbuotojais, skatina baimę, kuri neretai perauga į paniką, kuri būdinga išsigimusioms organizacijos kultūroms. Nepasitikėjimas vadovybe dažnai kyla dėl dvigubų standartų taikymo, jaučiamos nelygybės, kai vadovas prioritetus suteikia organizacijoje dirbantiems giminėms. Tai perauga į įtarinėjimu pagrįstus santykius, kurie yra paranojai būdingos charakteristikos. Organizacijoje, kurioje proteguojami giminaičiai neišvengiamai kyla darbuotojų nepasitenkinimas darbu, mažėja vidinė motyvacija, gali būti išgyvenamas menkavertiškumo jausmas, abejingumas aplinkai. Vadovas, propaguojantis nepotines vertybes, kenkia organizacijai, nepriklausomai nuo to, ar jis yra įmonės savininkas, ar samdomas. „Susargdinta“ organizacijos kultūra neigiamai paveikia organizacijos klimata, nepotizmas gali tapti nesveikų konfliktų priežastimi. Vadovybės demonstruojami dvigubi standartai sukelia vertybinių dilemų ir darbuotojų elgesyje.

Taigi nepotizmas yra tampriai susijęs su organizacijų kultūrų ligomis ne tik dėl turimų bendrų savybių, bet dėl vykstančios savotiškos grandininės reakcijos.

Išvados

1. Išsigimusios kultūros tyrinėjamos nepakankamai dažnai – tai rodo nedidelis studijų skaičius. Organizacijai „sergant“ vyksta grandininė reakcija: tiek kultūra gali neigiamai paveikti darbuotojus, tiek patys darbuotojai – kultūrą. Argumentai, kad tam tikras „susirgimo“ laipsnis gali būti naudingas organizacijai, ginčytini, kadangi jau pati „liga“ rodo funkcionalumo sutrikimą ir sundėtinga apibrėžti priemones, kurios suvaldytų procesą.

2. Nepaisant bandymų pateisinti nepotizmą, šis reiškinys neigiamai traktuotinas ne tik viešojo sektoriaus organizacijose, bet ir privačiame versle, kaip vienas iš organizacijos kultūrą neigiamai veikiančių reiškinijų. Nepotizmas pažeidžia organizacijos procesų funkcionalumą.

3. Nepotizmas yra tiek „sergančios“ organizacijos požymis, tiek veiksnys. Nepotizmo padarinių ir sergančių organizacijų kultūrų charakteristikas sieja tamprūs ryšiai. Nepotizmas iškreipia organizacijos kultūrą, neigiamai veikia vidinį organizacijos klimata. Todėl nepotizmo prevencija organizacijų valdymo praktikoje teigiamai veikia ir organizacijos klimata, ir organizacijos kultūrą.

Literatūra

1. Arasli, H., Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus // Social behavior and personality. No. 36 (9).

2. Arasli, H., Bavik, A., Ekiz, H. E. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus // International Journal of Sociology and Social Policy. No. 26 (7).

3. Asunakutlu, T., Avci, U. (2010). An investigation of the relationship between nepotism and job satisfaction in family businesses // *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. No. 15 (2).
4. Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism*. – New York: Doubleday.
5. Büte, M. (2011a). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit // *Electronic Journal of Social Sciences*. No. 10 (36).
6. Büte, M. (2011b). The Relationship Between the Effects of Nepotism on the Employees and Human Resource Practices: A Research on Turkish Public Banks // *Journal of Graduate School of Social Sciences*. No. 15 (1).
7. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
8. Chervenak, F. A., McCultough, L. B. (2007). Is Ethically Justified Nepotism in Hiring and Admissions in Academic Health Centers an Oxymoron? // *Academic Health*. September / October.
9. De Vries, M. K. (2004). Cultural approaches to management // *Management Decision*. No. 42 (7).
10. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. – New York: HarperCollins.
11. Keleş, H. N., Özkan, T. K. and Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey // *International Business Economics Research Journal*. No. 10 (9).
12. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – London: Prentice Hall.
13. Mitroff, I. I. (2004). Think like a sociopath, act like a saint // *Journal of Business Strategy*. No. 25 (5).
14. Piliponytė, J. (2004). Korupcija: teoriniai bandymai apibrėžti ir paaiškinti // *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. Nr. 2.
15. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika*. – Vilnius: Enciklopedija.
16. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, R. A., Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview // *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. No. 9 (3).
17. Schein E. (1992). *Organizational culture and leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass.
18. Schwarz, J. O. (2007). Assessing future disorders in organizations: implications for diagnosing and treating schizophrenic, depressed or paranoid organizations // *Foresight*. No. 9 (2).
19. Scoppa, V. (2009). Intergenerational transfers of public sector jobs: a shred of evidence on nepotism // *Public Choice*. No. 141.
20. Shekari, G., Eshgabad, R. K. (2012). Evaluation of the impact of organizational culture on organizational health in mashhad customs // *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. No. 4 (4).
21. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: KU leidykla.
22. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1).
23. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei // *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 7 (1).
24. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 5 (29).
25. Vveinhardt, J. (2012a). Nepotism Variations: Public and Private Sectors // VIII Международная научная-практическая конференция «Достижения высшей школы – 2012». София: Бял ГРАД-БГ.
26. Vveinhardt, J. (2012b). Nepotizmo vertinimo dichotomija: socialinės ir etinės dimensijos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 64.
27. Vveinhardt, J., Petrauskaitė, L. (2013). Nepotizmo, favoritizmo ir protekcionizmo trianuliacijos koncepcinis modelis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 65.
28. Wong, L. C., Kleiner, B. (1994). Nepotism // *Work Study*. No. 43 (5).

INSIGHTS OF DEGENERATE ORGANIZATIONAL CULTURES AND NEPOTISM IN THE ORGANIZATIONS

Jolita Vveinhardt, Loreta Petrauskaitė
Vytautas Magnus University

Summary

Of Lithuanian and foreign scientists articles analysis, determined unhealthy, degenerate organizational culture is measured in two ways: Some authors argue that unhealthy culture can make to sick organization's "healthy" members, and to destroy of its operations, image and reputation. Others observe that at low sickness of organizational culture can be seen the benefits, as it helps to reveal the weaknesses that need more attention. Paranoid, schizophrenia, and depression are the main referred organization's diseases. Analysis of nepotism's damage in the organization, is found that nepotism seen as harmful entire phenomenon to whole organization, affecting workers and their trust in the organization, work performance. Also, organization lose public confidence, the reputation of organization is deteriorated down. Nepotism is often equated with discrimination, but here is discriminated according to criteria such as the family, the tribe, or other interest-based group, for this reason, organization has a wide spiritual loss. When the relationship is defined between nepotism and degenerate cultures, it can be assumed that nepotism is one of the main reasons for the organization of cultural degeneration. Nepotism can be described as "evil's seed" from which grown up like phenomena such as distrust, suspicion, dissatisfaction with work, indifference and fear, which are identified as the main function of the unhealthy organization's features. *The object:* interface between degenerate culture of the organization and nepotism. *The aim:* analysis of consequences of degenerate cultural characteristics and nepotism, to determine what impact has to changes of organizational culture. *Research tasks* to reach the aim of research: (1) to analyze the characteristics of degenerate cultures; (2) to look over the effects of nepotism in organizations; (3) to determine the interfaces between nepotism and degenerate cultures. *Research methods.* In order to objectively evaluate the object – the relationship of the organization's culture and nepotism, was applied methods: the theoretical analysis, generalization of scientific information and interpretation, analysis and synthesis, logical comparison and systematic generalization.

Keywords: culture, degenerate culture, nepotism.

JEL codes: M120, M140.

Copyright of Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development is the property of Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.