

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

INGA GAJAUSKIENĖ

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ROKIŠKIO
RAJONO SAVIVALDYBĖS JUOZO KELIUOČIO VIEŠOJOJE
BIBLIOTEKOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

UTENA

2023

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ASPEKTAI	9
1.1. Organizacinės kultūros formavimo reikšmė organizacijai	9
1.2. Organizacinės kultūros formavimo specifika bibliotekoje	21
1.3. Organizacinės kultūros teisinės aplinkos analizė bibliotekoje	26
2. TYRIMO METODIKA	38
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	38
3. ANALITINĖ DALIS	45
3.1. Ekspertų interviu apibendrinimas	45
3.2. Anketinės apklausos rezultatai ir apibendrinimas	60
IŠVADOS.....	73
PASIŪLYMAI	75
LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA	83
ANOTATION	84
SANTRAUKA	85
SUMMARY	86
PRIEDAI	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Organizacinės kultūros suvokimas
- 2 pav. Organizacinės kultūros įtaka institucijai
- 3 pav. Organizacinės kultūros svarba organizacijai
- 4 pav. Vertybės organizacijos kontekste
- 5 pav. Organizacinės kultūros formavimo schema
- 6 pav. Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais
- 7 pav. Organizacinės kultūros elementų suvokimo lygiai
- 8 pav. Organizacinės kultūros tyrime naudoti metodai
- 9 pav. Interviu privalumai ir trūkumai
- 10 pav. Anketinės apklausos privalumai ir trūkumai
- 11 pav. Tyrimo eigos schema
- 12 pav. Interviu ir interviu veikėjų sąveika
- 13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių procentais
- 14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą procentais
- 15 pav. Darbuotojų stažas organizacijoje procentais
- 16 pav. Organizacijos vertybės formuojant organizacinę kultūrą
- 17 pav. Darbuotojų vertybės organizacijos veikloje
- 18 pav. Organizacijos simboliai
- 19 pav. Organizacijos simboliai vienijantys organizacijos narius
- 20 pav. Organizacijos istorijos
- 21 pav. Darbuotojų vertybės formuojant organizacinę kultūrą
- 22 pav. Organizacinės kultūros formavimo reikšmė
- 23 pav. Organizacijos ceremonijos
- 24 pav. Vidinės komunikacijos vaidmuo
- 25 pav. Organizacinės kultūros elementų įtaka
- 26 pav. Bibliotekų vertybės
- 27 pav. Bibliotekos tikslas formuojant organizacinę kultūrą
- 28 pav. Viešųjų bibliotekų strateginės kryptys
- 29 pav. Bibliotekos organizacinės kultūros formavimo schema (modelis)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Autorių organizacinės kultūros sąvokos apibrėžimai
- 2 lentelė. Autorių organizacinės kultūros svarbos apibrėžimai
- 3 lentelė. Biurokratinės ir pobiurokratinės organizacijos vertybės
- 4 lentelė. Autorių organizacinės kultūros formavimo sąvokos apibrėžimai
- 5 lentelė. Naujos viešųjų bibliotekų strateginės plėtros kryptys ir uždaviniai
- 6 lentelė. Kriterijai, kuriais remiantis pasirinkti ekspertai
- 7 lentelė. Anketos struktūra
- 8 lentelė. Vertybės, kuriomis remiasi organizacija formuojant organizacinę kultūrą
- 9 lentelė. Vertybės, kuriomis darbuotojai vadovaujasi, kasdienėje organizacijos veikloje, formuojant organizacinę kultūrą
- 10 lentelė. Organizacijos simboliai formuojant organizacinę kultūrą
- 11 lentelė. Organizacijos simboliai, vienijantys organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą
- 12 lentelė. Istorijos organizacijoje, vienijančios organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą
- 13 lentelė. Vertybės, kuriomis remiatės ir jų pasirinkimo motyvai formuojant organizacinę kultūrą
- 14 lentelė. Organizacinės kultūros formavimo reikšmė siekiant organizacijos tikslų
- 15 lentelė. Kasdieniai ritualai organizacijoje formuojant organizacinę kultūrą
- 16 lentelė. Organizacijoje vykstančios ceremonijos formuojant organizacinę kultūrą
- 17 lentelė. Vidinės komunikacijos vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą

PRIEDAI

1 priedas. Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos struktūros schema

IVADAS

Temos aktualumas. Bibliotekos būdamos viešojo sektoriaus organizacijos, pasak Kulikauskienės (2019, p. 74 – 75), veikiamos naujų technologijų, inovacijų ir besikeičiančių visuomenės poreikių šiandien susiduria su nuolatiniais pokyčiais. Bibliotekose vyksta kultūrinės, informacinės, mokymosi visą gyvenimą veiklos, visi šie bruožai bibliotekas išskiria iš kitų organizacijų. Anot Janavičienės (2021, p. 72) „be galo svarbu, kad pasikeistų darbuotojų nuostata dėl būtinybės keistis, tobulinti savo asmenybę, atitikti laiko dvasią, o ne vien išlaikyti esamą status quo“. Leikienės ir Stanikūnienės (2021, p.7) teigimu, bibliotekininkas turi tapti ir prisitaikančiu prie kintančios aplinkos, ir nuolat besimokančiu savo veikloje. Pagal Liukinevičienę ir Kuodytę (2021, p. 79) viešosios bibliotekos šiandien išgyvena didžiulius pokyčius, tad strateginis planavimas, ilgalaikės perspektyvos žinojimas organizacijose tampa būtinybe. Farrellas (2019, p.198) teigia, kad planavimo procesas yra svarbus atnaujinti bibliotekos vizijai, suformuoti strateginiams tikslams, sukvietus dalyvius plėtoti bendras vertybes, kreipti organizaciją eiti nauju keliu. Planavimo procesas dėl naujos krypties gali sukelti darbuotojams įtampą, tačiau darbuotojams taps lengviau suprasti savo vaidmenis, organizacijos veikloje, siekiant organizacijos sėkmės. Kulikauskienės (2019, p. 69) teigimu, organizacijų pagrindą sudaro jose dirbantys žmonės, todėl organizaciniai pokyčiai reikalauja ir organizacijose dirbančių žmonių pokyčio.

Temos ištirtumas ir naujumas. Organizacinės kultūros fenomenas kaip veiksnys, pasak Šimanskienės, Gargaso, ir Ramanausko (2015, p. 311), kuris daro poveikį įmonių ir organizacijų darbo sėkmei, buvo tirtas jau 1950 – 1960 m. 1970 – 1990 metais nagrinėjant kultūros problemas vadyboje ir organizacijose, buvo pagrįsta nuostata, kad organizacinė kultūra nusako, bet kurios organizacijos esmę ir yra jos esminis ir pastovus bruožas. Aleknienės (2003, p. 1) teigimu, viešojo sektoriaus organizacinė kultūra susidomėta tik 1980 m., kuomet buvo prieita prie išvadų, jog plėtojantis naujam viešajam valdymui struktūrinių, strateginių ar kitų pakeitimų nepakaks užtikrinti sėkmingam organizacijos veiklos plėtojimui.

Viešajame sektoriuje organizacinę kultūrą analizavo: Aleknienė 2003; Kaarst – Brown, Nicholson ir Won Dran 2004; Aleknienė 2005; Paužuolienė ir Trakšelys 2009; Labenskytė 2011; Patapas ir Labenskytė 2011; Zaveckienė ir Čiegis 2014; Mockūnaitė 2015; Rakšnys ir Valickas 2016; Rakšnys 2016; Rakšnys 2019; Chidambaranathan ir Regha 2016; Indacochea, Concepción ir Lorenzo 2018; Farrell 2018; Martin 2020; Vareikienė 2022;

Aleknienė (2003) analizavo OK ir jos esminio elemento vertybių sampratą bei svarbą viešajame sektoriuje, Kaarst – Brown, Nicholson, ir Won Dran (2004) bibliotekų kaip strateginio resurso organizacinę

kultūrą, Aleknienė (2005) viešojo sektoriaus vertybių transformaciją pereinant iš biurokratinio į pobiurokratinį modelį, Paužuolienė ir Trakšėlys (2009) komunikacijos reikšmę organizacinei kultūrai, Patapas ir Labenskytė (2011) organizacinę kultūrą ir jos vertybes, Zaveckienė ir Čiegis (2014) OK įtaką sveikatos priežiūros įstaigų veiklai, Mockūnaitė (2015) institucijos organizacinę kultūrą, Rakšnys ir Valickas (2016) organizacinės kultūros transformaciją nuo biurokratinės (hierarchinės) prie rinkos inovacinės, Chidambaranathan ir Regha (2016) bibliotekų organizacinės kultūros diagnozavimą naudojant konkuruojančių vertybių sistemą, Indacochea, Concepción, ir Lorenzo (2018) OK valdymą Ekvadoro švietimo sektoriaus viešosiose įstaigose, Farrell (2018) lyderystės atspindžius organizacinėje kultūroje, Martin (2020) lyderystės vaidmenį sveikoje bibliotekos kultūroje, Vareikienė (2022) organizacinės kultūros valdymą švietimo sektoriaus viešosiose įstaigose.

Organizacinę kultūrą taip pat analizavo: Šimanskienė 2002; Kaziliūnas 2004; Hofstede, Hofstede ir Minkov 2010; Šimanskienė 2008; Vveinhard 2011; Vveinhard ir Gulbovaitė 2012; Pikturnaitė ir Paužuolienė 2013; Grublienė ir Urbonaitė 2014; Shein 2004, 2009; Šimanskienė ir Sandu 2014; Šimanskienė, Gargasas, ir Ramanauskas 2015; Gulbovaitė 2016; Gudonytė ir Marčinskas 2016; Ramanauskas 2017; Paužuolienė 2017, Pavlova 2020; Paužuolienė ir Šimanskienė 2021.

Viešąjį sektorių analizavo: Čiapas (2002) vadovų lyderystę inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime, Raipa (2009) šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptis ir tendencijas, Dvorak ir Rudžionienė (2013) bibliotekos veiklos vertinimą kaip svarbią institucijos vadybos dalį viešojo administravimo požiūriu, Kulbeckienė, Stasėnaitė, ir Jankauskienė (2014) viešosios bibliotekos įvaizdį vartotojų požiūriu, Juchnevič (2016) šiuolaikinius bibliotekos konceptus tinklaveikos visuomenėje, Vaitkevičius (2018) žinių vadybos reikšmę viešojo sektoriaus inovatyvumui, Kulikauskienė (2019) svarbiausius organizacinės socialinės atsakomybės ir įtraukties aspektus, Janavičienė (2021) bibliotekininko profesijos transformacijas, profesionalumą nurodančių kompetencijų kaitą, profesionalumo kliūtis ir iššūkius.

Šiandien viešosioms bibliotekoms esant tokioms įvairiapusiškoms viešojo sektoriaus organizacijoms, kuomet jos vis dažniau pačios imasi naujų sumanymų prisitaikydamos prie lankytojų poreikių ir, pasak Kulikauskienės (2019, p.75), iš jų kaip ir iš visų viešųjų organizacijų yra reikalaujama atsakomybės už visuomenės gerovę ir socialinių paslaugų visuomenei vykdymo, bibliotekoms tampa aktualus organizacinės kultūros formavimas, jo svarba bei vaidmuo, organizacijos veikloje, siekiant užsibrėžtų jos veiklos strateginių tikslų.

Atsižvelgiant, jog tiriama organizacija prisideda prie visuomenės gerovės ir yra socialiai atsakinga, tyrimo rezultatai turėtų būti naudingi organizacijos vadovui, skyrių vedėjams ir visiems organizacijos darbuotojams.

Tyrimo objektas. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos organizacinė kultūra.

Problema. Kokiomis vertybėmis yra grįsta Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos organizacinė kultūra?

Tikslas. Išanalizuoti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti esminius organizacinės kultūros formavimo teorinius etapus ir jais atskleisti organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekoje.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo teisinius aspektus.
3. Sukurti organizacinės kultūros formavimo modelį bibliotekai.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, dokumentų analizė, pusiau – struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa, lyginamoji analizė.

Darbo struktūra: įvadas, teorinė dalis, metodinė dalis, analitinė dalis, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis – 87 puslapiai, 29 paveikslai, 17 lentelių, 1 priedas.

1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros formavimo reikšmė organizacijai

Organizacinė kultūra, pasak Piktornaitės ir Paužuolienės (2013, p. 93), yra aktuali ir veiksminga vadybos priemonė, kuri daro įtaką organizacijos veiklai bei pasiektiems rezultatams, santykiui su visuomene ir aplinka. Kai organizacijoje būna nustatytos taisyklės, vertybės ir konkrečios normos, darbuotojai dirba efektyviau, mažėja įtampas, nepasitikėjimo, nesaugumo pojūtis.

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021, p. 27) teigia, kad organizacinės kultūros tikslas yra telkiant darbuotojus stiprinti organizaciją. Taip pat šių autorių teigimu, organizacinė kultūra – tai vadovybės sukurta kultūra, kuri yra unikali ir stabili, organizacijos narių vienodai suvokiama bei įtvirtinanti kolektyvinius mąstymo įpročius.

Zavackienės ir Čiegio (2014, p. 80) teigimu, organizacinė kultūra pasireiškia per normas, kalbą, simbolius, tradicijas, ji yra esminių vertybių, vienetų įsitikinimų sistema, kurią prižiūsta visi darbuotojai, o visa tai daro stiprią įtaką organizacijos tikslų siekimui bei įstaigos efektyvumui. Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 270) manymu, organizacinės kultūros esmė yra tai kuomet puoselėjant organizacijos vertybes, naudojant tam tikrus simbolius yra atskleidžiamos bendros organizacijos narių nuostatos kaip organizacijoje dirbti, kad ji klestėtų ir patenkintų jų kaip darbuotojų poreikius. Organizacinė kultūra, pasak Vareikienės (2022, p. 63), leidžia organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų, užtikrina jos unikalumą, formuoja organizacijos įvaizdį, užtikrina veiklos stabilumą bei padeda prisitaikyti prie išorės ir vidaus pokyčių. Vveinhardt (2011, p. 229) teigia, jog tai yra dirbtinė ir sąmoningai plėtojama kultūra. Anot Šimanskienės (2014, p. 208), organizacinė kultūra tarp darbuotojų ir organizacijos ugdo tapatumo jausmą, didina jų prierašumą organizacijai, taip pat šios autorės teigimu (2014, p. 203), skatina darbuotojų lojalumą organizacijai juos motyvuojant ir taip didinant organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu. Chidambaranathan ir Regha (2016, p. 99) teigimu, organizacinė kultūra yra svarbi darbuotojų veiklos ir organizacijos sėkmės sudedamoji dalis. Šimanskienė (2002, p. 19) teigia, jog organizacinė kultūra yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri išsiskiria iš kitų panašių organizacijų kultūrų. Remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis ji yra kaip jungiamoji grandis vienijanti darbuotojų pastangas siekiant bendrą organizacijos tikslą. Martin (2020, p. 408) teigia, jog ji nurodo kaip žmonės organizacijoje bendraus vieni su kitais, kaip jie rengsis, kaip jie supranta ir mato savo darbą, save organizacijos veikloje. Indacochea, Concepción ir Lorenzo (2018, p. 48) teigia, jog viešosios institucijos

turi atsižvelgti į organizacinę kultūrą, kuri institucijai leistų prisiderinti prie pokyčių taip, jog jos tikslai būtų pasiekiami susidorojant su išskylančiais iššūkiais. Šie autoriai (2018, p. 47) taip pat mano, jog kultūra gali būti kuriama kaip kintamasis, kuris gali būti transformuojamas pasitelkus metodus taip gerinant žmonių elgseną, kuriuos vienija tie patys tikslai. Pasak Sheino (2009, p. 28) nėra teisingos ar neteisingos, nėra geresnės ar blogesnės kultūros, išskyrus santykį į tai ką organizacija stengiasi daryti ir ką jei leidžia daryti aplinka kurioje organizacija veikia.

Organizacinė kultūra ir vertybės, pasak Kaarst – Brown, Nicholson ir Won Dran (2004, p. 46), yra svarbūs organizacijos ištekliai ir juos būtina valdyti kaip ir kitus išteklius, kadangi jų valdymas padeda ugdyti grupės suvokimą, jos veiklą ir sprendimų priėmimus.

1 lentelė. Autorių organizacinės kultūros sąvokos apibrėžimai

Organizacinė kultūra	Autorius, metai
Organizacinė kultūra – tai organizacijos veiklos veiksnys, pagrįstas formaliomis ir neformaliomis organizacijos ir individų vertybėmis, turintis įtakos organizacijos veiklos pobūdžiui ir efektyvumui.	(Aleknienė 2003)
Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra.	(Vveinhardt 2011)
Organizacinė kultūra lemia organizacijos unikalumą, didina darbuotojų prieraišumą organizacijai, ugdo tapatumo jausmą. Kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra unikali, nes daug priklauso nuo joje dirbančių žmonių.	(Šimanskienė 2014)
Organizacinė kultūra – svarbi organizacijos sėkmės ir darbuotojų veiklos sudedamoji dalis.	(Chidambaranathan ir Regha 2016)
Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra, kuri gali motyvuoti arba demotyvuoti organizacijos narius.	(Paužuolienė 2017)
Organizacinė kultūra nurodo kaip žmonės rengsis ir bendraus vieni su kitais, kaip jie mato ir supranta savo darbą, save ir organizaciją.	(Martin 2020)

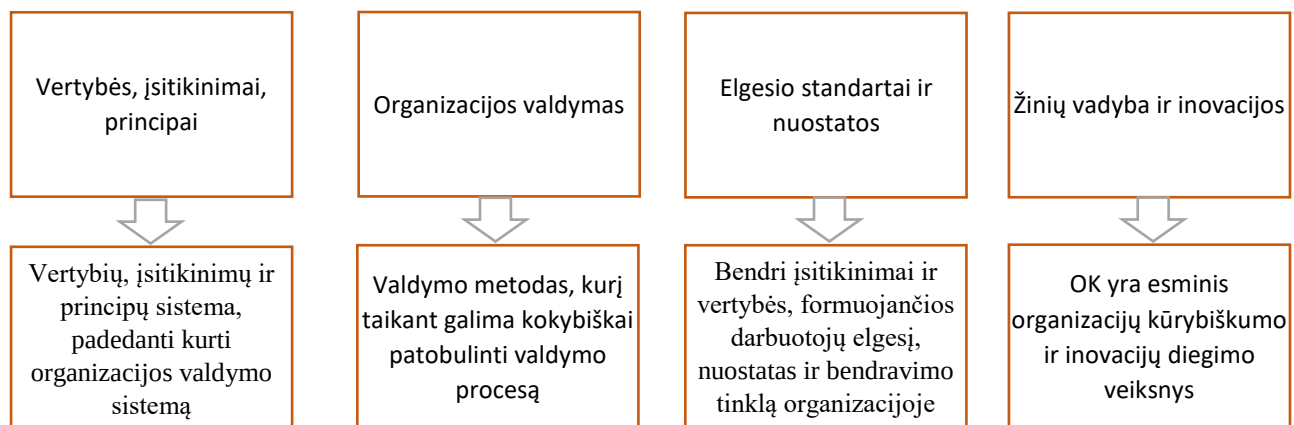
Sudaryta darbo autorės

Paužuolienė (2017, p. 31) teigia, jog kiekviena organizacija pasižymi savita tik jai būdinga organizacine kultūra, kuri organizacijos narius gali motyvuoti arba juos demotyvuoti. Staniulienės (2010, p. 20) manymu, skirtinguose organizacijos lygiuose dirbantys ir skirtingą patirtį bei išsilavinimą turintys darbuotojai organizacijos kultūrą turėtų apibūdinti panašiai, kadangi organizacinė kultūra atspindi bendrą

narių suvokimą. Organizacinė kultūra, pagal Alekniene (2003, p.15), yra organizacijos veiklos veiksnys, kuris turi įtakos veiklos efektyvumui, pobūdžiui yra grindžiamas formaliomis ir neformaliomis individų ir organizacijos vertybėmis. Organizacinė kultūra, pasak Labenskytės (2011, p. 60), turi didelę įtaką darbinei veiklai ir darbo rezultatams, tai šiuolaikinio valdymo pagrindas ir yra esminis sėkmingo organizacijos valdymo veiksnys.

Stipri organizacinė kultūra, pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 21), didina darbo našumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, mažina jų kontrolės poreikį, formuoja darbuotojų požiūrį ir elgesį, kurie padeda siekti organizacijos tikslų. Staniulienė (2010, p. 17) teigia, jog stiprią organizacinę kultūrą dažniausiai turi ilgai veikiančios ir didelės organizacijos, tokias organizacijas darbuotojai rečiau palieka, kadangi tokiose organizacijose darbuotojai vieningai sutaria dėl pagrindinių taisyklių ir vertybių. Silpną organizacijos kultūrą dažniausiai turi neseniai įsikūrusios organizacijos jose dažnai keičiasi darbuotojai ir net vadovai, kadangi darbuotojams dar nespėta įdiegti pagrindinių vertybių ir ne visi darbuotojai nori su jomis sutikti.

Organizacinė kultūra, pasak Paužuolienę ir Šimanskienę (2021, p. 6), analizuojama įvairiuose kontekstuose, bet ir šiandien skirtingai apibrėžiama, nors pats jos suvokimas labai panašus ir nuo devintojo praeito amžiaus dešimtmečio pradžios publikuotoje mokslinėje literatūroje iki šiol yra dominuojanti organizacinės kultūros paradigma, kuri atsispindi įvairių tipų organizacijose. Autorės (2021, p. 18), apibendrinusios organizacinės kultūros koncepcijas išskyrė esminius organizacinės kultūros požiūrius: vertybės ir įsitikinimai, organizacijos valdymas, elgesio standartai ir normos, žinių vadyba ir inovacijos. Autorių apibendrintas organizacinės kultūros suvokimas pateiktas 1 pav.

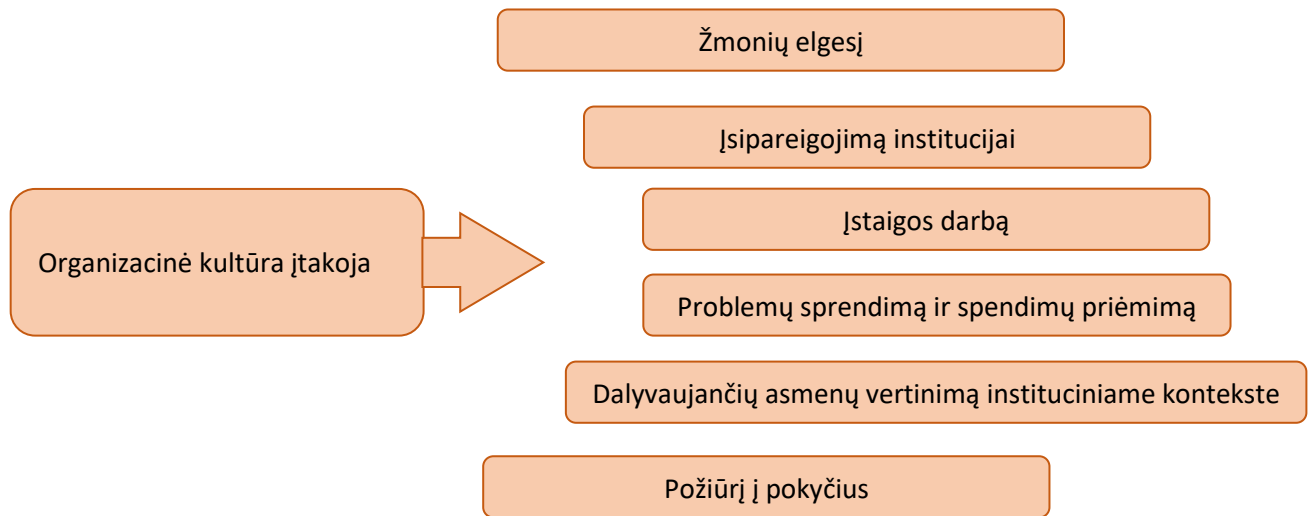


1 pav. Organizacinės kultūros suvokimas

Šaltinis: Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021

Pasak Kaziliūno (2004, p. 79), organizacinė kultūra yra plati sąvoka, kuri apima ne tik organizacijos nuostatas bei įsisąmonintas kultūrinės vertybes, bet ir organizacijos vidinį klimatą. Pavlova (2020, p. 115) teigia, jog organizacinis klimatas yra organizacijos identiteto dalis, jis yra laikomas svarbiu šiuolaikinės organizacijos elementu, kuris parodo vidinės komunikacijos efektyvumą. Pagal Budinienę ir Svirskienę (2006, p. 57) organizacinė kultūra nėra nei gera, nei bloga, ji gali būti tinkama arba netinkama atitinkamose sąlygose. Autorės taip pat pabrėžia, jog tai kas vakar buvo idealu, šiandien jau gali būti visiškai pasenę.

Organizacinė kultūra, pagal Indacochea, Concepción, ir Lorenzo (2018, p. 52), yra esminė viešosiose institucijose, nes ji įtraukia visuomenę, pripažįsta dinamišką mokymosi procesą pagal vertybes, įsitikinimus, procedūras, taisykles, ritualus ir ceremonijas. 2 pav. pateikiama autorių nuomonė apie organizacinės kultūros įtaką institucijose.



2 pav. **Organizacinės kultūros įtaka institucijai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Indacochea, Concepción, ir Lorenzo, 2018

Paužuolienė ir L. Šimanskienė (2021, p.16) cituodamos E. Sheinas (1992) kultūrą apibūdina keliais aspektais:

- Tai tam tikras *elgsenos reguliavimas*, žmonėms veikiant vienas kitą: kalba, ritualai, praktikuojami esant tam tikroms situacijoms.
- *Grupės normos ir standartai*, kaip reikia elgtis.
- *Vertybės*: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
- *Formali filosofija*: ideologiniai principai, tarsi nuorodos, kaip grupei reikėtų elgtis.
- *Žaidimo taisyklės*: taisyklių, kurių privalu laikytis ir su kuriomis supažindinti naujokus, rinkinys.
- *Klimatas* – tai jausmai ir organizacijos narių bendravimo vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis būdas.

- *Įtvirtinti įgūdžiai*: tam tikri iš kartos į kartą natūraliai perduodami įgūdžiai
- *Mąstymo įpročiai*: suvokimo kalbos ankstyvajame socializacijos etape nuorodos.
- *Užslėpti veiksniai*: suvokimas, kad viskas, kas grupės narių sukurta, yra bendradarbiavimo rezultatas.
- *Simboliai*: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina, tai – emociingiausias kultūros aspektas.

Labenskytė (2011, p. 60) teigia, jog bendros organizacinės sampratos nėra ir įvairūs mokslininkai pateikia daugybę organizacinės kultūros apibrėžimų išryškindami skirtingus aspektus, kurie jų požiūriu yra svarbiausi.

Apibendrinant organizacinės kultūros sąvokas galima teigti, kad organizacinės kultūros sąvokų spektras labai platus, skirtingi mokslininkai organizacinės kultūros sąvokas pateikia skirtingai. Ji padeda organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų, lemia jų unikalumą, kadangi priklauso nuo organizacijoje dirbančių darbuotojų, lemia jos kaip organizacijos stabilumą, padeda prisitaikyti prie vidaus ir išorės pokyčių. Svarbi organizacijos veiklai ir sprendimų priėmimams, padeda susiduriant įveikti netikėtus iššūkius ir gali lemti organizacijos sėkmę. Tai vadovų dirbtinai sukurta kultūra, kurią plėtojant siekiama daryti įtaką darbuotojų lojalumui organizacijai, jų darbo rezultatams taip siekiant organizacijos tikslų ir jos efektyvios veiklos. Organizacinė kultūra lemia darbuotojų elgesį organizacijoje, tai kaip jie supranta savo darbo vietą joje, ugdo jų tapatumo jausmą bei prierašumą prie jos. Priklausomai nuo vadovo kuriamos kultūros, organizacinė kultūra gali motyvuoti arba priešingai demotyvuoti įstaigos darbuotojus. Svarbu esminės vertybės bei tokių pat įsitikinimų sistema, kuri būtų pripažįstama visų įstaigos darbuotojų. Stipri organizacinė kultūra lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu, tokias įstaigas darbuotojai palieka retai, kadangi tokiose organizacijose jaučiamas didesnis saugumo jausmas yra mažiau įtampos ir nepasitikėjimo. Silpną organizacinę kultūrą turinčiose organizacijose dažnai keičiasi darbuotojai bei vadovai, dažniausiai tokią kultūrą turi neseniai įsikūrusios organizacijos ir vertybės jose dar nėra spėtos įsisąmoninti.

Apibendrinus organizacinės kultūros sąvokas, natūraliai kyla klausimas apie organizacinės kultūros svarbą bei paskirtį organizacijos veiklai.

Pasitelkiant organizacinę kultūrą, pasak Labenskytės (2011, p. 60), galima kurti efektyviau dirbančią organizaciją, kuri yra aktuali viešajam sektoriui. Organizacinė kultūra, Šimanskienės, Gargaso ir Ramanausko (2015, p. 39) teigimu, padeda naujiems darbuotojams pastebėti svarbiausias vertybes, teisingai suprasti organizacijoje vykstančius įvykius. Organizacinė kultūra organizacijoje dirbantiems darbuotojams suteikia socialinio saugumo jausmą, skatina atsakomybę atliekant pavestas užduotis yra svarbi organizacijos stabilumui ir tęstinumui.

2 lentelė. Autorių organizacinės kultūros svarbos apibrėžimai

Organizacinės kultūros svarba	Autorius, metai
Pasitelkus organizacinę kultūrą įmanoma sukurti efektyviau ir produktyviau dirbančią organizaciją, aktualią viešajam sektoriui.	(Labenskytė 2011)
Tinkama organizacinė kultūra motyvuoja darbuotojus ir skatina jų lojalumą organizacijai, taip didindama organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu.	(Šimanskienė ir Sandu 2014)
Lemia kaip organizacija veikia, ji atsispindi strategijose, struktūrose, metoduose ir sistemose pagal tai, kas yra nustatyta kiekvienoje institucijoje.	(Indacochea, Concepción ir Lorenzo 2018)
Organizacinės kultūros tikslas – telkti darbuotojus ir stiprinti organizaciją.	(Paužuolienė ir Šimanskienė 2021)

Sudaryta darbo autorės

Tinkama organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės ir Sandu (2014, p. 203), didina organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu, skatina jų lojalumą organizacijai bei motyvuoja juos ir nors tai nėra „raktas į sėkmę“ yra daroma didelė įtaka sėkmingai organizacijos veiklai.

Organizacinė kultūra, Indacochea, Concepción, ir Lorenzo (2018, p. 52) teigimu, atsispindi metoduose, struktūrose, sistemose ir strategijose, lemia kas yra nustatyta kiekvienoje institucijoje ir kaip organizacija veikia.

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021, p. 30) susisteminusios mokslininkų pasisakymus apie organizacinę kultūrą, išryškina organizacinės kultūros svarbą organizacijai 3pav.

Gerinamas organizacijos įvaizdis	Didinamas darbuotojų pasitikėjimas	Užtikrinamas OK tapatumo jausmas	Didinamas organizacijos konkurencingumas
Teigiamai veikiamas darbuotojų elgesys	Buriamos darnios komandos	Skatinamas lojalumas organizacijai	Padedama suprasti organizacijoje vykstančius procesus
Puiki motyvavimo priemonė	Padedama organizacijoje prisitaikyti, nuolat kintant aplinkai	Padedama išvengti konfliktų	Skatinamas bendradarbiavimas

3 pav. Organizacinės kultūros svarba organizacijai

Šaltinis: Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021

Organizacinės kultūros tikslas, pagal Paužuolienę ir Šimanskienę (2021, p.27), telkiant darbuotojus stiprinti organizaciją.

Apibendrinant organizacinės kultūros svarbą galima teigti, jog pasitelkiant organizacinę kultūrą galima kurti efektyviau ir našiau dirbančią organizaciją, didinant jos stabilumą bei tęstinumą. Organizacinė kultūra kuria organizacijos įvaizdį, atspindi strateginiuose planuose, jos struktūroje ir naudojamuose metoduose. Pasitelkus organizacinę kultūrą yra skatinama darbuotojų atsakomybė, kuomet yra atliekamos jiems pavestos užduotys. Ji, organizacijos darbuotojams, suteikia socialinio saugumo jausmą, naujiems darbuotojams padeda lengviau adaptuotis, teisingai suprasti joje vykstančius įvykius bei pastebėti vyraujančias vertybes. Organizacinė kultūra, organizacijoje, teigiamai veikia darbuotojų elgesį, skatina jų bendradarbiavimą, padeda kurti stiprias komandas ir išvengti konfliktų.

Apibendrinus organizacinės kultūros svarbą, svarbu išsiaiškinti organizacijose puoselėjamų vertybių svarbą, kokį poveikį jos daro organizacijų veiklai. Susidomėjimas viešojo sektoriaus vertybėmis, pasak Aleknienės (2003, p. 15), kilo 1980 m., kuomet buvo susirūpinta organizacine kultūra ir jos vertybėmis privačiame sektoriuje. Tai paskatino viešąjį sektorių perimti privataus sektoriaus metodus ir organizacinę kultūrą.

Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas (2015, p. 313) teigia, kad kiekviena organizacija yra unikali, kadangi spręsdama iškilusias problemas ir siekdama savo tikslų vadovaujasi tik jai būdingomis vertybėmis ir nuostatomis. Pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 186) „organizacijos misija, vizija, tikslai turi būti formuluojami organizacijos vertybių pagrindu“.

Gulbovaitė (2016, p. 181) teigia, kad siekiant užtikrinti darnią organizacijos narių elgseną, organizacinės vertybės vis dažniau taikomos kaip valdymo mechanizmas praktikoje. Pasak Valiūno ir Drejerio (2019, p 4), visi žmonės turi savo vertybes, požiūrį ir nuostatas į juos supančią aplinką bei žmones. Panašios asmens vertybės, kurios leistų būti patenkintu ir jaustis tinkamu darbuotoju konkrečiam darbui atlikti turėtų būti puoselėjamos ir jį supančioje aplinkoje.

Vveinhardt ir Gulbovaitė (2012, p. 113) teigia, kad darbuotojai geriau jaučiasi tokioje aplinkoje, kur yra gerbiamos ir vertinamos jų asmeninės savybės, arba kai organizacijos ir jų vertybės sutampa, tuomet darbuotojai yra lankstesni ir greičiau prisitaikantys prie pokyčių.

Staniulienės teigimu (2010, 38), vertybės yra sunkiausiai keičiamas elementas organizacijoje, kadangi vertybės yra žmonių galvose. Todėl, pasak Paužuolienės (2017, p. 37), organizacijos pasirinktas vertybes tikslinga skleisti įvairiomis priemonėmis. Pasak Labenskytės (2011, p. 60), tyrimais įrodyta, kad vertybės suteikia identiškumo jausmą, jos vienija darbuotojus bendriems tikslams pasiekti, daro įtaką sėkmingiems darbo rezultatams, darbo veiksmingumui. Aleknienė (2005, p. 2) teigia, kad kiekviena organizacija, taip pat

ir viešojo sektoriaus turi turėti aiškas, daugiau ar mažiau teigiamas, bet nebūtinai vienodas vertybes. Ne visada esamos vertybės organizacijoje yra palankios organizacijos veiklai ir padeda įgyvendinti organizacijos misiją, skirtingos organizacijos disponuoja skirtingomis vertybėmis, kurios priklauso nuo organizacijos misijos, tikslų, vidinės organizacijos aplinkos bei kitų veiksnių.

Pažangiose ir klestinčiose organizacijose, pasak Labenskytės (2011, p. 60), yra remiamasi stipria vertybių sistema.

Pagal Alekniene (2005, p. 2), domintis viešojo sektoriaus institucijų organizacine kultūra yra svarbu atskleisti vertybių tarpusavio ryšį, sistemą, sandarą. Vertybių sistema yra organizacijos ir kiekvieno individo pagrindas, jos nustatymas padeda geriau suprasti organizacijos veiklą, privalumus ir trūkumus. Biurokratinės ir pobiurokratinės vertybės pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. Biurokratinės ir pobiurokratinės organizacijos vertybės

Biurokratinės organizacijos vertybės	Pobiurokratinės organizacijos vertybės
<i>Organizacijos reikmių akcentavimas</i> Pabrėžiami pačios organizacijos interesai	<i>Orientuota į klientą</i> Žmonėms teikiamos kokybiškos paslaugos
<i>Užimamų pareigų galia</i> Kontrolė, komandos ir paklusnumas	<i>Dalyvavimas priimant sprendimus</i> Bendros vertybės ir kolektyvinis sprendimų priėmimas, pagrįstas dalyvavimu
<i>Taisyklių ir procedūrų laikymasis</i> Taisyklės, procedūros ir suvaržymai	<i>Orientacija į darbuotoją</i> Teisių darbuotojams suteikimas ir rūpinimasis aplinka
<i>Nepriklausomi veiksmai/individualumas</i> Mažai konsultacijų, bendradarbiavimo ir koordinavimo	<i>Komandinis darbas/bendradarbiavimas</i> Konsultacijos, bendradarbiavimas ir koordinavimas
<i>Orientacija į status quo</i> Klaidų ir rizikos vengimas	<i>Gebėjimas prisitaikyti/lankstumas</i> Naujovės, rizikingumas ir nuolatinis tobulėjimas
<i>Orientacija į procesą</i> Atsiskaitomybė už procesą	<i>Orientacija į rezultatus</i> Atsiskaitomybė už rezultatus

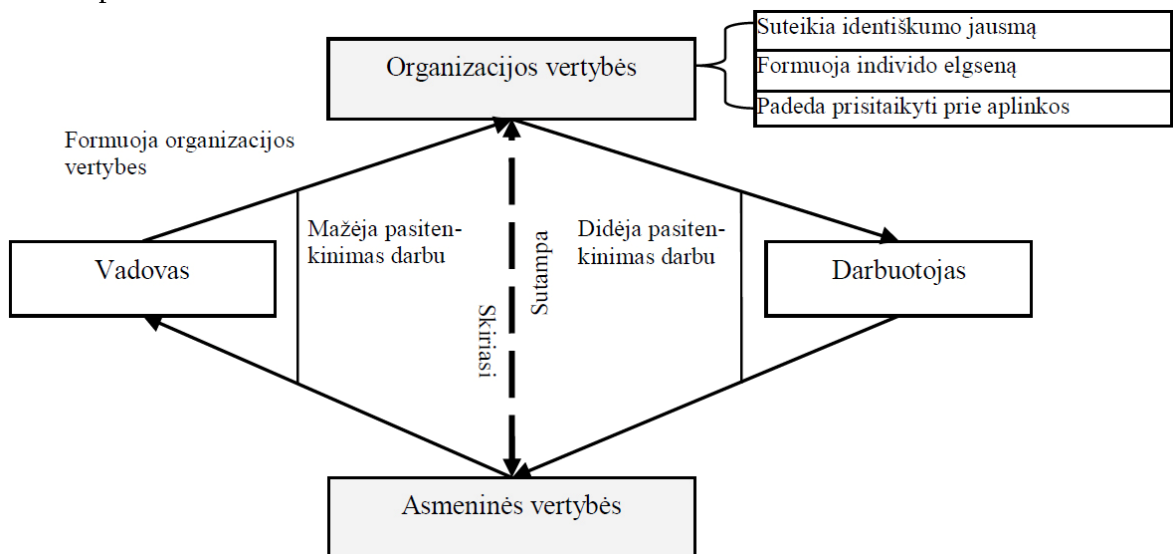
Šaltinis: Alekniene 2005, sudaryta remiantis Kernaghan 2000

Vertybių priskyrimas biurokratinėms ar pobiurokratinėms vertybėms, pasak Alekniene (2005, p. 2) yra sąlygiškai ir iš dalies net formalus veiksmas. Viešojo sektoriaus vertybių transformacija yra sudėtingas, ilgas ir painus procesas. Pasitaiko, kad ta pati vertybė biurokratiniame ir viešajame valdyje įvardijama skirtingai, taip pat ta pati vertybė gali priklausyti ir kelioms skirtingoms klasėms. Labenskytės (2011, p. 60) teigimu, visuotinės vertybių klasifikacijos nėra ir vertybių sąrašai gali būti keičiami, ir yra negalutiniai. Pagal Alekniene (2005, p. 2), tradicinės viešojo sektoriaus demokratinės, etinės, žmogiškosios yra būdingos tiek biurokratinei, tiek naujai viešojo valdymo pobiurokratinei organizacijai. Profesinės vertybės skirstomos į tradicines, kurios yra būdingos biurokratinei ir naujas, kurios įprastos pobiurokratinei organizacijai.

Alekniene (2003, p. 15 – 16) pabrėžia, kad vertybių vaidmuo viešajame sektoriuje ypač svarbus, nes viešojo sektoriaus vertybės glaudžiai susijusios su visuomene ir daro įtaką viešojo sektoriaus vertybėms formotis. Grublienė ir Urbonaitė (2014, p. 514) teigia, kad svarbu, jog sutaptų darbuotojų ir organizacijos vertybės, pastarųjų kongruencija įkvepia darbuotojus našiai dirbti, darbuotojai tampa lojalūs organizacijai,

motyvuoti ir siekiantys aukštą veiklos rezultatų. Pasak Gulbovaitės (2016, p. 181) organizacinių ir asmeninių vertybių kongruencija pasireiškia kai organizacijos vertybės dera su asmeninėmis vertybėmis, palaikomos vadovybės, priimtinos didžiajai daliai organizacijos narių, kuriomis vadovaujamosi kasdienėje organizacijos veikloje. Harmonizavus organizacijos narių vertybes užtikrinamas norimas organizacijos narių elgesys, organizacijos sėkmė dabartyje ir ateityje. Pagal Hofstede, Hofstede, ir Minkov (2016, p. 349) žmogiškųjų išteklių skyriai, kurie iš anksto atranka samdomus žmones, vaidina svarbų vaidmenį palaikant organizacijos vertybes, nes personalo vadovai ar kitas pareigas einančių kolegų vaidmuo ne visuomet būna sąmoningas. Gražulis ir kt. (2015, p. 289) teigia, kad tam tikri elgsenos standartai susiformuoja vertybių pagrindu, kurie tampa taisyklėmis. Šiomis taisyklėmis remdamiesi individai sprendžia apie savo ir kitų žmonių daromus veiksmus.

Paužuolienės (2017, p. 37) teigimu, daugelyje organizacijų vertybės sutampa, kadangi vertybės yra grindžiamos bendrąja nauda ir žmogiškaisiais principais. Organizacinės kultūros vertybės yra tarsi orientyrai, kuriais darbuotojai vadovaujasi, sprendžia apie tai kas yra priimtina ar nepriimtina ir kas yra teisinga organizacijoje. Vertybės organizacijoje yra svarbus organizacinės kultūros aspektas, stipriai veikiantis darbuotojus, vartotojus ir suinteresuotas šalis. Šios autorės teigimu vertybės gali būti skirstomos įvairiai ir tik nuo vadovo priklauso kokiomis bus pasirenkama vadovautis. Vertybės organizacijos kontekste pateikiamos 4 pav.



4 pav. Vertybės organizacijos kontekste

Šaltinis: Paužuolienė 2017

Apibendrinant vertybių svarbą organizacijoje galima teigti, jog organizacijoje susiformavusios vertybės padeda jai siekti savo tikslų bei susidoroti su iškilusiomis problemomis. Daro įtaką geriems darbo rezultatams, didina darbo našumą ir apjungia darbuotojus bendriems organizacijos tikslams siekti.

Organizacijos turi turėti aiškias vertybes, tačiau jos nebūtinai turi būti vienodos, kadangi skirtingose organizacijose ir vertybės vyrauja skirtingos, priklausančios nuo jos misijos, tikslų bei kitų veiksnių. Jos viešajame sektoriuje atlieka svarbų vaidmenį, kadangi šio sektoriaus vertybės yra stipriai susiję su visuomene darančia didelę įtaką formuojantis viešojo sektoriaus vertybėms. Svarbu, kad organizacijos ir darbuotojų vertybės sutaptų, kadangi toks sutapimas lemia darbuotojų lojalumą organizacijai, jie geriau dirba ir yra motyvuoti siekti gerų veiklos rezultatų. Pagal organizacijoje puoselėjamas vertybes darbuotojai orientuojasi, kas organizacijoje yra leistina ir teisinga, ir atvirkščiai, kas nėra joje toleruojama.

Išsiaiškinus organizacijoje vyraujančių vertybių svarbą, svarbu išsiaiškinti organizacinės kultūros formavimo tikslą.

Rakšnio ir Valicko (2016, p. 688) teigimu, reikia suvokti, kad efektyvus pokyčių valdymas ir viešojo sektoriaus institucijų organizacinės kultūros formavimas yra neatsiejamas nuo institucijų vadovų. Tinkama linkme formuojama organizacinė kultūra, pasak Vareikienės (2022, p. 63), apjungia visus organizacijos narius, motyvuoja darbuotojus, stiprina jų pasitenkinimą darbu, leidžia organizacijai siekti numatytų strategijų. Raipa (2009, p. 26) teigia, kad šiuolaikinėje valdymo aplinkoje, reikšmingais faktoriais tampa viešųjų institucijų organizacinės kultūros ir elgsenos tobulinimas, į šiuos procesus įtraukiant organizacijos narius. Pasak Herbert (2003, p. 306), sprendimus organizacijose priima ne organizacijos, bet žmonės, kurie organizacijoje veikia kaip organizacijos nariai.

Pagrindinis organizacinės kultūros formavimo tikslas, pasak Pavlovos (2020, p. 115 – 116), tai padidinti darbuotojų gerovės lygį, įsipareigojimą ir įsitraukimą jų darbo vietose. Pasak autorės, šiuolaikinėje organizacijoje organizacinės kultūros formavimas bei žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų integravimas yra susieti vienodam tikslui, tai didinti organizacijos efektyvumą per veiklos rezultatus.

Ramanauskas (2017, p. 187), darydamas atlikto tyrimo išvadas teigia, kad organizacinės kultūros formavimas priklauso nuo vadovo gebėjimo suvokti organizaciją kaip bendrą visumą, kad organizacinė kultūra yra veikiamą kiekvieno veiksmo, organizacinės kultūros formavimas yra sudėtingas procesas, kuris apima visus organizacijos elementus. Organizacinės kultūros pokyčių formavime, pasak Rakšnio ir Valicko (2016, p. 690), viešojo sektoriaus institucijų vadovų funkcijos yra apribotos dėl reglamentuotų institucijos tikslų ir funkcijų, jų apibrėžimo strategijose, įstatymuose ir pavaldumo politikams. Organizacijoms, pasak Lane (2001, p. 254), tenka susidurti su įvairių įtakų srautu, šių veiksnių organizacijos yra priverstos paisyti, tad vadovaujant viešajai institucijai svarbu prisitaikyti prie nepastovaus gyvenimo, kada problemos keičiasi ir sprendimai sensta. Patapo ir Labenskytės (2011, p. 602) teigimu, modernizacijos sąlygomis pasitelkiant organizacinę kultūrą įmanoma naikinti atotrūkį tarp dabartinės ir siektinos kultūros. Organizacinės kultūros formavimas organizacijoje priklauso nuo vadovo kompetencijos ir jo ryžto. Tam pritaria Paužuolienė ir

Trakšėlys (2009, p. 161) teigdamas, kad organizacinės kultūros formavimas priklauso nuo vadovo vadovavimo pobūdžio, taip pat Ramanauskas (2017, p. 188) teigdamas, kad organizacinės kultūros formavime pagrindinį vaidmenį atlieka organizacijos vadovas. Mokslininkai pripažįsta, Rakšnio ir Valicko (2016, p. 696) teigimu, daugelio organizacijų valdyme vadybinės kompetencijos turi būti papildomos lyderystės kompetencijomis, kadangi vadybai ir lyderystei sąveikaujant yra sukuriamos prielaidos organizacijų veiksmingumui ir efektyvumui. Organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui, pasak Paužuolienė ir Trakšėlio (2009, p. 158), parodo vadovo sugebėjimus savo pastangomis pasiekti, kad ji organizacijos valdyme kiti pripažintų kaip asmenybę, kuris pasižymi ne tik bendražmogiškomis vertybėmis, bet ir vertybėmis kuriomis „gyvena“ organizacija.

Organizacinė kultūra organizacijoje, pasak Budinienės ir Svirskienės (2006, p. 58), gali formuotis savaime veikiant vidiniams ir išoriniams veiksniams arba ji gali būti dirbtinai keičiama darbuotojams ir ypačiai vadovams naudojant atitinkamas priemones. Pagal Shein (2004, p. 87 – 88) kultūros formavimo procesas tam tikra prasme yra identiškas grupės formavimo procesui, kadangi grupės esmę sudaro bendras mąstymas, tikėjimas, jausmai ir vertybės kylantys iš bendros patirties bei bendro mokymosi proceso.

4 lentelė. Autorių organizacinės kultūros formavimo sąvokos apibrėžimai

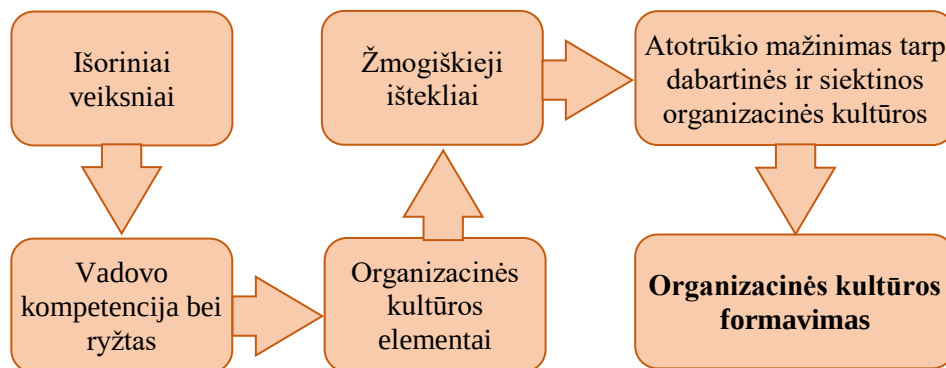
Organizacinės kultūros formavimas	Autorius, metai
Kaip yra formuojama organizacinė kultūra organizacijoje daugiausiai priklauso nuo vadovo bei jo vadovavimo pobūdžio.	(Paužuolienė ir Trakšėlys 2009)
Organizacinės kultūros formavimas organizacijoje ypač priklauso nuo vadovų ryžtingumo bei kompetencijos.	(Patapas ir Labenskytė 2011)
Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimas ir efektyvus pokyčių valdymas yra neatsiejamas nuo institucijų vadovų.	(Rakšnys ir Valickas 2016)
OK formavimas yra sudėtingas ir daugiapakopis procesas, apimantis visus organizacijos elementus bei numatantis vadovo gebėjimą suvokti organizaciją kaip sistemą, bendrą visumą, įsisąmoninti, kad OK veikia kiekvienas veiksmas.	(Ramanauskas 2017)
Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai įgyvendinti savo strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius, tam tikru lygiu skatina juos tapatintis su organizacijos tikslais.	(Paužuolienė ir Šimanskienė 2021)
Tinkama linkme formuojama organizacinė kultūra yra visus narius apjungianti valdymo sistema, leidžianti organizacijai vystyti numatytas strategijas, padedanti motyvuoti darbuotojus ir stiprinanti jų pasitenkinimą darbu.	Vareikienė (2022)

Sudaryta darbo autorės

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021, p. 272) teigia, kad kuriant, vertinat ar keičiant organizacinę kultūrą, nereikėtų pamiršti vadovų vaidmens. Vadovo nuostatos ir elgesys yra lemiamas veiksnys formuojant organizacinę kultūrą.

Organizacinė kultūra, Budinienės ir Svirskienės (2006, p. 57) teigimu, yra keičiama nelengvai, vadovai nepakankamai įvertina, kiek prireiks laiko, kad būtų pasiekti ilgalaikiai, realūs organizacinės kultūros pokyčiai.

Remiantis mokslinės literatūros analize, autorė sudarė organizacinės kultūros formavimo schemą 5 pav.



5 pav. Organizacinės kultūros formavimo schema

Sudaryta darbo autorės pagal Patapas, Labenskytė 2011; Pavlova 2020; Rakšnys, Valickas 2016; Ramanauskas 2017

Apibendrinant organizacinės kultūros formavimo sąvokas galima pastebėti, jog daugumos mokslininkų nuomone, organizacinės kultūros formavimas yra priklausomas nuo organizacijoje pagrindinį vaidmenį atliekančių vadovų. Nuo to kaip jie vadovauja organizacijai, kokios yra jų kompetencijos bei ryžtingumas. Organizacinės kultūros formavimo procesas yra sudėtingas, apimantis visus organizacijos elementus, parodantis kaip vadovas organizaciją sugeba suvokti kaip vientisą sistemą. Organizacinės kultūros formavimu didinamas darbuotojų įsitraukimas, jų įsipareigojimas organizacijai. Jei organizacinė kultūra suformuota teisingai, ji padeda lengviau įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus, gerinti darbuotojų santykius, darbuotojai lengviau motyvuojami, stiprėja jų pasitenkinimas darbu. Svarbu, jog organizacijos valdyje organizacijų vadovų vadybinės kompetencijos būtų papildytos ir lyderystės kompetencijomis, kadangi tai galėtų padėti organizacijai tapti veiksmingesne ir efektyvesne.

1.2. Organizacinės kultūros formavimo specifika bibliotekoje

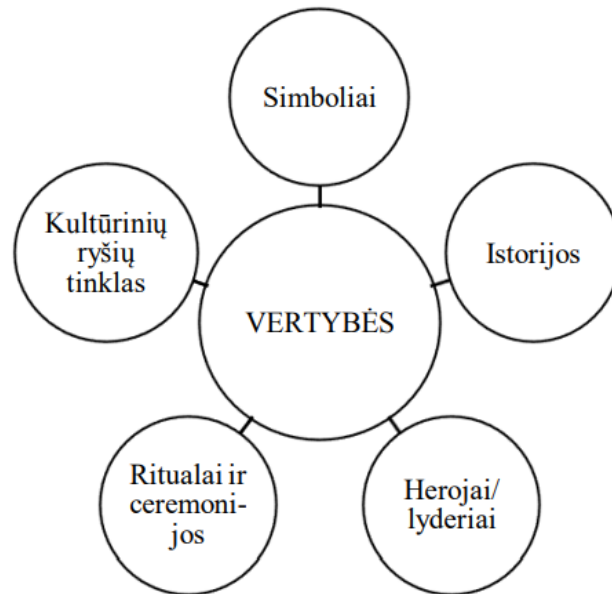
Bibliotekų organizacinė kultūra, Šalaševičienės teigimu (2010, p. 22), priklauso nuo organizacijos dydžio, struktūros, koks bibliotekoje yra vadovavimas, sprendimų priėmimų stilius, kaip vykdomas užduočių ir darbo paskirstymas, esančios technologijos, tradicijos bei supantys aplinkos faktoriai. Farrell (2018, p. 867) teigia, kad nors bibliotekos turi daug bendrų savybių, tačiau kiekviena iš jų yra unikali ir vienu bibliotekų elgesio gali nebūti kitose bibliotekose. Palankus viešosios bibliotekos įvaizdis, Kulbeckienės, Stasėnaitės, ir Jankauskienės (2014, p. 201) teigimu, visuomenėje nėra atsitiktinis, biblioteka jį turi kurti ir valdyti, teigiamas įvaizdis padeda išlaikyti bei pritraukti vartotojus, lemia jos matomumą ir svarbą visuomenėje taip suteikdamas bibliotekai daug pranašumų. Šiandien, pasak Kulikauskienės (2019, p. 73), pagrindinės bibliotekos funkcijos yra prieigos prie informacinių šaltinių užtikrinimas, kultūrinių ir edukacinių veiklų vykdymas, įtraukiant į šias veiklas bibliotekos aptarnaujamos bendruomenės narius, įskaitant ir narius priklausančius socialinės atskirties grupėms, nežiūrint jų rasės, tautybės bei negalios.

Visų tipų bibliotekų vadovai, Martin (2020, p. 411) teigimu, turi rasti laiko pažvelgti į biblioteką kaip į darbo vietą, kritiškai įvertinti veiksnius, kurie turi įtakos įsitraukimui į darbą bei pasitenkinimą juo ir priimti reikšmingus bei realius sprendimus bibliotekos organizacinei kultūrai gerinti. Pasak Farrell (2018, p. 865), sėkmingi bibliotekos vadovai supranta, kad kultūra tai „raktas“ sėkmingesniai skyriaus vadovavimui ar bibliotekos valdymui.

Organizacinės kultūros elementų sklaida, Paužuolienės (2018, p.91) teigimu, ugdo darbuotojų lojalumą organizacijai, susitapatinimą su ja, skatina darbuotojų vieningą elgesį ir mąstymą, padeda adaptavimuisi bei skatina grupinį darbą. Pasak autorės organizacinės kultūros elementų sklaida yra formuojamas organizacijos išskirtinumas, visuomenė ir kiti su organizacija susiję asmenys informuojami apie esamą organizacinę kultūrą konkrečioje organizacijoje. Pavlova (2020, p. 116) teigia, kad organizacinės kultūros elementų formavimas vyksta pasitelkiant žmogiškuosius išteklius bei jų valdymo praktikas. Pasak Ramanausko (2017, p. 186) organizacinės kultūros komponentai tai misija, vertybės, įsitikinimai, normos bei simboliai, kurie skirti darbuotojams integruoti, darbuotojų bei organizacijos prisitaikymui prie kintančių sąlygų. Dažniausiai mokslininkai, pasak Pikturnaitę ir Paužuolienę (2013, p. 103), nagrinėdami organizacinę kultūrą ir jos poveikį organizacijoje mini vertybes, simbolius, tradicijas, istorijas, ritualus ir kultūrinių ryšių tinklą. Paužuolienė ir Trakšėlys (2009, p. 161) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje yra savos tradicijos bei ritualai, simboliai, herojai ir visa tai atspindi tam tikros organizacijos organizacinę kultūrą. Pavlova (2020, p. 115) išanalizavusi organizacinės kultūros sampratą bei elementus šiuolaikinėje organizacijoje teigia, kad ši samprata kito per dešimtmečius ir nuo paprasto techninio

suvokimo išsiplėtojo iki kompleksinės sąvokos, kuri apima tokius pamatinius elementus kaip vertybės, bendri įsitikinimai, prielaidos, filosofija, ritualai bei simboliai.

Paužuolienė (2017, p. 35), remiantis mokslininkų įžvalgomis teigia, jog puoselėjamos vertybės yra kitų organizacinės kultūros elementų atsiradimo pagrindas, todėl integravus vertybes į organizacijos veiklą ir susiejus jas su kitais organizacinės kultūros elementais vertybės tampa esmine organizacinės kultūros sudedamąja dalimi. 6 pav. vaizduojama vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais.



6 pav. Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais.

Šaltinis: Paužuolienė 2017

Bibliotekų vadovai, pasak Martin (2020, p. 411), gali žengti svarbius žingsnius gerinant bibliotekos organizacinę kultūrą puoselėjant, kuriant ir modeliuojant vertybes, kurias nori matyti. Farrell (2019, p. 195) teigia, kad vadovai besielgiantys pagal išreikštas vertybes įkvepia bibliotekos darbuotojus ir kuria bendrą tikslą. Autorius (2019, p.194) taip pat teigia, jog vadovo kalba yra akivaizdus bibliotekos vertybių demonstravimas ir daro didelę įtaką darbuotojams. Paužuolienės ir Trakšelio teigimu (2009, p. 158), organizacinės kultūros vertybėmis organizacijos nariams suteikiamas identiškumo jausmas, daroma teigiama įtaka personalui ir jo nuostatoms, stiprinamas darbuotojų pasitikėjimas įstaiga, taip išskiriant organizaciją iš kitų organizacijų.

Pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 152 – 153), kiekviena organizacija sukuria sau tinkamus simbolius, kurie yra svarbūs jos organizacinei kultūrai. Dažnai jie yra pagrindinė organizacijos atpažinimo priemonė, tad simbolių patrauklumas arba jų ne išraiškingumas nulemia atitinkamą vartotojų elgesį.

Ramanauskas (2017, p. 186) teigimu, simbolikos dėka, organizacijos nariams, perduodamos vertybinės orientacijos.

Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p.160) teigimu, organizacijos istorijose yra užkoduota daug informacijos apie jos vertybes, įsitikinimus bei filosofiją. Pasakojimai bei mitai atskleidžia organizacinę kultūrą organizacijos nariams, nurodo kas yra priimtina, o kas ne, lengvina adaptavimąsi, vienija narius. Pasak Staniulienės (2010, p. 148) pasakojimai, legendos bei mitai apie organizacijos įvykius ir žmones moko naujokus organizacijos įsitikinimų ir vertybių. Paužuolienės ir Trakšelio (2009, p. 158) teigimu, istorijose skleidžiama informacija apie organizaciją, atspindi organizacijos „nueitas kelias“, kuriame jos savitumo įvaizdis.

Ramanauskas (2017, p. 186) teigia, jog kompetentingas vadovas turi rodyti pavyzdį, kuris didintų darbuotojų suinteresuotumą, darbingumą, motyvuotų juos bei palaikytų gerą atmosferą komandoje. Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 147) teigimu, tai yra vienas suprantamiausių ir organizacijose dažniausiai taikomų elementų, kadangi suvokiama, jog nuo vadovo lyderio savybių priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Paužuolienė ir Trakšelys (2009, p. 158) teigia, kad herojai savo pavyzdžiu rodo kaip reikia elgtis organizacijoje, kuria bei stiprina organizacinę kultūrą. Pasak Staniulienės (2010, p. 149) kultūrinių pokyčių esmė priklauso nuo vadovo gebėjimo įtraukti žmones kartu siekti bendros vizijos, o ne nuo jo pozicijos ir valdžios.

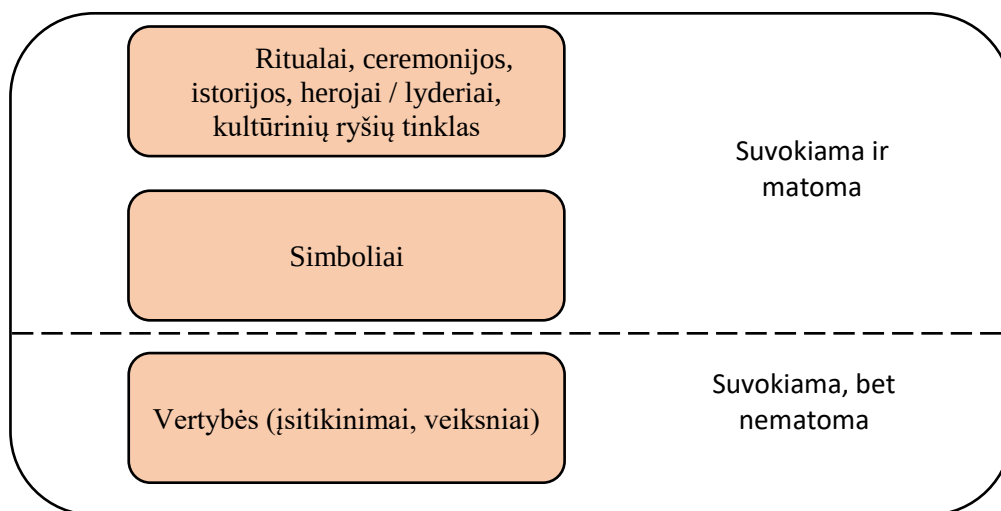
Atlikdami ritualus ar švęsdami, Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 166) teigimu, tampame bendruomenės dalimi, šiame procese galime pasidalinti įspūdžiais vieni su kitais, vertybėmis bei istorijomis ir visa tai kultūrą bei mus daro unikaliais. Pasak Paužuolienės ir Trakšelio (2009, p. 158), ritualais ir ceremonijomis sutvirtinamas darbuotojų pasitikėjimas organizacijos vertybėmis, padedama suburti žmonių kolektyvą, išlaikomos organizacijos vertybės laikui bėgant. Organizacijos ritualais bei ceremonijomis, struktūromis, procedūromis bei kitais dalykais, Staniulienės (2010, p. 148) teigimu, padedamos atpažinti pagrindinės organizacijos prielaidos.

Tradicijos, Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 168) teigimu, tai istoriškai susiklosčiusios ir įsitvirtinusios kultūros formos kaip simboliai, vaizdiniai, papročiai, idėjų perdavimas iš kartos į kartą.

Bibliotekos vadovas, Farrell (2019, p. 200) teigimu, suprasdamas, jog yra nuolat stebimas gali bendravimą nuosekliai išnaudoti perduodant bibliotekos viziją, vertybes, perteikti norimą elgesį per kultūrinį bendravimą. Pasak šio autoriaus (2019, p. 194), kalba yra galia ir nuo to kaip lyderis vartoja kalbą gali priklausyti bibliotekos veikla, paslaugos ir jos ateitis. Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 137) teigimu, bendravimas yra svarbus kiekvienai organizacijai ir kuo bendravimas yra sklandesnis, tuo mažiau nesusipratimų kyla. Organizacijos kalba ir kultūrinis ryšių tinklas, Šimanskienės ir Sandu (2014, p. 206)

teigimu, organizacijai yra svarbūs, kadangi ne tik padeda perduoti informaciją, bet ir suteikia galimybę informaciją interpretuoti. Kultūrinių ryšių tinklas, pasak Paužuolienės ir Trakšelio (2009, p. 158), padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines organizacijos vertybes, parodo bendravimo ryšius organizacijoje. Vaitkevičiaus teigimu (2018, p. 39), žmonės yra tas kritinis komponentas įgalinantis žinių vadybą organizacijoje ir apimantis tokius elementus kaip organizacinė kultūra, strategija, mokymasis bei lyderystė. Dromantaitė ir kt. (2012, p.143) teigia, kad sprendimų parengimas bei jų priėmimas organizacijose yra stipriai susijęs su dalijimusi informacija. Rakšnio (2016, p. 79) teigimu, žinių vadyba viešajame sektoriuje reikšminga dėl institucinės komunikacijos, optimalaus sprendimų priėmimo, inovacijų adaptavimosi, mokymosi tobulinimo potencialo, institucinės atminties formavimo bei resursams optimizuoti galimybių. Pasak Čiapo (2022, p. 59), bendravimas yra vienas reikšmingiausių komponentų, kuriuo užtikrinamas efektyvus viešojo sektoriaus valdymas.

Pasak Paužuolienės (2017, p. 42 – 43), kad suprasti organizacinę kultūrą reikia analizuoti bei vertinti jos sudedamuosius elementus kaip vertybės, simboliai, istorijos ir kt., tuomet darbuotojams bus lengviau suvokti ir pačią organizacinės kultūros esmę. Vertybės darbuotojai suvokia, tačiau jos nėra pastebimos. Kiti elementai yra aiškiai matomi ir suvokiami organizacijos komunikacijos procese, pasakojimuose, tradicija tapusiuose renginiuose. Konceptualizuojamas analizuojamų organizacinės kultūros elementų suvokimas pateiktas 7 pav.



7 pav. Organizacinės kultūros elementų suvokimo lygiai

Šaltinis: Paužuolienė 2017

Pagal Gudonytę ir Marčinską (2016, p. 30), organizacinė kultūra gali būti objektyvi t. y. matoma bei egzistuojanti ir subjektyvi t. y. nematoma, bet suvokiama. Objektyvi organizacinė kultūra yra tos

organizacijos misija bei jos vizija, tikslai, taisyklės, elgesio normos, vertybės, ritualai ir kt., tai yra ką viešai deklaruoja pati organizacija. Subjektyvi organizacinė kultūra tai organizacijos ir individo vertybių nesutapimas, kuris lemia organizacinės kultūros suvokimo pozityvumą.

Organizacinės kultūros elementai, pasak Paužuolienę (2017, p. 43), organizacijai padeda kurti bei stiprinti savo įvaizdį ir reputaciją, naujiems darbuotojams lengvina adaptaciją, skatina darbuotojų lojalumą jai, suteikia darbuotojams bendrumo pojūtį, suteikia informaciją vartotojams bei visuomenei.

Apibendrinant organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekoje galima teigti, jog jos organizacinė kultūra priklauso nuo to koks joje yra vadovo vadovavimo stilius, kaip yra priimami sprendimai, kokių tradicijų joje laikomasi, kokio dydžio yra biblioteka bei kokia aplinka ją supa. Organizacinės kultūros elementų sklaida formuojamas jos išskirtinumas iš kitų organizacijų, gaunama informacija apie joje esamą organizacinę kultūrą. Elementų sklaida padeda naujiems darbuotojams lengviau adaptuotis, skatinamas darbuotojų bendrumas bei prisitaikymas prie kintančių sąlygų.

Dažniausiai mokslininkų nagrinėjant organizacinę kultūrą ir jos poveikį organizacijoms yra minimos vertybės, organizacijoje esami simboliai, kokie joje yra ritualai, tradicijos bei kultūrinių ryšių tinklas. Organizacijos veikloje itin svarbios puoselėjamos vertybės, kadangi jas sujungus su organizacijoje esamais elementais jos tampa esmine organizacinės kultūros sudedamąja dalimi. Organizacijoje puoselėjamomis vertybėmis yra gerinama bibliotekos organizacinė kultūra, todėl vadovams svarbu puoselėti bei kurti vertybes, kurios yra norimos matyti vadovaujamoje organizacijoje.

Kiekviena organizacija kuriasi sau svarbius ir tinkamus simbolius, kadangi dažniausiai organizacija yra atpažįstama per jos simboliką. Istorijomis organizacijoje yra atspindimi jos įsitikinimai, vyraujančios vertybės, jos išskirtinumas. Jos padeda naujiems darbuotojams lengviau įsilieti į organizaciją, perimti joje vyraujančias vertybes bei įsitikinimus. Vadovas organizacijoje turėtų būti pavyzdžiu, kaip joje dera elgtis ir kaip ne. Nuo to kokiomis savybėmis pasižymi vadovo vadovavimas priklauso organizacijos pasiekiami rezultatai. Ritualai bei šventės vienija darbuotojus, apsupti tos pačios bendruomenės narių jie jaučiasi bendruomenės dalimi. Kultūrinio ryšio tinklu, organizacijos darbuotojams, vadovas gali perteikti bibliotekos viziją, vertybes bei elgesį joje. Kultūrinių ryšių tinklas svarbus informacijai perduoti, sklandžiam bendravimui bei supratimui kas organizacijoje vyksta.

Kad darbuotojams organizacinė kultūra būtų lengviau suvokiama reikia analizuoti organizacijoje esamus elementus, kadangi vieni elementai (simboliai, ritualai, istorijos ir kt.) yra suvokiami bei matomi, o vertybės (įsitikinimai, veiksniai) yra suvokiamos, tačiau jų neįmanoma pamatyti.

1.3. Organizacinės kultūros teisinės aplinkos analizė bibliotekoje

Bibliotekos, pasak Dvorak ir Rudžionienės (2013, p. 44), būdamos viešojo sektoriaus institucijos, patenka į viešojo sektoriaus administravimo sferą. Bibliotekos pasižymi ne tik bendromis viešojo sektoriaus institucijoms būdingomis savybėmis, kaip ir kiekviena kita viešojo sektoriaus institucijų grupė, tačiau jos turi ir aiškią informacijos paslaugas teikiančios institucijos specifiką, kuri lemia ir atitinkamą institucijų valdymą viešojo administravimo požiūriu. Viešoji įstaiga, remiantis (LR viešųjų įstaigų įstatymu 1996/ Nr. I – 1428), yra pagal šį bei kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, jo tikslas yra tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo bei mokslinę kultūrinę, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, sveikatos priežiūros, socialinės ar teisinės pagalbos ir kitą visuomenei naudingą veiklą

Pasak Janavičienės (2021, p. 82), bibliotekų vadovų sprendžiami iššūkiai kyla iš globalių tendencijų, kaip naujų technologijų kaita ir rinkodaros taikymas pelno nesiekiančioms institucijoms bei konkrečių vietovės aktualijų, kaip savivaldos suvokimas apie bibliotekos naudą ir jo kaita, kompetencijoms tobulinti galimybių nepakankamumas, esant konkurencijai dėl to paties vartotojo. Viešosios bibliotekos, pasak Farrell (2018, p. 866), yra vyriausybės biurokratijos dalis ir gali imituoti apskrities ar miesto sistemos kultūrą.

Ramanauskas (2017, p. 186) teigia, kad šalyje vykstant socialiniams ir ekonominiais pokyčiams organizacijų vadovams keliama aukšti reikalavimai, vadovų kompetencija laikoma pakankama, jei sugebama prisitaikyti prie situacijos, keistis ir tobulėti kartu pokyčiais.

Pasak Vaitkevičiaus (2018, p. 37), tobulėjant komunikacinėms ir informacinėms technologijoms kartu keičiasi visuomenė ir jos lūkesčiai viešosioms paslaugoms. Visos organizacijos, Vela (2018, p. 854) teigimu, nesvarbu ar tai būtų verslas, ar viešosios įstaigos turi stengtis tobulinti savo veiklą bei paslaugas, kad išliktų aktualios.

Liukinevičienė ir Kuodytė (2021, p. 63), besiremamos mokslininkais ir viešosios politikos analitikais teigia, kad bibliotekos ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, augant visuomenės reikalavimams turi nuolatinei vertinti savo žingsnius, planuoti pasirenkant pokyčius taip, kad jie galėtų visapusiškai atliepti kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius.

Bibliotekos, Kulikauskienės (2019, p.73) teigimu, kaip viešojo sektoriaus organizacijos tikslas pirmiausia yra tenkinti informacinius, kultūrinius, edukacinius ir socialinius visuomenės poreikius.

Organizacinės kultūros teisei aplinkai analizuoti, autorės nuomone, pasirinkti dokumentai aktualūs nagrinėjamai institucijai: **viešieji** (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas 1995 m. birželio 6

d. Nr. I – 920, Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428, Lietuvos Respublikos Kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir etikos taisyklių patvirtinimo“ 2017 m. rugpjūčio 16 d. Nr. IV-884, Lietuvos bibliotekininkų etikos kodeksas, patvirtintas 1999 m. kovo 30 d.), **strateginiai ir tiesiogiai susiję su nagrinėjama institucija** (Įsakymas dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptų 2016 – 2022 metams patvirtinimo, Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2022 – 2024 m. strateginis veiklos planas 2021 m. gruodžio 27 d. Nr. VI-93, Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2023 metų veiklos planas 2022 m. gruodžio 29 d. Nr. VI-60, Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos nuostatai 2020 m. spalio 30 d. Nr. TS-264, Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos vidaus darbo tvarkos taisyklių aprašas).

Remiantis LR kultūros ministro įsakymu „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptų 2016 – 2022 metams patvirtinimo (2016/Nr. IV – 344) bibliotekų misija yra užtikrinti prieigą prie informacijos, žinių bei kultūros, kuri atitiktų visuomenės poreikius, taip pat sudaryti galimybes naudoti informaciją kaip strateginį valstybės socialinės bei kultūrinės ir ekonominės pažangos vystymo išteklių. Pasak Gražulio ir kt. (2015, p.20), organizacijoms būnant socialinės ir ekonominės sistemos daliai, jos atlieka tik joms būdingą misiją, kuri padeda deklaruoti jai skirtą paskirtį bei vaidmenį visuomenėje. Ji kaip pagrindinis organizacijos siekis, kuris apibūdina jos egzistavimo priežastis.

Modernios bibliotekos vizija, remiantis LR kultūros ministro įsakymu „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptų 2016 – 2022 metams patvirtinimo (2016/Nr. IV – 344), tai pajėgiausia kultūros, mokymosi visą gyvenimą bei ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra, kuri dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos. Vizija, pasak Martin (2020, p. 410), tai bibliotekos prasmė, kurioje nurodoma kuo biblioteka tiki ir ko siekia, ji apibrėžia ateitį ir tai ką biblioteka darys, kad ją pasiektų. Kad vizija būtų sėkminga, ji turi būti grindžiama **organizacinėmis vertybėmis**.

Biblioteka, remiantis Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimu (2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius), įstatymais nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, kuris veikia informacijos sklaidos, kultūros bei švietimo srityse ir vykdo bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, kuris turi teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys.

Remiantis Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimu (2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius), savivaldybės viešoji biblioteka, tai biudžetinė įstaiga, kurios steigėja yra savivaldybė. Ji kaupia ir

saugo universalų dokumentų fondą tekinantį savivaldybės poreikius, aptarnauja vartotojus, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą bei kuriant bibliotekų informacijos sistemą.

Bibliotekų veikla, remiantis Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimu (2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius), tai dokumentų kaupimas bei tvarkymas, sisteminimas ir jų grupavimas, galimybės užtikrinimas naudoti viešaisiais informacijos šaltiniais, neatsižvelgiant į jų autorių ar juose užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją fizinių bei juridinių asmenų lygių teisių naudoti teisės aktų nustatyta tvarka teikiant nemokamas paslaugas užtikrinimas teikiant visuomenės švietimui, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingą informaciją bei paslaugas.

2016 m. balandžio 29 d. kultūros ministro įsakymu patvirtintose bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams, kryptių strateginis tikslas – siekti efektyviai išnaudoti bibliotekų, kaip veiksmingos informacinės infrastruktūros, potencialą, užtikrinant visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimą bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimą.

Kryptių tikslas ir uždaviniai atitinka: Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. IX-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, Kultūros objektų aktualizavimo 2014–2020 metų programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. spalio 6 d. įsakymu Nr. ĮV-711 „Dėl kultūros objektų aktualizavimo programos patvirtinimo“, Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 244 „Dėl Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo“ nuostatas (LR kultūros ministro įsakymas „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016 – 2022 metams patvirtinimo. 2016/Nr. ĮV – 344).

Bibliotekos įgyvendindamos savo funkcijas, remiantis LR kultūros ministro įsakymu „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016 – 2022 metams patvirtinimo (2016/Nr. ĮV – 344), **vadovaujasi šiomis vertybėmis:**

- Laisva prieiga visiems visuomenės nariams, nepriklausomai nuo lyties, socialinės padėties, lytinės orientacijos, negalios, rasinės bei etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų, naudoti bibliotekos informacijos išteklius ir paslaugomis, nepriklausomai nuo vietos ir erdvės.
- Atvirumu dialogui, technologijoms, ekonominiams ir socialiniams pokyčiams, vartotojų lūkesčiams ir poreikiams, inovacijoms, bendradarbiavimui.

➤ Atsakomybe už bibliotekos teikiamų paslaugų poveikį visuomenei, aptarnaujamoms bendruomenėms ir aplinkai.

➤ Profesionalumu atsakingai prisiimant įsipareigojimus susijusius su kiekvieno darbuotojo kokybišku darbu, dalijantis įgytomis ir nuolat atnaujinamomis žiniomis, suteikiant visuomenei galią kurti, tirti, įgyti išsilavinimą, daryti karjerą, plėtoti verslą.

➤ Bendruomeniškumu puoselėjant draugišką aplinką bibliotekoje, kuriant šiltus santykius su socialiai pažeidžiamomis grupėmis, puoselėjant tradicijas, suteikiant vartotojams saviraiškos priemonių ir galimybių, sudarant sąlygas tenkinti vartotojų kultūrinius, socialinius, mokymosi, informacinius poreikius (LR kultūros ministro įsakymas „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptų 2016 – 2022 metams patvirtinimo. 2016/Nr. IV – 344).

Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse galima įžvelgti tokius **organizacinės kultūros** aspektus kaip laisva prieiga visiems visuomenės nariams, atvirumu dialogui, ekonominiams bei socialiniams pokyčiams, vartotojų lūkesčiams, inovacijoms, bendradarbiavimui, atsakomybe už teikiamas paslaugas, profesionalumu prisiimant įsipareigojimus, žinių dalijimąsi, kas yra labai svarbu viešajame sektoriuje, bendruomeniškumą.

Bibliotekos vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, šiuo ir kitais įstatymais, steigimo dokumentais bei kitais teisės aktais (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius).

Bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovai į darbą priimami konkurso būdu Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Lietuvos nacionalinės, apskričių, savivaldybių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų (išskyrus Vilniaus universiteto biblioteką) vadovai į pareigas skiriami 5 metų kadencijai. Apskričių, savivaldybių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų vadovų kadencijų skaičius neribojamas (LR bibliotekų įstatymas 1995/ Nr. I – 920. Vilnius. Galiojanti suvestinė redakcija 2023 01 01 – 2023 03 31).

Lietuvos bibliotekininkai savo veikloje vadovaujasi Lietuvos bibliotekininkų etikos kodeksu (kodeksas priimtas 1999 m. kovo 30 d. LBD Tarybos posėdyje), kuriame apibrėžiamos pagrindinės profesionalios bibliotekininkystės gairės:

➤ Bibliotekininkas teikia kokybiškas paslaugas bendruomenei ir individualiems vartotojams nepriklausomai nuo jų tautinių, rasinių, socialinių, religinių, amžiaus skirtumų. Bibliotekininko ir vartotojo santykiai yra grindžiami abipuse pagarba ir tolerancija.

➤ Bibliotekininkas gina skaitymo laisvę, priešinasi cenzūrai ir sudaro galimybes vartotojams nevaržomai naudotis visa informacija ir žinią. Bibliotekininkas pripažįsta autorių teises ir teisėtai elgiasi su intelektualine nuosavybe.

- Kiekvienas bibliotekos darbuotojas gerbia vartotojo teisę į privatumą ir neskleidžia konfidencialios informacijos.
- Bibliotekininkas yra lojalus bibliotekos tikslams ir siekiams. Kiekvienas darbuotojas sąmoningai formuoja pozityvų bibliotekos įvaizdį ir gina profesijos prestižą visuomenėje.
- Bibliotekininkas remia savo kolegas, vertina jų sugebėjimus ir nesavanaudiškai palaiko juos sudėtingose profesinėse situacijose. Bibliotekos problemos kolegialiai sprendžiamos įstaigos viduje. Vieningumas.
- Bibliotekos darbuotojai visus veiksmus ir sprendimus grindžia tik profesiniais motyvais ir nesinaudoja savo tarnyba asmeniniais tikslais.
- Pirmenybinės bibliotekininko veiklos nuostatos yra profesionalumas ir bendradarbiavimas, todėl kiekvienas stengiasi nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius. Bibliotekininkai pasirenkę visapusiškai bendradarbiauti su kitomis įstaigomis ir institucijomis. Bibliotekininkas vertina ir gerbia kitų profesionalų darbą bei etines nuostatas.
- Lietuvos bibliotekininkų etikos nuostatų laikymasis yra kiekvieno profesionalo savimonės ir sąžinės reikalas.

Atsižvelgiant į bibliotekininkų etikos kodeksą ir **organizacinės kultūros** sąveiką atkreiptinas dėmesys į abipusę pagarbą ir toleranciją, lojalumą organizacijai, bibliotekos pozityvaus įvaizdžio formavimą, profesionalumą, bendradarbiavimą, nuolatinį mokymąsi, bibliotekininkų rėmimą savo kolegų ir jų palaikymą sudėtingose profesinėse situacijose galima interpretuoti kaip darbuotojų vieningumą.

Bibliotekininkai savo veikloje taip pat vadovaujasi Kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir elgesio taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2017 m. rugpjūčio 16 d. įsakymu Nr. IV-884, kuriose apibrėžiamos nacionalinių, valstybinių bei savivaldybių kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir elgesio normos.

Kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir elgesio taisyklėse su **organizacine kultūra** aptinkamos tokios sąsajos kaip atliekant savo pareigas vadovautis kultūros įstaigos tikslais bei uždaviniais, vykdyti tiesioginio vadovo pavestas užduotis, atsakomybės prisiėmimas, informacijos teikimas bendradarbiams, kvalifikacijos kėlimas, bendradarbiavimas, elgesys konfliktinėse situacijose bei jų užkirtimas, pagarbus bendravimas, pasitikėjimas, iniciatyvos rodymas, darbo rezultatai, santykis su visuomene ir aplinka.

Kultūros ministerija, remiantis Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimu (2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius), atlieka bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas:

➤ nustato valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų veiklos prioritetus, tvirtina ir koordinuoja juos įgyvendinančių veiksmų planų vykdymą.

➤ vykdo bibliotekų, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija, viešųjų paslaugų teikimo administravimą.

➤ rengia, derina ir teisės aktų nustatyta tvarka tvirtina dokumentų veiklą reglamentuojančius dokumentus.

➤ tvirtina bibliotekų, kurių vadovai yra valstybės biudžeto asignavimų valdytojai, kaip jie apibrėžti Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatyme, strateginius veiklos planus.

➤ užsako ir finansuoja mokslinius tyrimus.

➤ koordinuoja valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų veiklą, jų dalyvavimą tarpvalstybinėse programose.

➤ finansuoja apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų dokumentų įsigijimą.

➤ gali finansuoti bibliotekas, vykdančias valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų veiklos prioritetus įgyvendinančius veiksmų planus, neatsižvelgdama į jų teisinę formą ir statusą.

➤ tvirtina valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašą ir nustato, kad tame sąrašė nesančias paslaugas šios bibliotekos teikia nemokamai.

➤ kontroliuoja Lietuvos Respublikos bibliotekos įstatymo ir kitų įstatymų, reglamentuojančių bibliotekų veiklą, administracinių aktų ir sprendimų įgyvendinimą (pavaldžių bibliotekų kontrolė, nepavaldžių bibliotekų priežiūra).

➤ tvirtina bibliotekos statistinių ataskaitų formas.

➤ rūpinasi bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimu.

➤ leidžia teisės aktus, kuriais nustatomas privalomas Lietuvos standartų taikymas bibliotekų veikloje (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimas 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, Vilnius).

Kultūros ministerijos atliekančios bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas ir **organizacinės kultūros** sąsajose aptinkami tokie aspektai kaip bibliotekų veiklos prioritetų nustatymas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas, veiklą reglamentuojančių dokumentų tvirtinimas, bibliotekų veiklos koordinavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, teisės aktų leidimas.

Liukinevičienės ir Kuodytės (2021, p. 67) teigimu, strateginiame planavime, tokiose organizacijose, kaip savivaldybės viešoji biblioteka, labai svarbi yra vadovų vadybinė kompetencija, kadangi planuojant organizacijos veiklą bei formuluojant jos strateginius tikslus turi būti pasirenkami pokyčių įgyvendinimo modeliai bei finansavimas, todėl turi būti numatytas ne tik tikslas, laukiamas rezultatas, bet ir kiek pokytis bus veiksmingas bei kokių išteklių pareikalaus. Šios autorės (2021, p. 67 – 68), besiremdamos pastarojo

dešimtmečio mokslinė literatūra, ES ir LR strateginiais dokumentais kultūros srityje bei atnaujintais LR viešųjų bibliotekų strateginiais planais 2021–2025 m. kaip matyti (žr. 5 lentelė) teigia, kad bibliotekoms tampant visuomenės ugdymo centrais, bendruomenių socializacijos vieta, bibliotekose dirbančių darbuotojų kompetencijoje bei organizacijų vadyboje patiriami iššūkiai, kurių sprendimus tenka priimti patiems.

5 lentelė. Naujos viešųjų bibliotekų strateginės plėtros kryptys ir uždaviniai

Biblioteka kaip bendruomenės kultūros, socializacijos centras	• Vidaus ir išorės erdvių, atliepiančių kintančius bendruomenės poreikius, optimizavimas ir naujų kūrimas, paslaugų prieinamumo didinimas • Bibliotekos fondų kiekio, įvairovės didinimas, kokybės gerinimas, prieigos prie jų įvairiomis formomis didinimas • Vaikų, paauglių, jaunimo, šeimų skatinimas naudotis viešosios bibliotekos paslaugomis, išplečiant fizinius bibliotekos pajėgumus • Įvairių socialinių grupių, negalę turinčių asmenų įtraukimas, socializacija
Biblioteka kaip sumanios visuomenės ugdytoja	• Virtualių paslaugų plėtra ir pagalba naudojantis internetine prieiga, kitomis skaitmeninėmis technologijomis informacijai valdyti • Bibliotekos paslaugų kaip visą gyvenimą trunkančio mokymosi ir paramos švietimo procesui vystymas • Biblioteka kaip įsitraukimo į žinių, informacijos tinklus, asmeninio ir profesinio tobulėjimo vieta
Bibliotekos darbuotojai kaip varomoji jėga pokyčiams bibliotekoje inicijuoti	• Horizontalų valdymą plėtojančių struktūrų kūrimas • Lyderystės vystymas, įsitraukimo į organizacijos valdymą motyvavimas • Aukštos profesinės ir vadybinės kompetencijos darbuotojų, gebančių atliepti klientų poreikius, išsaugojimas ir pritraukimas • Nuolatinis darbuotojų strateginio valdymo, IKT kompetencijų plėtojimas • Kūrybingų, bibliotekos palaikančių savanorių iš bendruomenės pasitelkimas
Naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimas	• Strateginio planavimo stiprinimas, ilgalaikių strateginių pokyčių numatymas ir informavimas apie juos siekiant didesnio bibliotekos vertės visuomenėje suvokimo • Veiklos efektyvumą didinančio bibliotekos valdymo modelio paieška, diegimas • Tvirtų bendradarbiavimo santykių vietos, nacionaliniu, regiono lygiais skatinimas, bibliotekos draugų organizacijų kūrimas, palaikymas • Naujų papildomų finansavimo šaltinių paieška pačių inicijuojamiems pokyčiams.

Šaltinis: sudaryta Liukinevičienė ir Kuodytė 2021, remiantis „The public library: new challenges and strategies in the information society“ (2003), Kulikauskienė (2019), Strategija „Lietuva 2030“, LR viešųjų bibliotekų atnaujintomis 2020-2025 metų strategijomis.

Atsižvelgiant į bibliotekų strateginės plėtros kryptis bei uždavinius ir **organizacinės kultūros** sąsajas atkreiptinas dėmesys į paslaugų prieinamumo didinimą, skatinimą naudotis bibliotekos paslaugomis,

socialinę atskirtį turinčių asmenų įtraukimą, paslaugų plėtrą, mokymąsi visą gyvenimą, lyderystės vystymą, aukštos profesinės ir vadybinės kompetencijos darbuotojus, ilgalaikių strateginių pokyčių numatymą, veiklos efektyvumo didinimą, bendradarbiavimą.

Pasak Atkočiūnienės, Siudikienės, ir Girnienės (2019, p. 69), kadangi šiuolaikinės organizacijos yra nuolatinais veikiamos kintančios aplinkos, ilgalaikės veiklos strategijos realizavimo laike yra susiduriama su daug iššūkių, kurių pokyčiai, mastas bei greitis yra neprognozuojami ir intensyvūs.

Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos charakteristika

Remiantis Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2023 m. veiklos planu (2022/Nr. V – 60), Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka (toliau – Biblioteka) yra juridinis asmuo, pavaldus Rokiškio rajono savivaldybei. Veiklą organizuoja vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais, poįstatyminiais teisės aktais, Rokiškio rajono savivaldybės tarybos sprendimais, Savivaldybės mero potvarkiais ir Bibliotekos vidaus dokumentais. Bibliotekos veiklos raidą įtakoja pagrindiniai Valstybės raidos strateginiai dokumentai: Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija. Pagrindinis įstatymas, nustatantis šalies bibliotekų valstybinį valdymą, bibliotekų sistemą, dokumentų fondų sudarymo tvarką yra „Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas“ (Žin., 1995, Nr. 51-1245 su vėlesniais pakeitimais).

Viešosios bibliotekos skyrių ir filialų tikslai, uždaviniai, funkcijos, teisės ir pareigos įteisintos skyrių ir filialų tvarkose. Darbuotojų pareigos ir teisės – pareigybių aprašymuose. Bibliotekoje veikiančių komisijų, bibliotekos tarybos veiklą reglamentuoja tvarkos. Bibliotekos vartotojų aptarnavimą reglamentuoja Naudojimosi biblioteka taisyklės, Vieningo skaitytojo pažymėjimo taisyklės, Naudojimosi kompiuteriais ir internetu taisyklės. Mokamos paslaugos teikiamos vadovaujantis Rokiškio rajono savivaldybės tarybos patvirtintu Bibliotekos teikiamų mokamų paslaugų sąrašu. Dokumentai saugomi vadovaujantis Bibliotekų fondo apsaugos nuostatais. Kasdieninė bibliotekos veikla organizuojama remiantis Viešosios bibliotekos direktoriaus įsakymais bei tvarkomis. Biblioteka vykdo visus reikalavimus, nustatytus galiojančiuose bibliotekų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose ir privalomuose taikyti standartuose. Šiame dokumente, **organizacinės kultūros** požiūriu, perteikiamos organizacijoje taikomos taisyklės, darbuotojų pareigos ir teisės, kaip organizacijoje organizuojama veikla.

Remiantis bibliotekos nuostatais (2020/Nr. TS – 264), Rokiškio viešajai bibliotekai vadovauja direktorius, kurį į pareigas 5 metams konkurso būdu Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka skiria ir atleidžia Savivaldybės meras. Kvalifikacinius reikalavimus Bibliotekos direktoriui nustato nuostatai ir Savivaldybės mero potvarkiu patvirtintas direktoriaus pareigybės aprašymas.

Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos nuostatuose atsispindi tokie **organizacinės kultūros** aspektai kaip bibliotekos tikslai bei uždaviniai, kurie yra svarbūs organizacinei kultūrai, nustatytos taisyklės, mokymosi procesai, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, atsakingumas, organizacinė struktūra. Kaip organizacinės kultūros elementus galima interpretuoti atsižvelgimą į susiklosčiusias bibliotekinio aptarnavimo **tradicijas, simbolį**, kad biblioteka gali turėti Bibliotekos ženklą, emblema, vėliavą, ekslibrį ir kitą simboliką.

Darbo tvarką Bibliotekoje apibrėžia vidaus darbo tvarkos taisyklių aprašas (2021/Nr. V1 – 45), kurio pagrindinis tikslas yra tinkamai organizuoti darbą, užtikrinti kokybišką darbų ir užduočių atlikimą, palaikyti drausmę, racionaliai naudoti darbo laiką bei finansinius išteklius, užtikrinant Bibliotekos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Žvelgiant per **organizacinės kultūros** prizmę dokumente apibrėžiamas darbo planavimas, veiklos organizavimas, darbuotojų teisės bei pareigos, pagrindinės darbdavio teisės ir pareigos, išvaizdos, aprangos ir elgesio reikalavimai darbuotojams, patalpos ir darbo vieta, darbo bei poilsio laikas, vartotojų aptarnavimas.

Remiantis Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2022 – 2024 m. strateginiu veiklos planu (2021/ Nr. V1 – 93) bibliotekos organizacinę struktūrą sudaro: viešoji biblioteka ir 37 filialai, t. y. 3 mieste ir 34 kaimo teritorijoje. Viešąją biblioteką sudaro Administracija ir 5 skyriai: Fondų organizavimo, Lankytojų, Vaikų ir jaunimo, Informacijos ir kraštotyros bei Ūkio skyrius. Įstaigoje dirba 70 darbuotojų: 31 darbuotojas viešojoje bibliotekoje, 5 miesto ir 34 kaimo filialuose. Siekiant išlaikyti tinkamą specialistų kvalifikaciją ir tobulinti jų gebėjimus, bibliotekoje užtikrinamas nuolatinis darbuotojų kompetencijų ugdymas, skatinamas tobulėjimas.

Planavimo sistema skirstoma pagal apibrėžiamų veiklos rezultatų pasiekimo trukmę, planai sudaromi atsižvelgiant į jau suplanuotus ilgalaikius tikslus, patvirtintą strategiją ir jai įgyvendinti numatytą programą. Planuose numatoma, kaip optimaliai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti. Biblioteka savo perspektyvą planuoja vadovaudamasi Rokiškio rajono plėtros strateginiais planais ir Bibliotekos strateginiais planais. Vadovaujantis strategijomis, VB skyrių vedėjai, filialų bibliotekininkai rengia einamųjų metų veiklos programą, VB rengiami mėnesio renginių planai. Bibliotekos veiklos planavimo sistema skirstoma pagal apibrėžiamų veiklos rezultatų pasiekimo trukmę – 2 metų ilgalaikius strateginius planus ir trumpalaikius (metinius, mėnesio) planus.

Bibliotekos, jos padalinių nuostatai ir darbuotojų pareigybių aprašymai. Vidaus darbo kontrolė vykdoma vadovaujantis bibliotekos direktoriaus įsakymu patvirtinta tvarka, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir atskirų darbo procesų organizavimo reglamentais bei taisyklėmis. Viešosios bibliotekos ir jos

padalinių bibliotekinio darbo kontrolė vykdoma pagal parengtą viešosios bibliotekos veiklos planavimo ir atsiskaitymo tvarką. Bibliotekoje veikia trijų lygių vidaus kontrolės sistema. Pirmasis lygmuo: bibliotekos darbuotojai atsiskaito už metų veiklos rezultatus skyrių vedėjams. Antrasis lygmuo: skyrių vedėjai ir administracijos darbuotojai atsiskaito už metų veiklos rezultatus Bibliotekos direktoriui. Trečiasis lygmuo: Bibliotekos direktorius atsiskaito už metų veiklos rezultatus rajono savivaldybei.

Strateginiame Bibliotekos 2022 – 2024 metų veiklos plane matomi tokie **organizacinės kultūros** aspektai kaip planavimo sistema, įstaigos ilgalaikiai tikslai, materialieji ir žmogiškieji ištekliai misijai vykdyti bei strategijos tikslams pasiekti, bibliotekinio darbo kontrolė ir vidaus kontrolės sistema.

Apibendrinant organizacinės kultūros teisinės aplinkos analizę galima teigti, kad bibliotekos kaip ir kitos viešojo sektoriaus institucijos pasižymi bendromis savybėmis, tačiau jos iš kitų viešojo sektoriaus institucijų išsiskiria aiškia savo institucijos specifiška, kuri yra nukreipta į informacijos paslaugų teikimą, kultūrinių, edukacinių bei socialinių visuomenės poreikių tenkinimą. Bibliotekos šiai dienai susiduria su naujais iššūkiais, kuriuos lemia bibliotekose atsirandančios naujos technologijos, besikeičiantys vartotojų poreikiai ir nuolatinis poreikis atnaujinti turimas kompetencijas. Todėl viešosios bibliotekos atsižvelgdamos į besikeičiančius visuomenės poreikius turi tobulinti teikiamas paslaugas bei nuolat planuoti, kad galėtų išlikti aktualios ir kompetentingos šiuolaikinėje visuomenėje. Bibliotekų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas. Bibliotekos įgyvendindamos savo funkcijas remiasi bibliotekų plėtros strateginėmis kryptimis, kuriose yra vadovaujamasi tokiomis organizacinės kultūros vertybėmis kaip laisva prieiga, atvirumu, atsakomybe, profesionalumu bei bendruomeniškumu.

Bibliotekai siekiant sėkmingos vizijos įgyvendinimo, jai svarbu remtis organizacinės kultūros vertybėmis. Bibliotekininkų etikos kodekse ir organizacinės kultūros sąveikoje atkreiptinas dėmesys į pagarbą, lojalumą organizacijai ir jos pozityvaus įvaizdžio formavimą, bendradarbiavimą, profesionalumą bei nuolatinį mokymąsi. Kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir elgesio taisyklėse su organizacine kultūra galime matyti tokias sąsajas kaip tiesioginio vadovo pavestų užduočių vykdymą, vadovavimąsi įstaigos tikslais ir uždaviniais, informacijos teikimą bendradarbiams, bendradarbiavimą, elgesį konfliktinėse situacijose, pasitikėjimą ir iniciatyvos rodymą, darbo rezultatus.

Kultūros ministerijos atliekančios bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas ir organizacinės kultūros sąsajose galima aptikti tokius aspektus kaip viešųjų paslaugų teikimo administravimą, bibliotekų veiklos prioritetų nustatymą, bibliotekų veiklos koordinavimą ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

Bibliotekų strateginėse plėtros kryptyse bei uždaviniuose aptinkamos tokios organizacinės kultūros sąsajos: lyderystės vystymas, aukštos profesinės ir vadybinės kompetencijos darbuotojams, ilgalaikių strateginių pokyčių numatymas, veiklos efektyvumo didinimas. Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos nuostatuose aptinkami tokie organizacinės kultūros aspektai kaip bibliotekos tikslai bei uždaviniai, svarbūs organizacinei kultūrai, bibliotekoje nustatytos taisyklės, mokymosi procesai, kūrybiškumas, atsakingumas bei organizacinė struktūra. Darbo tvarką bibliotekoje apibrėžiančiame vidaus darbo tvarkos taisyklių apraše: darbo planavimą, veiklos organizavimą, darbuotojų teises bei pareigas, pagrindines darbdavio teises ir pareigas, išvaizdos, aprangos ir elgesio reikalavimus darbuotojams, patalpų ir darbo vietą, darbo bei poilsio laiką bei vartotojų aptarnavimą. Strateginiame bibliotekos veiklos plane aptinkami tokie organizacinės kultūros aspektai kaip įstaigos planavimo sistema, jos ilgalaikiai strateginiai tikslai, bibliotekinio darbo bei vidaus kontrolės sistema, materialieji ir žmogiškieji ištekliai jos esamai misijai vykdyti.

Apibendrinant teorinę, šio darbo, dalį galima daryti išvadas, jog skirtingi mokslininkai organizacinės kultūros sąvokas pateikia skirtingai, žvelgdami į ją skirtingais požiūriais, išryškindami tuos aspektus, kurie jiems atrodo svarbūs. Organizacinė kultūra padeda organizacijoms įveikti netikėtus pokyčius, lemia jų unikalumą, kadangi kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra skirtinga ir priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų, jų įsitikinimų, elgesio, supratimo apie jų darbo vietą organizacijoje. Tai yra dirbtinai vadovų kuriama kultūra, kurią plėtojant siekiama geresnių organizacijos veiklos rezultatų, darbuotojų lojalumo organizacijai, jų vieningumo. Pasitelkiant organizacinę kultūrą darbuotojai jaučia didesnę atsakomybę atliekant pavestas užduotis, siekia užsibrėžtų organizacijos strateginių tikslų, jos vizijos įgyvendinimo. Ji padeda naujiems darbuotojams lengviau adaptuotis juos supančioje aplinkoje, lengviau perprasti vidinį klimatą, organizacijos nuostatas. Stipri kultūra padeda išvengti konfliktų, suburia stiprias komandas, teigiamai veikia darbuotojų elgesį, suteikia jiems socialinio saugumo jausmą.

Organizacijos išsiskirdamos savo unikalumu, spręsdamos iškilusias problemas ir priimdamos sprendimus vadovaujasi tik joms būdingomis vertybėmis priklausančiomis nuo jos misijos paskirties, užsibrėžtų tikslų ir kitų veiksmų. Organizacijos ir vertybių sutapimas lemia darbuotojų siekį gerų veiklos rezultatų, lojalumą organizacijai, lengvesnį prisitaikymą prie pokyčių. Itin svarbus viešojo sektoriaus vertybių formavimasis, kadangi šių vertybių formavimuisi didelę įtaką daro visuomenė.

Organizacinės kultūros formavimas yra neatsiejamas nuo organizacijos vadovų, jų turimų vadybinių ir lyderystės kompetencijų, vadovavimo pobūdžio ir ryžtingumo siekiant organizacinės kultūros pokyčių. Organizacinės kultūros formavimas padeda lengviau įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, gerina jų

tarpusavio santykius bei didina pasitenkinimą darbu. Jos formavimas organizacijai padeda lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų, įgyvendinti strateginius tikslus.

Atsižvelgiant į organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekose, jų organizacinė kultūra priklauso kokio dydžio yra institucija, kokia jos struktūra, koks vadovavimo pobūdis, kaip yra priimami sprendimai, darbo bei užduočių paskirstymas, susiklosčiusios tradicijos bei kitų jas supančių faktorių. Organizacinės kultūros elementų sklaida yra formuojamas organizacijos išskirtinumas iš kitų organizacijų, jais perteikiama informacija, kokia organizacijoje yra esama organizacinė kultūra. Jų sklaida padeda darbuotojams prisitaikyti prie kintančių sąlygų, skatina jų vienybę, naujiems darbuotojams padeda lengviau adaptuotis. Dažniausiai mokslininkų nagrinėjant organizacinę kultūrą yra minimos vertybės, simboliai, esami ritualai bei tradicijos, lyderiai, kultūrinių ryšių tinklas. Organizacijos veiklai itin aktualios yra jos puoselėjamos vertybės, kadangi jas sujungus su kitais organizacijoje vyraujančiais elementais jos tampa pagrindine organizacinės kultūros sudedamąja dalimi. Siekiant, kad darbuotojams būtų lengviau suvokti organizacinę kultūrą svarbu analizuoti visus joje esamus elementus, taip perduodant darbuotojams jų reikšmę ir svarbą.

Apžvelgiant organizacinės kultūros teisinės aplinkos analizę bibliotekos iš kitų viešojo sektoriaus institucijų išsiskiria tik joms būdinga institucijos specifika, kuri apima informacinį, kultūrinį, edukacinį bei socialinį visuomenės poreikių tenkinimą. Bibliotekų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas. Bibliotekos funkcijų įgyvendinime galima įžvelgti kokiomis organizacinėmis vertybėmis jos remiasi kaip atvirumu, profesionalumu, atsakingumu bei bendradarbiavimu. Bibliotekininkų etikos kodekse aptinkami tokie organizacinės kultūros aspektai kaip lojalumas organizacijai ir jos pozityvus įvaizdžio formavimas, pagarba, nuolatinis mokymasis. Kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir elgesio taisyklėse atspindimos tokios organizacinės kultūros sąsajos kaip vadovo pavestų užduočių vykdymas, įstaigos tikslų bei uždavinių svarba, pasitikėjimas, informacijos dalijimasis su bendradarbiais, darbo rezultatus, atkreipiamas dėmesys į elgesį konfliktinėse situacijose. Bibliotekų strateginėse plėtros kryptyse bei uždaviniuose su organizacine kultūra esama tokių sąsajų kaip lyderystės vystymas, ilgalaikiai strateginiai tikslai, aukšta profesinė ir vadybinė kompetencija darbuotojams, veiklos efektyvumo didinimas.

Pirmoje dalyje apžvelgus mokslinę literatūrą, antroje šio darbo dalyje pagrindžiami tyrime naudoti metodai, kuriuos taikant sudaryti tyrimo instrumentai (klausimynai), pateikiamos tyrimo imties bei atrankos charakteristikos, tyrimo patikimumas, jo etika, naudojami duomenų analizės metodai.

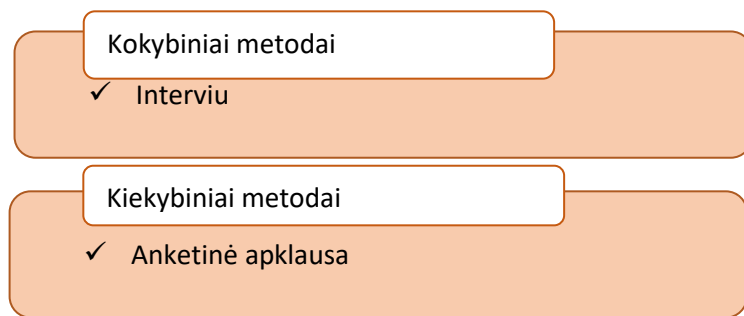
2. TYRIMO METODIKA

Organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės ir Sandu (2014, p. 201), yra svarbus tyrinėjimų objektas, jos pagalba organizacijos išsiskiria vienos iš kitų, užtikrinamas vertybių puoselėjimas bei ugdomas organizacijos narių tapatumo jausmas. Šių autorių teigimu (2014, p. 202), vienas svarbiausių organizacinės kultūros kūrimo žingsnių tai organizacinės kultūros dabartinės situacijos įvertinimas, kadangi ištirti organizacinę kultūrą yra ganėtinai sudėtinga. Kiekviena organizacija puoselėja savas vertybes, kalbą ir kultūros normas, tradicijas, todėl norint sukurti tinkamą organizacinę kultūrą bei ją puoselėti, pirmiausia reikia ją įvertinti taip siekiant teisingai išsikelti organizacijos tikslus bei parinkti tinkamas vystymo kryptis. Vertinti organizacinę kultūrą, Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 57) teigimu, svarbu dėl kelių priežasčių, tai norint suprasti kaip organizacijos darbuotojai suvokia organizacinę kultūrą organizacijoje bei padėti sukurti tinkamą organizacinę kultūrą organizacijų vadovams, kurią būtų galima puoselėti tokią kokia ji yra arba prireikus keisti.

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Taikyti tyrimo metodai: Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos organizacinei kultūrai tirti naudojama metodų trianguliacija, kokybinis (interviu) ir kiekybinis (anketinė apklausa), sąvoka, lotynų kalboje, reiškianti trikampį. Tai tyrimo būdas leidžiantis į analizuojamą reiškinį pažvelgti iš kelių pozicijų (Kardelis 2017, p. 313).

Paužuolienė ir Šimanskienė (2021, p. 62 – 63) teigia, jog norint ištirti organizacinę kultūrą reikėtų derinti kelis tyrimo metodus, kadangi kelių tyrimo metodų taikymas padeda geriau ištirti organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą. Kardelio (2017, p. 148) teigimu labai svarbu, koku tikslu bus atliekamas tyrimas ir kam gauti tyrimo rezultatai bus panaudoti. „Nors esama nevienodų požiūrių į kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų santykį, daugelis socialinių mokslų metodologų yra kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo šalininkai“ (Kardelis 2017, p. 351). Mokslininkai, pasak Paužuolienės (2018, p. 91), tyrinėjant organizacinę kultūrą siūlo taikyti ir kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, kadangi šie metodai papildoma vienas kitą, kokybinio tyrimo privalumas yra analizės gylis o kiekybinio tyrimo imties dydis, jo apibendrinimas bei kiekybiniai rezultatai. Norint gauti geriausią supratimą apie organizacinę kultūrą organizacijoje, turėtų būti naudojami bent keli tyrimo metodai organizacijoje. 8 pav. pateikti organizacinei kultūrai vertinti pasirinkti tyrimo metodai.

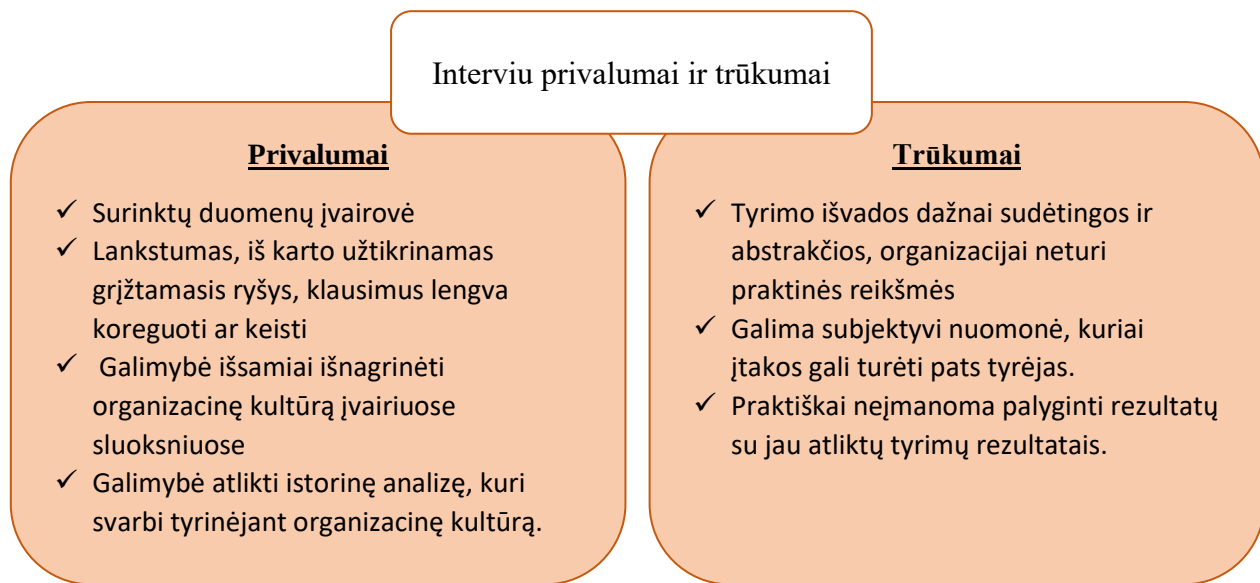


8 pav. Organizacinės kultūros tyrime naudoti metodai

Sudaryta darbo autorės

„Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus; į procesą, bet ne į išvadą; atkreipia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį, kuris turi didžiausios įtakos patirties formavimui. Jų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lankstūs teoriniai kriterijai“ (Kardelis 2017, p. 332). Briedienė (2016, p. 580), kokybinį tyrimą apibūdina kaip įvairių tradicijų pagrindą, kai informacija yra renkama žodžių ir vaizdų pavidalu, įsiklausant į dalyvių nuomonę, gautos informacijos analizavimą ir jos aprašymą vaizdžiai bei įtaigia kalba.

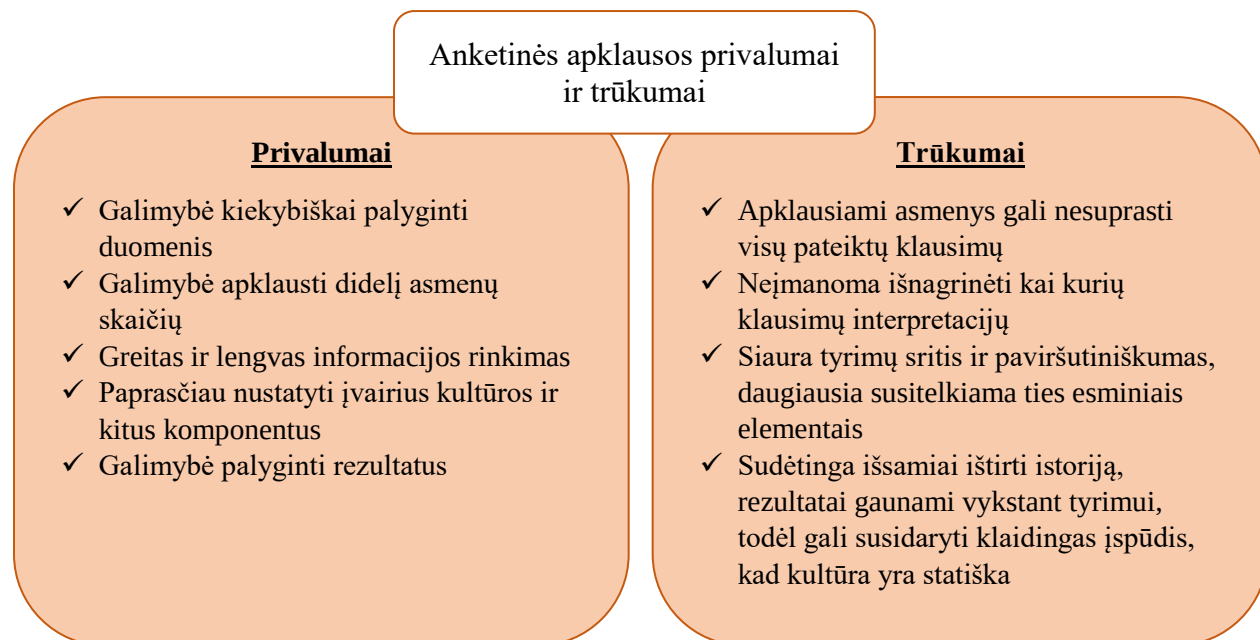
Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 215) teigimu, vykdant interviu tyrėjas gali įvertinti *eksperto* kūno kalbą, reakcijas, mimikas, taip pat balso ir atsakymo *tembrą*. Taip įmanoma gauti papildomos informacijos į pateiktą klausimą. Pasak Kardelio (2017, p. 256) interviu yra lankstus apklausos metodas, suteikiantis tyrėjui galimybę pakomentuoti ir paaiškinti tiriamajam ne visuomet suprantamus klausimus, kontroliuoti interviu aplinką. Pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p. 50) atliekant interviu, tyrėjui būtini atitinkami socialiniai įgūdžiai, apimantys klausymąsi ir bendravimą. 9 pav. pateikiami interviu metodo privalumai ir trūkumai.



9 pav. Interview advantages and disadvantages

Šaltinis: Paužuolienė ir Šimanskienė 2021, pagal Janičijevič 2011; Dugan, Maracine 2013; Hofstede ir kt.1990

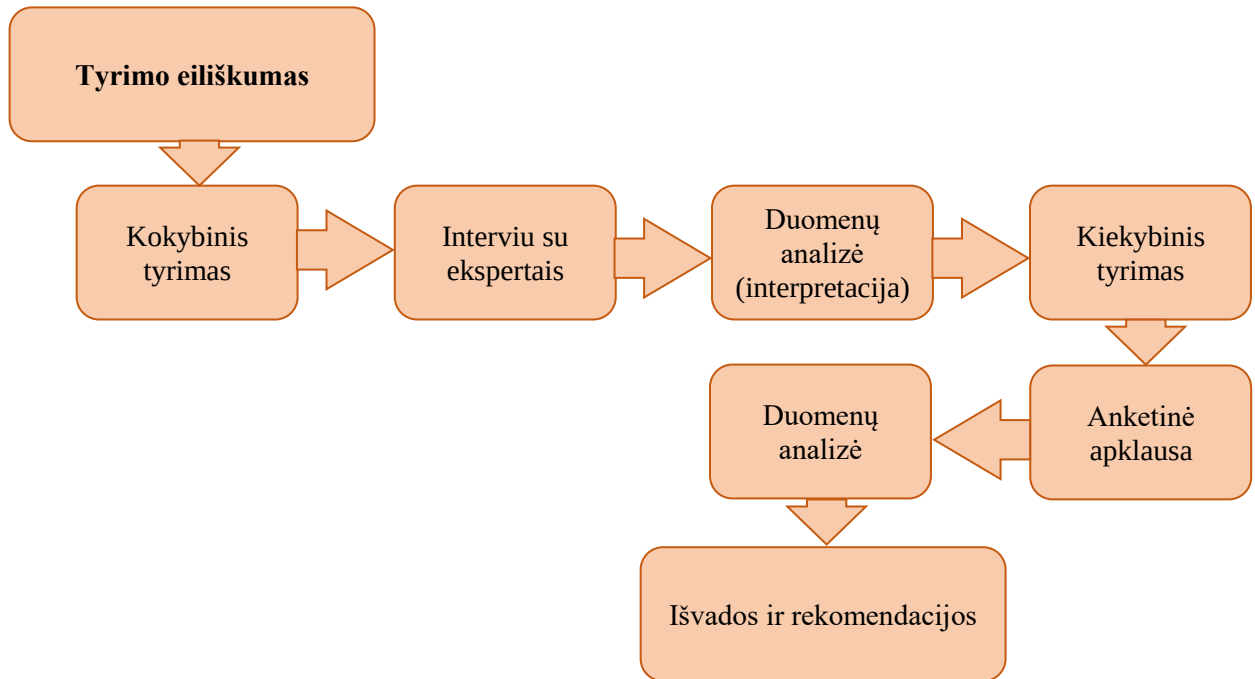
„Kiekybiniais tyrimams labiau būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, rasti įvairių dydžių, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami“ (Kardelis 2017, p. 332). Autorius (2005, p. 276) remdamasis kai kurių autorių išsakytomis mintimis kiekybinių tyrimų apibūdina kaip struktūrizuotą, kuris remiasi iš mokslinės problemos iškylančia hipoteze, kurią siekiama patvirtinti tyrimu, jame taikant matematinės statistikos analizės būdus tyrimo duomenims t. y. skaičiams sutvarkyti. 10 pav. pateikiami anketinės apklausos privalumai ir trūkumai.



10 pav. Questionnaire survey advantages and disadvantages

Šaltinis: Paužuolienė ir Šimanskienė 2021, pagal Dugan, Maracine 2013; Janičijevič 2011

Remiantis pasirinktais organizacinės kultūros tyrimo metodais sudaroma tyrimo eiliškumo schema 11 pav., kuria remiantis bus atliekami tyrimai Rokiškio Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje.



11 pav. Tyrimo eigos schema

Sudaryta darbo autorės

Tyrimų validumas. Tyrimo validumui užtikrinti autorė vadovaujasi naudojamų tyrimui metodų trianguliacija, remdamasi Paužuoliene (2018, p.91), jog organizacijoje norint geriausiai suprasti organizacinę kultūrą, joje reikėtų taikyti kelis tyrimo metodus.

Kokybiniam tyrimui atlikus teorinės dalies analizę ir identifikavus organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekoje, remiantis Paužuolienės (2017, p.35) sudarytu modeliu „Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais“, sudaromas tyrimo klausimynas ekspertams. Sudarytu klausimynu siekiama išsiaiškinti nuomonę apie organizacinės kultūros elementus, kuriais ekspertai ir organizacija remiasi formuojant organizacinę kultūrą. Tyrimo validumui užtikrinti, apdorojant interviu informaciją, remiantis Briediene (2016, p.581), tikslinamos sąvokos ir teiginiai juos analizuojant, apibendrinant duomenis ir suformuluojant išvadas yra išskiriamos kategorijos ir subkategorijos.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkti 5 ekspertai, t. y. Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos skyrių vedėjai, kriterijai kuriais remiantis pasirinkti ekspertai: užimamos pareigos, išsilavinimas ir tiesioginis santykis su nagrinėjamu objektu.

6 lentelė. Kriterijai, kuriais remiantis pasirinkti ekspertai

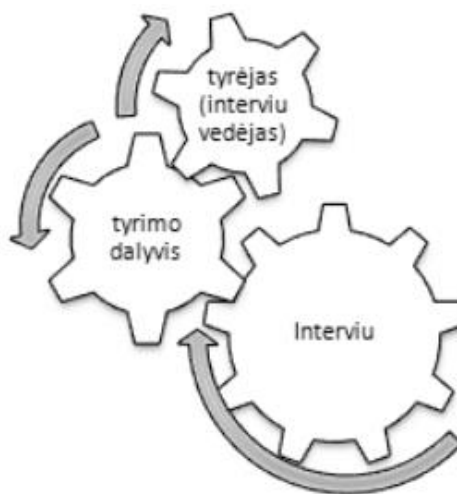
Užimamos pareigos	Išsilavinimas	Tiesioginis santykis su nagrinėjamu objektu
Fondų organizavimo skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	Viešosios bibliotekos darbuotojas
Lankytojų skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	Viešosios bibliotekos darbuotojas
Informacijos ir kraštotyros skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	Viešosios bibliotekos darbuotojas
Ūkio skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	Viešosios bibliotekos darbuotojas
Vaikų ir jaunimo skyriaus vedėjas	Aukštasis universitetinis	Viešosios bibliotekos darbuotojas

Sudaryta darbo autorės

Atliekamiems interviu prioritetas buvo teikiamas „gyvai“ formai, interviu buvo įrašinėjami telefono diktofono pagalba. Pusiaus struktūrizuoti interviu su ekspertais buvo atliekami 2023 m. vasario 20 – 24 dienomis, jų darbo vietose.

Pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę (2016, p. 56) kokybinio interviu proceso metu yra labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, dėl to kyla savitų iššūkių etikos požiūriu: interviu metu tyrėjui svarbu išlikti, kiek įmanoma, neutraliam, nevertinti tyrimo dalyvio, nesivelti į diskusiją, vengti tyrimo dalyvį traumuojančių klausimų, tačiau tuo pačiu metu išlikti reaguojančiam bei skatinti ir valdyti interviu.

Gaižauskaitės ir Valavičienės teigimu (2016, p. 57) „kokybinis interviu – kaip varomasis krumpliaratis, kuris sukdamasis perduoda sukimo momentą varantiems krumpliaratams – tyrimo dalyviui ir tyrėjui.“ 12 pav. pavaizduota interviu ir interviu veikėjų sąveika.



12 pav. Interviu ir interviu veikėjų sąveika

Šaltinis: Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016

Kokybinio tyrimo etika. Interviu metu buvo laikomasi geranoriškumo principo. Jei ekspertas netiksliai suprasdavo klausimą, jam buvo užduodami tikslinamieji klausimai, leidžiantys suprasti jo esmę. Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016, p. 57) interviu metu tyrėja išliko neutrali, nesivėlė į diskusijas ir nevertino tyrimo dalyvių. Informacija pagal kurią galėtų būti identifikuojamas ekspertas yra laikoma konfidencialia, todėl ekspertų duomenys, kurie leistų juos atpažinti buvo koduojami: VD1, VD2, VD3, VD4, VD5.

Kiekybinio tyrimo imtis ir imties atranka. Pradžioje tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal Paniotto formulę, šiam tyrimui atlikti reikalinga imtis buvo 60 respondentų, esant 5 proc. paklaidai ir 95 proc. patikimumui. Atliekant kokybinį tyrimą, autorė atkreipė dėmesį į šio tyrimo susidomėjimą, kad darbuotojai domisi galimu nuomonės išreiškimu ir kad gali būti užpildyta daugiau anketų, todėl tyrimo imties nuspręsta neskaičiuoti. Anketos buvo išsiųstos visiems 70 bibliotekos darbuotojų į jų elektroninius paštus, elektroniniu būdu į tyrimo anketos klausimus atsakė 67 respondentai. Tyrimo patikimumas gaunamas 95,7 proc.

Sekančiu tyrimo etapu, pagal gautus atlikto interviu rezultatus ir teorinės dalies analizę, organizacijos darbuotojams sudaromi klausimai anketinei apklausai, siekiant patikrinti ekspertų ir teorinės dalies teiginius.

Tyrimo klausimynas sudarytas iš 26 turinio ir 3 demografinių klausimų. Klausimynas suskirstytas į tris dalis. Pirmoje dalyje (13 klausimų) siekiama nustatyti esamą organizacinę kultūrą, antroje (13 klausimų) – norimą organizacinę kultūrą, trečiąją dalį sudaro demografinio pobūdžio klausimai.

Pirmieji (esamoje ir norimoje kultūroje) 9 anketos klausimai sudaryti pagal gautus atlikto kokybinio tyrimo rezultatus (ekspertų teiginius), sekantys 4 klausimai sudaryti remiantis teorinės dalies analize: 10 klausimas remiantis Paužuoliene (2017, p. 43), 11 klausimas remiantis bibliotekų įgyvendinamomis funkcijomis, LR kultūros ministro įsakymu „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016 – 2022 metams patvirtinimo (2016/Nr. IV – 344), 12 klausimas remiantis Kulikauskiene (2019 p. 73), 13 klausimas remiantis Liukinevičiene ir Kuodyte (2021, p. 68). Detali anketos struktūra pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketos struktūra

Klausimų grupė	Klausimų grupės apibūdinimas	Anketos klausimo nr.
1. Esama organizacinė kultūra	Siekiama patikrinti ekspertų teiginius	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
	Siekiama patikrinti teorinės dalies teiginius	10, 11,12,13
2. Pageidaujama organizacinė kultūra	Siekiama nustatyti kokios organizacinės kultūros pageidauja organizacijos darbuotojai pagal ekspertų ir teorinės dalies teiginius	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1, 8.1, 9.1, 10.1, 11.1,12.1,13.1.
3. Demografinio pobūdžio klausimai	Siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, išsimokslinimą, darbo stažą.	Nenumeruoti

Sudaryta darbo autorės

Kiekybinio tyrimo etika. Vykdamas tyrimą užtikrintas apklausoje dalyvavusių asmenų anonimiškumas (anketoje nebuvo prašoma pateikti asmens duomenų), sudaryta anketa buvo patalpinta interneto svetainėje <https://apklausa.lt/>. Informaciją apie atliekamą apklausą, darbuotojai gavo į elektroninius paštus išsiunčiant jų elektroninio pašto adresais unikalią nuorodą, kurią paspaudus galėjo atidaryti elektroninę tyrimo anketą, dalyvauti tyrime buvo pakviesti visi Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos darbuotojai. Anketoje buvo prašoma pateikti nuomonę į anketos klausimus, pabrėžiamas jos anonimiškumas ir kokių tikslų bus naudojami tyrimo rezultatai.

Gautų tyrimo duomenų apdorojimas ir gautų rezultatų pateikimas. Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti ir grafiškai pavaizduoti buvo naudojama IBM SPSS 26 (Statistical Package for the social Sciences) programinė įranga, Microsoft Office Excel 2019 ir Microsoft Office Word 2019 programa.

Prie kiekvieno teiginio, iš visų respondentų atsakymų, buvo išskaičiuotas jo koreliacinis vidurkis ir atotrūkis tarp esamos ir norimos kultūros.

3. ANALITINĖ DALIS

Šiame skyriuje bus pateikiami bei analizuojami ekspertų interviu ir anketinės apklausos atliktų tyrimų duomenys. Pradedant ekspertų interviu apibendrinimu.

3.1. Ekspertų interviu apibendrinimas

Klausimai ekspertams bei jų atsakymai yra pateikiami lentelėse formuojant juos kategorijomis ir subkategorijomis. Remiantis Briediene (2016, p. 582) interviu atsakymų susisteminimo esmė – atskirai identifikuojamos kategorijos, subkategorijų išskyrimas ir empirinio tyrimo teiginių (indikatorių) vertinimas. Ekspertų atsakymai (teiginiai) pateikiami juos trumpinant ir paliekant, tyrėjos nuomone, svarbiausius įžvelgimus. Ekspertų kalba nebuvo taisoma, siekiant perteikti tiriamos institucijos autentišką kalbą.

Tyrimo analizė pradedama **nuo vertybių, kuriomis remiasi organizacija formuojant organizacinę kultūrą**. Šiuo klausimu buvo siekiama identifikuoti vertybes, kuriomis remiasi organizacija. Ekspertų atsakymai yra pateikiami lentelėje, formuojant juos subkategorijose: darbuotojų profesionalumas, organizacijos orientacija į darbuotoją, organizacijos bendradarbiavimas, organizacijos orientacija į rezultatus.

8 lentelė. Kategorija: vertybės, kuriomis remiasi organizacija formuojant organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Darbuotojų profesionalumas	- „<...> nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, dalyvaujame mokymuose, seminaruose, konferencijose, esame siunčiami į stažuotes.“ [VD1]; - „<...> vertinamas savo darbo išmanymas <...>.“ [VD2]; - „<...> svarbios naujos idėjos, jų realizavimas.“ [VD3]; - „<...> kad darbuotojai tobulėtų ir nebūtų „sąstingio“ <...>.“ [VD4]; - „<...> turime būti „išprusę“, kad galėtume su lankytojai bendrauti įvairiomis temomis.“ [VD5];
2.	Organizacijos orientacija į darbuotojus	- „<...> nepriklauso užimamos pareigos, visi esame lygūs, bendraujame laisvai ir be „Jūs“, išskyrus vadovą.“ [VD1]; - „<...> pagarba darbuotojui jo palaikymas <...>.“ [VD2]; - „<...> darbuotojai yra išklausomi, nebijo sakyti tiesos.“ [VD3]; - „Su visais darbuotojais bendraujama vienodai, nejaučiama hierarchija.“ [VD4]; - „Pagarba darbuotojui, darbuotojai neskirstomi pagal užimamas pareigas, išsilavinimą, pažiūras <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirmoji subkategorija pabrėžia darbuotojų profesionalumą, kurią kaip svarbią organizacijos vertybę, formuojant organizacinę kultūrą, išskyrė visi 5 ekspertai. Ekspertų atsakymai atskleidė, jog įstaiga rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir jai yra svarbus darbuotojų įvairiapusis darbo išmanymas.

Antroji subkategorija yra susijusi su organizacijos orientacija į darbuotojus, kurią kaip svarbią išskyrė visi ekspertai. Ekspertų atsakymuose perteikiama organizacijos orientacija į hierarchijos nejautimą, darbuotojų laisvą elgesį, palaikymą bei pagarbą įstaigoje dirbantiems žmonėms.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
3.	Organizacijos bendradarbiavimas	- „<...> bendradarbiaujame su kitomis kultūros bei švietimo įstaigomis <...>.“ [VD1]; - „Skatinu, kad būtų bendradarbiaujama ir dirbama komandoje.“ [VD4]; - „<...> dalinamės gera patirtimi su kitomis bibliotekomis „<...>.“ [VD5];
4.	Organizacijos orientacija į rezultatus	- „<...> inovatyvių sprendimų ir paslaugų plėtra <...>.“ [VD1]; - „<...> darbai turi būti atliekami laiku ir kokybiškai <...>.“ [VD4]; - „<...> stengiamės gerinti veiklos rezultatus <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Trečia subkategorija pabrėžia, kaip svarbią organizacijos vertybę, jos bendradarbiavimą tiek su kitomis įstaigomis, tiek tarp įstaigos darbuotojų. Bendradarbiavimo svarbą išskyrė 3 ekspertai, jų nuomone, svarbu, jog organizacija bendradarbiauja su kitomis įstaigomis, galimybės buvimas su jomis dalytis patirtimi, taip pat 1 ekspertas išskiria, bendradarbiavimo svarbą komandoje.

Ketvirta subkategorija yra susijusi su organizacijos orientacija į rezultatus, 3 iš penkių ekspertų ją pabrėžia kaip svarbią organizacijos vertybę. Perteikdami, jog organizacija orientuojasi į kokybiškai ir laiku atliktą darbą, svarbą plėsti teikiamas paslaugas bei pačių darbuotojų pastangas padėti organizacijai siekti aukštesnių rezultatų.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti **vertybes, kuriomis vadovaujasi darbuotojai kasdienėje organizacijos veikloje, formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su darbuotojų vertybėmis kasdienėje organizacijos veikloje pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: atvirumas tarp organizacijos darbuotojų, jaučiama atsakomybė, tolerancija aplinkai, komandinis darbas, kūrybiškumas.

9 lentelė. Kategorija: vertybės, kuriomis darbuotojai vadovaujasi kasdienėje organizacijos veikloje formuojant organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Atvirumas tarp organizacijos darbuotojų	- „<...> kalbamės atvirai, darbuotojai dalinasi nuomonėmis, naujais sumanymais <...>.“ [VD1]; - „darbuotojai atvirauja, kokias užduotis yra sunkiau atlikti o kurios yra „arčiau širdies“. [VD3]; - „Darbuotojai remiasi atvirumu, nėra slapukavimo.“ [VD4]; - „<...> bendraujame laisvai, atvirai, būna, kad iš „pusės žodžio“ supranti kolegą <...>.“ [VD5];
2.	Jaučiama atsakomybė	- „<...> darbuotojai jaučia atsakomybę atliekant pavestas užduotis.“ [VD1]; - „<...> visi darbuotojai jaučiasi atsakingi už jiems įpareigtas užduotis, į jas „nežiūrima pro pirštus.“ [VD2]; - „<...> darbuotojų atsakingumas „vardan“ įstaigos gerovės.“ [VD3]; - „<...> darbuotojai atsakingi prieš kolegas ir vadovą.“ [VD4];
3.	Tolerancija aplinkai	- „<...> darbuotojų tolerancija kolegoms, bibliotekos lankytojams.“ [VD1]; - „<...> darbuotojai tolerantiški, priima žmogų koks jis yra.“ [VD2]; - „<...> darbuotojų tolerancija, priėmimas kitokio <...>.“ [VD3]; - „<...> tolerancija, dirbame su įvairaus socialinio sluoksnio bibliotekos lankytojais <...>.“ [VD4];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirma subkategorija pabrėžia, kaip svarbią organizacijos narių vertybę, atvirumą tarp organizacijos narių. 4 ekspertai pabrėžė, jog tai svarbi darbuotojų vertybė, kuomet organizacijoje darbuotojai gali laisvai bendrauti, dalytis naujais sumanymais, galima teigti, jog organizacijos veiklai tai yra postūmis žengti į priekį.

Antroje subkategorijoje atkreipiamas dėmesys į darbuotojų jaučiamą atsakomybę. Šią darbuotojų vertybę išryškino 4 ekspertai. Ekspertai pabrėžė, jog tokia vertybė kaip darbuotojų atsakomybė yra labai svarbi organizacijos veiklai, jaučiama atsakomybė padeda darbuotojams geriau atlikti pavestas užduotis, dedamos pastangos įstaigos geresnei veiklai.

Trečioji svarbi subkategorija pabrėžia darbuotojų vertybę kaip jų toleranciją supančiai aplinkai t. y. kolegoms ir įvairaus socialinio sluoksnio bibliotekos lankytojams. Ekspertai, savo nuomone, išskyrė aiškia darbuotojų toleranciją, kuri galima teigti yra labai svarbi kultūros bei socialiai atsakingos įstaigos kasdienei veiklai.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
4.	Komandinis darbas	- „Esame stipri komanda, palaikome ir padedame vieni kitiems.“ [VD1]; - „<...> darbuotojai remiasi komandiniu darbu, pasiskirstoma kas už ką atsakingas <...>.“ [VD4]; - „<...> svarbus komandinis darbas, darbuotojai tai vertina <...>.“ [VD5];
5.	Kūrybiškumas	- „Kūrybiškumu, tai didelė vertybė dirbant kultūros įstaigoje.“ [VD1]; - „<...> esame kūrybiški, tai ypač atsiskleidžia netikėtose situacijose <...>.“ [VD3]; - „<...> kūrybingumas, darbuotojai sugalvoja veiklą su savo „prieskoniu“.“ [VD4]; - „<...> kūrybingumas, tai „razinos“ mūsų lankytojams <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Ketvirta subkategorija yra susijusi su komandiniu darbuotojų darbu, šią kaip svarbią darbuotojų vertybę kasdienėje organizacijos veikloje pabrėžė 3 ekspertai, atsakymuose atskleidžiami, koks yra svarbus komandinis darbas ir jo reikšmė organizacijos veikloje.

Penkta subkategorija, analizuojant darbuotojų vertybes organizacijos veikloje, 4 ekspertų teiginiais atspindi darbuotojų kūrybiškumą, kurio reikšmė dirbant kultūros įstaigoje yra didžiulė, kadangi būnama netikėtų situacijų yra dirbama su įvairių poreikių turinčiais bibliotekos lankytojais.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamus **organizacijos simbolius, formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su organizacijos simboliais pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: įstaigos logotipas, įstaigos vėliava, įstaigos pastatas.

10 lentelė. Kategorija: organizacijos simboliai formuojantys organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Įstaigos vėliava	- „<...> pakabinta bibliotekos vėliava simbolizuoja mus kaip įstaigą“ [VD1]; - „<...> vėliava simbolis nr.1 <...>.“ [VD2]; - „<...> vėliava išskiria mus iš kitų įstaigų <...>.“ [VD3]; - „<...> tai mūsų organizacijos atpažinimo simbolis <...>.“ [VD4]; - „Įstaigos vėliava pagrindinis įstaigos simbolis.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirma subkategorija atskleidė, jog labai svarbus organizacijos simbolis formuojant organizacinę kultūrą yra įstaigos vėliava, ją pabrėžė visi ekspertai, perteikdami jos svarbą savo teiginiuose. Ekspertai, savo nuomone, pabrėžė ją kaip svarbiausią organizacijos simbolį, kuris leidžia atpažinti organizaciją, padeda ją išskirti iš kitų organizacijų.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
2.	Įstaigos pastatas	- „<...> džiaugiamės, kad dirbame „po šituo stogu“ <...>.“ [VD2]; - „<...> pastatas įpareigoja kultūringai elgtis<...>.“ [VD3]; - „<...> gražios, patogiam darbui išdėstytos erdvės<...>.“ [VD5];
3.	Įstaigos logotipas	- „<...> šimtmečio logotipas davė „gero užtaiso“ mūsų bendruomenei.“ [VD2]; - „<...>logotipas neša žinią apie mus išorei“ [VD3]; - „Bibliotekos logotipas, ant bibliotekos skaitytojo pažymėjimo, simbolizuoja draugystę su biblioteka.“ [VD4];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Antra subkategorija analizuojant organizacijos simbolius formuojant organizacinę kultūrą, atskleidė, ekspertų teiginiais, įstaigos pastato kaip simbolio svarbą. Šį simbolį išskyrė 3ekspertai, labiausiai pabrėždami įpareigojantį kultūringą elgesį organizacijos erdvėse, patogų jo erdvių išdėstymą atliekamoms veikloms.

Trečioji subkategorija yra susijusi su įstaigos logotipu, kurį kaip svarbų organizacijos simbolį formuojant organizacinę kultūrą išskyrė 3 ekspertai. Jų nuomone organizacijos logotipas yra svarbus nešti žiniai apie organizaciją, jis kaip simbolis vienija bibliotekos lankytojus.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamus **organizacijos simbolius, vienijančius organizacijos narius, formuojančius organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su organizacijos simboliais, vienijančiais organizacijos narius, pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: Įstaigos vėliava, įstaigos pastatas, įstaigos pavadinimas, darbuotojų kortelės.

11 lentelė. Kategorija: organizacijos simboliai, vienijantys organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Įstaigos vėliava	- „<...> sujungia mus kaip organizacijos narius <...>.“ [VD1]; - „<...> po ta pačia vėliava jaučiame vienybę.“ [VD2]; - „<...> vėliava simbolizuoja, kad esame šios organizacijos nariai.“ [VD3]; - „Jaučiame pagarbą savo įstaigos vėliavai.“ [VD4]; - „<...> su vėliava esame stiprūs.“ [VD5];
2.	Darbuotojų kortelės	- „<...> su jomis jaučiamės įstaigos dalimi <...>.“ [VD1]; - „<...> atpažinimo akcentas, kad esame šios įstaigos darbuotojai <...>.“ [VD2]; - „<...> pasitempimas mums patiems ir prieš lankytoją <...>.“ [VD4]; - „<...> užsidėję korteles jaučiamės komanda.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirmoji subkategorija, analizuojant organizacijos simbolius vienijančius organizacijos narius formuojant organizacinę kultūrą, išskiria organizacijos vėliavą, kurią kaip svarbų simbolį išskyrė visi ekspertai. Galima teigti, jog ekspertai savo atsakymuose pabrėždami organizacijos narių pagarbą vėliavai, siejantį bendrumą su ja, kad tai yra itin svarbus simbolis, kuris vienijantis organizacijos darbuotojus.

Antra subkategorija kaip simbolį vienijantį organizacijos narius pabrėžia darbuotojų korteles. Šį simbolį pabrėžė 4 ekspertai, savo atsakymuose teigdami, jog su šis simbolis leidžia atpažinti organizacijos darbuotoją, jį nešiodami darbuotojai jaučia sąryšį su įstaiga ir kitais organizacijos nariais.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
3.	Įstaigos pastatas	- „<...> darbuotojai jaučia pasididžiavimą dirbant tokiam pastate.“ [VD2]; - „<...> erdvės mus sujungia bendriems darbams <...>.“ [VD4]; - „<...> naujos erdvės davė „parako“ veikloms <...>.“ [VD5];
4.	Įstaigos pavadinimas	- „<...> mus jungia Juozo Keliuočio vardas.“ [VD1]; - „<...> įstaigai suteiktas Juozo Keliuočio vardas, bendrai ieškome jo pėdsakų <...>.“ [VD2]; - „<...> Keliuočiukai – Jėga!“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Trečia subkategorija pabrėžia įstaigos pastatą, 3 ekspertų nuomone tai yra svarbus simbolis vienijantis organizacijos narius, ekspertai savo atsakymuose perteikė pastato erdvių reikšmę, kurios yra svarbios darbuotojų veikloms realizuoti.

Ketvirta subkategorija yra susijusi su įstaigos pavadinimu, į šį simbolį atkreipė dėmesį 3 ekspertai, pabrėždami, jog tai yra svarbus organizacijos simbolis vienijantis narius bendru organizacijos pavadinimu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamas **organizacijos istorijas, vienijančias organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su organizacijos istorijomis, vienijančiomis organizacijos narius, pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: bibliotekos istorija, bibliotekos metraštis.

12 lentelė. Kategorija: istorijos organizacijoje, vienijančios organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Bibliotekos istorija	- „<...> išleista bibliotekos istorija buvo padovanota visiems darbuotojams, joje visas bibliotekos gyvenimas, visi darbuotojai <...>.“ [VD1]; - „<...> esame istorijos dalimi ir nors ateis laikas kai mūsų čia nebus, mes liksime bibliotekos istorijoje.“ [VD2]; - „<...> dovanojama naujai atėjusiems darbuotojams.“ [VD3]; - „<...> ji sujungia buvusius ir esamus bibliotekos darbuotojus.“ [VD4]; - „<...> su pasididžiuavimu pristatome savo bibliotekos istoriją.“ [VD5];
2.	Bibliotekos metraštis	- „<...> bibliotekų metraščiai taip pat yra bibliotekos istorija.“ [VD2]; - „<...> po bibliotekos istorijos tai trumpa istorija, kurioje randame save.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirma subkategorija atskleidžia bibliotekos istorijos svarbą, vienijančią organizacijos narius, kurią kaip svarbią istoriją išskyrė visi ekspertai, teiginiuose perteigdami organizacijos suteiktą prasmę jos istorijai. Autorės pastebėjimas, interviu su ekspertais buvo atliekamas kelios dienos po bibliotekos šimtmečio jubiliejaus, kuomet ekspertai dar gyveno šventinėmis nuotaikomis, todėl tai galėjo paveikti šios subkategorijos atsakymus.

Antroji subkategorija kaip organizacijos istoriją, vienijančią organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą pabrėžė bibliotekos metraštį. Jį 2 bibliotekos ekspertai kaip svarbią organizacijos istoriją pabrėžė atsakymuose, apibūdindami metraštį kaip trumpą organizacijos istoriją, kurioje darbuotojai taip pat atranda save.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų **vertybes, kuriomis remiasi ir jų pasirinkimo motyvus formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su vertybėmis, kuriomis remiasi ir jų pasirinkimo motyvai pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: tolerancija, patikimumas, iniciatyvumas, profesionalumas.

13 lentelė. Kategorija: vertybės, kuriomis remiatės ir jų pasirinkimo motyvai formuojant organizacinę kultūrą

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Tolerancija	- „<...> padeda palaikyti draugiškus santykius su kolektyvu.“ [VD1]; - „<...> darbuotojai labiau atsiskleidžia, juda į priekį <...>.“ [VD4]; - „<...> kitokios nuomonės priėmimas lengvina bendravimą.“ [VD5];
2.	Patikimumas	- „<...> kolektyvas gali manimi pasitikėti.“ [VD1]; - „<...> darbuotojai žino, kad nesupratus užduoties aš jiems padėsiu [VD2]; - „<...> taip suteikiu darbuotojams saugumo jausmą.“ [VD4]; - „<...> palaikau darbuotojus, kai jiems to labiausiai reikia.“ [VD5];
3.	Iniciatyvumas	- „<...> kolektyvą įkvepiu gerai dienos pradžiai.“ [VD1]; - „<...> taip motyvuoju darbuotojus naujiems darbams.“ [VD2]; - „<...> padeda aktyviai vykdyti veiklas, suburti kolektyvą.“ [VD4]; - „<...> „užveda“ darbuotojus, su ūpu kimbama į darbus <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirma svarbi subkategorija, kurią kaip vertybę išskiria 3 ekspertai, kuria remiantis formuoja organizacinę kultūrą yra tolerancija, ją savo atsakymuose pateikė kaip svarbią ir palaikančią draugiškus santykius tarp darbuotojų, jog šios vertybės puoselėjimas padeda lengviau bendrauti ir priimti kitokią nuomonę, kas yra labai svarbu dirbant kolektyve.

Antroje subkategorijoje ekspertai išskyrė kaip aktualią vertybę patikimumą, ją kaip svarbią pabrėžė 4 ekspertai, savo atsakymais perteikdami jos pasirinkimo motyvus, jog ši jų vertybė padeda darbuotojams jausti saugumo jausmą, pagalbą bei palaikymą.

Trečia subkategorija atskleidžianti ekspertų vertybę, kuri yra svarbi organizacijos veiklai yra jų iniciatyvumas, kurią kaip vertybę išskyrė 4 ekspertai. Savo atsakymuose atskleisdami šios vertybės aktualumą naujoms veikloms, lengvesnį kolektyvo subūrimą bei darbuotojų motyvumą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
4.	Profesionalumas	- „<...> svarbu išmanyti savo darbą, kad galėčiau atsakyti į klausimus <...>.“ [VD2]; - „<...> atsakingai žiūriu savo pareigas <...>.“ [VD3]; - „<...> įnešu naujų „vėjų“ į įstaigos veiklas <...>.“ [VD4];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Ketvirtoje subkategorijoje kaip svarbią vertybę besivadovaujant formuojant organizacinę kultūrą 3 ekspertai pabrėžė profesionalumą. Teigdami, jog ši vertybė jiems padeda tobulėti, jausti atsakingumą bei pateikti organizacijai idėjų.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamą **organizacinės kultūros formavimo reikšmę siekiant organizacijos tikslų**. Ekspertų atsakymai susiję su organizacinės kultūros formavimo reikšme pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: bendradarbiavimas, dėmesys taisyklėms.

14 lentelė. Kategorija: organizacinės kultūros formavimo reikšmė siekiant organizacijos tikslų

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Bendradarbiavimas	- „<...> būtinas teisingas užduočių paskirstymas, bendradarbiavimas tarp skyrių.“ [VD1]; - „<...> gali arba sužlugdyti arba aukštai iškelti, turi eiti su pulku koja į koją ir neatsiskirti <...> vadovas turi būti lyderis ir „groti pirmu smuiku“ kolektyve.“ [VD2]; - „<...> reikalingas lyderis, kad suburtų žmones, nurodytų kryptį <...>.“ [VD4]; - „<...> kai iškyla problemos vadovas visada turėtų būti priekyje ir atstovėti už savo darbuotojus <...>.“ [VD5];
2.	Dėmesys taisyklėms	- „<...> laikomasi taisyklių ir tam tikros tvarkos <...> atsakomybė pagal pareigybės.“ [VD3]; - „<...> vadovautis bibliotekos nuostatais, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis.“ [VD4];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirmoje subkategorijoje, analizuojant organizacinės kultūros formavimo reikšmę siekiant organizacijos tikslų, 4 ekspertai pabrėžia bendradarbiavimo svarbą. Savo atsakymuose teigdami, jog gerai organizacijos veiklai yra svarbi lyderio pozicija, skyrių tarpusavio bendradarbiavimas, darbuotojų bendrumas.

Antra subkategorija pabrėžia dėmesį taisyklėms, taisyklių reikšmę, siekiant organizacijos tikslų, pabrėžė 2 ekspertai iš 5 savo atsakymuose teigdami, jog taisyklės padeda laikytis tvarkos organizacijoje, priiimti atsakomybę pagal einamas pareigas, organizacijos veikloje vadovautis vidaus darbo tvarkos taisyklėmis bei jos nuostatais.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamus **ritualus, organizacijoje, formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję ritualais organizacijoje lentelėje pateikiami formuojant juos subkategorijose: kavos gėrimas.

15 lentelė. Kategorija: Kasdieniai ritualai, organizacijoje, formuojant organizacinę kultūrą.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Kavos gėrimas	- „<...> aptariame svarbiausius darbus, planus, įvykius <...>.“ [VD1]; - „<...> bendras kavos gėrimas, kada galime aptarti kartu dienos darbus <...>.“ [VD2]; - „<...> kartu geriant kavą jaučiama bendrystė.“ [VD3]; - „<...> aptariame darbus, naujausias žinias <...>.“ [VD4]; - „<...> susėdus aptariam ir darbinus, ir kitus klausimus <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Šioje kategorijoje yra išskiriama viena subkategorija, kuri ekspertams kaip kasdienis ritualas, formuojant organizacinę kultūrą, organizacijoje yra itin svarbus, šį ritualą pabrėžė visi 5 ekspertai. Šio ritualo svarbą ekspertai atskleidė savo atsakymuose teigiant, jog šis ritualas yra svarbus darbų bei bendrų klausimų aptarimui, jo metu yra aptariamos naujausios žinios, darbuotojams šis ritualas yra svarbus ir dėl jaučiamo bendrumo.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų išskiriamas, **organizacijoje, vykstančias ceremonijas formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su organizacijoje vykstančiomis ceremonijomis, lentelėje pateikiami juos formuojant subkategorijose: bibliotekininko diena, darbuotojų jubiliejai, bibliotekos jubiliejai, metodinė diena.

16 lentelė. Kategorija: organizacijoje vykstančios ceremonijos formuojant organizacinę kultūrą

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Bibliotekininko diena	- „<...> švenčiame kiekvienais metais, jos metu teikiamos padėkos, sveikinama su gyvenimo ir darbo jubiliejais, o tai darbuotojams svarbu <...>.“ [VD1]; - „<...> teikiamos padėkos rajono šviesuliams, o tai skatina labiau veikti <...>.“ [VD2]; - „<...> pagerbiami darbuotojai, jaučiamės kaip viena šeima <...>.“ [VD3]; - „<...> darbuotojai jaučiasi svarbūs įstaigai, juk dėl mūsų ši šventė rengiama <...>.“ [VD4]; - „<...> įprasmina metų darbus, sveikinami darbuotojai, vyksta kultūrinė programa.“ [VD5];
2.	Darbuotojų jubiliejai	- „<...> pagarba iš vadovo, primenama jo atėjimo į darbą istorija, kaip jam sekėsi įsilieti į kolektyvą, ką jis įnešė į jį <...>.“ [VD2]; - „<...> jo metu darbuotojas sulaukia didelio kolektyvo dėmesio <...>.“ [VD3]; - „<...> pasveikinti vienu metu susirenka visas kolektyvas <...>.“ [VD5];
3.	Bibliotekos jubiliejai	- „<...> primenama bibliotekos istorija, paminimi joje dirbę darbuotojai, jų pasiekimai, apdovanojimai bibliotekai <...>.“ [VD4]; - „<...> dalyvauja buvę ir esami bibliotekos darbuotojai, kviečiami svečiai, pristatoma bibliotekos istorija <...>.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirma subkategorija analizuojant organizacijoje vykstančias ceremonijas formuojant organizacinę kultūrą, ekspertų atsakymuose pabrėžia švenčiamą bibliotekininko dieną. Šios ceremonijos svarbą pabrėžė visi 5 ekspertai, savo atsakymuose perteikdami jos reikšmę organizacijos nariams, kuomet darbuotojai yra pagerbiami, jiems teikiamos padėkos, būnant visiems kartu jaučiamas artumas, bendrystė.

Antra subkategorija, kurią kaip ceremoniją išskiria 3 ekspertai yra darbuotojų jubiliejai. Šios ceremonijos svarbą ekspertai savo teiginiuose pabrėžia kaip vadovo primenamą istoriją apie darbuotojo atėjimą į darbą, kuomet šioje ceremonijoje susirenka visi organizacijos nariai, darbuotojas švenčiantis jubiliejų jaučiasi pagerbtas ir apsuptas kolektyvo.

Trečioje subkategorijoje 2 ekspertai kaip svarbią organizacijoje vykstančią ceremoniją pabrėžė bibliotekos jubiliejus, kuomet visiems darbuotojams yra primenama bibliotekos istorija, jos apdovanojimai, minimi joje dirbę darbuotojai, taip pat labai svarbus šios ceremonijos akcentas yra buvusių ir esamų darbuotojų susitikimas.

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
4.	Metodinė diena	- „<...> pristatomi nauji darbuotojai, sveikinama įsiliejus į bibliotekos bendruomenę, tai žmogui tarsi impulsas <...>.“ [VD2]; - „<...> susirenka visi rajono bibliotekininkai, pristatomos darbai aktualios naujienos, pasidalinama patirtimi, vadovas pristato atėjusius naujus darbuotojus <...>.“ [VD2];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Ketvirtoji subkategorija, kurią išskyrė 2 ekspertai kaip svarbią ceremoniją formuojant organizacinę kultūrą yra organizacijoje rengiamos metodinės dienos. Jos svarbą ekspertai atsakymuose pabrėžė naujų darbuotojų pristatymu, jos metu vykstančių naujienų pristatymu, pasidalinimu patirtimi.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie **vidinės komunikacijos vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą**. Ekspertų atsakymai susiję su vidine komunikacija organizacijoje pateikiami lentelėje formuojant juos subkategorijose: darbo kokybė, pasitikėjimas.

17 lentelė. Kategorija: vidinės komunikacijos vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą

Eil. Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo teiginiai (indikatoriai)
1.	Darbo kokybė	- „<...> per ją perduodama visa informacija, nuo jos priklauso darbo kokybė <...>.“ [VD1]; - „<...> dėl nepakankamai aiškiai iškomunikuotų darbo naujovių, gali nukentėti darbo kokybė <...> Organizacijai komunikacija yra nr. 1.“ [VD2]; - „<...> svarbi sklandžiam darbui, tik taip darbuotojai teisingai supras užduotis <...>.“ [VD3]; - „<...> dėl aiškumo, kad aiškiai suprasti ko vadovas iš tavęs reikalauja ir nebūtų nusivylimo <...>.“ [VD4];
2.	Pasitikėjimas	- „<...> svarbi vadovo komunikacija su darbuotojais, ji mažina įstaigoje nesusipratimus, „sugedusį telefoną“.“ [VD1]; - „<...> ir čia vadovas turi „griežti pirmuoju smuiku“, jis turi rodyti pavyzdį, taip didinant darbuotojų pasitikėjimą.“ [VD2]; - „<...> „sveikas“ bendravimas mažina įtampą kolektyve.“ [VD3]; - „<...> sumažina gandų tikimybę.“ [VD4]; - „<...> padeda išvengti konfliktų tarp darbuotojų.“ [VD5];

Pastaba: Interviu kalba netaisyta.

Sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis

Pirmąją subkategoriją atskleidžiama, jog vidinė komunikacija yra svarbi darbo kokybei, ją kaip svarbią išskyrė 4 ekspertai. Savo atsakymuose pabrėždami, jog nuo jos tikslumo priklauso teisingas darbuotojų supratimas pavestoms užduotims atlikti.

Antra subkategorija, analizuojant vidinės komunikacijos vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą, atskleidė pasitikėjimo svarbą, ją išskyrė visi 5 ekspertai. Savo atsakymuose pabrėždami vadovo bendravimo svarbą su organizacijos darbuotojais, atkreipiant dėmesį, jog darbuotojai informaciją turėtų gauti tiesiai iš vadovo, o ne iš juos supančios aplinkos, to pasekoje organizacijoje mažėtų įtampa, būtų mažiau nepagrįstų kalbų.

Apibendrinant šį tyrimą galima teigti, kad klausimai ekspertams sudaryti pagal Paužuolienės (2017) modelį „Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais“ atspindi visus modelyje esamus elementus formuojant organizacinę kultūrą.

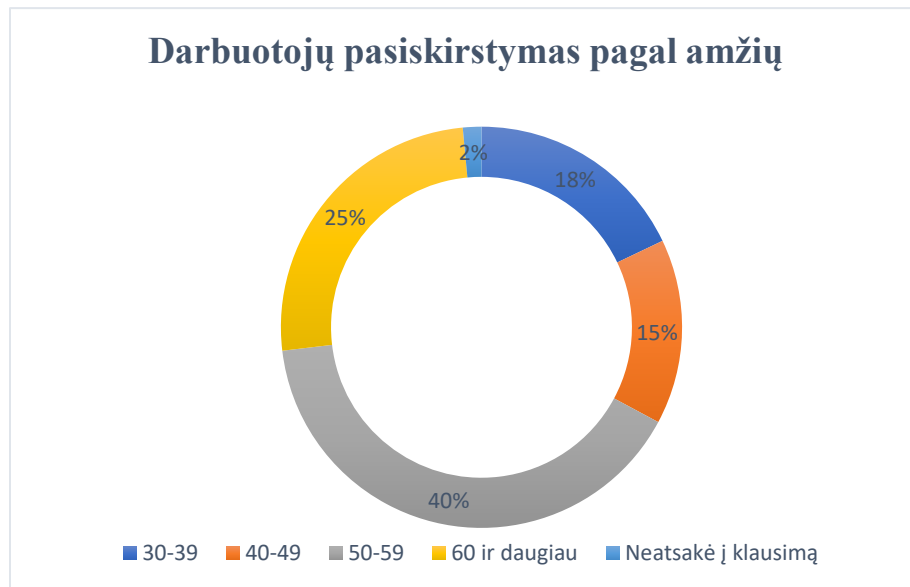
Ekspertų nuomonės ties kai kuriais klausimais išsiskirdavo, pateikiant pirmos kategorijos pavyzdį „Vertybės, kuriomis remiasi organizacija formuojant organizacinę kultūrą“, šioje kategorijoje kaip svarbią vertybę „profesionalumą“ ir „orientaciją į darbuotoją“ išskyrė visi ekspertai, tačiau ties „bendradarbiavimu“ ir „orientacija į rezultatus“ ekspertų nuomonės išsiskyrė, organizacijos vertybę kaip bendradarbiavimą ir orientaciją į rezultatus paminėjo tik trys ekspertai, penktoje kategorijoje „Istorijos, organizacijoje, vienijančios organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą“ visi ekspertai kaip istoriją organizacijoje paminėjo bibliotekos istoriją, tačiau bibliotekos metraštis kaip organizacijos istorija pasirodė svarbus tik dviem ekspertams.

Ekspertai dirbantys organizacijoje ilgesnį laiką, interviu metu, buvo labiau pasitikintys, laisviau bendravo, nevengė pajuokauti, autorė galėjo jausti labiau įsisavintas organizacijos vertybes, istorijas, jos simbolius bei kitus elementus, šie ekspertai buvo tarsi dalis organizacijos. Trumpesnį laiką dirbantiems ekspertams buvo sudėtingiau, jautėsi nepilnai perimtos organizacijos vertybės ir kiti jos simboliai, ties kai kuriais klausimais reikėjo pagalvoti, perklausti ko tiksliai yra klausiama.

Atliekant tyrimą Rokiškio rajono Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje ir analizuojant joje esamą bei norimą organizacinę kultūrą, reikšminga yra apžvelgti joje dirbančių darbuotojų demografines charakteristikas t. y. amžių, išsimokslinimą bei darbo stažą.

Šiame tyrime dalyvavo 67 darbuotojai iš 70, vienas darbuotojas, dalyvavęs tyrime, į pateiktus demografinius klausimus atsakymų nepateikė.

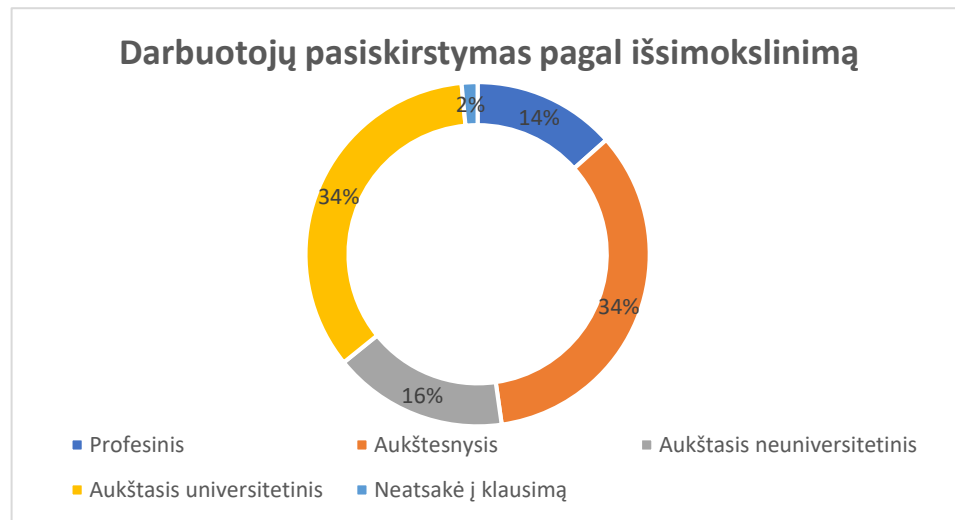
Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 13 pav., kurių amžius svyravo nuo 30 iki 60 ir daugiau.



13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių procentais

Pateiktuose duomenyse matyti, kad organizacijoje yra dirbama įvairaus amžiaus darbuotojų, didžiausią 40 proc. dirbančiųjų sudaro 27 darbuotojai, kurių amžius buvo nuo 50 iki 59 metų. Toliau seka darbuotojai sudarantys 25 proc. dirbančiųjų organizacijoje, šį procentą sudaro 17 darbuotojų, kurių amžius nuo 60 ir daugiau. 18 proc. sudaro 12 darbuotojų, kurių amžius nuo 30 iki 39 metų ir mažiausiai organizacijoje dirbančiųjų, pagal amžiaus grupes, sudaro 10 darbuotojų, kurių amžius nuo 40 iki 49 metų.

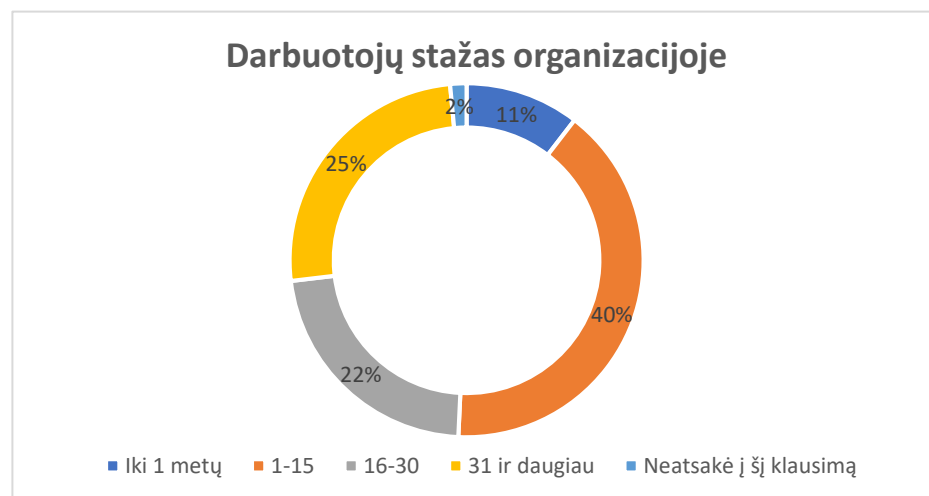
Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą pateiktas 14 pav.



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą procentais

Pagal pateiktus duomenis matyti, jog po 34 proc. dirbančiųjų sudaro aukštesnįjį ir aukštąjį universitetinį išsimokslinimą turintys darbuotojai. 16 proc. sudaro aukštąjį neuniversitetinį išsimokslinimą turintys 11 darbuotojų. Profesinį išsimokslinimą turi 9 darbuotojai, sudarantys 14 proc. dirbančių organizacijoje darbuotojų.

15 pav. pateikiamas darbuotojų stažas organizacijoje.



15 pav. Darbuotojų stažas organizacijoje procentais

Pagal 15 pav. darbuotojų stažą organizacijoje, matoma, jog didžiausią procentą darbuotojų sudaro dirbantys joje nuo 1 iki 15 metų t. y. 27 darbuotojai, 25 proc. sudaro darbuotojai dirbantys joje 31 ir daugiau

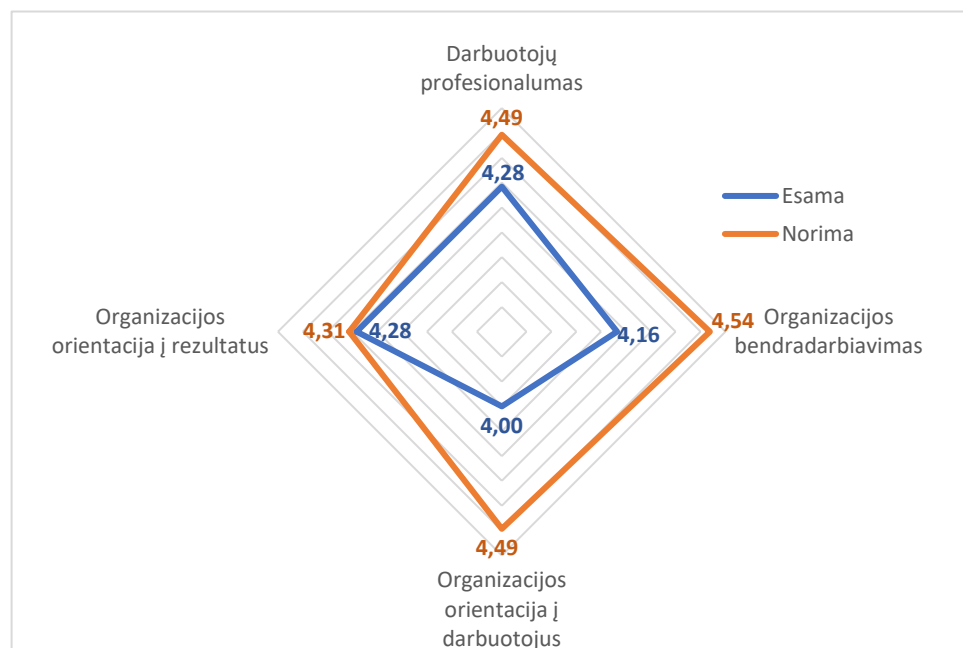
metų, šį procentą sudaro 17 darbuotojų. Toliau seka darbuotojai dirbantys joje nuo 16 iki 30 metų t. y. 22 proc., kuriuos sudaro 15 darbuotojų. Mažiausią procentą sudaro darbuotojai dirbantys joje iki 1 metų, tai yra 11 proc. dirbančiųjų organizacijoje.

Apibendrinant darbuotojų, dalyvavusių tyrime, demografinę charakteristiką galima teigti, kad didžiąją dalį organizacijos darbuotojų sudaro darbuotojai, kurių amžius yra nuo 50 iki 59 metų, tyrimo metu vyrauja aukštesnysis ir aukštasis universitetinis išsimokslinimas. Didžiąją dalį Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos darbuotojų sudaro darbuotojai, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 15 metų, pagal gautus duomenis matyti, jog organizacijoje nėra didelės darbuotojų kaitos ir darbuotojai joje yra linkę pasilikti. Apibūdinus darbuotojų demografinę charakteristiką galima manyti, jog darbuotojų demografiniai duomenys yra palankūs organizacinės kultūros formavimui.

3.2. Anketinės apklausos rezultatai ir apibendrinimas

Analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus, pateiktose diagramose, atvaizduojama dabartinė ir norima, organizacijos darbuotojų nuomone, organizacinė kultūra Rokiškio Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje.

16 pav. pateikiamos organizacijos vertybės formuojant organizacinę kultūrą.

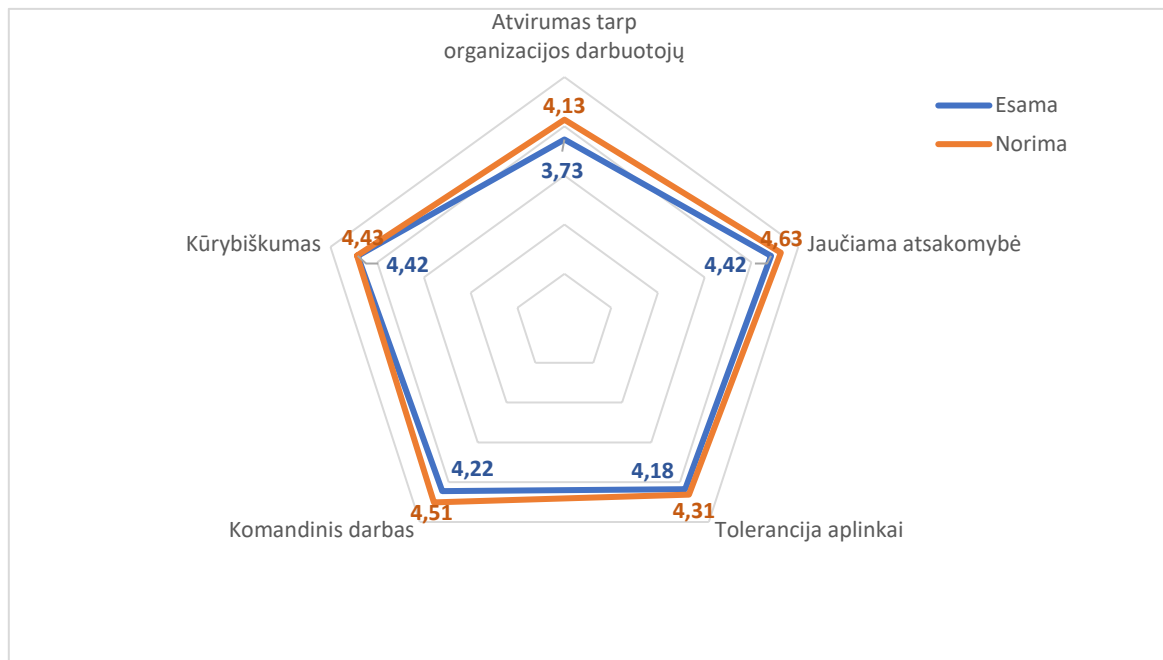


16 pav. Organizacijos vertybės formuojant organizacinę kultūrą

Didžiausias koreliacijos atotrūkis 0,49 gavosi ties esama ir norima organizacijos orientacija į darbuotojus, jų nuomone, organizacija turėtų būti labiau orientuota į darbuotojus nei šiuo metu yra. Mažiau darbuotojų nuomonės skiriasi ties organizacijos bendradarbiavimu 0,38 ir darbuotojų profesionalumu 0,21 koreliacijos vidurkio atotrūkiu. Mažiausias atotrūkis 0,03 gavosi, tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, ties organizacijos orientacija į rezultatus.

Apibendrinant organizacijos vertybių koreliacijos vidurkių atotrūkius, tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, organizacija savo dėmesį turėtų sutelkti ne tik orientacijai į rezultatus, bet ir į organizacijos rezultatų siekiančius darbuotojus, bendradarbiavimą bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

17 pav. pateikiamos **darbuotojų vertybės, organizacijos veikloje, formuojant organizacinę kultūrą.**

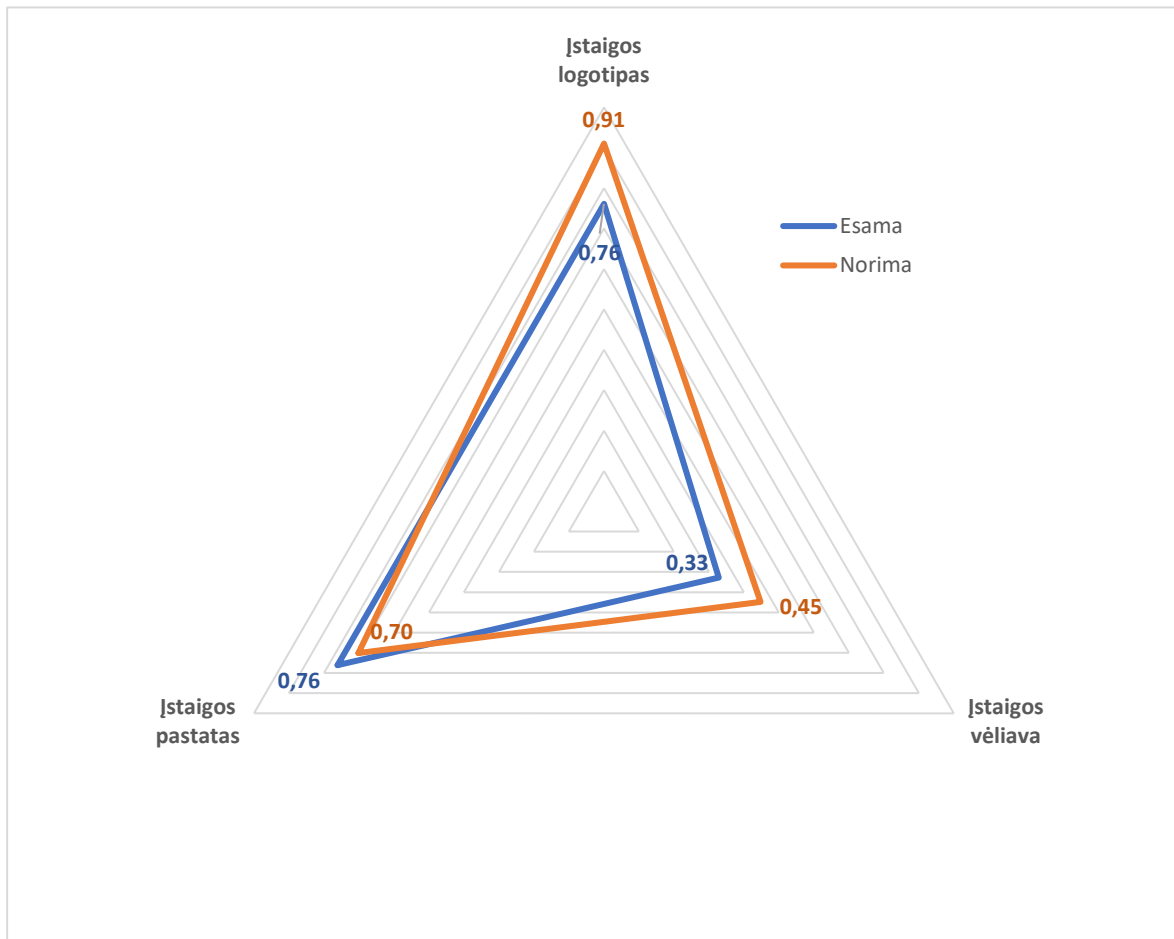


17 pav. Darbuotojų vertybės organizacijos veikloje

Didžiausias koreliacijos vidurkio 0,4 atotrūkis tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros gavosi ties atvirumu tarp organizacijos narių. 0,29 koreliacijos vidurkio atotrūkiu darbuotojų nuomonės skyrėsi ties komandiniu darbu. Mažiausiai darbuotojų nuomonės skyrėsi ties darbuotojų jaučiama atsakomybe 0,21, tolerancija aplinkai 0,13 bei darbuotojų kūrybiškumu, sudarančiu mažiausią 0,01 vidurkio atotrūkį tarp darbuotojų esamos ir norimos organizacinės kultūros.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad organizacijos darbuotojai labiausiai pasigenda atvirumo tarp organizacijos narių ir darbo komandoje. Taip pat atkreipiamas dėmesys, jog ne visi darbuotojai sutinka su darbuotojų jaučiama atsakomybe. Pagal mažiausius koreliacinius atotrūkius galima spręsti, jog bibliotekos kolektyvas, dalyvavęs tyrime, yra tolerantiškas jį supančiai aplinkai bei nestokojantis kūrybinių idėjų organizacijos veikloje.

Pateiktame 18 pav. matomi **organizacijos simboliai formuojant organizacinę kultūrą.**

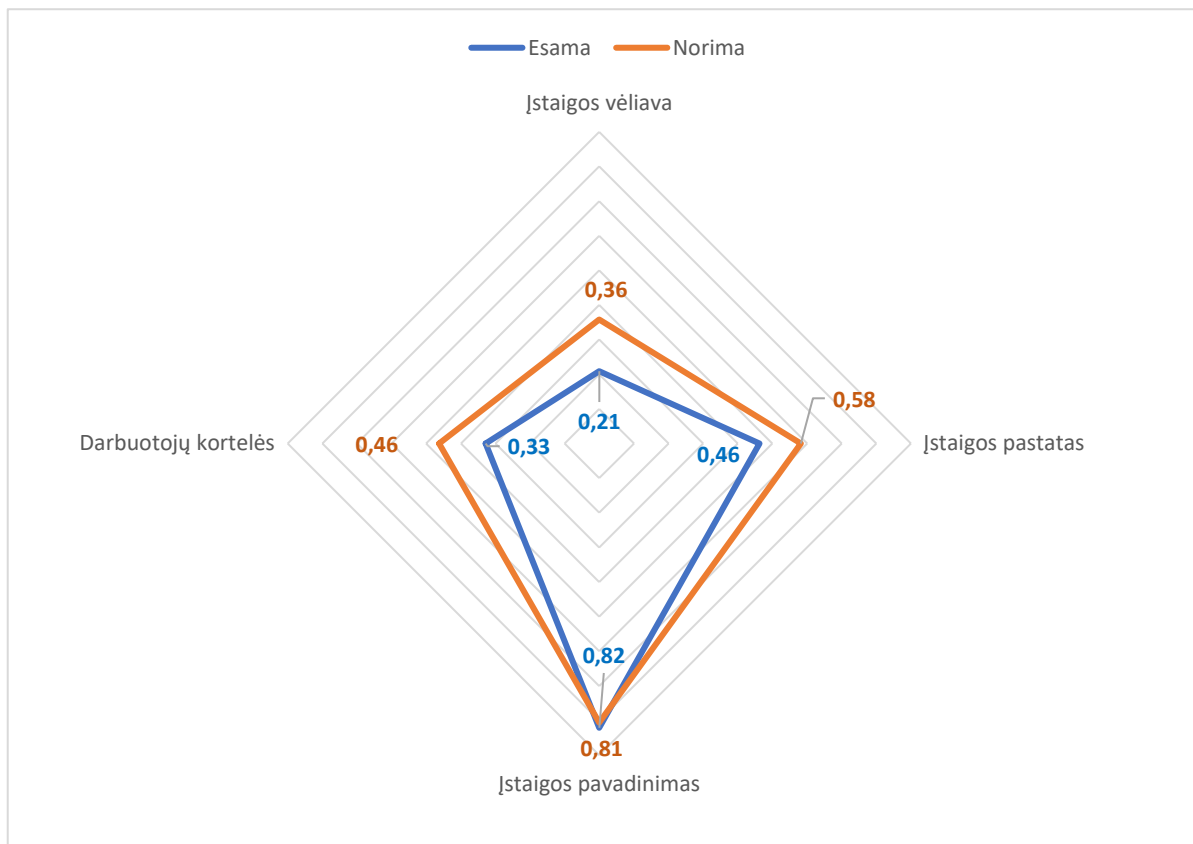


18 pav. **Organizacijos simboliai**

Didžiausias koreliacinis vidurkių atotrūkis 0,15 gavo ties įstaigos logotipu, ties įstaigos vėliava darbuotojų nuomonė išsiskyrė 0,12 vidurkių atotrūkiu. Esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, ties simboliu įstaigos pastatu, darbuotojų nuomonės koreliacinio vidurkio atotrūkis gavo -0,06. Minuso ženklas, kaip matome diagramoje, atvaizduoja įstaigos pastato norimoje organizacinėje kultūroje mažesnę, kaip organizacijos simbolio, reikšmę formuojant organizacinę kultūrą.

Apibendrinant organizacijos simbolių reikšmingumą esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, pagal gautus koreliacinius vidurkių atotrūkius, matome, kad didžiausi atotrūčiai gavosi ties įstaigos logotipu ir įstaigos vėliava. Darbuotojai formuojant norimą organizacinę kultūrą pirmenybę labiau teiktų jos logotipui ir vėliavai, sumažindami simbolio įstaigos pastato reikšmingumą.

19 pav. pateikiami organizacijos **simboliai, vienijantys organizacijos narius**, formuojant organizacinę kultūrą.

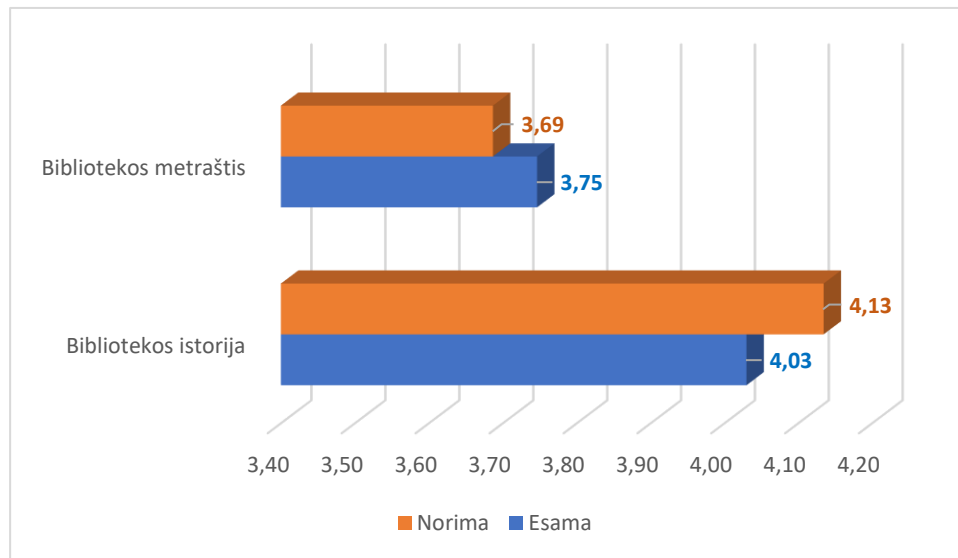


19 pav. **Organizacijos simboliai vienijantys organizacijos narius**

Didžiausias skirtumas tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros koreliaciniu vidurkiu atotrūkiu 0,15 gavosi ties įstaigos vėliava, darbuotojų kortelių atotrūkis 0,13. Įstaigos pastato 0,12 ir įstaigos pavadinimo 0,01.

Apibendrinant organizacijos simbolius, vienijančius organizacijos narius, darbuotojų nuomone, pagrindinis simbolis, kuris juos vienija esamoje ir vienyty norimoje kultūroje, formuojant organizacinę kultūrą yra įstaigos pavadinimas. Ties kitais simboliais darbuotojų nuomonės pasiskirstė, jų manymu įstaigos vėliava, pastatas, darbuotojų kortelės norimoje organizacinėje kultūroje darbuotojus turėtų vienyti labiau nei esamoje organizacinėje kultūroje, tačiau didesnių vidurkių atotrūkių tarp jų nėra.

Pateiktame 20 pav. matomos **organizacijos istorijos, vienijančios organizacijos narius, formuojant organizacinę kultūrą.**

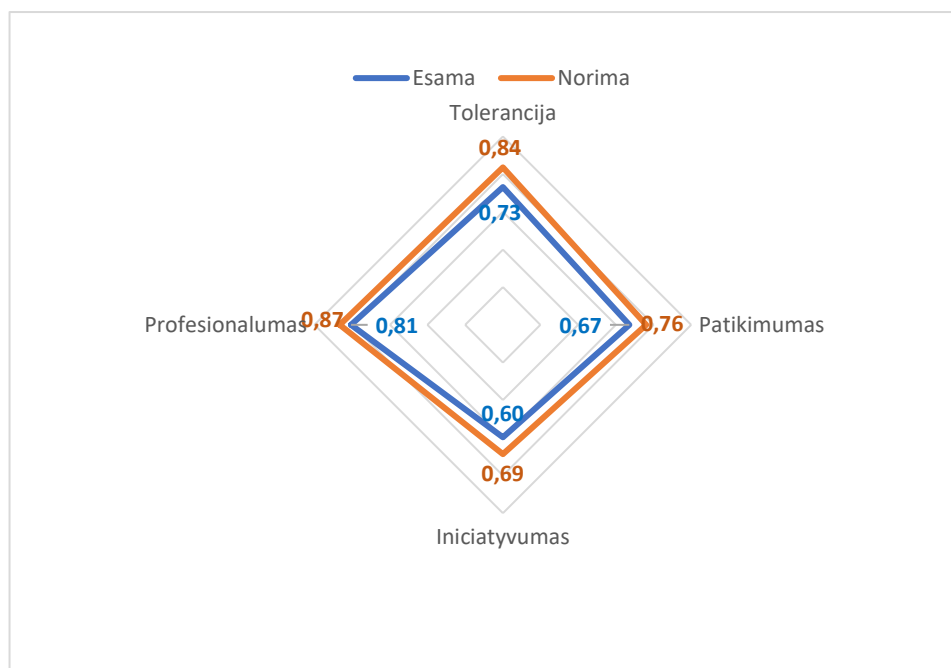


20 pav. Organizacijos istorijos

Pateiktose organizacijos istorijose 0,10 koreliacinio vidurkio atotrūkiu ties esama ir norima organizacine kultūra yra bibliotekos istorija ir -0,06 vidurkio atotrūkiu gaunasi bibliotekos metraštis.

Apibendrinant organizacijos istorijas, vienijančias darbuotojus, norimoje organizacinėje kultūroje darbuotojai didesnę reikšmę teiktų bibliotekos istorijai, o bibliotekos metraščio įtaką truputėlį mažintų, nei esamoje organizacinėje kultūroje.

21 pav. matomos **vertybės, kuriomis darbuotojai remiasi, formuojant organizacinę kultūrą.**

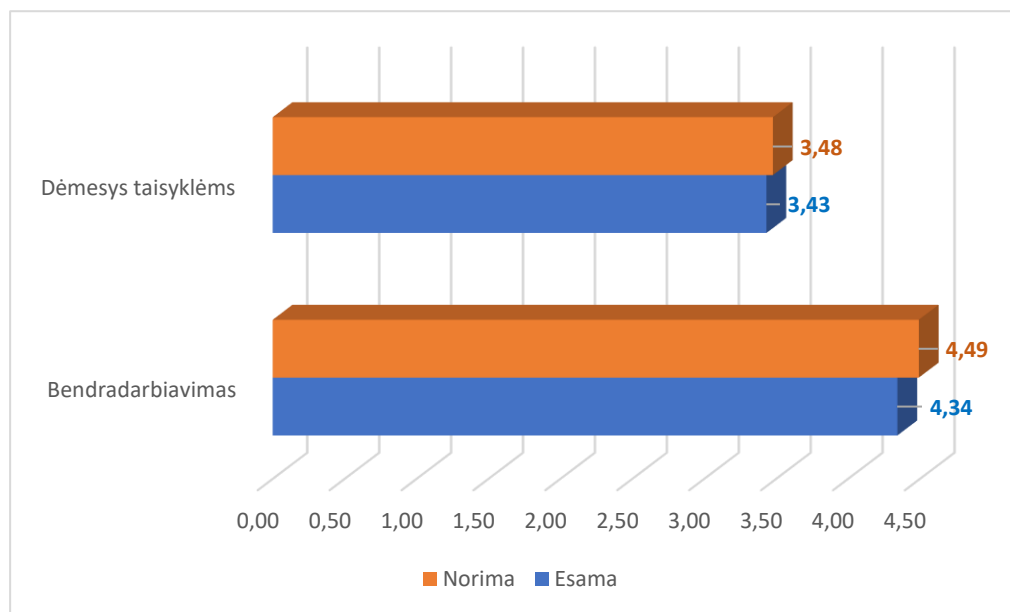


21 pav. Darbuotojų vertybės formuojant organizacinę kultūrą

Didžiausias koreliacinis vidurkių atotrūkis 0,11 gavosi ties darbuotojų tolerancija. Ties darbuotojų patikimumu ir iniciatyvumu 0,09 vidurkių atotrūkis, profesionalumu 0,06 atotrūkis.

Apibendrinant vertybes, kuriomis darbuotojai remiasi esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, darbuotojų nuomonės, koreliaciniu vidurkiu atotrūkiu, skiriasi neženkliai. Norimoje organizacinėje kultūroje, darbuotojai šias savo vertybes norėtų atskleisti labiau nei šiuo metu esamoje kultūroje.

22 pav. pateikiama **organizacinės kultūros formavimo reikšmė, siekiant organizacijos tikslų**. Koreliacinio vidurkių atotrūkis 0,15 gaunasi ties bendradarbiavimu ir 0,05 ties dėmesiu taisyklėms.

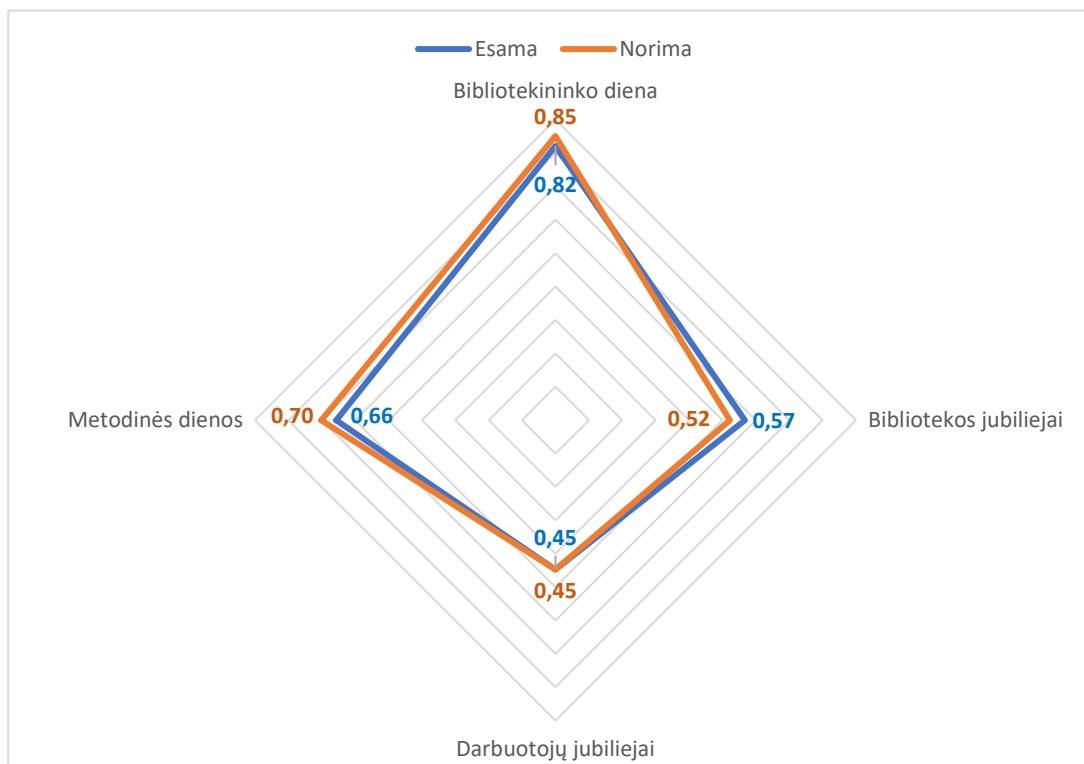


22 pav. **Organizacinės kultūros formavimo reikšmė**

Pateiktuose teiginiuose, ties bendradarbiavimu, siekiant organizacijos tikslų, koreliacinio vidurkių atotrūkis gaunasi 0,15 ir nežymus vidurkių atotrūkis 0,05 ties organizacijos dėmesiu taisyklėms.

Apibendrinant teiginius, darbuotojų nuomone, esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, siekiant organizacijos tikslų, taisyklių laikymasis ir bendradarbiavimas organizacijoje turi pakankamai didelę įtaką jos geresniems darbo rezultatams.

23 pav. pateikiamos organizacijoje vykstančios **ceremonijos, įtvirtinančios darbuotojų pasitikėjimą, formuojant organizacinę kultūrą.**

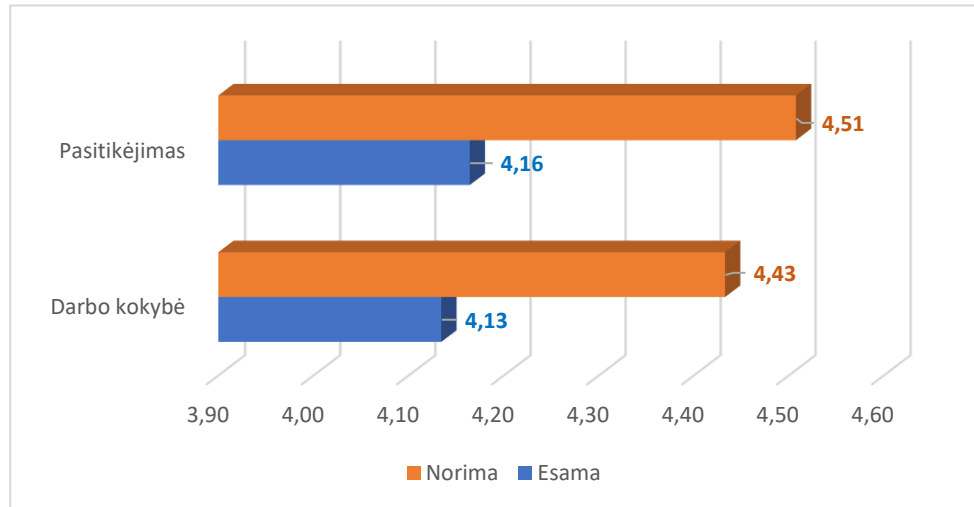


23 pav. **Organizacijos ceremonijos**

Ties bibliotekininko diena, esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, gaunamas 0,03 koreliacinis vidurkių atotrūkis, -0,05 ties bibliotekos jubiliejais, metodinės dienos darbuotojų nuomonių vidurkį skiria 0,04 atotrūkiu. Ties ceremonija kaip darbuotojų jubiliejais, esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, darbuotojų nuomonės sutampa.

Apibendrinant organizacijoje vykstančias ceremonijas, įtvirtinančias darbuotojų pasitikėjimą, esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje koreliaciniai vidurkių atotrūkliai yra nedideli, o ties darbuotojų jubiliejais koreliacinis vidurkis sutampa. Darbuotojai kaip labiausiai įtvirtinančias pasitikėjimą ceremonijas išskiria bibliotekininko dieną ir vykstančias metodines dienas. Bibliotekos ir darbuotojų jubiliejais, darbuotojų nuomone, darbuotojų pasitikėjimas yra įtvirtinamas tik dalinai.

24 pav. pateiktas **vidinės komunikacijos vaidmuo, formuojant organizacinę kultūrą.**

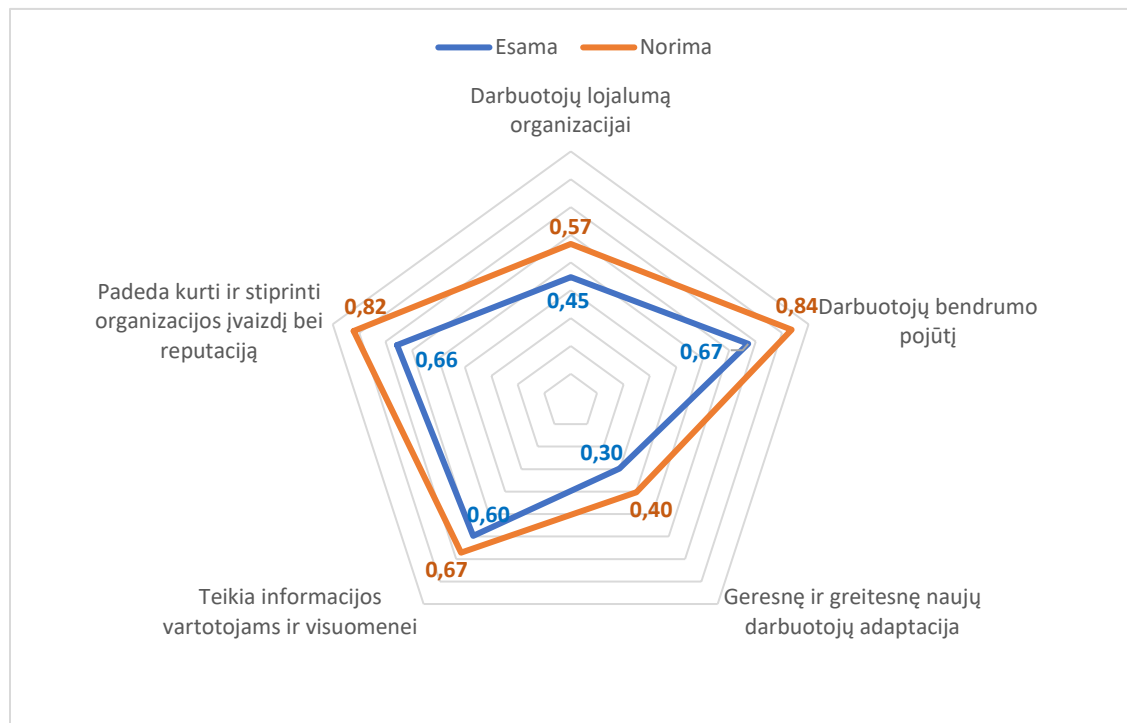


24 pav. **Vidinės komunikacijos vaidmuo**

Analizuojant gautus koreliacinius vidurkių atotrūkius, tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, matoma, jog šių vidurkių atotrūkiai yra vieni iš didesnių, nei prieš tai nagrinėjamų gautų duomenų rezultatų. Ties teiginiu, kaip pasitikėjimas organizacijoje gavosi 0,35 koreliacinis vidurkio atotrūkis, darbo kokybės vidurkio atotrūkis 0,30.

Apibendrinant vidinę komunikaciją formuojant organizacinę kultūrą, darbuotojų nuomone, norimoje organizacinėje kultūroje turėtų būti daugiau pasitikėjimo komunikuojant, kas lemtų geresnę darbo kokybę.

Pateiktame 25 pav. matoma **organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant organizacinę kultūrą.**

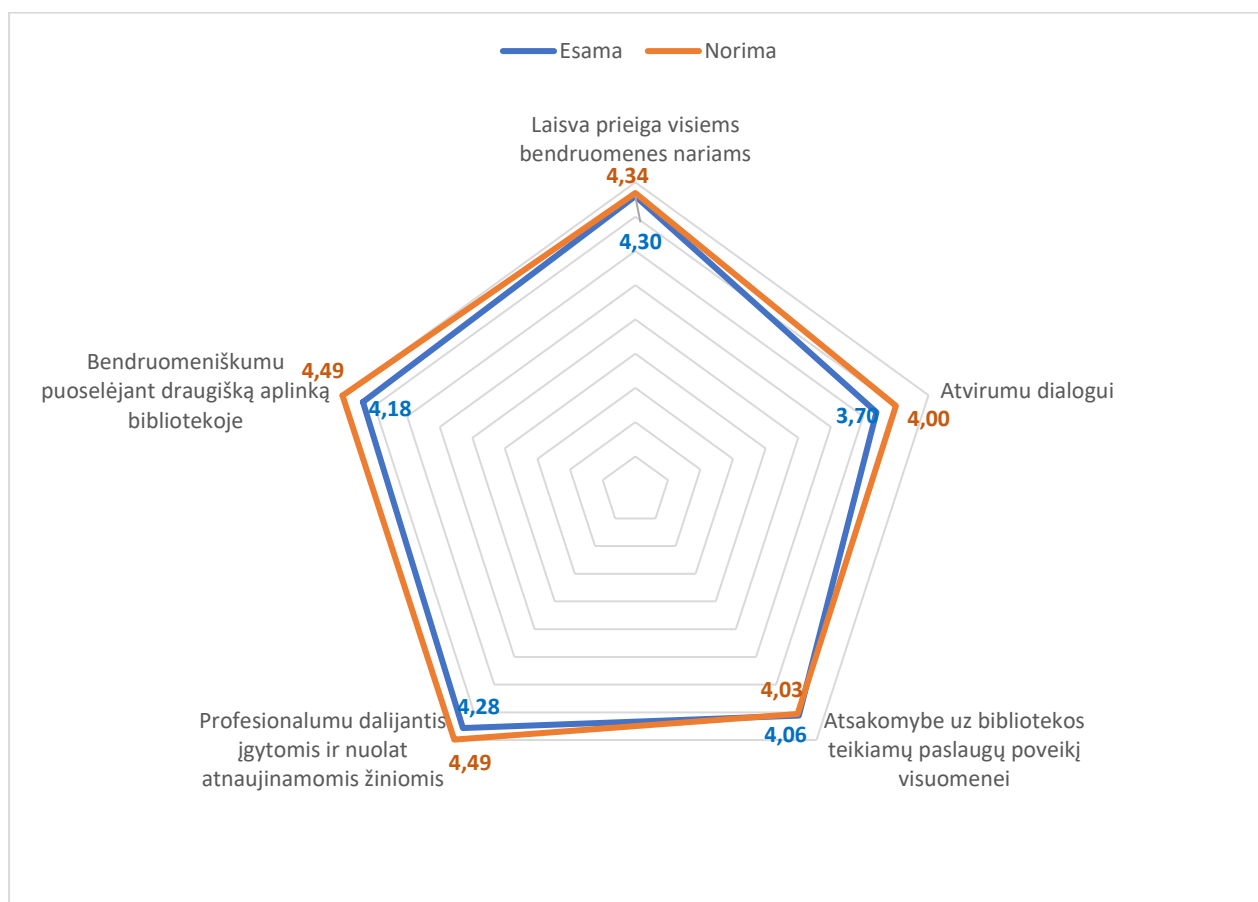


25 pav. **Organizacinės kultūros elementų įtaka**

Koreliacinis vidurkis 0,12 atotrūkis, tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, gaunamas ties darbuotojų lojalumu, darbuotojų bendrumo pojūčiu 0,17. Atotrūkis 0,10 gaunamas ties darbuotojų adaptacija, informacijos teikimu vartotojams ir visuomenei gaunamas 0,07 vidurkis atotrūkis. Ties organizacijos įvaizdžiu bei reputacija 0,16.

Apibendrinant gautus koreliacinius vidurkių atotrūkius, labiausiai dėmesys atkreipiamas į darbuotojų bendrumo pojūtį ir organizacijos įvaizdžio bei reputacijos kūrimą bei stiprinimą, darbuotojų nuomone, organizacinės kultūros elementai norimoje kultūroje galėtų daryti didesnę teigiamą įtaką darbuotojų bendrumui ir organizacijos įvaizdžio kūrimui bei reputacijai, nei šiuo metu yra esamoje kultūroje. Taip pat dėmesys atkreipiamas į greitesnę naujų darbuotojų adaptaciją, darbuotojų nuomone, organizacinės kultūros elementai nei esamoje, nei norimoje kultūroje, mažai įtakoja ir įtakotų šį teiginį.

26 pav. pateikiamos vertybės, kuriomis bibliotekos remiasi įgyvendindamos savo funkcijas.

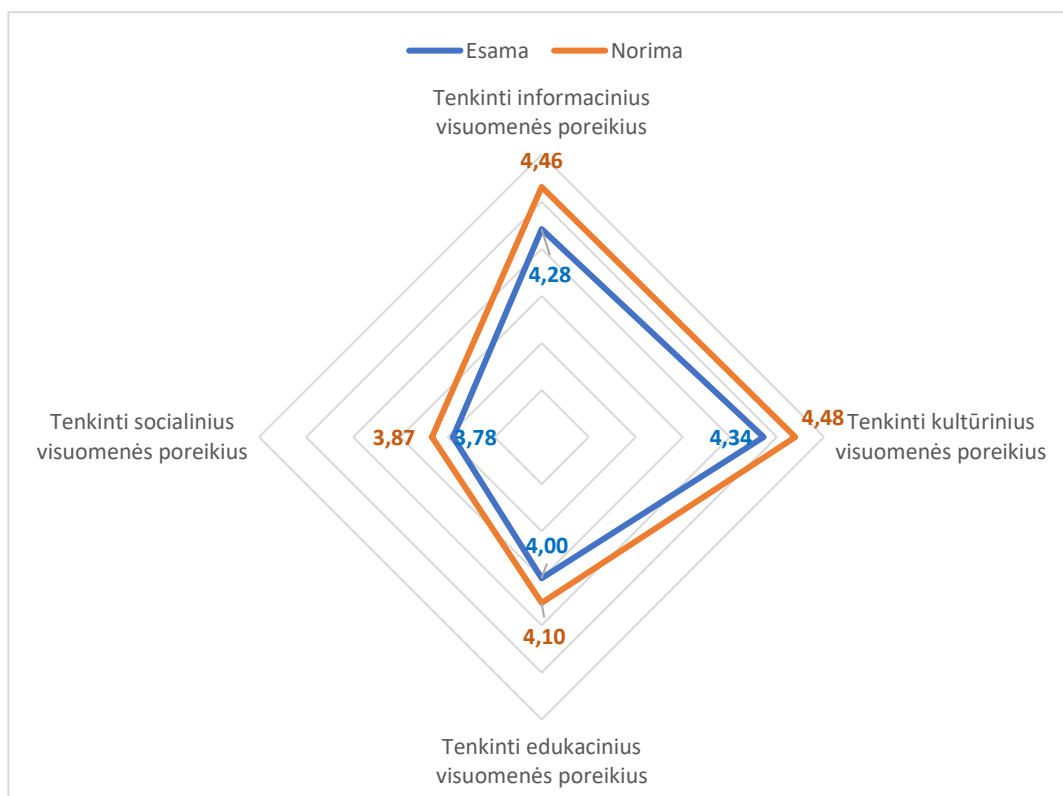


26 pav. Bibliotekų vertybės

Darbuotojų nuomonės, koreliacinių vidurkių atotrūkiu, tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, ties esama laisva prieiga išsiskyrė 0,04 atotrūkiu, atvirumu dialogui 0,30. Atsakomybe už teikiamas paslaugas 0,03 vidurkio atotrūkiu, profesionalumu dalijantis žiniomis 0,21 ir bendruomeniškumu 0,31 koreliacinio vidurkio atotrūkiu.

Apibendrinant gautus rezultatus, darbuotojų nuomone, norimoje kultūroje turėtų būti didesnis atvirumas dialogui, dalijimasis žiniomis bei bendruomeniškumas, nei šiuo metu yra esamoje organizacinėje kultūroje. Esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje ties laisva prieiga ir atsakomybe už teikiamas paslaugas, darbuotojų nuomonės, koreliacinių vidurkių atotrūkiu skyrėsi nežymiai, tad galima spręsti, jog darbuotojų nuomonės ties šiuo teiginiu sutapo.

Pateiktame 27 pav. matomas **bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, tikslas formuojant organizacinę kultūrą.**

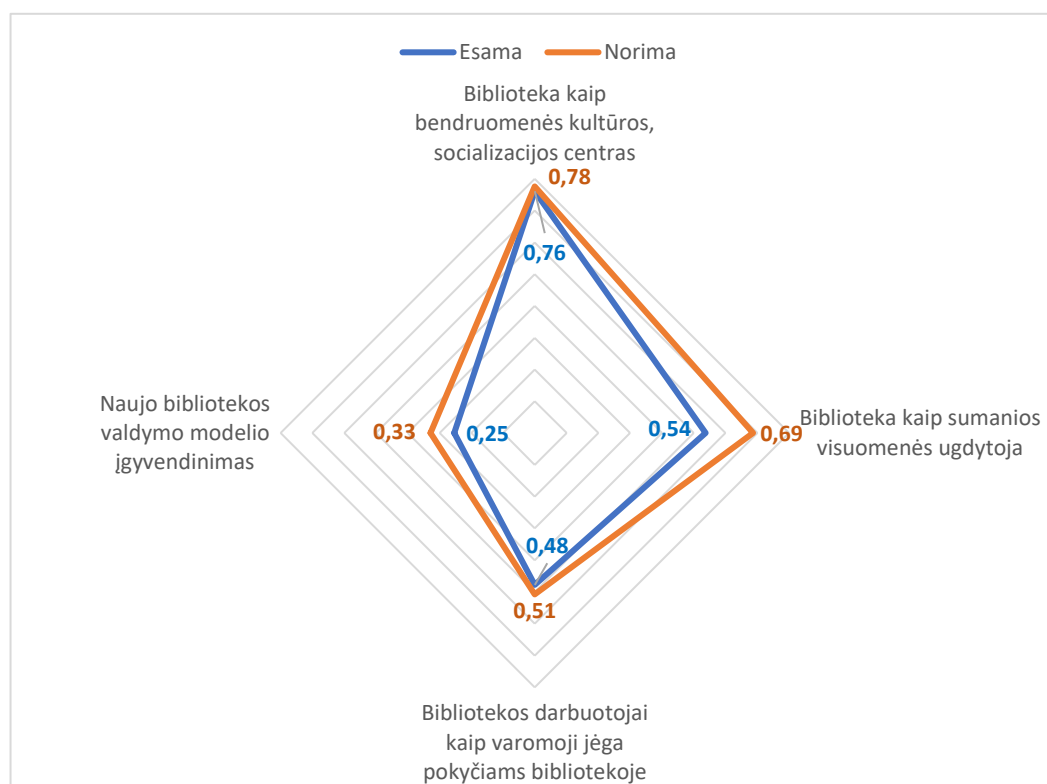


27 pav. Bibliotekos tikslas formuojant organizacinę kultūrą

Pagal gautus koreliacinius vidurkių atotrūkius, ties tenkinti informacinius visuomenės poreikius gavosi 0,18 vidurkio atotrūkis, kultūrinius visuomenės poreikius 0,14 atotrūkis, edukacinius visuomenės poreikius 0,10 ir socialinius visuomenės poreikius 0,09 vidurkio atotrūkis.

Apibendrinant šiuos rezultatus, koreliacinių vidurkių atotrūčiai nėra dideli, didžiausias atotrūkis gavo si ties informacinių poreikių ir kultūrinių poreikių tenkinimu kur, darbuotojų nuomone, bibliotekoms dar reikėtų pažengti į priekį. Tyrėja atkreipė dėmesį, kad į bibliotekos tikslą kaip socialinių visuomenės poreikių tenkinimą, buvo atkreiptas mažiausias dėmesys esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje.

Pateiktame 28 pav. matomos **viešųjų bibliotekų strateginės kryptys formuojant organizacinę kultūrą.**



28 pav. Viešųjų bibliotekų strateginės kryptys

Pagal gautus koreliacinius vidurkių atotrūkius, didžiausias atotrūkis 0,15 gavo si ties biblioteka kaip sumanios visuomenės ugdytoja, biblioteka kaip bendruomenės kultūros bei socializacijos centras 0,02 atotrūkis, bibliotekos darbuotojai kaip varomoji jėga pokyčiams 0,03 ir naujo bibliotekos modelio įgyvendinimas 0,08 vidurkio atotrūkis.

Apibendrinant darbuotojų nuomonę, esamoje ir norimoje organizacinėje kultūroje, darbuotojai norimoje kultūroje didesnę dėmesį skirtų visuomenės ugdymui ir naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimui. Ties kitais teiginiais, esant labai mažiems koreliaciniams vidurkių atotrūkiams, galima spręsti, kad darbuotojų nuomonės ties esama ir norima kultūra sutampa.

Apibendrinant esamos ir norimos organizacinės kultūros visus gautus rezultatus, pagal darbuotojų atsakymus į pateiktus teiginius, galima teigti, kad tarp esamos ir norimos kultūros didelių koreliacinių vidurkių atotrūkių nėra. Vieni iš didesnių vidurkių atotrūkių yra gaunami ties teiginiais kaip 0,49 organizacijos orientacija į darbuotojus, 0,40 atvirumas tarp organizacijos narių, 0,38 organizacijos bendradarbiavimu, pasitikėjimu 0,35 ir 0,31 bibliotekos bendruomeniškumu.

Bendras koreliacinis vidurkių atotrūkis tarp esamos ir norimos kultūros gaunasi 6,24 skirtumu. Pagal gautą vidurkių atotrūkį galima spręsti, jog darbuotojai organizacijoje nėra patenkinti esama organizacine kultūra ir norėtų jos geresnės nei šiuo metu yra.

Lyginant ekspertų teiginius, 1 – 9 diagrama, su darbuotojų nuomone, ties išskirtomis organizacijos vertybėmis formuojant organizacinę kultūrą, darbuotojai buvo linkę sutikti su pateiktais teiginiais ir jų nuomonės nuo ekspertų nuomonės žymiai neišsiskyrė. Darbuotojai taip pat linkę sutikti su teiginiais vertinant darbuotojų vertybes organizacijos veikloje, tik ties teiginiu kaip darbuotojų atvirumas, darbuotojai savo atsakymuose buvo linkę suabejoti. Lyginant organizacijos simbolius, darbuotojų ir ekspertų nuomonė labiausiai išsiskyrė ties įstaigos vėliava, darbuotojai formuojant organizacinę kultūrą šiam simboliui suteikė mažiausią reikšmę kaip pagrindinį organizacijos simbolį išskirdami įstaigos logotipą. Apžvelgiant į ekspertų išskirtus teiginius kaip organizacijos simboliai, vienijantys organizacijos narius, atkreipiamas dėmesys, kad ekspertų ir darbuotojų nuomonės išsiskiria ir darbuotojai kaip pagrindinį įstaigos simbolį, vienijantį juos, išskiria įstaigos pavadinimą. Organizacijos istorijose, darbuotojų ir ekspertų nuomonė sutapo ir jie kaip pagrindinę jos istoriją, vienijančią juos, išskyrė bibliotekos istoriją, už jos palikdami metraščio istoriją. Lyginant darbuotojų vertybes, kuriomis jie remiasi formuojant organizacinę kultūrą, darbuotojai linkę sutikti su pateiktais teiginiais, iš visų pateiktų vertybių labiausiai išskirdami profesionalumą. Vertindami organizacinės kultūros reikšmę siekiant organizacijos tikslų, darbuotojai labiausiai pritarė išskirtam teiginiui kaip bendradarbiavimui ir mažesnę dėmesį teikė organizacijos taisyklėms. Kaip pagrindines organizacijos ceremonijas, pateiktuose teiginiuose, darbuotojai išskyrė bibliotekininko dieną ir metodines dienas, kuriose jie gali jausti bendrumą ir mažiausią reikšmę suteikė darbuotojų jubiliejams. Ties vidinės komunikacijos vaidmens teiginiais, formuojant organizacinę kultūrą, darbuotojai linkę sutikti, jog vidinei komunikacijai vykti yra svarbus pasitikėjimas ir esant netiksliai gaunamai informacijai gali nukentėti darbo kokybė.

Lyginant teorinės dalies teiginius, 10 – 13 diagrama, ir darbuotojų nuomonę, ties organizacinės kultūros elementų įtaka, galima teigti, kad darbuotojai labiausiai linkę sutikti su teiginiais, kad elementai padeda kurti organizacijos įvaizdį, darbuotojams suteikia bendrumo jausmą, taip pat jais yra teikiama informacija išorei. Su teiginiais, kuriuose nurodomos bibliotekos vertybės, kuriomis jos remiasi

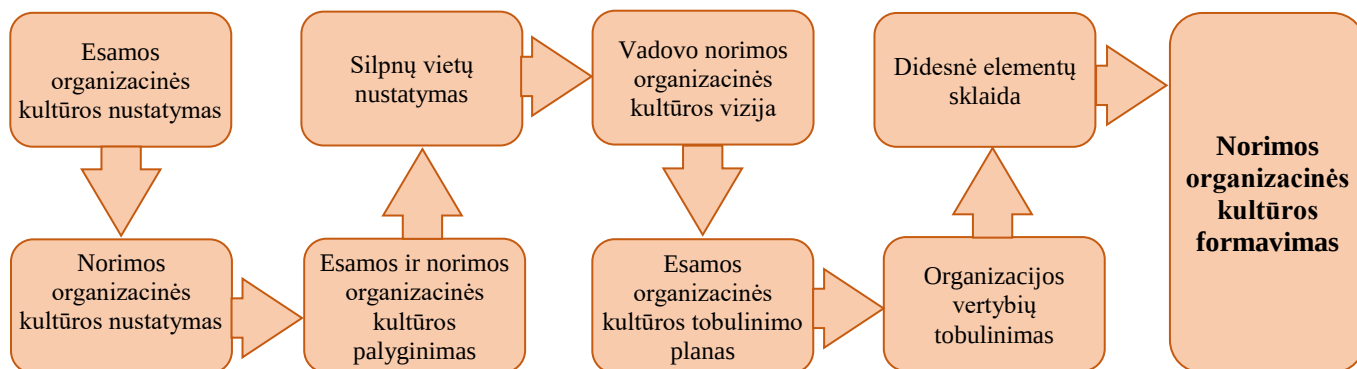
įgyvendinant savo funkcijas, darbuotojai yra linkę sutikti, jų nuomone šios bibliotekų vertybės kaip laisva prieiga, atvirumas dialogui, atsakomybė už teikiamas paslaugas, dalijimasis žiniomis bei bendruomeniškumas įgyvendinant bibliotekos veiklas yra svarbios. Ties bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus, tikslų įgyvendinimo teiginiais, darbuotojai taip pat išreiškė teigiamą nuomonę, pritardami pateiktiems tikslams, išskyrus bibliotekos tikslą kaip visuomenės poreikių tenkinimą, šiame teiginyje darbuotojai buvo linkę mažiau sutikti. Apžvelgiant viešųjų bibliotekų strateginių kryptių išskyrimą, darbuotojai kaip svarbiausią strateginę kryptį išskiria biblioteką kaip bendruomenės kultūros socializacijos centrą ir mažiausiai bibliotekų strateginę kryptį kaip naujo bibliotekos modelio įgyvendinimą.

Apibendrinant visus teiginius galima matyti, kad ne visuose ekspertų ir teorinės dalies pateiktuose teiginiuose darbuotojų nuomonės sutapo. Buvo teiginių, kur darbuotojų nuomonės sutapo ir buvo teiginių kur darbuotojai suabejojo.

Pagal tikrinamus ekspertų išskirtus teiginius galima spręsti, jog vadovai ir darbuotojai vertybes, organizacijos simbolius, istorijas, vykstančias ceremonijas ne visuomet supranta panašiai ir vadovai organizaciją bendroje visumoje gali matyti skirtingai nei mato ją organizacijos darbuotojai.

Tikrinant teorinės dalies teiginius, darbuotojai taip pat turėjo savo nuomonę, kuri ties kai kuriais teiginiais išsiskyrė, sutapo iš dalies arba skyrėsi nežymiai.

Remiantis teorinės dalies išnagrinėta moksline literatūra ir atlikto tyrimo rezultatais, autorė pateikia galimą organizacinės kultūros formavimo schemą (modelį) bibliotekoje 29 pav.



29 pav. Bibliotekos organizacinės kultūros formavimo schema (modelis)

Sudaryta darbo autorės, remiantis Šimanskiene ir Sandu 2014; Paužuoliene ir Šimanskiene 2021; Farrell 2019; Martin 2020 ir gautais tyrimo rezultatais

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus organizacinės kultūros sąvokas galima spręsti, kad mokslininkai nagrinėdami organizacinę kultūrą pateikia skirtingą jos sąvokų įvairovę išskirdami, jų požiūriu, svarbiausius požymius. Kiekviena organizacija turi savo išskirtinę organizacinę kultūrą, kuri ją išskiria iš kitų ir iš tą pačią misiją vykdančių organizacijų, ji organizacijoje labiausiai priklauso nuo vadovo esamos pozicijos, joje dirbančių darbuotojų ir jų bendro suvokimo apie darbo vietą. Organizacinės kultūros tikslas yra skatinti darbuotojų atsidavimą organizacijai, burti darnias ir veiklias komandas, skatinti darbuotojus dirbti drauge, dalintis informacija, siekti geresnių veiklos rezultatų ir teigiama linkme kreipti organizacijos reputaciją. Organizacinės kultūros formavimas yra ilgą laikotarpį užimantis procesas, apimantis planavimą, žmogiškuosius išteklius, organizacijos elementus, reikalaujantis iš vadovo vadybinių žinių ir lyderio kompetencijų, jo gebėjimo matyti organizaciją kaip visumą.

2. Atskleidus organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekoje galima manyti, kad jos organizacinei kultūrai didelę įtaką daro jos dydis bei struktūra, kokioje aplinkoje biblioteka veikia, vadovo vadovavimo stilius, jo priimami sprendimai ir sugebėjimas bendrauti su organizacijos darbuotojais perduodant jiems organizacinės kultūros elementus. Bibliotekos pasirenka jų organizacinei kultūrai svarbius simbolius, kuriais yra atpažįstamos, jose vyraujančiomis istorijomis perteikiamas priimtinas ir netoleruojamas elgesys darbuotojams, ceremonijų metu įtvirtinamas darbuotojų bendrumas, puoselėjamos organizacijos vertybės. Kultūrinio ryšio tinklu, vadovas gali perteikti bibliotekos planus, jos vertybes, aiškesnį supratimą apie organizacijos tikslus.

3. Išnagrinėjus organizacinės kultūros formavimo teisinius aspektus galima teigti, kad bibliotekos iš kitų viešojo sektoriaus organizacijų išsiskiria tik joms būdinga organizacijos specifika, kuri apima tik joms būdingą misiją – priėjimo prie visuomenės poreikius atitinkančios informacijos, žinių ir kultūros užtikrinimą. Pasirinktuose teisiniuose dokumentuose aptinkamos vertybės, kuriomis vadovaujasi bibliotekos, taip pat darbo planavimas, veiklos organizavimas, kokių taisyklių laikomasi, elgesio reikalavimai, mokymosi procesai. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Rokiškio Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje dominuoja naujojo viešojo valdymo tipui priklausančios organizacijos vertybės – darbuotojų profesionalumas, organizacijos bendradarbiavimas, organizacijos orientacija į rezultatus ir darbuotojus.

4. Nustačius esamą organizacinę kultūrą galima spręsti, kad darbuotojai vyraujančias vertybes organizacijoje yra įsisavinę ir jomis vadovaujasi kasdienėje veikloje, tačiau trūksta vienybės su organizacijoje esamais simboliais ypač organizacijos vėliava, taip pat kai kuriomis organizacijoje vykstančiomis ceremonijomis kaip bibliotekos ir darbuotojų jubiliejai. Organizacinės kultūros elementais

labiausiai padedama kurti darbuotojų bendrumą ir organizacijos įvaizdį, mažiausiai įtaka daroma greitesnei naujų darbuotojų adaptacijai. Pagrindiniai bibliotekos tikslai išskirti kaip informacinių ir kultūrinių visuomenės poreikių tenkinimas ir mažiausiai atkreiptas dėmesys į tikslą kaip socialinių visuomenės poreikių tenkinimą. Pagrindinė strateginė kryptis yra išskirta biblioteka kaip bendruomenės, kultūros ir socializacijos centras, mažiausiai – naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimas. Organizacinės kultūros formavimo procesą viešosiose bibliotekose apsunkina reglamentuotos funkcijos bei tikslai, kurie yra nustatyti įstatymuose ir viešųjų bibliotekų strateginėse kryptyse. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis ir organizacinės kultūros sąvokomis sukurtas organizacinės kultūros formavimo modelis bibliotekai, kuriuo remiantis gali būti siekiama esamos organizacinės kultūros tobulinimo.

5. Nustačius norimą organizacinę kultūrą galima spręsti, kad norimoje kultūroje darbuotojai norėtų didesnės orientacijos į organizacijos darbuotojus, jos bendradarbiavimo. Kaip pagrindinį organizacijos simbolį darbuotojai norėtų matyti įstaigos logotipą. Simbolį, kuris vienytų juos, darbuotojai išskiria įstaigos pavadinimą. Darbuotojai norėtų, kad būtų labiau akcentuojama bibliotekos istorija ir kaip pagrindines norimas ceremonijas išskiria profesinės dienos minėjimą bei metodines dienas. Organizacinės kultūros elementų įtaka tikimasi, kad bus didinamas darbuotojų bendrumo pojūtis ir stiprinamas organizacijos įvaizdis. Darbuotojai norėtų, kad pagrindinės bibliotekų vertybės, įgyvendinant funkcijas, būtų bendruomeniškumas ir profesionalumas dalijantis žiniomis. Kaip pagrindinius bibliotekos tikslus darbuotojai norėtų matyti informacinių ir kultūrinių visuomenės poreikių tenkinimą, pagrindines strategines kryptis kaip biblioteką bendruomenės kultūros, socializacijos centrą ir sumanios visuomenės ugdytoją.

6. Atlikus esamos ir norimos organizacinės kultūros lyginamąją analizę galima teigti, kad organizacijoje labiausiai pasigendama organizacijos orientacijos į darbuotojus, jos bendradarbiavimo, atvirumo tarp organizacijos narių, komandinio darbo, pasitikėjimo komunikuoiant bei darbuotojų bendrumo. Organizacijos simboliuose didesnę dėmesį reikėtų atkreipti į įstaigos logotipą ir įstaigos vėliavą. Simbolis vienijantis darbuotojus yra įstaigos pavadinimas. Organizacijos istorijose darbuotojai mažintų bibliotekos metraščio įtaką ir didintų bibliotekos istorijos reikšmę. Siekiant organizacijos tikslų pasigendama bendradarbiavimo. Pagrindinė organizacijos ceremonija tiek esamoje, tiek norimoje kultūroje yra profesinės dienos minėjimas. Bibliotekoms įgyvendinant savo funkcijas ir tikslus didesnę dėmesį reikėtų atkreipti į bendruomeniškumą, atvirumą dialogui ir informacinių visuomenės poreikių tenkinimą. Strateginių kryptių įgyvendinime bibliotekoms reikėtų daugiau orientuotis į biblioteką kaip sumanios visuomenės ugdytoją.

Remiantis atlikto tyrimo gautais rezultatais pateikiami pasiūlymai, organizacijos, organizacinei kultūrai gerinti.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į gauto tyrimo rezultatus, pasiūlymai teikiami teiginiams, ties kuriais buvo gauti didžiausi vidurkių atotrūkiai tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros. Didžiausi atotrūkiai buvo gauti ties teiginiais kaip organizacijos orientacija į darbuotojus, atvirumas tarp organizacijos narių, organizacijos bendradarbiavimo, pasitikėjimo vidinėje komunikacijoje ir bibliotekos bendruomeniškumo.

1. Skyrių vedėjams. Padėti darbuotojams, jei jie atliekant pavestas užduotis susiduria su sunkumais, paaiškinti užduoties atlikimo tikslą, domėtis jos vykdymo eiga. Skyrių darbuotojams kartą per mėnesį arba pagal poreikį rengti susitikimus, kurių metu jie galėtų išsakyti savo pastebėjimus ir teikti pasiūlymus. Darbuotojų kokybiškai atliktas, nekasdienės, užduotis ir pasiekimus pristatyti viešai, kad jie galėtų jausti savo indėlį pasiektuose organizacijos veiklos rezultatuose.

2. Vadovo pavaduotojui. Kas ketvirtą paskutinę mėnesio darbo dieną rengti neformalius žaidybinius organizacijos darbuotojų susibūrimus, kuriuose darbuotojai galėtų atsipalaiduoti ir užmegzti artimesnį tarpusavio ryšį, taip tikintis laisvesnio ir atviresnio darbuotojų bendravimo formalioje aplinkoje. Skatinti darbuotojus dalintis įgytomis naujomis žiniomis su visais organizacijos darbuotojais, perteikiant žinių pasidalinimo naudą organizacijos veiklai.

3. Organizacijos vadovui. Užmegzti artimesnį ryšį su rajone esančiomis privačiomis ir viešosiomis organizacijomis, stengiantis sudominti bibliotekoje vykstančiomis veiklomis šių organizacijų vadovus bei darbuotojus.

4. Organizacijos vadovui. Rengti dažnesnius visų darbuotojų susirinkimus, kurių metu darbuotojams būtų pristatomi įstaigos metų uždaviniai, strateginis veiklos planas, darbuotojai supažindinami su artimiausiomis numatomomis veiklomis, pasikeitimais bei organizacijos naujienomis.

5. Organizacijos vadovui ir visiems jos darbuotojams. Dalyvauti rajono viešose erdvėse vykstančiuose didžiuosiuose renginiuose, kurių metu būtų pristatomos bibliotekoje vykstančios edukacinės, mokymosi visą gyvenimą veiklos, taip bandant pritraukti sunkiausiai pasiekiamus socialinę atskirtį turinčius asmenis. Bibliotekos darbuotojams dažniau lankytis socialinėse įstaigose, kuriose būtų vedamos edukacijos ir skaitomos knygos. Dalintis idėjomis apie edukacines veiklas, kuriose kartu galėtų dalyvauti įvairaus amžiaus bendruomenės nariai.

LITERATŪRA

1. „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas“. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428 (1996). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/WbYzoivadl> [Žiūrėta 2022 12 11].
2. „Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas“ 1995 m. birželio 6 d. Nr. I – 920. Vilnius. Galiojanti suvestinė redakcija 2023 01 01 – 2023 03 31. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr> [Žiūrėta 2023 02 03].
3. „Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas“ 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238641> [Žiūrėta 2022 12 13].
4. „Įsakymas dėl bibliotekų plėtros strateginių krypčių 2016 – 2022 metams patvirtinimo“. 2016 m. balandžio 29 d. Nr. ĮV-344. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/9363821010a111e6aa14e8b63147ee94> [Žiūrėta 2022 12 11].
5. „Įsakymas dėl kultūros įstaigų darbuotojų profesinės veiklos ir etikos taisyklių patvirtinimo“. 2017 m. rugpjūčio 16 d. Nr. ĮV-884. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/47ded9d0826e11e7804fae56a3fa17a5> [Žiūrėta 2023 03 09].
6. Lietuvos bibliotekininkų etikos kodeksas. 1999 m. kovo 30d. <https://www.lbd.lt/istatai/> [Žiūrėta 2023 03 09].
7. „Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2022 – 2024 m. strateginis veiklos planas“. 2021 m. gruodžio 27 d. Nr. VI-93. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka. https://www.rokiskis.rvb.lt/uploads/IKELIAMI_DOKUMENTAI/Veikla/Planai_ir_ataskaitos/2022-2024m_RVB_strateginis_veiklos_planas.pdf [Žiūrėta 2022 12 11].
8. „Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos 2023 metų veiklos planas“. 2022 m. gruodžio 29 d. Nr. VI-60. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka. https://www.rokiskis.rvb.lt/uploads/IKELIAMI_DOKUMENTAI/Veikla/Planai_ir_ataskaitos/2023m_RVB_veiklos_planas.pdf [Žiūrėta 2023 02 03].
9. „Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos nuostatai“. 2020 m. spalio 30 d. Nr. TS-264. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka. https://www.rokiskis.rvb.lt/uploads/IKELIAMI_DOKUMENTAI/Teisine_informacija/VB_nuostatai1.pdf [Žiūrėta 2023 02 03].
10. „Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos vidaus darbo tvarkos taisyklių aprašas“. 2021 m. gegužės 26 d. Nr. V1-45. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešoji biblioteka. https://www.rokiskis.rvb.lt/uploads/IKELIAMI_DOKUMENTAI/Teisine_informacija/Vidaus_darbo_tvarkos_taisykliu_aprasas_2021.pdf [Žiūrėta 2023 03 09].

11. Aleknienė, Asta. 2003. „Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose“. 1 – 21. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367159128642/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 12 05].
12. Aleknienė, Asta. 2005. „Lietuvos viešojo valdymo institucijų vertybinis potencialas“. Vilniaus universitetas. 1 – 11. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367158413466/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 12 05].
13. Atkočiūnienė, Zenona, Daiva Siudikienė, ir Ingrida Girnienė. 2019. „Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje“. Informacijos mokslai, 86:68 – 97. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:47119560/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 13].
14. Budinienė, Lina, ir Giedrė Svirskienė. 2006. „Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas“. Socialiniai mokslai. Vadyba ir administravimas 2 (9):55 – 59. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154409230/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2023 01 28].
15. Briedienė, Simona. 2016. „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo vertinimas, įgyvendinant Europos Parlamento ir Tarybos direktyvas: ekspertų požiūris. Viešoji politika ir administravimas 15 (4):577 – 590 <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2016~1493736215620/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2023 03 02].
16. Chidambaranathan, Kumaresan ir Regha V. Sakthi. 2016. „Diagnosing the Organizational Culture of Higher Education Libraries in the United Arab Emirates Using the Competing Values Framework“. LIBRES: Library & Information Science Research Electronic Journal. 26 (2):99 – 112. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=7670a3e9-8551-4c7c-8500-c51401af94a8%40redis> [Žiūrėta 2023 01 11].
17. Čiapas, Kęstutis. 2022. „Vadovo lyderystė inovatyviame viešojo sektoriaus bendravime: Klaipėdos raj. savivaldybės atvejis“. Magistro baigiamasis darbas, Klaipėdos universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:130669759/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 01 04].
18. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė, ir Lina Vyšniaukienė. 2012. Organizacinės elgsenos pagrindai. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16816/9789955193661.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Žiūrėta 2022 10 23].
19. Dvorak, Jaroslav, ir Jurgita Rudžionienė. 2013. „Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu“. Informacijos mokslai, 63:43 – 64. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2616494/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 18].
20. Farrell, Magie. 2018. „Leadership Reflections: Organizational culture“. Journal of Library Administration. 58 (8):861 – 872. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=7670a3e9-8551-4c7c-8500-c51401af94a8%40redis>

- com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=9ae79a54-3450-45e5-8cd9-eda13d74799c%40redis [Žiūrėta 2023 01 08].
21. Farrell, Magie.2019. „Leadership Reflections: Organizational Language“. Journal of Library Administration. 52 (2):193 – 201. <https://web-p-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=57&sid=a6b64510-47bd-4c9b-ba80-de9bf593f3bd%40redis>
 22. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: VĮ Registrų centras. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 23. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas ir Agota Giedrė Raišienė. 2015. Žmoniškųjų išteklių valdymas. Vilnius: UAB „Vita Litera“
 24. Grublienė, Violeta, ir Audronė Urbonaitė.2014. „Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas“. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 36 (3):507 – 515. <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:2699961/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 04].
 25. Gudonytė, Inga, ir Albinas Marčinskas.2016. „Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste“. Regional Formation and Development Studies 19 (2):17 – 34. <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/239/info> [Žiūrėta 2022 12 11].
 26. Gulbovaitė, Evelina.2016. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos stiprinimas“. Daktaro disertacija, Vytauto didžiojo universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:19564413/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 04].
 27. Herbert, A. Simon.2003. Administracinė Elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: Knygiai.
 28. Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, ir Michael Minkov. 2010. Cultures and Organizations software of the mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. NewYork: McGraw-Hill. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf [Žiūrėta 2023 03 04].
 29. Janavičienė, Daiva.2021. „Lietuvos bibliotekininko profesijos transformacijos: profesionalumas ir kompetencijų ugdymas“. Aktualu rytoj / Relevant t.Vol.1(19):35 – 84. <https://journals.lnb.lt/relevant-tomorrow/issue/view/no19/11> [Žiūrėta 2022 12 13].
 30. Juchnevič, Laura. 2016. „Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požūriai“. Informacijos mokslai, 74: 95 – 114.

https://www.researchgate.net/publication/310430908_Siuolaikiniai_bibliotekos_konceptai_tinklav_eikos_visuomeneje_kontekstas_ir_poziuriai [Žiūrėta 2022 12 04].

31. Kaarst – Brown, Michelle L., Scott Nicholson, ir Gisela M. Von Dran. 2004. „Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource“. Library Trends. 53 (1):33 – 53. <https://web-p-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=9ae79a54-3450-45e5-8cd9-eda13d74799c%40redis> [Žiūrėta 2023 01 08].
32. Kardelis, Kęstutis. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
33. Kardelis, Kęstutis. 2017. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
34. Kaziliūnas, Adolfas. 2004. „Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika“. Viešojo politika ir administravimas, 9:73 – 80. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13740/2454-5232-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Žiūrėta 2022 12 11].
35. Kulbeckienė, Gintarė, Violeta Stasėnaitė, ir Inga Jankauskienė. 2014. „Viešosios bibliotekos įvaizdis vartotojų požiūriu: Kėdainių rajono savivaldybės M. Daukšos bibliotekos atvejis“. Profesinės studijos: teorija ir praktika 14:194 – 202. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2014~1516974523481/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2023 01 05]
36. Kulikauskienė, Kristina. 2019. „Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje“. Socialiniai tyrimai / Social Research 42 (1):67 – 78. <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22945/22211> [Žiūrėta 2022 12 13].
37. Labenskytė, Gitana. 2011. „Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1893415/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 11 26].
38. Lane, Jan Erik. 2001. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vinius: Margi raštai.
39. Leikienė, Š., ir Stanikūnienė B. 2021. „Panevėžio ir Utenos apskričių viešųjų ir mokyklų bibliotekų darbuotojų, dirbančių su vaikais, kompetencijų vystymas“. KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Panevėžys. Prieiga per internetą: https://www.pavb.lt/wp-content/uploads/2021/07/Leikiene_Sarune_publicacija.pdf [Žiūrėta 2023 01 03].
40. Liukinevičienė, Laima, ir Kamilė Kuodytė. 2021. „Savivaldybių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje“. Socialiniai tyrimai 44(2):61 – 83. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:114588010/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2023 02 16].
41. Marcillo Indacochea, Mayra Mercedes; Fernández Concepcinó, Raúl Ricardo ir Fernández Lorenzo, Angie. 2018. „Management of Organizational Culture in the Public Institutions of Ecuador Educational Sector“. Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita. 22 (1):44 – 57. <https://web-p-ebSCOhost->

- com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=7670a3e9-8551-4c7c-8500-c51401af94a8%40redis [Žiūrėta 2023 01 11].
42. Martin, Jason. 2020. „The Role of Leadership in Healthy Library Cltures“. Journal of Library Administration.60 (4):406 – 411. <https://web-p-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=07285168-9999-4299-8793-453c7a5301a0%40redis> [Žiūrėta 2023 01 09].
43. Mockūnaitė, Eglė. 2015. „Organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8410365/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 11 26].
44. Patapas, Aleksandras, ir Gitana Labenskytė . 2011. “Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje“. Viešojo politika ir administravimas 10 (4):589 – 603. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11102/880-1637-1-SM.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Žiūrėta 2022 11 26].
45. Paužuolienė, Jurgita, ir Kęstutis Trakšėlys. 2009. „Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje“. Journal of Management, 14 (2):157 – 162. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/475228.pdf> [Žiūrėta 2022 12 06].
46. Paužuolienė, Jurgita. 2017. „Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose“. Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:20740811/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 18].
47. Paužuolienė, Jurgita. 2018. „Organizacinės kultūros elementų ištyrimas taikant kokybinį tyrimo metodą“. Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos III : tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys, 81 – 92. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:33001850/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 02 10].
48. Paužuolienė, Jurgita, ir Ligita Šimanskienė. 2021. Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, keitimasis. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Pavlova, Oksana. 2020. „Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje“. Informacijos mokslai 88:105 – 119. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:57521882/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 11].
50. Piktornaitė, Ilvija, ir Jurgita Paužuolienė. 2013. „Organizacinės kultūros institucionalizavimas“. Tiltai, 4: 93 – 108. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396940512075/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 11 27].
51. Raipa, Alvydas. 2009. „Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos“. Viešojo politika ir administravimas 30:22 – 32. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169776073/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2023 01 19].
52. Rakšnys, Adomas, Vincas, ir Andrius Valickas. 2016. „Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste“. Viešojo politika ir administravimas 15 (4):687 – 701.

<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14628/4335-10037-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

53. Rakšnys, Adomas, Vincas. 2016. „Žinių vadybos ypatumai viešajame sektoriuje“. Viešasis administravimas 3 – 4 (51 – 52):75 – 81. <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ed0e3ca5-c3f6-4f24-a690-920240f0bd13%40redis>
54. Ramanauskas, Karolis. 2017. „Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą“. Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:24861277/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 11 26].
55. Shein, Edgar H. 2004. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. John Wiley & Sons. United States of America. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf [Žiūrėta 2023 03 06].
56. Shein, Edgar H. 2009. The corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=edfc32625ea145e777110a66480492b5222c51af> [Žiūrėta 2023 03 06].
57. Staniulienė, Sonata. 2010. Organizacinė kultūra. Vytauto didžiojo universitetas. <http://ebooks.vdu.lt/eb/837/organizacine-kultura/> [Žiūrėta 2023 01 14].
58. Šalaševičienė, Jūratė. 2010. „Bibliotekos kaip socialines paslaugas teikiančios institucijos organizacinė kultūra: Alytaus apskrities atvejis“. Magistro diplominis darbas. Vilniaus Pedagoginis universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1750489/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2023 01 07].
59. Šimanskienė, Ligita. 2002. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Šimanskienė, Ligita. 2008. „Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui“. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 15 (4):175 – 179. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2472107/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 12 04].
61. Šimanskienė, Ligita, ir Laima Sandu. 2014. „Organizacinės kultūros vertinimo metodai“. Regional FoRmation and development studies. 2 (10):201 – 210. https://www.researchgate.net/publication/269606959_ORGANIZACINES_KULTUROS_VERTINIMO_METODAI [Žiūrėta 2022 12 11].
62. Šimanskienė, Ligita, Audrius Gargasas, ir Karolis Ramanauskas. 2015. „Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje“. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development 37 (2):310 – 320. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2015~1479138611415/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 12 13].

63. Valiūnas, Deimintas, ir Rolandas Drejeris. 2019. „Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai“. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Vilnius. 1 – 9.
<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178> [Žiūrėta 2022 12 13].
64. Vaitkevičius, Viktoras. 2018. „Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui“. Informacijos Mokslai 83: 36 – 51. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:52673856/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 11 27].
65. Vareikienė, Irma. 2022. „Organizacinės kultūros ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos Panevėžio rajono švietimo įstaigose“. Baigiamasis magistro studijų projektas, Kauno technologijos universitetas: Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:116656979/datastreams/MAIN/content> [Žiūrėta 2022 11 27].
66. Vela, Sarah. 2018. „Knowledge Management, Diversity, and Professional Hierarchies in Libraries“. Journal of Library Administration. 58 (8):835 – 860. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=83&sid=a6b64510-47bd-4c9b-ba80-de9bf593f3bd%40redis> [Žiūrėta 2023 01 11].
67. Vveinhardt, Jolita. 2011. „Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos“. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development 5 (29): 221 – 230. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512400690016/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 12 04].
68. Vveinhardt, Jolita, ir Evelina Gulbovaitė. 2012. „Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelis“. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 33 (4):113 – 24. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186935637/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūrėta 2022 12 08].
69. Zavackienė, Andželika, ir Remigijus Čiegis. 2014. „Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai“. Visuomenės sveikata 1: 75 – 82.
<https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.priedas1/Vs%202014%20Priedas%20Nr1%20ORIG%20Organizacine%20kultura.pdf> [Žiūrėta 2022 11 27].

ANOTACIJA

Gajauskienė I. Organizacinės kultūros formavimas Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje /Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas – doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys. – Utena: Mykolo Romerio universitetas, viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. – 87 p.

Magistro baigiamajame darbe atliktas organizacinės kultūros tyrimas Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje. Teorinėje magistro darbo dalyje išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai organizacinės kultūros sąvokų apibrėžimai, organizacinės kultūros svarba organizacijai, vertybių svarba organizacijos veikloje, organizacinės kultūros formavimas ir jo formavimo specifika bibliotekoje, atlikta organizacinės kultūros teisinės aplinkos analizė. Tyrimo metodinėje dalyje pateikti tyrime naudoti metodai. Analitinėje dalyje pateikti išanalizuoti duomenys, organizacijos narių demografinė charakteristika, nustatyta esama ir norima organizacinė kultūra. Remiantis išanalizuota moksline literatūra ir gautais tyrimo rezultatais sukurtas bibliotekos organizacinės kultūros formavimo modelis.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros formavimas, organizacinės kultūros formavimas bibliotekoje, organizacinės kultūros elementai, vertybės, viešasis sektorius.

ANOTATION

Gajauskienė I. Formation of Organisational Culture in Juozas Keliuotis Rokiškis District Municipal Public Library / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor - Assoc. Dr. Adam Vincas Rakšnys. - Utena: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2023. - 87 p.

The research on the organisational culture in the Juozas Keliuotis Rokiškis district municipal public library was carried out in the Master's thesis.

The theoretical part of the Master's thesis presents the analysed theoretical definitions of the concepts of organisational culture by Lithuanian and foreign authors, the importance of organisational culture for the organisation, the importance of values in the organisation's activities, the formation of organisational culture and the specifics of its formation in the library, as well as the analysis of the legal environment of organisational culture.

Methods used in the research are presented in the methodological part of the Master's thesis. The analytical part of the Master's thesis presents the analysed data, the demographic characteristics of the organisation's members, and the existing and desired organisational culture. Based on the analysed scientific literature and the obtained research results model of the formation of the library's organisational culture was created.

Keywords: organisation, organisational culture, formation of organisational culture, formation of organisational culture in the library, elements of organisational culture, values, public sector.

SANTRAUKA

Gajauskienė I. Organizacinės kultūros formavimas Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje /Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas – doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys. – Utena: Mykolo Romerio universitetas, viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. - 87 p.

Darbo tema: „Organizacinės kultūros formavimas Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje“.

Darbo aktualumas: bibliotekoms esant viešojo sektoriaus organizacijoms jos yra atsakingos už visuomenės gerovę ir socialinių paslaugų vykdymą, todėl jų kasdienėje veikloje ir siekiant organizacijos tikslų tampa svarbus organizacinės kultūros formavimas.

Tyrimo objektas: Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos organizacinė kultūra.

Darbo problema išsikelta klausimu: kokiomis vertybėmis yra grįsta Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos organizacinė kultūra?

Darbo tikslas: išanalizuoti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą Rokiškio Juozo Keliuočio viešojoje bibliotekoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti esminius organizacinės kultūros formavimo teorinius etapus ir jais atskleisti organizacinės kultūros formavimo specifiką bibliotekoje.

2. Išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo teisinius aspektus.

3. Sukurti organizacinės kultūros formavimo modelį bibliotekai.

Tyrimė naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas, dokumentų analizė, pusiau – struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa, lyginamoji analizė.

Tyrimas parodė, kad esama ir norima organizacinė kultūra organizacijoje nesutampa, kadangi beveik ties visais teiginiais buvo gauti vidurkių atotrūkiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai organizacijoje trūksta orientacijos į darbuotojus, atvirumo tarp organizacijos narių, komandinio darbo, darbuotojų jaučiamo bendrumo, bibliotekos bendruomeniškumo, atvirumo dialogui.

Darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, metodinė dalis, analitinė dalis, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pateikiamas vienas priedas, kurį sudaro Rokiškio Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos struktūros schema.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros formavimas, organizacinės kultūros formavimas bibliotekoje, organizacinės kultūros elementai, vertybės, viešasis sektorius.

SUMMARY

Gajauskienė I. Formation of Organisational Culture in Juozas Keliuotis Rokiškis District Municipal Public Library / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor - Assoc. Dr. Adam Vincas Rakšnys. - Utena: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2023. - 87 p.

The topic of the Master's thesis: "Formation of Organisational Culture in Juozas Keliuotis Rokiškis District Municipal Public Library".

Relevance of the topic: libraries, being public sector organisations, are responsible for public welfare and the implementation of social services, therefore the formation of organisational culture becomes important in their daily activities and in achieving organisational goals.

Research objective: organisational culture of Juozas Keliuotis Rokiškis district municipal public library.

Problem/question: what values is the organisational culture of Juozas Keliuotis Rokiškis district municipal public library based on?

The aim of the work: is to analyse the existing and aspirational organizational culture in the library.

The main tasks of the analysis:

1. To examine the essential theoretical stages of organisational culture formation and reveal the specifics of organisational culture formation in the library with them.
2. To examine the legal aspects of organisational culture formation.
3. Create a model of organisational culture formation for the library.

Methods of the research: analysis of scientific literature, summarisation, document analysis, semi-structured interview, questionnaire survey, comparative analysis.

According to the research, it was found, that the existing and desired organisational culture in the Juozas Keliuotis Rokiškis district municipal public library does not match. Research results show that the organisation pays too little attention to employees, there is a lack of openness between the members of the organisation, lack of teamwork, communality, and openness to dialogue. The structure of the Master's thesis: introduction, theoretical part, methodological part, analytical part, conclusions, suggestions, bibliography, annotation and summary in Lithuanian and English, and appendix – a diagram of the structure of Juozas Keliuotis Rokiškis district municipal public library.

Keywords: organisation, organisational culture, formation of organisational culture, formation of organisational culture in the library, elements of organisational culture, values, public sector.

PRIEDAI

ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS JUOZO KELIUOČIO VIEŠOSIOS BIBLIOTEKOS STRUKTŪROS SCHEMA

