

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

DALĖ ČESNULEVIČIENĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS
MEDICINOS ĮSTAIGOSE (VIEŠOJO IR PRIVATAUS
SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė:
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS
MEDICINOS ĮSTAIGOSE (VIEŠOJO IR PRIVATAUS
SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

2013 03 12

Recenzentas

Atliko

VAmis1-01 gr. stud.

D. Česnulevičienė

2013 03 12

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	7
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TURINYS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ APŽVALGA.....	10
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	10
1.2. Organizacinės kultūros lygmenys ir elementai.....	15
1.3. Organizacinės kultūros tipologijos.....	23
1.4. Subkultūros.....	25
1.5. Organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumai.....	30
1.6. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese.....	35
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS.....	42
2.1. Tyrimo metodologija	42
2.2. Organizacinės kultūros tyrimo instrumentai.....	45
2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos ir tyrimo respondentai.....	45
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	48
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	48
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	58
3.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas.....	74
IŠVADOS.....	77
PASIŪLYMAI.....	79
LITERATŪRA.....	80
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	87
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	88
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	89
PRIEDAI.....	90

LENTELĖS

1 lentelė. Skirtingų autorių organizacinės kultūros apibrėžtys.....	13
2 lentelė. Organizacinės kultūros tipų aprašymas pagal Камерон, Куинн, 2001.....	28
3 lentelė. Vidiniai ir išoriniai veiksniai.....	30
4 lentelė. X ir Y sektorių diagnostinių indikatorių palyginimas.....	48
5 lentelė. Demografinė respondentų charakteristika (N=96).....	59

.

PAVEIKSLAI

1 pav. Schein (2004) organizacinės kultūros lygmenys.....	15
2 pav. Kultūriniai lygiai	17
3 pav. Organizacinės kultūros analizės lygiai.....	18
4 pav. Kultūriniai lygiai.....	21
5 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai.....	22
6 pav. Riutingerio (1992) specifinių kultūros sričių schema (organizacijų kultūrų tipai).....	26
7 pav. Rėminė konstrukcija konkuruojančių vertybių įvairiose kultūros organizacijose.....	28
8 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.....	32
9 pav. Vadovavimo organizacijai modelis.....	37
10 pav. Įstaiga išsiskiria savo turima atributika (pvz. vėliava, logotipas ir pan.).....	60
11 pav. Įstaigos darbuotojai turi vietą pavalgyti, pailsėti.....	61
12 pav. Įstaigos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą.	61
13 pav. Darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais.....	62
14 pav. Kasdieninėje įstaigos veikloje vartojami specifiniai žodžiai, terminai.....	63
15 pav. Jūs esate patenkintas savo darbu.....	65
16 pav. Įstaigoje palaikomi geri, šilti santykiai tarp darbuotojų.....	64
17 pav. Jūs jaučiate vadovo pagalbą atlikdamas sudėtingą darbą.....	65
18 pav. Darbuotojai skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas.....	67
19 pav. Darbuotojams sudarytos galimybės tobulinti savo žinias, įgūdžius.....	68
20 pav. Įstaigos apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų.....	69
21 pav. Įstaigoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų.....	70
22 pav. Darbuotojai žino įstaigos misiją ir viziją.....	71
23 pav. Jūsų įstaigoje darbo užduotys ir atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos.....	71
24 pav. Įstaigos ir padalinių (skyrių) vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bendrauja jų laikydamiesi.....	72
25 pav. Įstaigos ir padalinių (skyrių) vadovai sprendžia kurias vertybes diegti organizacijoje, nurodo, ko ir kaip siekti.....	73

PRIEDAI

1 priedas. Organizacinės kultūros tyrimo loginė eiga.....	91
2 priedas. Organizacinės kultūros raidos teorinis modelis.....	92
3 priedas. Klausimynas.....	94
4 priedas. Interviu klausimai.....	98
5 priedas. Informantų pasisakymų duomenų grupavimas.....	100
6 priedas. Tyrimo duomenų kategorijų ir turinio sistema.....	103
7 priedas. Empirinis tyrimo modelis.....	121
8 priedas. Darbuotojų atsakymai apie elementų galimybes organizacijose.....	123
9 priedas. Mann-Whitney kriterijų kategorijos atsakymų į teiginius vidutinių rangų pasiskirstymas pagal sektorių.....	137
10 priedas. Vertybių – atsakingumas, pareigingumas, profesionalumas, sąžiningumas įvertinimas organizacijoje.....	144
11 priedas. Vertybių – įsipareigojimas, teisingumas, patikimumas organizacijoje.....	145

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Organizacinės kultūros samprata šiandien apibrėžiama visai kitaip nei tai buvo daroma dar visai neseniai. Dabar ypač akcentuojama organizacinės kultūros svarba: siejama su dvasiniu, intelektiniu ir netgi prestižo palaikymo gebėjimu. Girdime iš žiniasklaidos tokias sąvokas kaip „įmonės kultūra“, „komandos dvasia“, „organizacijos klimatas“. Tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros, kuri pasak Šimanskienės (2008) yra savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų klientų ir darbuotojų poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrenkiantys savo produktyvumu.

Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Svarbu, jog darbuotojai suprastų esminį dalyką, kad jeigu gerai bus organizacijai, gerai bus ir jiems. Kadangi, intelektualios arba aukštos organizacijos kultūros sukūrimas reikštų efektyvų gebėjimą valdyti organizaciją ir atspindėtų moderniausią vadybinį požiūrį-siekimą, kad organizacija pati save valdytų.

Paminėtina, jog bet kurios egzistuojančios organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo organizacinės valdymo struktūros, atskirų padalinių, darbuotojų skaičiaus, vadovų darbo stiliaus, darbuotojų elgesio ir pan. Visais atvejais, kokia struktūra bebūtų, iškyla jos valdymo būtinybė, reikalingos valdymo funkcijos ir metodai. Organizacijos optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose, visuose padaliniuose žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas. Tokiu būdu viską sudėjus į vientisą visumą galime matyti platų organizacijos poveiklį ir daryti išvadas apie jos kultūrą.

Temos ištirtumas ir naujumas.

Organizacinę kultūrą nagrinėjo daug užsienio šalių mokslininkų. Schein (2004) yra vienas iš organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų, atskleidusių organizacinės kultūros paskirtį bei ištyrusių organizacinės kultūros reikšmę. Teorinius organizacinės kultūros aspektus nagrinėjo daug užsienio ir Lietuvos autorių. Peters ir Waterman (2008), Alvesson (2002), Соломанидина (2010) susistemino kelių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus ir teigė, jog organizacinė kultūra yra vertybės, padedančios kurti organizacijos narių elgsenos normas, identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje, o taip pat įgalinančios sukurti organizacijos valdymo sistemas ir sustiprinti esminius valdymo principus. Шермерорн Дж. и др. (2006) Камерон ir Куинн (2001), analizavo organizacijos tipologiją. Robbins (2006) išvardino veiksnius, palaikančius organizacinę kultūrą, aprašė stiprias ir silpnas

kultūras, paaiškino kaip organizacinę kultūrą perima darbuotojai. Organizacijos kultūros tyrimai Lietuvoje taip pat nėra nauja mokslinių tyrimų sritis. Lietuvos mokslininkai Zakarevičius (2004), Šimanskienė (2008), išanalizavo esminius skirtumus tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“, aprašė vertybių įtaką organizacinės kultūros formavimui, atskleidė organizacijos kultūrą kaip pokyčių priežastį ir pasekmę. Jucevičienė (1996), Guščinskienė (2002), Šimanskienė (2002) ir kt. nagrinėjo organizacinę kultūrą kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti bei palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų.

Medicininį įstaigų organizacinę kultūrą tyrinėjo Jankauskienė (2012), Wooten, Crane (2003); Stevenson, Baker, (2005), Parmeli et al. (2011), tačiau apie medicininės reabilitacijos įstaigų organizacinę kultūrą mokslinės ar vadybinės literatūros aptikti nepavyko. Todėl atlikto organizacinės kultūros tyrimo medicinos įstaigose rezultatais, tyrimo išvadamis bei pasiūlymais galės pasinaudoti medicininį įstaigų vadovai, tai leis jiems sustiprinti organizacinę kultūrą ir pagerinti organizacijų veiklos efektyvumo lygį, kadangi tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius.

Tyrimo objektas. Dviejų medicinos įstaigų organizacinė kultūra.

Problema: Ar viešojo ir privataus sektorių medicininėse organizacijose skiriamas pakankamas dėmesys organizacinės kultūros formavimui?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti medicininį įstaigų organizacinės kultūros raiškos aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą bei svarbą šiuolaikinėje organizacijoje.
2. Aptarti organizacinės kultūros formavimosi veiksnius.
3. Išanalizuoti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese.
4. Ištirti ir palyginti darbuotojų nuomonę apie viešojo ir privataus sektorių organizacinės kultūros raišką.

Darbo hipotezė. Viešojo ir privataus sektorių organizacijose organizacinė kultūra skiriasi.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas – organizacinės kultūros sampratai, tipams, lygiams atskleisti bei rengiant tyrimo instrumentarijų.

Kiekybinis tyrimas. Anketinė apklausa – naudota atskleidžiant pastebimos kultūros, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų lygmenis.

Kokybinis tyrimas. Pusiaus struktūruotas giluminis interviu ir gautų duomenų content analizė.

Stebėjimu buvo tiriama pastebima kultūra: simboliai, pastatai, pasakojimai, kalba, veiksmai.

Dokumentų analizė naudota renkant informaciją apie įstaigų istoriją, veiklos ypatumus.

Lyginamoji analizė – siekiama parodyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai tiriamose organizacijose.

Statistinė – aprašomoji statistika naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų SPSS 17.0 ir Microsoft Excel programomis.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys:

1. Teorinė dalis. Joje analizuojama mokslinė literatūra, atlikti moksliniai tyrimai nagrinėjama tema, pateikiama organizacinės kultūros samprata, pristatomi organizacinės kultūros lygmenys, tipologijos.
2. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kokybinio ir kiekybinio tyrimo aprašomosios dalys, kurios susiejamos su nagrinėjamos temos aktualumu ir pagrįstumu.
3. Trečioje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos bei anotacijos (lietuvių ir anglų kalbomis), 11 priedų, 5 lentelės, 27 paveikslai. Darbe panaudoti 78 literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TURINYS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ APŽVALGA

1.1 Organizacinės kultūros sampratų įvairovė

Viena iš fundamentalių kokybių, kuri lemia organizacijos elgseną, yra organizacinė kultūra. Kiekvienos organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir gerai organizuoti procesai, bet ir organizacinė kultūra. Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama vidiniam įmonių gyvenimui, jų mikroklimatui. Bet kurios įmonės sėkmę nulemia ne vienas ar kitas veiksnys arba procesas, bet tų veiksmų ir procesų visuma. Viena iš įmonių mikroklimato sudedamųjų dalių yra organizacinė kultūra, nes ji turi didelę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Įvairių šalių mokslininkai (Alvesson, 2002; Schein, 2004; Шермерорн Дж. и др., 2006; Камерон ir Куинн, 2001; Stoner ir kt., 2005; Соломанидина, Волгина, 2004) jau seniai savo darbuose organizacijos kultūrą tyrė įvairiais aspektais, moksliniais tyrimais įrodė, jog tinkamai suformuota organizacinė kultūra, paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro poveikį organizacijos veiklos rezultatams.

Terminas „organizacijos kultūra“ nuo 7 – ojo dešimtmečio pradėtas plačiai vartoti vadybos literatūroje. Schein (2004) vienas pirmųjų susidomėjo organizacine kultūra. Autorius teigia, kad organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ir atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi jos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Šimanskienė, 2002, Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Schein (2004) organizacinę kultūrą įvardijo kaip vertybes, įsitikinimus ir lūkesčius, kai organizacijos nariai tampa jų dalimi. Schneider (1990) irgi akcentuoja organizacinę kultūrą kaip vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir sustiprinti esminius valdymo principus. Alvesson (2002) pritaria ir sako, kad organizacijos kultūra plačiąja prasme yra egzistuojančių priimtinių ir išmuktų vertybių, reikšmių ir sampratų pasaulis, kuriame žmonės gauna informaciją ir kuris yra perteikiamas, atkuriamas simboliškai forma. Спивак (2011) nuomone, tai tarpusavyje sąveikaujančių materialinių ir dvasinių vertybių sistema. Robbins (2006) teigia, jog organizacinė kultūra – tai svarbiausių teiginių rinkinys, kuris yra priimtinas organizacijos nariams ir yra išreiškiamas organizacijos vertybėmis. Organizacinė kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, tačiau dėl esminių sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi, jie organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje.

Mokslininkai Peters, Waterman (2008) organizacijos kultūrą suvokia plačiau, ir į šią sąvoką įtraukia vertybių pasireiškimo kelius ir būdus. Mokslininkai teigia, kad vertybinė orientacija atsispindi darbuotojų pasakojimuose, istorijose, bei turi lemiamą reikšmę organizacijos ir aplinkos sąveikai. Žmonėms svarbūs simboliai – ritualai, mitai, istorijos, legendos; įvykių ir idėjų interpretavimas, grupėse įgyjamos patirtys (Alvesson, 2002). Tai kita tyrinėtojų pozicija.

Спивак (2011) nuomone, įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacinės kultūros. Šiuolaikinėse organizacijose skiriamas didelis dėmesys organizacinės kultūros problemoms, nes joje matosi idėjos leidžiančios paaiškinti daugumą reiškinių, kurių pagalba vadovai gali sukurti efektingesnę organizaciją. Schneider (1990) teigia, kad organizacinė kultūra yra susijusi su organizacijos socialiniu procesu ir sąveika tarp narių.

Stoner ir kt. (2005) rašo jog tai tam tikros organizacijos nariams būdingų normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų visuma.

Robbins (2006) organizacijos kultūrą labiau sieja su vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskiriančia organizaciją iš kitų. Jis pažymėjo septynias savybes, kurias įvertinus galima susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. Dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. Orientavimasis į žmones – kiek vadovybė savo sprendimuose atsižvelgia į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis.

Vertindami organizaciją pagal šias ypatybes, galime susidaryti vaizdą apie tos organizacijos kultūrą. Šios ypatybės gali būti suderintos ir gali būti sukurtos labai skirtingos organizacijos.

Užsienio šalių mokslinėje literatūroje, analizuojančioje organizacinę kultūrą dažniausiai vartojamos (Schein, 2004; Peters, Waterman, 2008; Камерон и Куинн, 2001; Robbins, 2006) ir kitų mokslininkų pateikiamos organizacinės kultūros apibrėžtys.

Alvesson (2002) apibendrina daugelį iš egzistuojančių organizacinės kultūros apibrėžimų bei apibrėžė organizacinę kultūrą kaip sudarytą tiek iš objektyvių elementų (simbolių ir artefaktų), tiek iš subjektyvių elementų (bendrų vertybių, įsitikinimų ir prielaidų). Kultūra yra santykinai pastovi ir stabili, ji lemia individų elgesį tiek darbovietėje, tiek už jos ribų.

Lietuvos mokslininkai daugiausia naudojami Vakarų šalių, ypač JAV, sukurtais ir praktiškai patikrintomis valdymo teorijomis. Pasak Stundžės (2010), Lietuvos mokslininkai nėra vieningi diskutuodami, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra *organizacinė* ar *organizacijos kultūra*. Autorė teigia, kad mokslininkų teorinėse įžvalgose, apibūdinančiose organizacijos kultūros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą

atskleidžiančių elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios *organizacijos* ir *organizacinę* kultūras, išryškina tas pačias charakteristikas. Šimanskienė (2002) atskyrė *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* sampratas. Identifikuodama šių dviejų sąvokų skirtumus, ji *organizacijos kultūrą* laiko natūralia savaime susiklosčiusia žmonių bendravimo forma, vertybėmis, požiūriais. *Organizacinė kultūra*, anot Šimanskienės (2002), – tai sąmoningai organizacijos vadovybės sukurta kultūra, kuri kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas ir padeda siekti bendrų organizacijos tikslų. Zakarevičiaus (2004) nuomone, nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, požiūrių, įpročių visumą, kuri būdinga tik jos nariams, reikėtų vartoti terminą *organizacijos kultūra*. Zakarevičius (2003) teigia, kad *organizacinė kultūra* – vartotina apibūdinant vadybos procesus, todėl šį terminą siūlo keisti į vadybos kultūrą. Siekiant išvengti terminų dubliavimo, sąvoką organizacinė kultūra siūloma keisti į sąvoką vadybinė kultūra (Zakarevičius, 2004).

Kaip teigia, Zakarevičius (2003), organizacinę kultūrą apibrėžti nėra paprasta, nes iki šiol nėra vieningo susitarimo dėl organizacinės kultūros sampratos. Mokslininko nuomone, „kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, klimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.“ (p. 146).

Organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės (2008), yra savotiška ideologija, kuri padeda siekiant tikslų. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius. Organizacijos kultūra yra dinamiška: ji formuojasi, stiprėja, vėliau keičiasi. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai pritrenkiantys savo produktyvumu.

Formuluojant išsamų organizacinės kultūros apibrėžimą Dubauskas (2006) siūlo įtraukti: vertybių sistemą, jos pripažinimą tarp organizacijos narių, jos pasireiškimo formas ir būdus. Anot Palidaukaitės (2007), „organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi“ (p. 187). Jucevičienės (1996) organizacijos kultūros sampratoje irgi akcentuojama vertybių sistema, išskiriami vertybių pasireiškimo būdai ir metodai.

Gimžauskienė (2007) organizacijos kultūrą laiko „savitu ir nepakartojamu fenomenu“, kurio svarbiausias elementas yra vertybės, nuo kurių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose. Šie procesai teikia organizacijai nuolatinių pokyčių būseną, vadinasi, pajėgūs ilgainiui veikti ir vertybinius pokyčius. Ši organizacijos kultūros samprata yra reikšminga ta prasme, jog identifikuoja organizacijos viduje esantį potencialą, dėl kurio įmanomas vystymasis.

Organizacijos kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai. Dauguma autorių (Jucevičienė, 1996; Jucevičienė ir kt., 2000; Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Dubauskas, 2006; Schein, 2004; Sakalas,

2003; Targamadžė, 2011 ir kt.) apibūdindami sąvoką „organizacijos kultūra“ akcentuoja vertybes ir įsitikinimus. Remiantis Jucevičiene (1996), Dubausku (2006), galima teigti, kad organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą pateikiami 1 lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Skirtingų autorių organizacinės kultūros apibrėžtys

Autorius	Apibrėžimas
E. H. Schein	Kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje.
В. А. Спивак	Tai tarpusavyje sąveikaujančių materialinių ir dvasinių vertybių sistema, būdingų tam tikrai organizacijai, atspindinčių jos individualumą, savęs ir kitų suvokimą socialinėje bei daiktinėje aplinkoje, pasireiškianti elgesyje, bendradarbiavime, savęs ir supančios aplinkos suvokime.
Т. О. Соломанидина	Visuma materialinių, dvasinių, socialinių vertybių, sukurtų ir kuriamų kompanijos darbuotojų darbinės veiklos procese ir atspindinčių nepakartojamumą ir individualumą organizacijoje.
T. Peters, R. Waterman	Dominuojančios vertybės, kurios skelbiamos apsakymuose, atsiminimuose, legendose, mituose, polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas ir judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo paprastumas.
S. Robbins	Tai vadovavimo stilius, konfliktų toleravimo laipsnis, skatinimo sistemos tipai ir rizikos toleravimas.
P. Jucevičienė	Tai pagrindinių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
G. Dubauskas	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
L. Šimanskienė	Tai keitimasis patirtimi, istorija, taisyklės, charakterizuojančios pačią organizaciją. Organizacinė kultūra specialiai kuriama, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.

Šaltinis: adaptuota pagal Jucevičienė, 1996, p. 46; Purlys, 2009, p. 99

1 lentelėje pateikta informacija liudija, jog daugelis tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu įvardija – vertybes, tai kas importuota į organizaciją iš plačiosios visuomenės arba sukurta valdymo sistemos. Šimanskienės (2002) samprata skiriasi nuo kitų autorių sampratos tuo, jog ji pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra kuriama sąmoningai, dedant pastangas. Pasak jos, „organizacinė kultūra tai – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūrų“ (p. 19).

Organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės (2008), užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa pagrindine valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Stipri ir tinkama

organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes bei didina organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų.

Lymantaitės (2010), Kvedaravičiaus, Ražausko (2010) teigimu, organizacijos kultūra yra galinga priemonė, nukreipianti ir formuojanti elgesį. Šiai minčiai pritardama Palidauskaitė (2007) sako, jog kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, nukreipia tarnautojus jų žodžiuose ir poelgiuose, aiškindama ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, tai ypač naudinga naujiems darbuotojams. Šimanskienės ir Paužuolienės (2010) nuomone, darbuotojai labiau didžiuojasi tomis įmonėmis, kurioms svarbu vertybės ir etikos nuostatos. Darbuotojų lojalumas tokioms įmonėms yra didesnis. Įmonių vadovams, kurių valdymas remiasi vertybių sistema, yra lengviau pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus.

Pasak Šimanskienės ir Tarasevičiaus (2010), Vanago ir Vyšniauskienės (2012) organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir dėl žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės pasiekti puikių rezultatų. Anot Vaitkūnaitės (2006) organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, dėl to auga darbo efektyvumas, gerėja finansiniai rezultatai, didėja konkurencingumas, reiškia įmonė veikia sėkmingai.

Kasiulis ir Barvydienė (2005) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, nes vadovo priimami sprendimai neturėtų prieštarauti organizacinei kultūrai. Sakalo (2003) organizacijos kultūros apibrėžime yra akcentuojamas personalo patyrimas, kuriuo remiantis išugdomas emocinis požiūris į kolegas, uždavinius, įmonės vadybą bei reakcija į reiškinius ir plėtrą. Stoškus, Beržinskienė (2005), Svirskienė (2005) teigia, organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų, ji sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, lemia didesnį pasiaukojimą aukštesniems interesams negu asmeniui ir palaiko socialinės sistemos stabilumą. Nikaitė, Vveinhardt (2008), organizacinę kultūrą taip pat prilygina vadybos strategijai.

Pasak Šimanskienės (2002), Zakarevičiaus (1998) norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia formuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą. Organizacija gali tapti stipri tik tada, kai siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį. Anot Purlio (2009), „įvairių autorių nuomonių įvairovė dar iki galo neatskleidė nei pačios organizacijoje vyraujančios kultūros esmės, nei jos sudėtinių struktūrinių elementų, jų vietos ir reikšmingumo rezultatams. Todėl tolesni organizacijų kultūros tyrimai yra neišvengiami“ (p. 102).

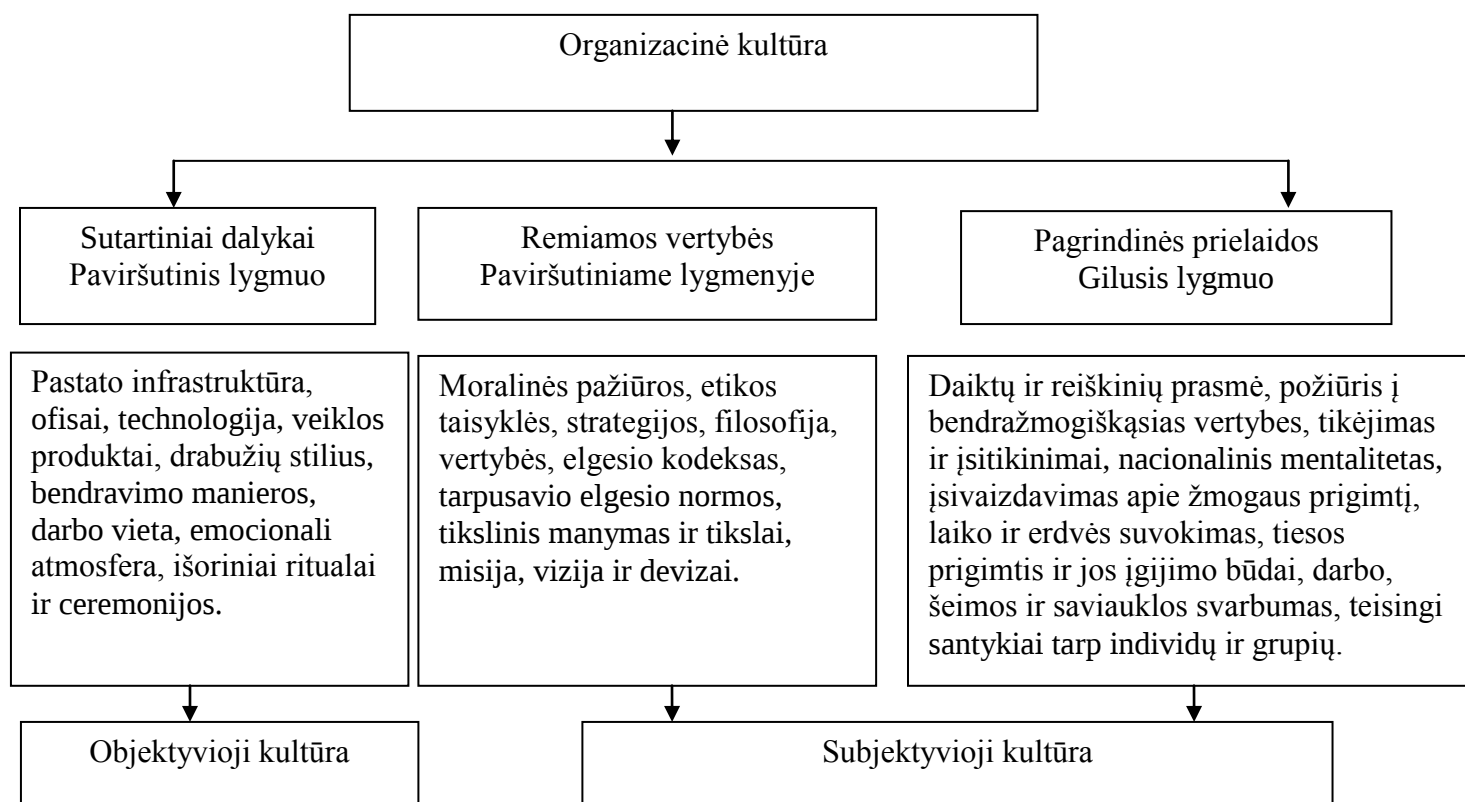
Apibendrinant galime teigti, kad universalios organizacinės kultūros apibrėžimo nėra, yra tik bendri susitarimai, kuriuose išskiriama vertybių, įpročių ir įsitikinimų svarba. Organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, elgesio, normų, reikšmių ir simbolių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams, nes nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais, elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų

visumos. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra yra galingas valdymo bei vadybos metodas, įgalinantis organizaciją sėkmingai siekti savo tikslų. Organizacijos kultūra yra dinamiška: ji formuojasi, stiprėja, vėliau keičiasi. Organizacinė kultūra specialiai formuojama tam, kad būtų išskirtinė.

1.2 Organizacinės kultūros lygmenys ir elementai

Organizacijos kultūra nėra lengvai suvokiama, išmatuojama ir įvertinama. Tai kompleksiškas ir pastoviai kintantis reiškinys. Daugelis autorių norėdami atskleisti organizacinės kultūros esmę struktūrizuoja ją į lygmenis, kurie padeda suvokti organizacinės kultūros daugiasluksniškumą, leidžia įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai.

Schein (2004) tvirtina, kad organizacijos kultūra egzistuoja trimis lygmenimis, kurie apima visas organizacijos gyvavimo sritis (žr. 1 pav.). 1-ame paveiksle pavaizduoti organizacijos kultūros lygmenys: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės ir pagrindinės prielaidos.



Šaltinis: sudaryta pagal Соломанидина, 2010

1 pav. Schein (2004) organizacinės kultūros lygmenys

Sutartiniais dalykais vadinama tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe (Schein, 2004). Sutartiniais dalykais gali būti matomi objektai: darbuotojų aprangos kodas, darbo vieta ir aplinka, organizacijos simboliai, kalba, pasakojimai, veiksmai, herojai, kūno

kalba. Stebint organizaciją, kaip ir žmogų, pirmiausia matomi išoriniai dalykai – artefaktai. Tai – paviršutinis lygmuo, nes matomus artefaktus gali lemti skirtingos prielaidos, išorės veiksniai ar individualūs skirtumai. Šio kultūros lygmens ypatumas yra tas, kad jį paprasta stebėti, bet gana sudėtinga aprašyti.

Remiamos vertybės – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodo, kaip viskas turi vykti. Vertybių lygis rodo grupės suvokimą. Tai dažniausiai viešai deklaruojami dalykai: organizacijos misija, vizija, strategija, politika, vertybės, tikslai. Organizacijoms ir jų darbuotojams kyla dilemos – koks elgesys yra teisingas, priimtinas. Sudėtinga priimti tinkamus sprendimus ar pasirinkti tinkamą elgesį, jei deklaruojamos vertybės yra prieštaringos. Schein (2004) teigia, jog daugelio organizacijų kultūrose remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros tyrėjų.

Pagrindinės prielaidos – tai individų sąmonėje glūdintys įsitikinimai ir prielaidos, kurių jie patys nepastebi ir kurie tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi, todėl jų keitimas gana sudėtingas. Pagrindines prielaidas keisti sunku, nes naujų dalykų išmokimas ir taikymas reiškia patikrintų, anksčiau buvusių veiksmingų įsitikinimų laužymą ir keitimą naujais, mažai patikrintais. Žmones pakeisti labai sunku, todėl daugelis kaitos procesų yra nesėkmingi (Thom, Ritz, 2004). Naujas įvertinimas sugriauna stabilumą, kelia žmonėms nerimą, todėl ir priešinamasi pokyčiams. Schein (2004) šį lygmenį apibūdino kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku ištirti, nes jis abstraktus.

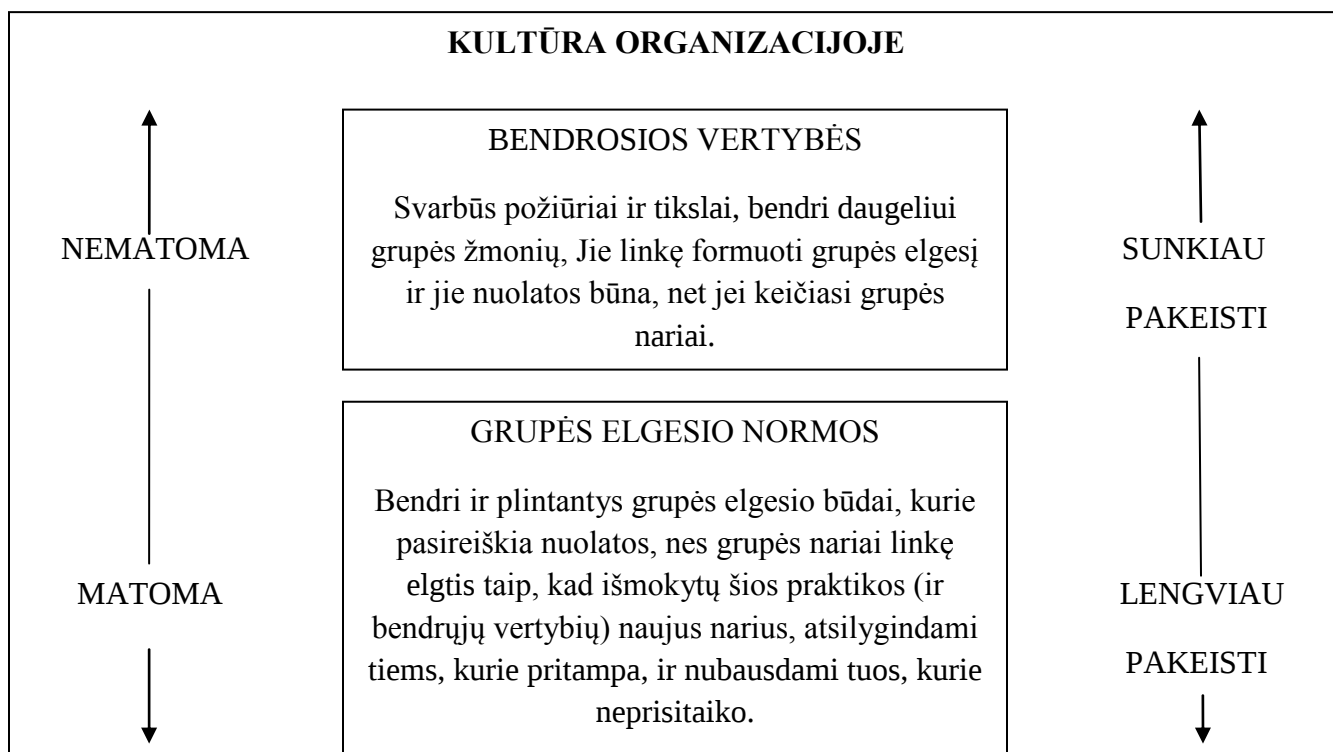
Objektyvioji organizacinė kultūra paprastai siejama su gamtinėmis sąlygomis, architektūros ypatybėmis, organizacijos pastato dizainu, įranga, baldais, infrastruktūra, komunikacijom, keliais, kavinėmis. Šie faktoriai apibūdina pagrindines vertybes ir įsivaizdavimus organizacinėje kultūroje ir galėtų būti pakeisti kartu su organizacijos vertybėmis. Ne visada klimatinės sąlygos leidžia sukurti architektūros šedevrus ir ne visada iš išorės galima spręsti apie organizacinę kultūrą. Nepatrauklus dizainas gali slėpti gilų turinį.

Subjektyvioji organizacinė kultūra susijusi su darbuotojų lūkesčiais, grupės supratimu apie organizacijos aplinką, jos vertybes, normas, vaidmenis. Čia įjungiami simboliai, istorijos apie organizaciją ir jos lyderius, mitai, ritualai, kalba, lozungai. Subjektyvioji organizacinė kultūra formuoja valdymo kultūrą, t.y. valdymo stilių ir sprendimų priėmimą, suteikia delegavimo teisę ir dalyvavimą valdyme, bendravimą su klientais ir tiekėjais, personalo motyvavimo sistemomis. Galima teigti, jog gilusis lygmuo asocijuojasi su organizacinės kultūros tyrinėjimu. Praktikoje dažniausiai analizuojami ir nagrinėjami pirmieji du lygmenys.

Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau remiamos vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, tada kiti grupės nariai jas pripažįsta, taip palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Artefaktai, remiamos vertybės bei pagrindinės prielaidos sudaro organizacijos kultūros sampratos esmę.

Organizacijų tyrinėtojų nuomone Mamedaitytė (2003), Bandzevičienė (2011) organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi ir pastebimi aspektai. Organizacinė kultūra dažnai priešpastatoma organizacijos struktūrai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“, kurio viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs arba atviri) aspektai, taip vadinami „tvirtieji“ elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. „Ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi.

Stoner ir kt. (2005), Mamedaitytė (2003), analizuoja mokslininkų Kotterio ir Hesketto siūlomą šiek tiek kitokį organizacinės kultūros lygių modelį (žr. 2 pav.). Jie nustatė du kultūros lygius – vieną matomą, o kitą nematomą. Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius bei stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau Kotteris ir Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti pakeisti giliau įsišaknijusius įsitikinimus. Taigi, kultūros pokytis susiformuoja iš elgesio.

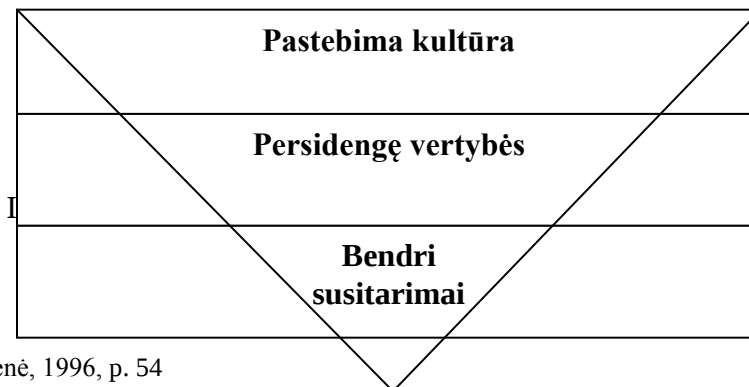


Šaltinis: sudaryta pagal Stoner ir kt., 2005

2 pav. **Kultūriniai lygiai**

Шермерорн и др. (2006), Jucevičienė ir kt. (2000), Poškienė (1998), Jucevičienė (1996) ir kiti tyrinėję organizacinę kultūrą, remiasi klasikiniu Schein (2004) organizacinės kultūros modeliu. Mokslininkai yra aprašę vidinės analizės lygmenų metodą, kuris nagrinėja organizacijos kultūrą kaip sudėtingą ir įvairialypį reiškinių. Taip pat išskiria tris kultūros lygmenimis, tačiau juos įvardija kiek kitaip:

pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai (žr. 3 pav.). Norint visiškai suprasti organizacinę kultūrą, būtina išnagrinėti visus tris lygius.



Šaltinis: Jucevičienė, 1996, p. 54

3 pav. Organizacinės kultūros analizės lygiai

Pastebima kultūra. Pastebimos kultūros srityje siekiama fiksuoti vidinę, matomą organizacijos aplinką, kurią sukūrė jos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiems savo nariams. Pastebimos kultūros elementai: simboliai, istorijos, ceremonijos, išorinė ir vidinė aplinka ir kita, kas padaro ją unikalią. Kiti elementai gali būti kalbos ypatumai, organizacijos pasakojimai, kai kurie būdingi ritualai, apeigos. Pastebimos kultūros lygmens išskirti kriterijai daugiausia tiriami stebėjimo metodu. Pastebima kultūra - tai išorinė aplinka, kurią sukūrė organizacijos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiems nariams.

Simboliai – yra objektai, veiksmai ir kiti elementai, kurie naudojami organizacijos kultūros perdavimui kitiems nariams ir visuomenei. Vizualus organizacijos pristatymas - simboliais gali būti daiktai (valdžios simboliai, emblemos, portretai, nuotraukos, apranga, vėliavos ir kt.), fizinė aplinka (interjeras, baldai), užimamas pareigas atspindintys ženklai (Poškienė, 1998). Kiekvienoje organizacijoje simboliai gali būti skirtingi, suteikiantys išskirtinumo.

Pasakojimai – juos organizacijoje sudaro legendos, istorijos, sakmės, mitai. Vienas svarbiausių kriterijų tiriant šį kultūros elementą, yra organizacijos įkūrimo istorija, kuri padeda darbuotojams suvokti organizacijos veiklos paskirtį, reikšmingumą, tai skatina jų tarpusavio supratimą bei įsijungimą į bendrą sistemą. Savita įkūrimo istorija rodo organizacijos unikalumą bei išskirtinumą iš kitų. Įvairūs pasakojimai apie pasiekimus, bendradarbius, įsimintinus atsitikimus, apie organizacijos vystymąsi ir joje praleistus metus perteikia esminę informaciją apie organizaciją, jos vystymąsi bei joje vyraujančias vertybes, normas ir narių požiūrį į organizaciją, jos kokybišką veiklą bei ją supančią aplinką. Pasakojimais darbuotojai perduoda egzistuojančią kultūrą naujai ateinantiems, todėl tiriant šiuos kriterijus matomas organizacijos kultūros stiprumas, tęstinumas bei gyvybiškumas. Taip pat organizacijoje nevengiama kurti mitų, legendų, kuriose yra nedidelė tikrų įvykių dalis, tačiau jie žadina vaizduotę, kuria organizacijos savitumo įvaizdį.

Veiksmai – organizacijos ritualai, apeigos, ceremonijos, šventės, tabu ir kt. Šie veiksmai pasitelkiami organizacijos narių elgesiui ir supratimui paveikti (Paužuolienė, Trakšėlys, 2009). Šis kriterijus atskleidžia veiksmus, būdingus darbuotojų veiklai.

Kalba – dauguma organizacijų vartoja kalbą, kaip priemonę, padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų. Šios kalbos išmokimas reiškia įstaigos nariai pripažįsta kultūrą. Speciali kalba nuolat primena, akcentuoja bei perduoda organizacijos normas ir vertybes. Tai žargonas, gestai, signalai, ženklai, įvairūs trumpinimai, specifiniai bei tarptautiniai žodžiai (Robbins, 2006).

Organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu (Спивак, 2011). Įvertinus pastebimą kultūrą ir jos elementus galima susidaryti savitą organizacinės kultūros pasireiškimo vaizdą, tačiau to nepakanka norint suprasti kaip tai veikia organizacijos narius ir ką tai jiems reiškia.

Persidengusios vertybės. Persidengusios vertybės gali būti kaip esminis dalykas palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Peters ir Waterman (2008) pabrėžia, kad daugelis konsultantų siūlo organizacijoms vystyti dominuojantį ir koheretišką sutampančių vertybių tinklą. Terminas „persidengusios“ reiškia, kad organizacinė kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Persidengusios vertybės yra gilesnis organizacijos kultūros lygis. Jos atspindi žmogaus esminį tikėjimą, pripažįstamas vertybes ir dažnai dar vadinamos organizacijos širdimi. Šio lygmens vertybės suvokiamos sąmoningai, jos nulemia elgesį, kuris atsiskleidžia pastebimos kultūros srityje. Dauguma persidengiančių vertybių lygmens kriterijų tiriami anketavimo būdu, nes jie fiziškai sunkiai apčiuopiami ir aplinkoje beveik nepastebimi.

Шермеропн и др. (2006), teigia, kad persidengusios vertybės yra pats svarbiausias lygmuo ir išskiria šias funkcijas:

1. Padeda nukreipti įprastą organizacijos veiklą vertingo ir svarbaus veikimo linkme.
2. Sujungia organizacijai ir visuomenei svarbias vertybes.
3. Padeda organizacijai numatyti būdingą veiklą, kuri jai yra naudingiausia.

Šį lygį tikslingiausia atskleisti per Robbins (2006) siūlomas organizacijos kultūros charakteristikas (Šimanskienė, 2002; Robbins, 2006; Kučinskas ir Paulauskaitė, 2011):

Asmens identifikavimas. Šia charakteristika siekiama nustatyti, ar organizacijos narys susitapatina su organizacija kaip visuma, ar darbuotojai patenkinti dirbdami įstaigoje, ką darbuotojui reiškia darbas. Šia charakteristika siekiama nustatyti, su kuo save labiau identifikuoja organizacijos darbuotojai: su padaliniu, profesija ar darbo vieta.

Dėmesys grupei. Organizacijos kultūros pasireiškimo charakteristika rodo, kaip darbas organizuojamas, kiek vadovai priimdami sprendimus atsižvelgia į savo darbuotojus. Kam skiriamas didesnis dėmesys –

indivui ar grupei. Remiantis Robbins (2006), grupės priima efektyvesnius sprendimus, pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės ir pateikia kūrybiškesnius nei individualūs asmenys sprendimus.

Dėmesys žmonėms. Vadovų pagalba ir domėjimasis organizacijos nariais. Šis kriterijus leidžia nustatyti ar padalinio darbo procese atsižvelgiama į žmogų, jo nuomonę, o ne akiai siekiama rezultatų, ar suteikta galimybė atskleisti save organizacijoje kaip asmenybę ir specialistą.

Integracija. Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek nariai organizacijoje yra skatinami veikti koordinuotai, priklausomai vienas nuo kito. Ji parodo, kokie yra organizacijos narių bendravimo santykiai.

Kontrolė. Kontrolės sistema nusako būdus, kuriais organizacija yra kontroliuojama. Taisyklių ir normų išaiškinimas bei tikrinimas, kiek jų laikomasi stebint, reguliuojant ir kontroliuojant organizacijoje dirbančiųjų elgesį, veiksmus. Organizacijos darbuotojai privalo žinoti kriterijus pagal kuriuos jų darbas kontroliuojamas ir vertinamas. Robbins (2006) pastebėjo, kad dažnai vadovai kontrolės tikslą laiko vertingiausiu organizacinės kultūros indėliu.

Rizikos tolerancija. Charakteristika parodanti, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir novatoriškumui.

Vertinimo / apmokėjimo sistema. Charakteristika parodanti, kiek organizacijos narys yra vertinamas moraliai, ar jo atlyginimas yra nustatomas pagal narių darbo rezultatus, o ne vien pagal išdirbtą laiką, asmenines simpatijas, kitus nerezultatyvumo faktorius. Labai svarbu, kad darbuotojų darbas būtų tinkamai įvertintas, nes tik tada jie su malonumu imsis kitos užduoties. Iš šios charakteristikos matyti, ar organizacijos nariai patenkinti jų rėmimu ir skatinimu ir sudarytomis karjeros galimybėmis.

Konfliktų tolerancija. Charakteristika, padedanti nustatyti, kiek organizacijos nariai skatinami viešai kritikuoti. Ji parodo, kaip organizacijoje sprendžiami iškilę sunkumai, konfliktai, kiek jos nariai yra skatinami būti atviri, ar kilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Orientacija į rezultatus ar priemones. Charakteristika atspindinti, kiek vadovai kreipia dėmesį į rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ir procesus, pasitelktus tiems rezultatams pasiekti. Organizacija gali įtakoti darbuotojų veiksmus, kad būtų pasiekti kuo geresni rezultatai.

Sistemos atvirumas. Nusakoma, kiek organizacija yra atvira sistema, kiek reaguoja į išorinius aplinkos pokyčius.

Remiantis šiomis charakteristikomis suformuojamas organizacijos kultūros vaizdas. Organizacijos kultūra siejama su tuo, kaip organizacijos darbuotojai suvokia šias charakteristikas, kaip jas vertina. Šiuo tyrimu atskleidžiama organizacijos narių savijauta, atspindinti vertybių „persidengimą“ organizacijoje.

Bendri susitarimai. Tai giliausias ir esminis organizacijos kultūros lygmuo. Tai svarbiausios ir pamatinės tiesos, kurių laikosi ir kuriomis dalinasi organizacijos nariai. Jos atsiranda dėl bendro patyrimo. Šiame lygmenyje reikia išskirti fundamentaliąsias, visuomenės, specifines organizacijos vertybes, viziją, misiją. Giluminio, bendrųjų susitarimų lygmens kriterijai tiriami duomenų analizės metodu.

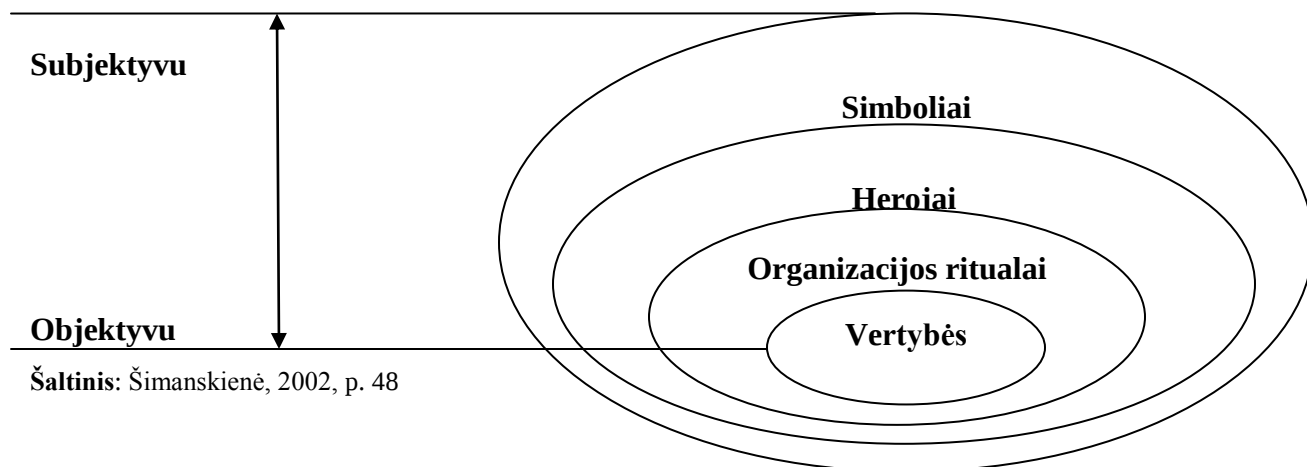
Filosofija. Organizacijos filosofijos kūrimas, tai pagrindinių vertybių išryškinimas. Atsiskleidžia per organizacijos misiją ir viziją, kurios lemia ne tik ilgalaikę organizacijos sėkmę, bet padeda nustatyti veiklos politiką bei strategiją. Organizacijos filosofijos supratimas apima tiek realų jos gyvenimą, tiek ateities vizijos numatymą. Šia charakteristika stengiamasi išsiaiškinti ar darbuotojai žino darbo tikslus bei kaip jie įsivaizduoja šio padalinio ateitį.

Vizija. Tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas apie tai, kokia įstaiga bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Vizija reali tampa tik tada, kai visi darbuotojai dalyvauja jos formulavime, kai įsiklausoma į jų pasiūlymus. Organizacijos vizija gali susiformuoti ir palaipsniui, veikloje, įvertinant jos kryptis, tikslą ir uždavinius, kurie leidžia numatyti ir nustatyti jos ateitį, kokio veiklos idealo bus siekiama ateityje (Poškienė, 1998).

Misija. Tai įstaigos paskirtis, atspindinti jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus: kokia yra institucija, ką ji daro dabar ir siekia daryti ateityje (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Tinkamai suformuluota misija atsako į klausimus, kokia yra organizacija ir kokias vertybes ji yra išsiskėlus.

Misija – apibendrinanti idėja į kurią lygiuojasi visi struktūriniai organizacinės kultūros pagrindai. Organizacijos misija formuluoja jos svarbiausią paskirtį visuomenėje, kuri atskleidžia organizacijos funkcionavimo tikslą ir kurioje atsiskleidžia jos pasaulėžiūra, filosofija ir specifika (Соломанидина, 2010). Organizacijos misijos klasifikacija priklausanti nuo jos turinio: bendražmogiškumo sąlygojimas; svarbus strateginis tikslas; nacionalinė idėja; reklaminė akcija ir t.t.

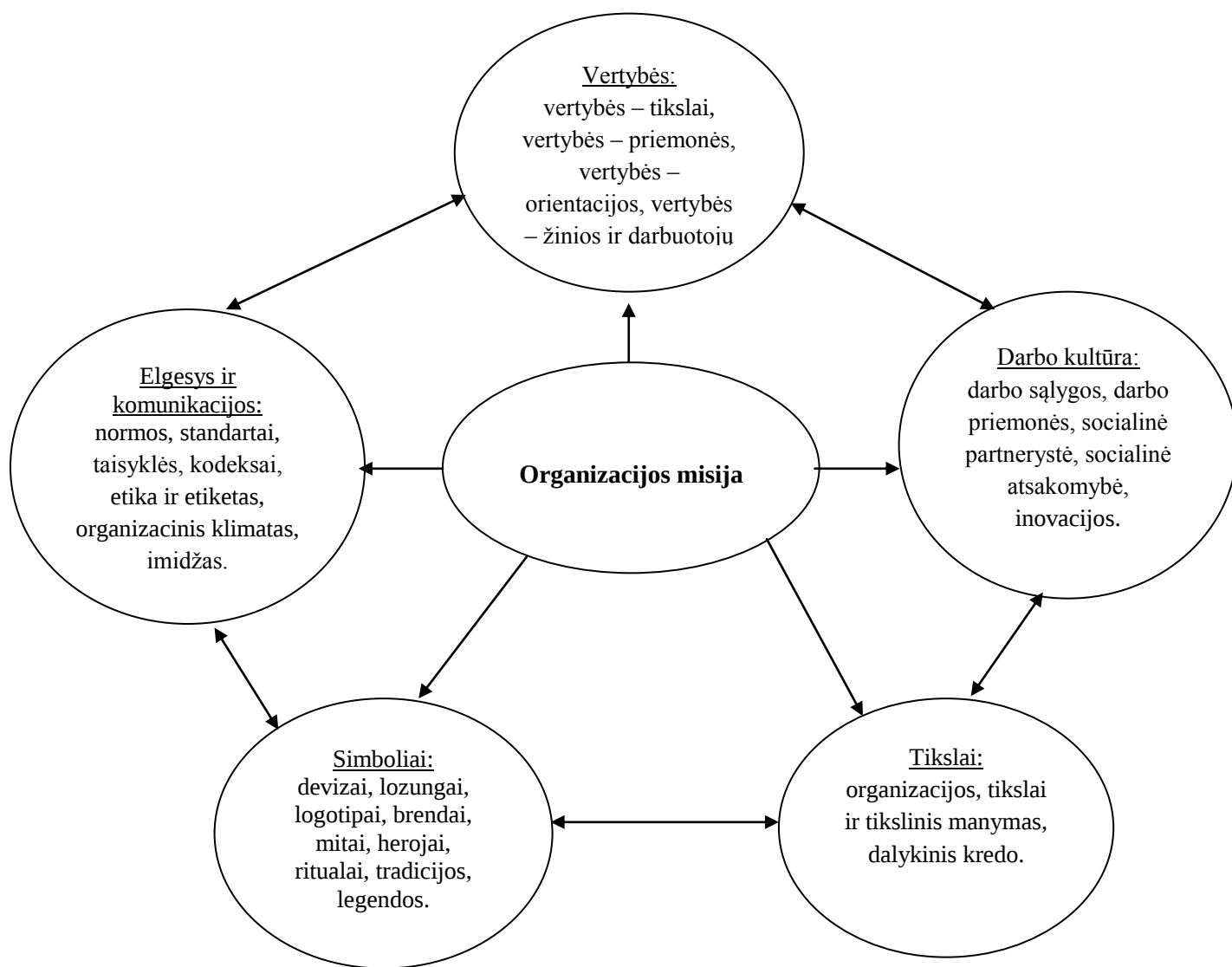
Vertybės. Tai ilgalaikis tikėjimas, jungiantis organizacijos narius bendrai veiklai ir tikslo siekimui. Kiekvienas organizacijos narys jas turėtų suvokti, jomis vadovautis (Jucevičienė, 1996). Organizacijoje priimant įvairius sprendimus vadovaujamasi vertybėmis: profesine veikla, efektyvumu, optimalių sprendimų priėmimu, dėmesiu klientams ir kt. Anot Šimanskienės (2002), vertybės – organizacijos kultūros pagrindas. Jomis nurodoma kaip reikia dirbti, į ką nukreiptas dėmesys, stengiamasi dirbti daugiau, jeigu iš jo to tikimasi (žr. 4 pav.).



4 pav. Kultūriniai lygiai

Gimžauskienė (2007) teigia, kad svarbiausias žmonių santykius veikiantis kultūros elementas yra vertybės, kurias galima apibrėžti kaip bendras tendencijas, suteikti pirmumą vienokiems ar kitokiems dalykams. Būtent organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu (Спивак, 2011).

Anot Veinhardt (2011) skirtingų organizacijų kultūros gali būti panašios, tačiau iš esmės – skiriasi, nes skiriasi organizacijų tikslai, filosofija, požiūris į verslą, vartotojus, vertybes, klientus, partnerius ir kita. Organizacija gali turėti specialiai puoselėjamų vertybių, kuriomis siekiama tam tikrų organizacijos tikslų. Nikaitė ir Veinhardt (2008) rašo, jog organizacijos vertybės yra veiksmingas instrumentas, siekiant geriausio darbo rezultato. Vertybių derinys kuria unikalų organizacijos vaizdą ir formuoja specifinį veikimo pobūdį (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Соломанидина, 2010, p. 72

5 pav. **Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai**

Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos identifikuojamos pagal santykinę svarbą, kurią individualus žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė (Robbins, 2006). Pruskus, Lukoševičius (2009) teigia, kad yra vertybių dėl kurių svarbos sutaria visuomenės nariai, pripažindami jų būtinumą tarpusavio santykių (sąžiningumo, atsakomybės ir kitų) plėtotei. Tai bazinės – nekvestionuojamos vertybės. Yra ir tokių vertybių, kurios aktualios tik atskiriems visuomenės sluoksniams. Galima teigti, jog egzistuoja dvejopo tipo vertybės: bazinės (absoliučios) ir laikinos (dalinės, dirbtinės) puoselėjamos atskirų socialinių grupių.

Vertybės – tai yra stabilus ir socialiai sąlygotas asmens požiūris į materialines ir dvasines gėrybes, tai standartų ir kriterijų rinkinys, kuriuo mes vadovaujamės gyvenime. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra (Šimanskienė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra reiškiasi įvairiais būdais. Ji gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis: nuo labai matomų, atvirų raiškos formų, kurias galima matyti ir jausti, iki giliai slypinčių, pamatinių nuostatų, kurios apibrėžiamos kaip kultūros esmė. Mokslininkai išskiria labai daug organizacinės kultūros elementų, nes organizacinė kultūra turi labai daug sąvokų ir jų lemiančių faktorių. Svarbu, kad visi organizacinės kultūros elementai atitiktų organizacijos tikslus ir misiją, sąveikautų ir derėtų tarpusavyje. Dėl organizacinės kultūros sampratos įvairovės sunku parinkti vienintelį, visiems priimtina organizacinės kultūros modelį.

1.3. Subkultūros

Pasak Mamedaitytės (2003) organizacinė kultūra nėra vienalytė – ji susideda iš subkultūrų, kurias sudaro kultūros formos, skirtingi vertybių rinkiniai, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonėms esantiems organizacijoje. Kai kurie elementai atitinka bendrą kultūrą ir kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai. Tai yra, jeigu subkultūra darbuotojams atrodo patrauklesnė nei dominuojanti kultūra, galimi jos kopijavimo, perkėlimo atvejai. Jeigu subkultūra bus per silpna, ji gali būti asimiliuota.

Subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose. Tuo atveju, kai visi organizacijos padaliniai, skyriai turi savo skirtingas kultūras, sunku kalbėti apie bendrą, visai organizacijai būdingą organizacinę kultūrą. Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situaciją ir patirtį. Jei organizacija neturėtų vyraujančios kultūros, o būtų sudaryta tik iš daugybės subkultūrų, jos kultūros, kaip nepriklausomo kintamojo, vertė aiškiai sumažėtų. Tuomet nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas ir koks netinkamas. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį.

Anot Jucevičienės (1996), subkultūras sukuria individų grupės, turinčios vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrąją kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrajai kultūrai.

Pasak Poškienės (1998), subkultūros gali būti tiriamos pritaikant organizacijos kultūros analizės lygmenis. Ištirti subkultūrų gyvavimą svarbu, nes taip galima įvertinti padalinio indėlį kuriant bendrą organizacijos įvaizdį bei atskleisti jų panašumus ir skirtumus, privalumus ir trūkumus. Atskirų subkultūrų įvertinimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai. Tai labai reikšminga planuojant ir organizuojant visos organizacijos veiklą.

Jucevičienė (1996) organizacijoje egzistuojančias subkultūras skirsto į formalias ir neformalias. Neformalias grupes sudaro draugai, jos susidaro siekiant ilgalaikių ar trumpalaikių bendrų tikslų. Formalios grupės sudaromos pagal darbo specifiką. Pvz.: skyrius turi savo unikalią kultūrą, kurią pripažįsta šio skyriaus darbuotojai. Ši subkultūra pripažįsta pagrindines vyraujančios kultūros vertybes ir papildomas vertybes, kurias propaguoja tik šio skyriaus darbuotojai.

Subkultūros lemia organizacijos kultūros įvairovę, bet taip pat sąlygoja jų sudėtingumą. Kadangi kultūra vienareikšmiškai nenurodo, koks elgesys yra geras, koks blogas, ką ir kaip vertinti, todėl stiprios subkultūros gali stengtis padaryti savo kultūrą dominuojančia. Kai subkultūrų vertybės tampa labai stiprios ir persveria bendras vertybes, gali nukentėti organizacijos veiklumas. Subkultūros gali būti ir konfliktų šaltinis tarp padalinių, ypač organizacijose, kurios neturi stiprios, bendros kultūros. Subkultūros yra vertingos organizacijoje tuo, kad jos tampa artima parama organizacijos nariams, susiduriantiems su problemomis. Subkultūros lemia organizacijos kultūros įvairovę, bet taip pat ir sudėtingumą.

Konfliktuojanti subkultūra vadinama kontrkultūra. Jos atsiradimą sąlygoja organizacijų susijungimas, darbuotojų nepasitenkinimas darbu, dažnėjantis taisyklių nepaisymas. Kontrakultūrai yra būdingas toks vertybių ir filosofijos modelis, kuris atmeta vidinės aplinkos kultūrą. Kontrakultūros sukelia jos nariams dvigubos ištikimybės problemų, silpnina bendrą organizacijos kultūrą, tačiau jos gali skatinti ir teigiamus pokyčius.

Jucevičienės (1996) teigimu, tais atvejais, kai forma yra atskirų struktūrų rinkinys ir žmonių nevienija bendra idėja, reikia imtis formuoti organizacijos kultūrą. Kai organizacijos kultūrą sudaro subkultūrų rinkinys, kalbame apie organizacijos kultūros stiprinimą. Organizacinė kultūra gali keisti organizacijos struktūrą, perimti teigiamą patyrimą iš subkultūrų, nukreipti organizacijos narius veikti dėl galutinių interesų, ugdyti pasididžiavimą savo organizacija ir t.t. Kiekviena organizacija turi tam tikrą skaičių subkultūrų, kurios atspindi skyrių, komandos narių ar kitų grupių bendras problemas.

Apibendrinant galime teigti, jog subkultūra yra tos sudedamosios dalys iš kurių susideda organizacinė kultūra. Subkultūras, sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonių grupei organizacijoje. Subkultūras sukuria individų grupės, turinčios vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Kai kurie elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai.

1.4. Organizacinės kultūros tipologijos

Organizacijų kultūros tyrinėtojai siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, palengvinti organizacijų kultūrų diagnostiką, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes. Organizacijų kultūros skirstomos į tipus pagal atitinkamus kriterijus. Plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama yra Harrison (1970) (Šimanskienė, 2002; Mamedaitytė, 2003; Zakarevičius, 2004) keturių organizacinės kultūros tipų schema. Mokslininkų nuomone, visas organizacinės kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturias grupes: valdžios, vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūrų tipus. Tipologija, priklausanti nuo to į ką pirmiausia yra orientuota kultūra:

Valdžios kultūra. Šio tipo kultūra dažniausiai egzistuoja mažose organizacijose. Kultūrai būdingas vienvaldiškumo principas. Jo simbolis – voratinklis, organizacijos globėjas Dzeusas – visagalis valdovas, valdąs rimbu ir impulsais. Tai stipri kultūra, ir ja pagrįstos organizacijos yra tvirtos. Jos gali greitai reaguoti į pokyčius, tačiau ar toji reakcija bus teisinga priklauso nuo centrinės figūros – vadovo. Problema yra organizacijos dydis, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti ir vadovauti organizacijai.

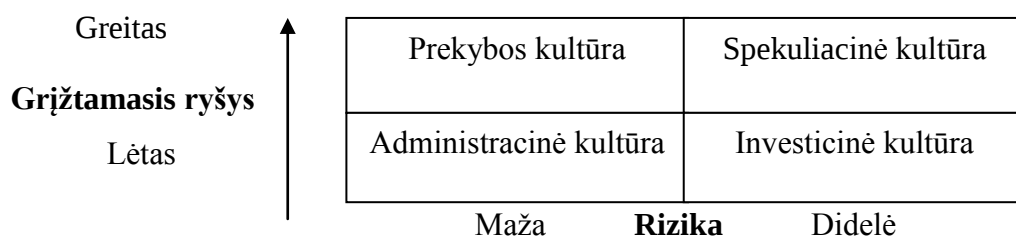
Vaidmeninė kultūra. Tai klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Simbolis – graikų šventykla, kurios kolonos simbolizuoja organizacijos padalinius. Organizacijos globėjas – Apolonas, proto dievas. Čia tvarka yra griežta: nurodytos teisės ir pareigos, taisyklės ir procedūros, darbo aprašymai. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Ši kultūra gali gyvuoti, jeigu yra stabili aplinka, nes į pokyčius reaguojama sunkiai. Kultūra priimtina asmenims, kurie nenori prisiimti atsakomybės, bet nori turėti nuolatinį darbą.

Užduoties kultūra. Užduočių kultūros simbolis – tinklas. Kultūra orientuota tik į darbą ar projektą. Tinklo akučių susidūrimuose, mazgeluose, glūdi daug įtakos ir jėgos. Šios organizacijos globėja – Atėnė, karo deivė, kuriai svarbiausia – pergalė, rezultatas. Tokioje kultūroje reikalingas tikslas ir rezultatas. Visiškai nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Užduoties kultūra naudoja grupės jėgą ir individų identifikavimu su organizacija. Grupės jėga išnaudojama darbo efektyvumui didinti. Ši kultūra labai adaptyvi. Ji tinkama tokiais atvejais, kai svarbu jautriai ir greitai reaguoti į aplinkos poreikius ir

pasikeitimus. Grupėje lengvai bendraujama, čia statusas, amžius ar pareigos nėra svarbūs. Tačiau kontrolė šioje kultūroje yra sudėtinga.

Asmens kultūra. Ši kultūra pagrindinį dėmesį skiria asmenybei ir jos tikslams. Tokia organizacija egzistuoja tik tam, kad tarnautų individams. Jeigu individų grupė nusprendžia, kad jų asmeniniai interesai gali būti susieti kartu, kad neprarasdami savitumo jie gali dirbti kartu, jie susijungia į asmens kultūrą. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktika. Šio tipo organizacijos globėjas yra Dionizas – individualistų dievas.

Соломанидина, Волгина (2004) pateikia vokiečių vadybos specialisto Riutingerio (1992) nuomonę, apie du pagrindinius veiksnius, kurie daro organizacijų kultūrai didelį netiesioginį poveikį: rizikos (kiek vieni ar kiti sprendimai yra objektyviai rizikingi); grįžtamasis ryšys (kaip greitai išaiškėja priimto sprendimo teisingumas ir klaidingumas). Pagal šiuos du kriterijus skiriami keturi organizacijų kultūrų tipai: prekybos, spekuliatyvinė, administracinė ir investicinė kultūros. (žr. 6 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Соломанидина, Волгина, 2004, c. 6

6 pav. Riutingerio (1992) specifinių kultūros sričių schema (organizacijų kultūrų tipai)

Prekybos kultūra – pasižymi greitu grįžtamu ryšiu ir palyginti maža rizika. Sėkmė priklauso nuo kontaktų kiekio su pirkėjais ir nuo išsradinumo siekiant sudominti pirkėją. Tokio tipo organizacijose dirba jauni, ieškantys žmonės. Įmonės sėkmė matuojama realizuotų prekių kiekiu, o ne rizika. Prekybos įmonės kultūros trūkumai: kiekybė čia svarbiau už kokybę; dominuoja greitos sėkmės mąstymas; darbuotojai jaučia ryšį labiau su bendradarbiais, o ne su įmone.

Spekuliacinei kultūrai – būdinga greitas grįžtamasis ryšys ir didelė rizika. Pagrindinė strategija yra greitas pasinaudojimas suteiktu šansu. Šio tipo organizacijų darbuotojai – jauni, pasižymintys individualistiniais jausmais ir aukštai vertinantys save. Spekuliacinė kultūra gimsta ir tarpsta ten, kur vyrauja agresyvumas, prietarai, kolegialumo stoka.

Administracinei kultūrai – žemas rizikos laipsnis ir lėtas grįžtamasis ryšys tarp priimtinių sprendimų ir jų sėkmės rinkoje. Darbuotojai – tvarkingi, rimti, pedantiški, nuolankūs, greitai prisitaikantys prie aplinkos, bet kartu ir labai atsargūs žmonės. Organizacijos daugiausia dėmesio skiria klientų aptarnavimo kokybei. Pagrindinį dėmesį jie skiria tam, kaip padaryti, o ne tam, ką padaryti.

Investicinei kultūrai - būdinga aukštas rizikos laipsnis ir lėtas grįžtamasis ryšys. Šių organizacijų veikla orientuota į ateitį. Nepaisant didelės rizikos, jos investuoja daug lėšų į projektus, apie kurių įgyvendinimo sėkmę ar nesėkmę ilgą laiką iš rinkos nesulaukia jokios informacijos. Darbuotojai – atsakingi, rimti, apdairūs, kantrūs, kadangi jiems tenka gyventi neapibrėžtumo sąlygomis. Ši kultūra skatina mokslo atradimus, tačiau tai vyksta labai lėtai. Čia aptarti kultūrų tipai yra plačiai diskutuojami, kuris jų geresnis.

Pasak Соломанидина (2010), prancūzijos mokslininkas Burke skirdamas organizacinę kultūrą į tipus, atsižvelgė į sąveiką su išorine aplinka, organizacijos dydį, struktūrą ir personalo motyvaciją:

„Oranžerijos“ kultūra – būdinga valstybinėms organizacijoms, kurios nesidomi išorine aplinka. Personalas mažai motyvuotas. Ši kultūra nukreipta išsaugojimui to kas pasiekta.

„Varpų“ rinkėjai – tai mažos ir vidutinės organizacijos, kurių strategija priklauso nuo atsitiktinumo. Sistemos vertybių pagrindas – vadovo gerbimas. Šių organizacijų situacija sudėtinga, dėl to jos negali motyvuoti personalo.

„Daržo“ kultūra – tipiškas prancūziškas modelis organizacijoms turinčioms piramidės struktūrą. Tokios organizacijos stengiasi išsaugoti dominuojančią poziciją rinkoje. Jos naudoja išbandytus modelius, įnešdamos į juos minimalius pakeitimus. Personalas motyvuotas - žemame lygmenyje.

„Prancūziškojo sodo“ kultūra – populiari stambiose organizacijose.

„Stambių plantacijų“ kultūra – būdinga didelėms organizacijoms, turinčioms 3-4 hierarchinius lygius. Išskirtinis bruožas – pastovus prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos, reikalaujantis lankstaus personalo. Pakankamai aukštas motyvacijos lygis.

„Lijanos“ kultūra – mažai vadovaujančio personalo, platus informacinių technologijų naudojimas, rinkos stebėjimas, didelis atsakomybės jausmas.

„Žuvų būrio“ modelis – tai manevringa ir lanksti, dažnai keičianti struktūrą ir elgesį organizacija. Pagrindinis reikalavimas – „intelektualus lankstumas“.

„Klajojančios orchidėjos“ kultūra – būdinga reklaminėms agentūroms, konsultacinėms įmonėms. Struktūra – neformali, dažnai besikeičianti. Darbuotojų skaičius ribotas. Jų tikslas pasiūlyti „vienintelę“ prekę.

Daugelio mokslininkų nuomonės apibendrinantį organizacinės kultūros modelį siūlo Камерон К., Куинн (2001). Kameronas ir Kuinas teigia, kad konkuruojančių vertybių modelis yra grįstas keliais efektyvumo rodikliais, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis. Pirma dimensija – lankstumas ir diskretiškumas / stabilumas ir kontrolė. Antra dimensija – vidinė orientacija ir integracija / išorinė orientacija ir diferenciacija. Konkuruojančios dimensijos sudaro keturis kvadrantus, kuriuose pateiktas organizacinio efektyvumo rodiklių rinkinys, juose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Kiekvienas kvadrantas pavadintas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros charakteristiką (žr. 7 pav.).

Lankstumas ir diskretiškumas

Vidinė orientacija ir integracija	Klaninė	Adhokratinė	Išorinė orientacija ir diferenciacija
	Hierarchinė	Rinkos	

Stabilumas ir kontrolė

Šaltinis: adaptuota pagal Камерон, Куинн, 2001

7 pav. Rėminė konstrukcija konkuruojančių vertybių įvairiose kultūros organizacijose

Pagal šias konkuruojančias vertybes išdėstomi pagrindiniai organizacinės kultūros tipai: **klaninė, adhokratinė, hierarchinė, rinkos** (žr. 2 lent.).

Pasak Patapo ir Labenskytės (2011) hierarchinę organizacinę kultūrą būtų galima sutapatinti su Vėberio biurokratiniu modeliu, kurį apibūdina septyni bruožai: taisyklės, specializacija, atrankos sistema, hierarchija, nuasmeninimas, apskaita, atskira nuosavybė. Šių savybių užtikrinimas sąlygoja organizacijos veiklos efektyvumą. Pabrėžtina, kad hierarchinio modelio organizacinė kultūra pasižymi formalizuota ir struktūruota darbo vieta, žmonių elgesiui turi įtakos procedūros, lyderiai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai.

2 lentelė. Organizacinės kultūros tipų aprašymas pagal Камерон, Куинн, 2001

Klaninė kultūra	Adhokratinė kultūra
Labai draugiška darbo vieta, kur žmonės turi daug bendra. Organizacijos panašios į dideles šeimas. Lyderiai ir organizacijos vadovai priimami kaip mokytojai ir netgi kaip tėvai. Organizaciją vienija ištikimybė tradicijoms. Aukštas organizacijos pareigingumas. Organizacija pabrėžia ilgalaikę žmogiškųjų išteklių vystymo naudą, daug dėmesio skiria darbui ir moralei. Sėkmė nusakoma jautrumu klientams ir rūpinimusi žmonėmis. Organizacija teikia pirmumą komandiniam darbui, dalyvavimui ir konsensusui.	Dinamiška verslo ir kūrybiška darbo vieta. Žmonės pasiruošę rizikuoti. Lyderiai - novatoriai ir žmonės linkę rizikuoti. Organizacijos esmė - ištikimybė eksperimentavimui ir naujovėms. Pabrėžiamas pirmavimas savo srityje. Ilgalaikėje perspektyvoje organizacija išskiria augimo ir naujų resursų įsigijimo svarbą. Sėkmė reiškia gamybą, naujų ir unikalių produktų ar paslaugų įgijimą. Svarbu būti lyderiu produkcijos ir paslaugų versle. Organizacija skatina individualią iniciatyvą ir laisvę.
Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra
Labai formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Tai, ką daro žmonės, valdo procedūros. Lyderiai didžiuojasi tuo, kad jie – racionaliai mąstantys koordinatoriai ir organizatoriai. Svarbiausia organizacijai – sklandžios veiklos palaikymas. Organizaciją apjungia formalios taisyklės ir oficiali politika. Ilgalaikis interesas – stabilumas, operacijų atlikimo rentabilumas. Sėkmė – pristatymų patikimumas, grafiko laikymasis bei mažos išlaidos. Vadovaujant darbuotojams labai svarbu užtikrinti užimtumą ir ilgalaikį suvokimą.	Organizacija orientuota į rezultatus, kurios pagrindinis rūpestis iškelto uždavinio atlikimas. Žmonės siekia tikslo ir varžosi tarp savęs. Lyderiai – tvirti vadovai ir griežti konkurentai. Jie nepajudinami ir reikalaujantys. Organizaciją jungia vienas tikslas – siekis nugalėti. Bendri interesai - reputacija ir pasisiekimas. Ilgalaikis interesas – konkurencingi veiksmai ir pamatuojamų tikslų bei užduočių pasiekimas. Sėkmė nusakoma įsiskverbimu į verslą ir verslo dalies didinimu. Svarbiausia – konkurencingos kainos ir lyderiavimas rinkoje. Organizacijos stilius – tai ryškiai nubrėžta linija į konkurencingumą.

Šaltinis: sudaryta pagal Камерон, Куинн, 2001

Įvertinus keturių organizacinių kultūrų tipų savybes galima teigti, kad kiekvienas modelis turi sau priešingą. Klaninis modelis priešinamas su rinkos modeliu, o hierarchinis priešinamas su adhokratinio. Labai svarbios ir tarp modelių egzistuojančios paralelės: klaninį ir adhokratinį modelius jungia lankstumas; adhokratinį ir rinkos – orientacija į išorę; rinkos ir hierarchinį sieja kontrolė; hierarchinį ir klaninį – orientacija į žmogų. Viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai yra orientuotos į hierarchinę kultūrą, pagrįstą taisyklėmis, procedūromis ir stabilumu. Galima daryti prielaidą, kad realiausias organizacinės kultūros tipas – hierarchinė organizacinė kultūra, turinti tam tikrų klaninės adhokratinės ar rinkos organizacinės kultūros bruožų.

Paulauskaitė, Vanagas (1998), Šimanskienė (2002), Robbins (2006), Budinienė, Svirskienė (2006), Zakarevičius (2010), Vanagas, Vyšniauskienė (2012) nurodo, jog organizacijos kultūra gali būti stipri arba silpna. Stipri organizacijos kultūra bus tuomet, kai ją palaiko ir pritaria dauguma darbuotojų. Kuo daugiau darbuotojų pripažįsta organizacijos vertybes, tuo stipresnė bus jos kultūra. Kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas. Stiprios kultūros yra ilgaamžiškesnės. Stiprios organizacijos vadovų uždavinys – stengtis palaikyti esamą kultūrą ir pagal galimybes ją labiau stiprinti, įtraukiant neprisijungusius darbuotojus. Stipri organizacijos kultūra turi ir trūkumų: aklas darbuotojų atsidavimas puoselėjamoms vertybėms, atskirų pogrupių kultūrinių vertybių ignoravimas ir kt.

Ten kur organizacijos kultūra silpna, tik mažuma pritaria puoselėjamoms vertybėms bei organizacijos tikslams. Dominuojančios vertybės yra trumpalaikės, dėl prastos komunikacijos organizacijoje vertybės nėra perduodamos. Tokioje organizacijoje dažnai vyrauja neformalių grupių normos bei vertybės. Neformalios grupės normos gali sankcionuoti neetišką elgesį ar sprendimus, o tai gali atsilipti bendram organizacijos įvaizdžiui, jos veiklos rezultatams, visų darbuotojų moralei. Silpnos organizacijos vadovų uždavinys – stengtis įveikti neformalių grupių puoselėjamas neigiamas vertybes, bandyti nukreipti grupių dėmesį ir veiklą organizacijos tikslų įgyvendinimui Palidauskaitės (2007).

Seren, Baykal (2007) pristatė tyrimą, kurio tikslas nustatyti organizacinę kultūrą ligoninėse. Tyrime dalyvavo gydytojai ir slaugytojos iš keturių privačių ligoninių ir keturių valstybinių ligoninių. Išsiaiškinta, kad valstybinėse ligoninėse organizacinė kultūra buvo nepakankamai išvystyta. Privačiose ligoninėse labiausiai pastebima bendradarbiavimo kultūra, o galios kultūra labiausiai dominavo valstybinėse ligoninėse.

Vertėtų pažymėti, kad nė vienas kultūros tipas neturėtų būti suabsoliutintas, nes kiekvienu atveju reikėtų įvertinti situaciją, tarpsnį, kuriame yra atsidūrusi organizacija, ir pasirinkti tinkamiausią kultūrą iš galimų. Taip pat organizacijoje gali egzistuoti ir subkultūros, nebūtinai atitinkančios dominuojančią.

Apžvelgus mokslininkų siūlomus organizacinės kultūros tipologijų skirstymus, galima rasti nemažai panašumų. Nė vienas iš čia pateiktų organizacinės kultūros tipų nėra nei geresnis, nei blogesnis už kitus. Tiesiog jie yra skirtingi ir būdingi skirtingoms organizacijoms. Nors yra įvairių organizacinės kultūros tipologijų, nė viena privataus ar viešo sektoriaus organizacija dažniausiai realybėje neatitinka idealaus organizacinės kultūros tipo, nes dažniausiai pasitaiko kelių tipų dariniai. Organizacija yra kompleksinis junginys, kurio negalima įsprausti į jokių griežtų rėmus. Sėkmingos organizacijos pasirenka tokį organizacinės kultūros tipą, kuris geriausiai siejasi su pasirinkta strategija.

1.5. Organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumai

Schein (2004) teigia, kad organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, kai žmonės organizacijoje išmoksta sėkmingai spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Taigi, kultūra išsirutulioja iš to, kas buvo sėkminga organizacijai. Budinienė ir Svirskienė (2006) sako, kad susikurti tokią organizacinę kultūrą, kuri padėtų įmonei klestėti, dirbti iš tiesų produktyviai ir efektyviai bei užtikrintų ilgalaikę verslo sėkmę, nėra paprasta. Tai sąmoninga, kryptinga, reikalaujanti didelių fizinių ir dvasinių jėgų bei žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškais ir visuotinai pripažintomis moralės normomis, organizacijos vadovo ar savininko veikla (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Mokslininkų Stoner ir kt. (2005), Соломанидина (2010) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja tokie pagrindiniai veiksniai: steigėjo filosofija, naujų darbuotojų atranka ir socializacija, vadovavimas. Zakarevičius (2004) išskiria žymiai daugiau savaiminį organizacinės kultūros formavimą lemiančių veiksnių, grupuodamas juos į išorinius ir vidinius (žr. 3 lent.). Išoriniai veiksniai: politinė, socialinė, teisinė aplinka; vidiniai: strategija, personalo kvalifikacija, sistemų lygis, vadovavimas.

3 lentelė. Vidiniai ir išoriniai veiksniai

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
Strategija (vizija, misija, tikslai); personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija; sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė).	Politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičius (2004)

Maksimenko, Žilinskas (2007) pritaria Zakarevičiaus nuomonei, jog kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, ir gali būti formuojama, keičiama dirbtinai įmonės darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Zakarevičius (2004) nurodo pagrindines sąmoningo poveikio, įtakančio organizacijos kultūros turinį, priemones ir būdus:

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

2. *Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojų nejaukumo, netikrumo jausmus.*

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

4. *Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais realizavimas.*

5. *Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų (herojų) garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas (Zakarevičius, 2004, p. 152-153).*

Stoškaus ir Beržinskienės (2005) nuomone, ilgesnį laiką dirbantiems darbuotojams organizacinė kultūra „įauga“ į sąmonę ir jie net neįsivaizduoja kitokios kultūrinės atmosferos. Žymiai sunkiau su į darbą atėjusiais naujokais. Zakarevičius (2004) siūlo tris pagrindinius naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksus: atranka, adaptacija, mokymas.

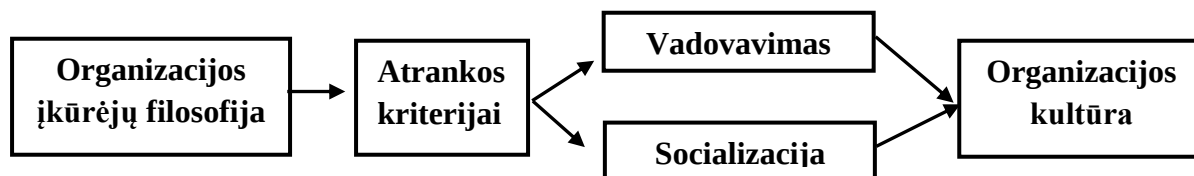
Atranka – pradinis įėjimo į organizacinę kultūrą etapas. Darbuotojai supažindinami ne tik su būsimąjo darbo specifika, pareigomis, teisėmis, bet ir su organizacijos vertybinėmis nuostatomis.

Adaptacija (socializacija) – tai darbuotojo prisitaikymas prie veiklos sąlygų ir kultūrinės aplinkos. Adaptavimosi sėkmė priklauso nuo naujojo darbuotojo asmeninių savybių, charakterio, ir nuo bendradarbių grupės į kurią jis atėjo. Anot Palidauskaitės (2007), socializacija darbo vietoje – tai toks procesas, kai organizacija naujam darbuotojui padeda joje adaptuotis, supažindina su jo vaidmeniu, atsakomybe, vyraujančiomis normomis, vertybėmis, tradicijomis. Seni darbuotojai perduoda savo įgūdžius, žinias naujam darbuotojui

Mokymas – susirinkimai, seminarai, mokymai darbo vietoje.

Robbins (2006) teigia, kad organizacijos kultūra dažniausiai prasideda nuo įkūrėjo, kuris aiškiai išreiškia ir realizuoja tam tikras idėjas ir vertybes, kaip organizacijos viziją, filosofiją ar verslo strategiją. Nuo jų prasideda organizacijos istorija. Kadangi steigėjai nėra suvaržyti ankstesnių tradicijų ir ideologijų, jie padeda pagrindą ankstyvajai kultūrai, sukurdami vaizdą kokia organizacija bus. Šis autorius organizacinės kultūros formavimą susistemina išskirdamas šiuos pagrindinius organizacinę kultūrą formuojančius veiksniai:

organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai, atrankos procesas, vadovavimo stilius, socializacijos procesas. Visi autoriaus išvardinti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Robbins, 2006

8 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

Šimanskienė (2002, 2008), Zakarevičius (2003) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Organizacijos kultūra formuojama, kai nariai dalijasi žiniomis ir patirtimi, kurias įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai. Anot Jucevičienės (1996), kultūros unikalumą lemia daugybė veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į keturias grupes: organizacijos istorija, aplinka, vadovavimo stilius, socializacija. Stundžės (2010) nuomone, nemažą vaidmenį organizacinėje kultūroje atlieka komunikacija, kurios pagalba keičiamasi informacija ir žiniomis, vyksta sprendimų priėmimo procesai, įgyvendinami organizacijos tikslai. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą. Lakio (2003) nuomone, organizacijos funkcionalumą lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla) vykdant misiją, didinama kompetencija, atvirumas inovacijoms, orientacija į klientų aptarnavimo kokybę. Organizacijos narys vertinamas ne kaip priemonė jos tikslams pasiekti, o kaip darbuotojas, sugebantis ir siekiantis nuolat tobulėti, imtis vis atsakingesnės veiklos.

Kaip pažymi Jucevičienė, (1996), tais atvejais, kai organizacija yra atskirų struktūrų rinkinys ir žmonių nevienija bendra idėja, reikia imtis formuoti organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūrą gali sudaryti subkultūrų ir kontrkultūrų mišinys, šiuo atveju reikia kalbėti apie organizacijos kultūros stiprinimą. Tais atvejais, kai organizacija, turinti stiprią ir nusistovėjusią kultūrą, susiduria su besikeičiančios aplinkos reikalavimais keistis, reikia imtis organizacijos kultūros keitimo veiksmų.

Schein (2004); Vanagas, Vyšniauskienė (2012) identifikavo kultūros kūrimo, keitimo procesus organizacijose ir itin pabrėžė vadovo, kaip asmens, kuris kuria, palaiko, keičia organizacijos kultūrą vaidmenį bei socializavimo metodus. Atsakingas vadovas turi stengtis ugdyti darbuotojų pasiaukojimą įmonės vizijai, jų tarpusavio priklausomybės jausmą, suvokimą, kad jėga yra vienybė, o ne individualizmas, padėti jiems atsikratyti pasikeitimų sąlygojamos baimės. Vadinasi, organizacijos kultūrą

keisti įmanoma. Kaip teigia Svirskienė, (2005) „strategiškai mąstančios organizacijos pokyčius vertina kaip normalų, net palankų dalyką, nuolat ieškomos pasikeitimų, reaguoja į juos ir panaudoja kaip galimybę, nepaisant padidėjusios rizikos. Jos siekia išlikti, adaptuotis besikeičiančioje, neprognozuojamoje, chaotiškoje aplinkoje“ (p. 370). Organizacinės kultūros formavimuisi įtakos turi asmeninės vadovo vertybės, vadovavimo stilius. Pats vienas vadovas retai kada gali pakeisti visos organizacijos narių normas ir vertybes. Vadovo veiksmai priklausys nuo jo ambicijų, gabumų, nuo jo asmenybės: ar jam svarbu tik asmeniniai tikslai, ar organizacijos laimėjimai (Šimanskienė, 2002). Šioms mintims pritaria Maksimenko, Žilinskas (2007), jų nuomone formuojant, palaikant arba keičiant organizacinę kultūrą svarbus yra vadovo vaidmuo. Vadovas turi tapti lyderiu, nes jo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą yra ypatingas. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie galėtų pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą.

Pasak Palidaskaitės (2007) niekada nepakanka tik sukurti ir deklaruoti organizacijos kultūrą. Organizacijos vertybės formuojasi ir ryškėja organizacijai plėtojantis. Čia turi įtakos ir vidiniai (darbuotojų, lyderių puoselėjamos vertybės), ir išoriniai faktoriai (organizacijos aplinka, veiklos sritis, bendros visuomenei normos ir kt.). Organizacijos vertybės tampa itin svarbios, kai reikia priimti sprendimus. Jos tampa savitais orientyrais (Vasiljevienė, 2003).

Nėra aiškių „receptų“ kaip, koku būdu ir kokią strategiją turi pasirinkti organizacijos, kaip reikia priimti, valdyti pokyčius, susidoroti su naujosios žinių ekonomikos iššūkiais. Kaip teigia Svirskienė (2005), darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimų, inercija, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų, galimų nesėkmių baimė, įtakos kitiems sumažėjimas, galimas atsakomybės ir įtampos didėjimas, pasitikėjimo vadovais stoka, įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis, asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais, blogas planavimas, darbo grupių kurios buvo pasiekusios darnos ir susiklausymo išardymas.

Anot Budinienės ir Svirskienės (2006) nėra nei blogos, nei geros organizacinės kultūros. Ji gali būti tik tinkama arba netinkama konkrečiose sąlygose.

Kad ir koks sudėtingas būtų organizacinės kultūros pokyčių įgyvendinimo procesas, organizacijos nariai turi tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus tada, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvaus priimant sprendimus (Svirskienė, 2005). Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Jis gali tęstis gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), tad jam vykstant išskyla nemažai problemų.

Budinienė ir Svirskienė (2006) rekomenduoja tokius organizacinės kultūros keitimo žingsnius:

1. Nustatyti kokia organizacinė kultūra šiuo metu egzistuoja.

2. Išsiaiškinti, kokios organizacinės kultūros reikėtų siekti.
3. Nustatyti neatitikimus tarp esamos ir norimos kultūros.
4. Sudaryti pokyčių įgyvendinimo planą, nurodant konkrečius terminus.
5. Numatyti konkrečius veiksmus planui realizuoti. (p. 57-58)

Kad kultūros pokyčiai būtų efektyvūs, reikia įtraukti visus darbuotojus, akcentuoti rezultatus, siekti, kad kiek įmanoma daugiau žmonių laimėtų dėl tokio pasikeitimo, duoti pakankamai laiko pakeitimams įsitvirtinti. Nes, kiekvienas darbuotojas tarsi įneša savo indėlį į organizacijos kultūrą, įtakoja jos raidą arba net sudaro tam tikrus barjerus jos vystymuisi ir tobulėjimui. Dromantaitė ir kt. (2012) teigia, kad kiekvienas žmogus turi savo mąstymo, jausenos bei elgesio būdą, savitą asmenybę. Nėra vieno bendro požiūrio į asmenybę, nėra vienintelės teorijos leidžiančios metodologiškai nuosekliai paaiškinti įvairius žmogaus elgesio aspektus.

Parmeli et al. (2011) kalba apie organizacinės kultūros keitimą, siekiant pagerinti sveikatos priežiūros efektyvumą. Tikslas – nustatyti strategijų veiksmingumą keičiant organizacinę kultūrą, siekiant pagerinti sveikatos priežiūros veiklos rezultatus (profesinės veiklos ir pacientų rezultatai).

Siekiant ištirti pirminės sveikatos priežiūros įstaigų organizacinę kultūrą, Anglijoje buvo sukurtas specialus kultūros praktikos klausimynas. Tyrimo metu buvo nustatyti veiksniai, padedantys atpažinti kultūros atsparumą, kokybės gerinimo veiklą. Klausimai apie kokybės gerinimo veiklą buvo gauti iš klinikų valdymo modelio ir iš pirminės sveikatos priežiūros grupių (Stevenson, Baker, 2005).

Tuo tarpu, Wooten, Crane (2003) nagrinėja slaugytojų vaidmenį sveikatos priežiūros sistemos organizacinėje kultūroje Jungtinėse Amerikos valstijose. Tirama kaip galima pagerinti organizacinės kultūros kokybę, veiksmingumą, saugumą, pacientų bei darbuotojų pasitenkinimą. Visa tai turi būti įtraukta į žmogiškųjų išteklių politiką.

Paminėtina, jog Carney (2006) rašo apie tyrimą, kurio tikslas ištirti, koku mastu organizacinė kultūra įtakoja strateginį dalyvavimą. Aplinkybės labai svarbios sveikatos priežiūrai, buvo aiškinamasi ar sveikatos paslaugas teikiančios organizacijos turi įtakos organizacinei kultūrai ir kaip kultūra veikia viduriniųjų vadybininkų strateginį dalyvavimą. Tyrimas parodė, kad stipri organizacijos kultūra formuoja strateginį dalyvavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra formuojama vidiniais ir išoriniais veiksniais. Tik nuo dirbančiųjų organizacijoje priklauso, kurie veiksniai bus atskleidžiami ir pasitelkiami formuojant organizacinę kultūrą. Organizacinės kultūros formavimas – dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, įmonės darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Galima teigti, kad tiek kiek asmuo veikia organizaciją, tiek ir organizacija veikia asmenį. Organizacinė kultūra gali turėti tam tikrų trikdžių, negali

vystytis ir tobulėti dėl kai kurių organizacijoje esančių darbuotojų. Arba priešingai, organizacinė kultūra sparčiai kinta ir įgauna vis kitokius pavidalus, jei savo sudėtyje turi išskirtinių asmenybių, stiprių vadovaujančių darbuotojų.

1.6. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Klasikinės vadybos mokyklos įkūrėjas Fayolis (2005) pirmasis tyrinėjo vadovų elgesį. Jis suformulavo idealios valdymo doktrinos kontūrus, kurie dar ir šiandien nepraranda savo galios. Fayolis sujungė atskirus organizavimo ir valdymo darbo metodus, juos įvertino ir supaprastino, kad užtikrintų jų efektyvumą, įrodinėjo, kad principai, tinkantys visoms našiai dirbančioms organizacijoms, gali būti įdiegti tik efektyviai administruojant. Paminėtina, jog Fayolio (2005) teorijos pagrindų pagrindas yra jo suformuluoti ir detalčiai išaiškinti 14 administravimo principų, kuriais būtina vadovautis, vykdant visas funkcijas. Fayolis patarė vadovams pritaikyti šiuos principus lanksčiai, priderinant kiekvienai įmonei ir kiekvieno poreikiams:

1. *Darbo padalijimas.* Tikslas – sukurti daugiau ir geresnio darbo tomis pačiomis sąnaudomis. Darbininkas dirbantis tą patį darbą, administratoriaus vadovas, besirūpinantis tais pačiais reikalais, įgyja sugebėjimų, užtikrintumą ir tikslumą. Visa tai gerina darbo rezultatus.

2. *Valdžia ir atsakomybė.* Valdžia – tai teisė duoti nurodymus ir galia reikalauti visiško paklusnumo. Valdžia neturėtų būti suvokiama atskirai nuo atsakomybės, t.y. atskirai nuo sankcijų – apdovanojimo ar bausmės. Tai susiję su valdžios panaudojimu. Atsakomybė yra valdžios padarinys ir būtina papildanti priemonė. Visur, kur tik yra valdžia, atsiranda ir atsakomybė.

3. *Drausmė.* Drausmė yra paklusnumas, stropumas, aktyvumas, elgesys ir išoriniai pagarbos ženklai, rodomi laikantis galiojančių tarp įmonės ir jos darbuotojų. Egzistuoja visuotinė nuomonė, kad drausmė yra absoliučiai būtina sklandaus įmonės darbo sąlyga ir kad be drausmės jokia įmonė negali klestėti.

4. *Komandų vienovė.* Atlikti kokį nors veiksmą darbuotojui turėtų nurodyti tik vienas viršininkas. Tokia yra įsakymų ir komandų vienovės taisyklė, kylanti iš bendros ir visada egzistuojančios būtinybės ir daranti įtaką darbui.

5. *Krypties vienovė.* Šis principas reiškia: toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas tas pats, turi vadovauti tas pats vadovas, vadovaudamasis vienu planu. Ši sąlyga būtina siekiant veiksmų vienovės, koordinuojant stiprias šalis ir telkiant pastangas.

6. *Asmeninių interesų pavaldumas bendrai gerovei.* Šis principas reiškia, kad versle vieno darbuotojo arba grupės darbuotojų interesai neturėtų užgožti įmonės interesų, šeimos narių interesai – šeimos interesų, piliečio arba grupės interesai – valstybės interesų.

7. *Darbo užmokestis*. Darbo užmokestis yra suteiktų paslaugų kaina. Jis turėtų būti teisingas ir tenkinti tiek personalą, tiek įmonę.

8. *Centralizacija*. Centralizacija yra natūralios tvarkos dalis. Centralizacijos laipsnis kiekvienu atveju turi varijuoti priklausomai nuo aplinkybių.

9. *Hierarchinė grandinė*. Hierarchija – tai valdžios grandinė nuo aukščiausios iki žemiausios grandies. Hierarchinė grandinė yra tas bendravimo kelias, kuriuo keliauja popieriai. Tai daroma tiek dėl perdavimo poreikio, tiek komandų vienovės principo.

10. *Tvarka*. Formulė taikoma socialinei tvarkai: „tam tikra vieta kiekvienam ir kiekvienas savo vietoje“. Tvarką galime skirti į dvi dalis – tai materiali tvarka ir socialinė tvarka.

11. *Teisingumas, nešališkumas*. Teisėtumas – tai numatytų sutarčių, konvencijų įgyvendinimas, tačiau jose negalima visko numatyti, jas reikia tobulinti. Reikia laikytis nešališkumo, o nešališkumas kyla iš palankumo ir teisėtumo darnos. Laikantis nešališkumo neatsiribojama nuo tvirtumo ir griežtumo.

12. *Personalo pareigų stabilumas*. Tam, kad darbuotojas įprastų prie savo naujo darbo ir sėkmingai jį atliktų, reikia laiko. Nespėjęs įgusti darbuotojas, pervestas į kitą darbą, praranda galimybę suteikti įmonei vertingų paslaugų. Jei tai kartosis nuolat, darbas niekada nebus tinkamai atliktas.

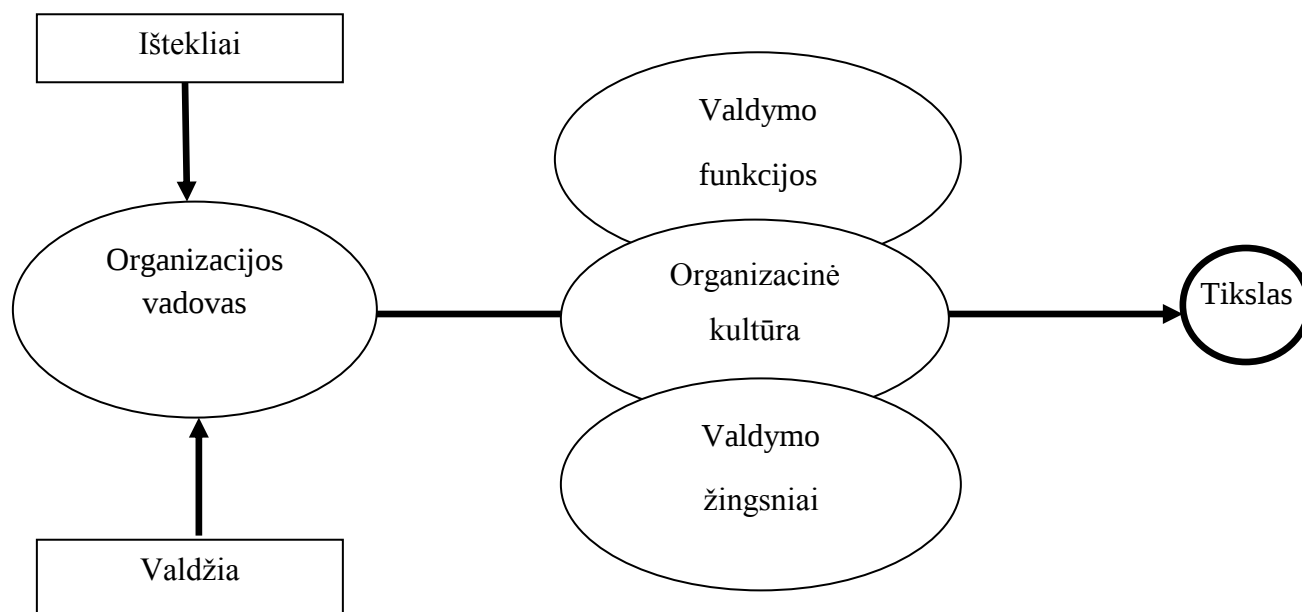
13. *Iniciatyva*. Iniciatyva – plano galimybių sukūrimas ir įgyvendinimas. Pasiūlos ir įgyvendinimo laisvė taip pat priklauso iniciatyvai. Visose socialinėse pakopose iniciatyvūs darbuotojai yra stropesni ir veiklesni. Darbuotojų ir vadovo iniciatyva stiprina įmonę.

14. *Kolektyvo dvasia*. Įmonės personalo vienybė yra didelė įmonės galia. Taigi reikia stengtis jos siekti.

Nors šie principai buvo sukurti prieš daugelį metų, neabejotinai juos galima pritaikyti ir šiandien. Visi suprantame, kad tik valdant galima pasiekti gerų rezultatų, todėl svarbiausia – vadovų mąstymas, kurį lemia žinios. Pasak Šimanskienės (2002) vadovai, siekiantys veiksmingo vadovavimo, turėtų naudotis trimis valdymo instrumentais:

1. valdymo funkcijomis;
2. vadovavimo žingsniais;
3. organizacine kultūra.

Anot Webber M. et al. (2010), ypač svarbu atsižvelgti į valdymą, kaip valdymas padeda kontroliuoti darbuotojus, jų darbo krūvį, nes valdymo funkcijos sudaro darnų kompleksinį, sisteminių, visuminį kiekvienos organizacijos valdymo mechanizmą (žr. 9 pav.). Organizacinė kultūra šalia valdymo funkcijų, vadovavimo žingsnių yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kuri padeda organizacijai įgyvendinti savo tikslus.



Šaltinis: Šimanskienė, 2008

9 pav. Vadovavimo organizacijai modelis

Tai realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, visus darbuotojus reikia įtraukti per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą. Vadovas pasinaudodamas turimais ištekliais ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius ir valdymo funkcijas, pajungdamas tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą pasiekia tikslą (Šimanskienė, 2008).

Taigi organizacinės kultūros formavimąsi lemia ne vien įkūrėjo vertybės ir norai, bet ir būtinybė prisitaikyti prie aplinkos. Greitai keičiantis aplinkai, nusistovėjusi organizacijos kultūra gali tapti nebetinkama (Robbins, 2006). Kaip teigia Schein (2004), iš dalies organizacijos kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių organizacijoje, sąveikos:

1. išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos;
2. vidinės integracijos problemos.

Vidinė integracija – tai naujų narių įtraukimas į kolektyvą. Ji padeda spręsti naujiems nariams iškilusias problemas: kalbos, apdovanojimų ir skatinimo, jėgos ir statuso, grupių bei komandų, ribotumo. Išorinė adaptacija – organizacijos sugebėjimas priimti išorinius iššūkius ir problemas ir efektyviai reaguoti į išorinius veiksmus. Tokioms mintims pritaria mokslininkai Thom, Ritz (2004), sakydami, kad organizacijos kultūros požymius lemia: pirma, organizacijos darbuotojų vidinis mokymosi procesas, antra, jiems daro įtaką išorinės sistemos pokyčiai.

Šimanskienė, Tarasevičius (2010) sako, kadangi dažniausiai organizacinę kultūrą kuria vadovai, būtent vadovo asmenybė yra ypač svarbi. Organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų. Šiai nuomonei pritaria Dromantaitė ir kt. (2012)

sakoma, jog organizacijos kultūra, ypač organizacijos veiklos pradžioje, labai stipriai veikiama jos įkūrėjo ar įkūrėjų asmenybės, aplinkos ir vertybių, jų turimos ateities vizijos ir siekių. Autorės sako, kad būtent todėl, kad organizacinė kultūra susiformuoja organizacijos veiklos pradžioje, ją vėliau taip sunku pakeisti.

Šimanskienės (2008), Kvedaravičiaus, Ražausko (2010), Giedraičio (2011), Jankauskienės (2012) nuomone, organizacijų vadovai turėtų laikytis tam tikros valdymo filosofijos. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Organizacinės kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų. Darbuotojas susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos sėkme. Organizacinė kultūra daro įtaką vadovo vertybėms. Vadovo įtaka labai svarbi priimat sprendimus, kartu ir formuojant organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2002). Stundžė (2010) sako, kad didėjant dėmesiui organizacinei kultūrai, reikalaujama, kad vadovai pripažintų esminius organizacinės kultūros aspektus ir jų daromą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, vykdant įsipareigojimus, siekiant darbo rezultatų, darbuotojų tarpusavio sanglaudai, strategijai įgyvendinti ir t.t. Organizacinė kultūra daro poveikį darbuotojų elgsenai, kurios būdus darbuotojai perduoda vieni kitiems. Kaziliūnas, (2004) mano, jog darbuotojai dirbdami organizacijose ne tik kuria produktus ar paslaugas, kopina karjeros laiptais, bet ir aktyviai kuria organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra yra kuriama ir palaikoma komunikacijos pagalba, o komunikacija yra vienas iš organizacinės kultūros elementų (Paužuolienė, Trakšėlys, 2009).

Svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis – organizacijos įkūrėjai, jie tradiciškai daro didžiausią poveikį, formuodami pradinę kultūrą. Įkūrėjo veiksmai ir sprendimai dažnai remiasi asmenine patirtimi, vertybėmis ir taisyklėmis. Vadovas turi tapti lyderiu, nes jo vaidmuo formuojant kultūrą yra ypatingas. Jis turi įkvėpti darbuotojų tikėjimą, kad jie galėtų pagerinti savo darbinę aplinką ir pakeisti tai, kas trukdo gerai atlikti darbą, sužadinti norą kurti naujoves. Atsakingas vadovas turi stengtis ugdyti darbuotojų pasiaukojimą įmonės vizijai, padėti jiems atsikratyti pasikeitimų baimės. Kultūrą kuria lyderiai – vadovai, kurie formuoja grupės ar organizacijos nuostatas bei vertybes. Jeigu kultūra jau sukurta, tada ji lemia lyderiavimo kriterijus ir atitinkamai išryškina naujus galimus lyderius (Garalis, 2003).

Maksimenko, Žilinskas, (2007) teigia, kad nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta įstaigoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos bei identiškumo procesai, kurie ypač svarbūs norint diagnozuoti organizacinę kultūrą ir formuoti naują – tinkamą įmonei. Anot Giedraičio (2011) darbuotojai gali būti pritraukti į organizaciją, kuri, jų suvokimu, turi panašias vertybes kaip ir jie patys. Iš kitos pusės, organizacijos taip pat stengiasi atrinkti tokius kandidatus, kurie linkę puoselėti tas pačias vertybes. Nauji darbuotojai įtraukiami į socializacijos procesą ir asimiliuojami jo eigoje, arba palieka organizaciją, jeigu joje nepritampa.

Šimanskienė (2002), Stankevičienė ir kt. (2009), Staniulienė (2010) teigia, jog planuojant naują organizacijos vystymosi strategiją, būtina puikiai išmanyti esamą organizacijos kultūrą, tai padėtų darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir jų siekti. Visų pirma būtina išsiaiškinti organizacinę kultūrą – kokia ji yra dabar ir kaip ją reikia keisti, kad organizacija taptų efektyvesnė. Kuriant naują organizacijos strategiją, būtina iš karto kurti ir naują organizacinės kultūros projektą. Vienu atveju naujas organizacijos kultūros projektas gali visą esamą organizacijos kultūros bazę pakeisti, o kitu atveju patobulinti.

Organizacinės kultūros formavimą įmonėse lemia vadovų mąstymas ir elgsena. Vadovai turi žinoti organizacinės kultūros tipologijas, išmanyti formavimo modelius, nes organizacinė kultūra – tai instrumentas, kuris turi tiesioginį stiprų ryšį su įmonės veikla, turi įtakos darbuotojų skatinimui ir pasitenkinimui darbu.

Gražulio, Jagmino (2008) nuomone, daugelis vadovų šių dienų veiklos pokyčius, organizacijos plėtrą pirmiausia sieja su didesniais veiklos mastais ir aktyvumu tačiau pamiršta siekti permainų ir derinti vidaus ir išorės aplinkas tiems tikslams reikalingomis investicijomis. Autoriai pabrėžia, kad požiūris į organizaciją kaip į gyvą sistemą Lietuvoje nėra pažangus. Kaip teigia Ramanauskas, Stripeikis (2011); Bandzevičienė (2011), inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Inovatyvi įmonė yra ta, kuri nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai: orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas, iniciatyvumo skatinimas. Inovacijos gimsta joms palankioje organizacinėje kultūroje. Thom, Ritz (2004), pritaria pasisakiusiųjų mintims ir sako, kad inovacijos yra neįmanomos be klaidingų siūlymų. Jeigu organizacijos kultūra netoleruoja klaidų ir nesėkmių, yra labai menka tikimybė, kad iš viso gali atsirasti inovacijų. Bet koks aktyvumo normavimas viešajame sektoriuje yra išaukę ant teisinės valstybės principų ir Veberio idealių biurokratijos tipų. Inovacijos reikalauja administracijos drąsos priimti atsakomybę už galimas visokeriopas klaidas ir drąsos įtikėti dėl inovacijų naudos.

Labai svarbus elementas – darbuotojų motyvavimas, tai viena iš sunkiausių užduočių, su kuriomis susiduria vadovas. Žmogus visais laikais siekia kažko geresnio, naudingesnio, prasmingesnio. Dabar daugeliui svarbu karjera, tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas. Organizacijos vadovas turi suprasti, kaip svarbu turėti darbuotojus, gebančius prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų. Vadovai turėtų motyvuoti savo darbuotojus atsižvelgiant į jų darbo kokybę, rodomą iniciatyvą darbo metu, siūlomas inovacijas. Gali būti taikomos įvairios darbuotojų motyvavimo priemonės: atlyginimas, papildomos atostogų dienos, priedai prie atlyginimų, kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas, lankstus darbo grafikas, pensijų kaupimas ar gyvybės draudimas.

Nuolatinis tobulėjimas reikalauja iš esmės keisti organizacinę kultūrą visose srityse, tokių pokyčių labai reikia ir sveikatos sistemoje, pasitikėjimas kuria per pastaruosius dešimt metų ganėtinai sumenko, nors daug investuojama į medicinos įrangą, pastatus, medicinos darbuotojų rengimą, net kokybės vadybos sistemų sukūrimą. Sveikatos sistema yra kritikuojama visų: gyventojų, politikų ir ypač pačių medikų. Vienas būdų šioms problemoms spręsti - gerinti sveikatos organizacijų kultūrą (Jankauskienė, 2012).

Tam reikia ne vienerių metų, nes bendrų vertybių ir dalykinių kompetencijų sukūrimas bei ugdymas priklauso nuo pačių darbuotojų pastangų ir nuo vadovų sugebėjimo valdyti visą šį procesą. Pirmiausia tobulintini tie procesai, kurie lemia išskirtinumą. Vadovams būtina išsiugdyti tokias vertybes, kokių iš jų tikisi darbuotojai, partneriai, klientai. Pirmiausia būtina užtikrinti visapusiškai saugias darbo vietas puikiai dirbantiems darbuotojams. Labai svarbu sukurti veiksmingas darbuotojų atrankos, naujų žinių įsisavinimo, specialių įgūdžių ugdymo, darbo indėlio siekiant bendrų tikslų įvertinimo sistemas. Kol kas Lietuvoje tuo pasigirti negalime: organizacijose, įmonėse vyrauja laikinumo ir nepastovumo atmosfera, visiškai netaikoma ne tik darbuotojų įdarbinimo, darbo įvertinimo bet ir jų atleidimo politika.

Pabrėžtina, kad ligi šiol dažniausiai buvo analizuojama privataus sektoriaus organizacinė kultūra, akcentuojamas jos formavimas ir reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui. Net tokie žymūs teoretikai kaip Schein (2004), Petersas, Watermanas (2008) neišskyrė viešojo sektoriaus organizacinės kultūros. Dažniausiai būdavo atliekami didelių privačių kompanijų organizacinės kultūros tyrimai siekiant sukurti ir įtvirtinti bendras organizacines vertybes. Lietuvoje yra atlikta tik keletas privataus sektoriaus organizacinės kultūros tyrimų (Paulauskaitė, Vanagas, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra – tai vienas įmonės strateginių išteklių, kuris daro didelę įtaką organizacijos ilgalaikiams veiklos rezultatams, jos funkcionavimo efektyvumui bei sėkmingai verslo plėtrai. Vykstant pasauliniams rinkos pokyčiams, organizacinė kultūra tampa vis svarbesniu organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančiu veiksniu. Lietuvos organizacijose per mažai dėmesio skiriama organizacinei kultūrai, jos diagnozavimui, formavimui, keitimui. Šiuo metu organizacijų vadovai nevisiškai suvokia kas yra organizacinė kultūra ir teikia jai antraeilę reikšmę. Didelis organizacinių kultūrų pasirinkimas leidžia daugeliui įstaigų vadovų ir savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įstaigų veiklos rezultatų, taikant tam tikrus mokslškai pagrįstus vadovavimo metodus.

Teorinės dalies išvados:

1. Organizacinė kultūra – tai nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, kuri yra sąmoningai kuriama, ja vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir spręsdama iškilusias problemas. Tai vienas įmonės strateginių išteklių, kuris daro didelę įtaką organizacijos ilgalaikiams veiklos rezultatams, jos

funkcionavimo efektyvumui bei sėkmingai verslo plėtrai. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius bei darbo rezultatus.

2. Mokslininkai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą, akcentuoja ir nurodo, kad organizacinė kultūra turi būti specialiai formuojama. Organizacinės kultūros formavimas suprantamas kaip dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams bei gali būti formuojama įmonės darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

3. Organizacinę kultūrą sudaro keli lygiai – artefaktai, pagrindinės prielaidos, remiamos vertybės, - kurios laikomos esminiu organizacinės kultūros elementu. Tiriant organizacinę kultūrą svarbu sutelkti dėmesį į visas sudedamąsias jos dalis, tačiau būtent vertybės išskiriamos kaip pagrindinis organizacinės kultūros įvertinimo įrankis.

4. Nors mokslininkai aptaria įvairias organizacinės kultūros tipologijas, visgi sutariama, kad nė viena privataus ar viešo sektoriaus organizacija dažniausiai neatitinka idealaus organizacinės kultūros tipo. Organizacija yra kompleksinis junginys, kurio negalima įsprausti į jokių griežtų rėmus. Sėkmingos organizacijos pasirenka tokį organizacinės kultūros tipą, kuris geriausiai siejasi su pasirinkta strategija.

5. Didelę įtaką organizacinės kultūros formavimui lemia vadovų mąstymas ir elgsena. Tam, kad šis procesas būtų sėkmingas, vadovai turi būti ir teoriškai pasirengę ir turėti specialių vadovui lyderiui būtinų savybių.

6. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacinės kultūros formavimą sąlygoja įvairūs veiksniai: vidiniai – strategija (vizija, misija, tikslai), personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija, sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė; išoriniai – politinė, socialinė, teisinė, bendroji kultūrinė, ekonominė ir kt.

7. Sveikatos apsaugos sistemos įstaigose vieni svarbiausių organizacinės kultūros aspektų yra sveikatos priežiūros tradicijos, vidinė atmosfera, gydymo įstaigos narių tarpusavio ryšys, darbuotojų motyvavimas.

8. Norint vystyti organizacinę kultūrą, būtina diagnozuoti jos būklę. Siekiant kuo tiksliau diagnozuoti organizacinę kultūrą, reikia apimti kuo platesnį diagnostavimo metodų spektrą.

9. Organizacinė kultūra nėra lengvai išmatuojama ir įvertinama, ji struktūrizuojama į lygmenis, kurie padeda įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai. Diagnostavimo metodų įvairovė leidžia tirti organizacinę kultūrą, taikant skirtingus būdus. Norint visapusiškai ištirti organizacinę kultūrą tikslinga pasirinkti tyrimo strategiją, apimančią daugiau metodų.

2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PASIRINKTŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Mokslinės literatūros analizė padėjo susipažinti su organizacinės kultūros sąvokomis, organizacinės kultūros tipologijomis ir lygmenimis, organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumais, vadovo vaidmeniu organizacinės kultūros formavimo procese. Lietuvoje tyrimai organizacinės kultūros tema pradėti atlikti palyginti neseniai ir jų nėra daug, dauguma tyrimų atliekami verslo organizacijose. Šioje praktinėje baigiamojo darbo dalyje pagrindinis dėmesys bus skiriamas dviejų medicinos įstaigų organizacinės kultūros ir ją formuojančių veiksnių tyrimui ir gautų rezultatų analizei bei interpretacijai.

Literatūros apie organizacinę kultūrą yra nemažai, tačiau trūksta informacijos apie viešojo ir privataus sektorių organizacinės kultūros ypatumus. Atliekant bet koki sociologinį tyrimą naudinga patikrinti jau gautus rezultatus su jau anksčiau atliktų tyrimų tiriamoje srityje rezultatais. Šiuo atveju to padaryti neįmanoma, nes Lietuvoje atliktų organizacinės kultūros tyrimų, kuriuose lyginamos privataus ir viešojo sektoriaus medicinos organizacijos surasti nepavyko. Svarbu pažymėti, kad šis tyrimas pagal tipą priskiriamas trumpalaikiams ir yra konstatuojamojo pobūdžio. Jo metu bus fiksuojama tam tikra konkrečių organizacijų situacija konkrečiu metu, todėl rezultatai nebus apibendrinantys viešojo ir privataus sektorių organizacijas.

Teorinės medžiagos analizė leidžia teigti, jog organizacinė kultūra atlieka svarbią funkciją organizacijai siekiant ekonominės gerovės, tuo tarpu jos formavimą sąlygojantys veiksniai sąlygoja organizacinės kultūros raiškos stiprumą bei įtakoja organizacinės kultūros vystymosi kryptis. Moksliniams teiginiams pagrįsti buvo atliktas socialinis tyrimas, per kurį siekiama ištirti dvi (vieną viešojo ir vieną privataus sektoriaus) organizacijas, palyginti jose vyraujančias kultūras bei nustatyti probleminius aspektus. Mokslinių požiūrių pagrindu sukonstruotas magistrinio darbo tyrimas ir suformuluota tyrimo loginė eiga (žr. 1 priedą, 1 lentelę).

Tyrime buvo taikoma mišrių metodų prieiga – tyrimo strategija, leidžianti analizuoti reiškinių iš kelių pozicijų. Vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne viską apimantis. Todėl, norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, rekomenduojama taikyti kelis metodus. Šiame tyrime bus bandoma suderinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Pasirenkant kiekybinį metodą, anketinę apklausą, siekiama atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas (Kardelis, 2002). Tokiu būdu patogiausia apklausti didelį žmonių skaičių bei gauti konkrečią respondentų nuomonę į pateiktus klausimus. Kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, padedančią nustatyti tiriamoms įstaigoms būdingus bruožus (Bitinas ir kt., 2008). Kokybinis apklausos metodas buvo vykdomas organizuojant pusiau struktūruotą giluminį interviu su organizacijose vadovaujančiais

asmenimis. Anot Kardelio (2002) socialinių mokslų praktikoje tik kokybinio pobūdžio tyrimų pasitaiko retai. Kiekybinį tyrimą Kardelis (2002) apibūdina kaip struktūrizuotą, besiremiantį iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, (kuria siekiama patvirtinti) tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims — skaičiams sutvarkyti.

Tarp organizacinės kultūros tyrinėtojų vyksta diskusijos dėl geriausio kultūros vertinimo metodo. Analizuojant kiekybinę strategiją išskiriami du požiūriai:

1. Kiekybinė strategija yra nevalidi, nes vertinant kultūrą anketų pagalba tyrėjas susiduria tik su paviršutinėmis organizacijos charakteristikomis, t.y. su klimatu. Kadangi kultūra pagrįsta vertybėmis, kurios dažnai neatpažįstamos, tik tyrėjo ilgalaikis įsijautimas į istorijas, mitus ir interpretacijos sistemą gali padėti identifikuoti kultūrinius požymius (Соломанидина, 2010).

2. Kiekybinė strategija yra vienintelė norint atpažinti, atskleisti ir aprašyti kultūrą. Anketų pagalba tyrinėtojas iš tikrųjų vertina galias kultūrinės vertybes. Kiekybinė strategija gali padėti palyginti skirtingas kultūras. Kultūrą geriausia įvertinti naudojant scenarijų analizės procedūrą. Šie scenarijai gali parodyti pagrindinius kultūrinius požymius (Камерон , Куинн, 2006).

Nepaisant skirtingų požiūrių į kiekybinių ir kokybinių metodų santykį, daugelis socialinių mokslų derina kiekybinius ir kokybinius metodus. Apibendrinę įvairių autorių mintis Paulauskaitė, Vanagas (1998) teigia, kad kokybiniai metodai lankstūs, interpretuojami, bet nematuojami; vertinamas procesas, o ne rezultatas; akcentuojamas subjektyvumas o ne objektyvumas; domisi situacijos ir elgesio ryšiu, darančiu įtaką patirties formavimui; pripažįsta tyrimo įtaką tyrimo situacijai.

Tyrimo tikslas: ištirti dviejų medicinos organizacijų (VŠĮ ir UAB) padalinių organizacinę kultūrą.

1. Atskleisti vadovų požiūrį į organizacinės kultūros svarbą.
2. Išanalizuoti darbuotojų nuomonę apie požiūrį į pasirinktose medicininėse įstaigose egzistuojančią organizacinę kultūrą naudojantis organizacijos kultūros analizės lygiais: pastebima kultūra, persidengusiomis vertybėmis, bendrais susitarimais.
3. Palyginti viešojo ir privataus sektorių medicinos reabilitacijos įstaigų organizacinę kultūrą.
4. Atlikti tyrimo duomenų apdorojimą, analizę, pateikti išvadas bei pasiūlymus.

Tyrimo metodai:

Anketinė apklausa – naudota atskleidžiant pastebimos kultūros, persidengusių vertybių ir bendrų susitarimų lygmenis. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs metodas. Atliekant šį tyrimą buvo pasirinkta anketinė apklausa, nes taip gauta informacija yra objektyvesnė, užtikrinamas respondentų anonimiškumas. Šimanskienė (2002) teigia, kad apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ir nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį. Anot Luobikienės (2006), apklausa užtikrina gavimą patikimų žinių apie socialinius faktus ir

mechanizmus, kurie skatina kultūrinių procesų atsiradimą, palaikymą arba kaitą. Pasak Šimanskienės (2002), apklausos metodas taikomas kaip tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, vertybės, motyvacija, nuotaikos, įsitikinimai ir kt. Formuojant tyrimo instrumentą buvo atliktas žvalgomasis tyrimas (6 anketos), kuris patvirtino, kad tyrimo instrumentas suformuotas tinkamai ir juo galima atlikti tolimesnį kiekybinį tyrimą.

Interviu – yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu atliekant kokybinį tyrimą yra kartu ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi ką informantas sako, bet mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (Bitinas ir kt., 2008).

Stebėjimas – tai vienas seniausių duomenų rinkimo metodų. Stebėjimas ypač tinka rinkti duomenis, atliekant žmonių elgesio ir organizacijų tyrimus (Bitinas ir kt., 2008). Stebėjimu buvo tiriama pastebima kultūra: simboliai, pasakojimai, kalba, veiksmai.

Dokumentų analizė naudota renkant informaciją apie įstaigų istoriją, veiklos ypatumus. Tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai (Tidikis, 2003). Tyrimui būtinų duomenų galima gauti ne tik stebint, klausiant, klausantis atsakymų, bet ir renkant įvairius žmonių veiklos produktus (Bitinas ir kt., 2008). Šie autoriai dokumentus skirsto į tris dideles grupes:

testai – tai visi rašytiniai dokumentai;

vaizdo dokumentai – dokumentai, kuriuos galima matyti;

garso dokumentai – socialinės realybės pažinimui gali būti panaudoti garsai.

Dokumentų analizės metodas buvo naudojamas pastebimos kultūros elementams ištirti.

Siekiant išsiaiškinti persidengusių vertybių lygmens skirtumus viešame ir privačiame sektoriuose naudotas Mann – Whitney kriterijus ir procentinė duomenų analizė.

Lyginamoji analizė – siekiama parodyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai tiriamose organizacijose.

Statistinė – aprašomoji statistika naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų SPSS 17.0 ir Microsoft Excel programomis.

Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Prieš pradedant tyrimą buvo kreipiamasi į pasirinktų įstaigų vadovus, prašant leisti atlikti anketinę apklausą jų vadovaujamose įstaigose. Įstaigų vadovai sutiko, kad įstaigoje būtų atliekama personalo apklausa, bet pageidavo, kad įstaigų pavadinimai nebūtų įvardijami.

Visiems tiriamiesiems buvo pateiktos vienodo turinio anketos. Darbuotojai galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime, gavę apie jį išsamios informacijos. Duomenys yra tyrimo empirinis pagrindas, todėl labai svarbu kad duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, nepažeidžiantys moralinių, kultūrinių bei politinių vertybių.

2.2. Organizacinės kultūros tyrimų instrumentai

Pasak Šimanskienės (2002) organizacinės kultūros procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją, vadovavimo stilių ir t.t. Schein (2004) nuomone, organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis: pirmame tirti fizinę aplinką, kokia darbuotojų aplinka, emocijos; antrame lygmenyje – kokios vyrauja vertybės, prioritetai; trečiame lygmenyje – aiškintis pagrindines prielaidas.

Kiekviena organizacija turi apibrėžtą, susiformavusią (ar suformuotą) ir funkcionalią kultūrą. Organizacijos kultūra yra kompleksinis sudėtingas organizacijos reiškiny, kuris gali būti tiriamas kaip visuma, tačiau įvertinant tai, kad organizaciją sudaro keletas padalinių, ji tampa subkultūrų junginiu. Organizacijos subkultūros atspindi padalinių tikslus, patirtį, problemas bei pasireiškia per padalinių istorijas, vertybių rinkinius, elgesio charakteristikas, būdingas tik šiai žmonių grupei. Šias subkultūras sudarančios individų grupės, kurios bus tiriamos, yra vadinamos respondentais ir informantais.

Populiariausios organizacijos kultūros tyrimo priemonės, pasak įvairių autorių, anketinės apklausos ir pokalbiai su dirbančiais. Šimanskienė, (2002), Schein, (2004), teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra diskutuotinas ir problemiškas, nes klausimyną ar anketą mokslininkai parengia iki susidūrimo su konkrečia kultūra. Anketa riboja išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti tikrosios kultūros esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, gausime neteisingus apklausos rezultatus. Medicinos įstaigų organizacinė kultūra buvo tirama naudojant vidinės analizės lygmenų metodą, remiantis Schein (2004), Шермеропн Дж. и др. (2006), Jucevičienės ir kt. (2000), Poškienės (1998), siūlomais trimis lygmenimis. Šie lygmenys apima kultūros raišką bendrais susitarimais (vertybėmis, filosofija), persidengusiomis vertybėmis (normomis, elgesio taisyklėmis), pastebima kultūra (simboliais, kalba, veiksmais, pasakojimais). Instrumentarijaus pagrindimas pridedamas (žr. 2 priedą).

2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos ir tyrimo respondentai

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi organizacijos: viena iš viešojo sektoriaus, kita iš privataus. Tyrimas buvo vykdomas dvejose Lietuvos medicinos įstaigose, jų vaikų skyriuose, 2013 metų sausio –

vasario mėnesiais. Vienodos anketos buvo išdalintos šių įstaigų darbuotojams, siekiant palyginti jų nuomones tais pačiais aspektais.

X įstaiga yra viena didžiausių sostinės ligoninių, teikiančių aukščiausio lygio specializuotas asmens sveikatos priežiūros paslaugas bei vykdančių nuolatinę pedagoginę bei mokslinį tiriamąjį darbą. Būtinąją ir planinę pagalbą teikia aukščiausios kvalifikacijos gydytojai ir medicininis personalas.

Y medicinos įstaiga viena žinomiausių Vilniaus reabilitacinių įstaigų, kurioje teikiama stacionarinė ir ambulatorinė asmens sveikatos reabilitacija, teikiamos prevencinės paslaugas vaikams ir suaugusiems. Aukštos kvalifikacijos gydytojai, specialistai teikia paslaugas įvairiomis ligomis sergantiems pacientams.

Medicinos įstaigų veiklą reglamentuoja Sveikatos priežiūros įstatymas, įstaigų įstatai bei kiti teisės aktai.

Kadangi organizacijos kultūra kompleksiškas reiškiny, todėl geriausiai atskleisti galima tik įvertinus kiekvieną organizacijos padalinio kultūrą (subkultūras). Tyrimui buvo pasirinkti vaikų skyriai, nes tyrimo iniciatorė dirba viename iš jų. Kad tyrimo duomenys būtų tikslesni pasirinktos tokio paties tipo organizacijos, tyrimas atliktas padedant darbuotojams dirbantiems šių įstaigų vaikų skyriuose. Abi organizacijos pareiškė norą likti anoniminėmis, todėl darbe bus pateikiamos tik bendros charakteristikos.

Tiriamųjų kontingentas:

Tirti vaikų reabilitacijos skyrių darbuotojai.

Įtraukimo į tyrimą kriterijai:

Darbo stažas medicinos įstaigoje ne trumpesnis, nei 1 metai.

Darbas medicinos įstaigose ne mažesnis, nei 0.5 etato krūviu.

Tyrimo nedalyvauja pagalbinis personalas.

Tyrimo eiga. Kokybiniam tyrimui buvo naudotos metodikos: *pusiau struktūruotas giluminis interviu, dokumentų analizė bei stebėjimas*. Pusiau struktūruotas interviu buvo pasirinktas todėl, kad jis suteikia norimą objektyvumo ir gilumo kombinaciją bei dažnai suteikia galimybę surinkti tokią informaciją, kurios negalima būtų surinkti kitu būdu. Interviu klausimai sudaryti remiantis Schein (2004), Шермеропн и др. (2006), Jucevičienės ir kt. (2000), Poškienė (1998) pasiūlytu trijų lygmenų organizacinės kultūros modeliu, kuriuo tyrinėjami organizacinę kultūrą naudojami daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (žr. 1.2. poskyrį). Kadangi interviu buvo pusiau struktūruotas, klausimai buvo užduodami nebūtinai eilės tvarka (žr. 4 priede).

Kokybinio tyrimo atlikimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo atliktas 2013 m. sausio – vasario mėnesiais. Vilniaus miesto medicinos įstaigose, vaikų reabilitacijos skyriuose. Tyrimai atlikti:

- X – viešojoje įstaigoje;
- Y – privačioje įstaigoje.

Sudarius tyrimo instrumentarijų buvo susisiepta telefonu su X ir Y medicinos įstaigų vadovais, paprašyta leidimo jų įstaigoje atlikti tyrimą bei susitarta dėl susitikimo dienos ir laiko. Tariantis dėl susitikimo vadovaujantys asmenys buvo supažindinami su tema, paaiškinamas tyrimo tikslas bei jų vaidmuo šiame tyrime. Sutartomis dienomis buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, pokalbių su informantais trukmė įvairi, nuo 20 iki 40 minučių. Autorės ir informantų patogumui pokalbiai buvo įrašinėjami į diktofoną, vėliau kiekvienas interviu buvo transkribuotas.

Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas (žr. 3 priedą). Apklausos metodas leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai. Labai svarbus respondentų anonimiškumas, kurį ir leidžia šis metodas užtikrinti. Anketoje buvo naudojama Likerto skalė. Likerto skalių struktūra buvo sudaryta iš teiginių, kuriuos respondentai vertino išsakydami sutikimą – nesutikimą. Pasirinktas penkių pakopų atsakymo formatas, laipsniuojant sutikimą – nesutikimą. Atsakymai buvo vertinami balais nuo 1 iki 5 balų.

X medicinos įstaigos personalo skyriaus duomenimis 2013 m. sausio – vasario mėnesiais šios įstaigos vaikų skyriuje dirbo 89 darbuotojai: 8 iš jų buvo vaiko priežiūros atostogose, 2 dirbo mažesniu nei 0.5 etato darbo krūviu, 13 darbuotojų dirbo pagalbinius darbus, 3 darbuotojai atostogavo, 5 darbuotojai dalyvavo interviu apklausoje. Taigi, tiriamoje viešojo sektoriaus medicininėje įstaigoje šiuo metu dirba 58 kriterijus atitinkantys darbuotojai, visiems jiems buvo pateiktos anketos. Gražintos 53 anketos, grįžtamumas 91.37%. Visos 53 anketos tiko duomenų analizei.

Y medicinos įstaigos personalo skyriaus duomenimis 2013 m. sausio – vasario mėnesiais šios įstaigos vaikų skyriuje dirbo 65 darbuotojai: 4 iš jų buvo vaiko priežiūros atostogose, 5 dirbo mažesniu nei 0.5 etato darbo krūviu, 6 darbuotojai dirbo pagalbinius darbus, 3 vadovai dalyvavo interviu apklausoje, 2 - iejų darbuotojų darbo stažas iki vienerių metų. Taigi, tiriamoje privataus sektoriaus medicininėje įstaigoje šiuo metu dirba 45 kriterijus atitinkantys darbuotojai, visiems jiems buvo pateiktos anketos. Gražintos 43 anketos, grįžtamumas 95,55 %. Visos 43 anketos tiko duomenų analizei.

Anketa sudaryta remiantis empiriniu tyrimo modeliu (žr. 7 priedą). Anketos teiginiai buvo suskirstyti į 16 grupių ir į 3 lygmenis. Pagal juos buvo atliekama kiekybinė duomenų analizė.

Duomenų apdorojimas. Statistinis anketos duomenų apdorojimas atliktas naudojantis SPSS 17.0 ir „Microsoft Excel“ programomis. Dirbant su SPSS programa statistinių duomenų reikšmingumas buvo įvertintas pagal Mann-Whitney kriterijų. Pagal gautus rezultatus padarytos lentelės, diagramos bei pateiktos gautų rezultatų teorinės interpretacijos. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$. Interviu duomenys pateikiami lentelėse ir aprašomąja forma.

3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Pasirinktų medicinos įstaigų organizacinė kultūra buvo tiriama naudojant vidinės analizės lygmenų metodą, kuriuo remiantis (Schein, 2004, Шермеропн и др., 2006, Jucevičienė ir kt., 2000, Poškienė (1998;)) siūlomais trimis lygmenimis: pastebima kultūra (simboliai, kalba, veiksmai, pasakojimai), persidengusios vertybės (normos, elgesio taisyklės), bendri susitarimai (vertybės, filosofija).

Buvo apklausta po 5 vadovus iš dviejų, viešojo ir privataus sektoriaus, medicinos reabilitacijos įstaigų. Tyrimo metu iš informantų gauti duomenys buvo apdoroti taikant content analizę (žr. 5 ir 6 priedus). Skaitant interviu transkriptą duomenys buvo paversti į teiginius – empirinius indikatorius. Tyrimo metu ekspertai pateikė teiginius, iš kurių 695 teiginiai bus naudojami kokybinėje tyrimo analizėje. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymų analizės pagrindu buvo išskirta šešiolika prasminių kategorijų ir 59 subkategorijos, atskleidžiančios medicinos įstaigos vadovų požiūrį į įstaigose esančią organizacinę kultūrą. Remiantis mokslininkais (Jucevičienė ir kt., 2000; Шермеропн и др., 2006; Schein, 2004) kategorijos sugrupuotos pagal organizacinės kultūros analizės lygmenis. Gauta: 354 teiginius pateikė viešojo, 341 teiginį privataus sektoriaus informantai (žr. 4 lent.) Skirstant informantų pasisakymus į teiginius, į subkategorijas pastebimi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumai, todėl tyrimo rezultatai pateikiami lyginant viešojo ir privataus sektorių organizacines kultūras.

Tyrimo rezultatus pateiksime lygindami viešojo ir privataus sektorių organizacines kultūras.

4 lentelė. X ir Y sektorių diagnostinių indikatorių palyginimas

	Viešojo sektoriaus tirta organizacija	Privataus sektoriaus tirta organizacija
Teiginiai	354	341
Subkategorijos	57	56
Kategorijos	16	16
Diagnostiniai blokai	3	3

Budinienė ir Svirskienė (2006) teigia, kad organizacinės kultūros ištyrimo procesas labai sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, savitą kalbą, simbolių prasmę, darbuotojų požiūrį į organizaciją, vadovavimo subtilybes ir pan. Vaičekauskaitės (2008), teigia kad kokybiniame tyrime interpretacijos procesas yra labai subtilus, nes nėra vienintelio teisingo duomenų interpretavimo kelio, todėl rekomenduojama paraleliai pateikti empirinę medžiagą ir jos aprašymus bei aiškinimus, pagrįstus teorinėmis koncepcijomis. Taip sukurama erdvė, kur interpretuoti gali ne tik tyrėjas, bet ir skaitytojas. Todėl tyrimo rezultatai aptariami remiantis informantų pasisakymais, kurie cituojami tekste

bei pagal atskirus diagnostinius blokus, kategorijas, subkategorijas ir tiriamas institucijas detaliai pateikiami (žr. 6 priede).

Diagnostinis blokas: pastebima kultūra

Teorinėje dalyje analizavome, kad pastebima kultūra – tai akivaizdžiausias, labiausiai matomas kultūros lygmuo, kuris parodo organizacijos vertybes ir normas. Pasak Targamadzės (2011), tai kultūros išorinės išraiškos, kurias kuria žmonės, veikdami drauge, ir kurių moko naujus savo grupės narius. Organizacijos kultūros išoriniai elementai – ceremonijos, apeigos, istorijos, išorinė ir vidinė aplinka, kalba, tai organizacijos išplanavimas, darbuotojų aprangos stilius, organizacijos archyvai, tarpusavio bendravimo būdas, simboliai. Šio lygmens ypatumas tas, jog procesus lengva stebėti, tačiau sunku interpretuoti. Šį kultūros lygmenį galima ištirti lankantis organizacijoje ir stebint jos narių gyvenimą ir darbą. Todėl dauguma pastebimos kultūros elementų buvo tiriami ir stebėjimo būdu. Interviu pasisakymuose atsispindėjo viešojo ir privataus sektorių pastebimos kultūros sudėtinės dalys.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaigų vadovai išreiškė, kad išorinė aplinka yra svarbi tiek dirbantiems įstaigoje, tiek besinaudojantiems jos paslaugomis. Nors abi įstaigos įsikūrusios netoli miesto centro, vis dėlto viešojo sektoriaus įstaigos išorinė aplinka neturi tiek žalumos, kiek turi privataus sektoriaus įstaiga, kuri yra įsikūrusi parko teritorijoje, pušyne. Tai interviu metu pastebėjo ir informantai. Abiejų įstaigų vadovai teigė, kad svarbu turėti *gražią aplinką, gražią darbo vietą, gerą bendrą klimatą* [Y1-26], svarbu vidinės aplinkos *estetika, komfortas žmonėms, kad galėtų laisvai jaustis* [X4-18]. Abiejų įstaigų vadovai darbine aplinka/interjeru gana patenkinti, tačiau nurodo, kad ją galima tobulinti.

Kategorija: simboliai ir organizacinė aplinka (žr. 6 priedą, 1 lent.). Simboliai, kaip jau buvo rašyta teorinėje darbo dalyje - objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir leidžia organizacijos nariams naudotis jais komunikuojant. Jie yra naudojami perduoti organizacinę kultūrą individui ar visuomenei. Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: įvykių įamžinimas, atributika reprezentuojanti įstaigą, vidinė aplinka, išorinė aplinka (žr. 5 priedą).

Abiejuose skyriuose yra stendai, kuriuose pateikiama informacija pacientams ir lankytojams. Visi kabinetai sunumeruoti, pakabinti užrašai su gydytojų pavardėmis. Lentelės pakabintos ir ant specializuotų kabinetų, nurodančios jų paskirtį. Baldai pritaikyti darbui, atitinka šiuolaikinius reikalavimus. Įstaigų darbuotojai dėvi medicininę aprangą, prie chalato turi prisisegę identifikacines korteles, kuriose nurodytos užimamos pareigos, vardas, pavardė.

Tirtos viešosios organizacijos patalpos yra po kapitalinio remonto, moderniai įrengtos ir erdvios. Spalvos šviesios, nevarginančios darbuotojų ir pacientų. Viešoji medicininė įstaiga turi savo logotipą, kurį naudoja dokumentuose, internetinėje svetainėje ir kitoje informacinėje medžiagoje.

Tirtos privataus sektoriaus organizacijos patalpos taip pat renovuotos, šiuolaikiškos, erdvios, šviesios. Prie pagrindinio įėjimo pavaizduotas įmonės logotipas. Interjero spalvos yra derinamos prie logotipo spalvų. Privačios įstaigos logotipas naudojamas visuose dokumentuose, lankstinukuose, bukletuose, internetinėje svetainėje. Simbolikai yra skiriama labai daug dėmesio – visur reprezentuojama įstaiga.

Tiek tiriamoje privačioje, tiek viešojo sektoriaus organizacijoje nėra atskiro poilsio kambario, kuriame darbuotojai galėtų pailsėti, yra tik atskira maitinimosi patalpa, kurioje darbuotojai gali pasišildyti atsineštą maistą.

Viešojo ir privataus sektorių vadovai išskyrė įvykių įamžinimo, išorinės, vidinės aplinkos ir atributikos reprezentuojančios įstaigas svarbą. Privataus sektoriaus vadovai pabrėžė simbolius tokius, kaip *logotipas, puodukai, lankstinukai*, [Y3-11] *vizitinės kortelės, skarelės, internetinis puslapis* [Y5-39]. Privačiame sektoriuje simbolika orientuota į įstaigos populiarinimą ir reklamą, kadangi *...tas simbolis ir važinėjo, buvo mašinytė aprašyta, papuošta* [Y5-40]. Tuo metu viešojo sektoriaus vadovai simboliais vadino skulptūras, mozaikas ir freskas, vidinės aplinkos apipavidalinimą. Šie vidinės aplinkos apipavidalinimo akcentai buvo sukurti anksčiau, statant medicininę įstaigą. Šiuo metu medicininė įstaiga į simbolius neinvestuoja. Taigi, galima daryti išvadą, kad privataus sektoriaus įstaigos simbolikai yra skiriama gana daug dėmesio, ji yra reklaminio/komercinio pobūdžio, kai tuo metu viešojo sektoriaus vadovai įstaigos simbolikai reikšmės neteikia.

Privataus sektoriaus įstaigos vadovai pastebi, kad *įžymiausi įvykiai buvo fiksuojami, fotografuojami* [Y1-20], ta informacija apie organizaciją yra kaupiama ir naudojama per įvairiausius renginius. Viešojo sektoriaus įstaigos vadovai taip pat teigia, kad *buvo paroda ir fotografijų įvairiausių* [X1-10], kuri buvo pristatyta per organizacijos jubiliejų. Galima teigti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektorių vadovai kaupia informaciją apie organizaciją ir per renginius supažindina vėliau įsiliejusius darbuotojus.

Galima daryti prielaidą, kad privataus sektoriaus organizacija yra labiau orientuota į įstaigos populiarinimą ir reklamą, norint pritraukti daugiau pacientų, kadangi pacientų skaičius garantuoja įstaigos pajamas ir gyvavimą.

Kategorija: pasakojimai (žr. 6 priedą, 2 lent.). Vienas svarbiausių kriterijų, tiriant šį kultūros elementą – organizacijos įkūrimo istorija, kuri padeda darbuotojams suvokti organizacijos veiklos paskirtį, reikšmingumą, o tai skatina jų tarpusavio supratimą bei įsijungimą į bendrą sistemą (Jucevičienė ir kt., 2000).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: įstaigos istorija, įstaigos įkūrimas, įstaigos istorijos svarba (žr. 5 priedą). Įvairios istorijos klaidžioja daugelyje organizacijų. Dažniausiai tai pasakojimai apie su organizacijos įkūrėjais susijusius įvykius, taisyklių laužymą, įstaigų praturtėjimą, darbo jėgos sumažinimą, darbuotojų perkėlimą, reakciją į praeities klaidas ir kaip reikia prisitaikyti prie organizacijos reikalavimų. Šios istorijos susieja dabartį su praeitimi ir paaiškina, kodėl dabar

vykdoma būtent tokia praktika. Ir tirtose organizacijose viešojo ir privataus sektorių vadovai atkreipė dėmesį į įstaigos istoriją, jos įkūrimą, pabrėžė įstaigos istorijos žinojimo svarbą. Atkreiptinas dėmesys, jog viešojo sektoriaus įstaigų vadovai labiau prisimena įstaigos įkūrimo datas, tačiau įstaigų kūrimosi istorijų etapus prisimena tiek viešojo tiek privataus sektorių vadovai. Tačiau istorijos svarbą organizacijos kultūros formavimui labiau akcentuoja privataus sektoriaus vadovai teigdami, jog *žinant visą praeitį nuo ko, kas pradėta, suvoki visos įstaigos vertybes ir savo darbo reikšmę, savo svarbą įstaigoje*[X4-7]. Vis dėlto, galima pastebėti, kad abiejų įstaigų vadovai akcentuoja įstaigos istoriją, neskirdami dėmesio kitoms pastebimos kultūros pasakojimų dalims.

Remiantis stebėjimu ir dokumentų analize, galima teigti, kad šių medicininių įstaigų kultūra pasižymi gyvybingumo bei tęstinumo tendencija. Viešojo sektoriaus organizacija pradėjo formuotis prieš 54 metus, privataus – prieš 19 metų ir iki dabar šis procesas nenutrūko. Viešojo sektoriaus internetiniame puslapyje esminė informacija apie organizaciją, kur atsispindi pasirinktos medicininės įstaigos įkūrimo istorija, svarbesni įvykiai ir nusipelnusių žmonių indėlis į įstaigos kūrimą. Privataus sektoriaus internetinis puslapis daugiau orientuotas į paslaugų reklamą.

Kategorija: kalba (žr. 6 priedą, 3 lent.). Kad kalba netaptų kliūtimi, vadovas turėtų stengtis taip suformuluoti savo pranešimus, kad jie būtų aiškūs ir suprantami. Efektyvus komunikavimas pasiekiamas tada, kai gavėjas pranešimą ir priima ir supranta. Jei vartojate profesinį žargoną, jus lengviau supras žinantieji šį žargoną (Robbins, 2006).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: trumpiniai, specifiniai žodžiai; gandai (žr. 5 priedą). Kadangi analizuojamos įstaigos yra medicininės rehabilitacijos, tai jose vartojama tam tikra specifinė kalba, atsiskleidžianti įvairiausių žargonų, procedūrų ir aparatūros trumpinių, medicininių terminų, specifinių bei lotyniškų žodžių pagalba, kurie yra labai svarbūs užsiimant medicinine praktika. Tai plačiai naudojama tiek viešojo, tiek privataus sektorių struktūrose. Kaip ir daugumoje įstaigų, taip ir šiose įstaigose, pastebimos kultūros vienas iš elementų – gandai. Kad gandai nesužlugdytų įstaigos, nepakenktų darbuotojų tarpusavio santykiams, darbingumui, vadovų nuomone, į gandus būtina reaguoti bei juos valdyti.

Kategorija: veiksmai (žr. 6 priedą, 4 lent.). Veiksmai kalba garsiau nei žodžiai, jie naudojami tam tikroms progoms, ypatingai idėjai perteikti. Veiksmai – tai organizacijos ritualai, tabu, apeigos, šventės, ceremonijos. Apeigos ir ritualai pasitelkiami organizacijos narių elgesiui ir supratimui paveikti. Integravimo į organizaciją ritualai gali glaudžiai suburti žmones, sukurti gerą klimatą ir gerus tarpusavio santykius (Jucevičienė, 1996).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: dėmesys žmogui, šventės; šventimo tradicijos; jubiliejai, ritualai, ceremonijos; organizacijos tradicijos; švenčių trūkumas; vadovo

įsitraukimas į tradicijas (žr. 5 priedą). Tradicijos turi didelę įtaką organizacijos kultūrai ir pačios organizacijos tęstinumui. Abiejų įstaigų vadovai nurodo gana daug minimų švenčių ir turimų organizacijos tradicijų. Nurodoma, kad *minima medikų diena, skyriuje gimtadieniai [X3-30], sveikinimai vestuvėms [Y3-13], įteikimai diplomų, pagyrimo raštų per jubiliejus [Y4-15], pasveikinimas visom progom, kurios žmonėms svarbios [Y2-27]*. Matoma, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaigos vadovai skiria daug dėmesio įstaigoje dirbančiam žmogui. Analizuojant pastebima, kad šventimo tradicijos organizacijose skiriasi mastu. Kadangi viešojo sektoriaus įstaiga yra žymiai didesnė ir dirba daugiau darbuotojų, tai ir renginiai įvairesni, didesnio masto. Vienas iš viešojo sektoriaus vadovų pastebi, kad *...labai pagausėjo švenčių...* [X2-32]. Nors abiejų įstaigų vadovai pamini daug švenčių, tačiau privataus sektoriaus įstaigos vienas iš vadovų pasigenda kai kurių švenčių, tokių kaip *slaugytojų <...> Tarptautinė gydytojų diena [Y3-16]*. Tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijų vadovai gana noriai dalyvauja įstaigų organizuojamose šventėse ir tradicijose, tačiau inicijuojant ir organizuojant prisideda mažai.

Diagnostinis blokas: persidengusios vertybės

Tai giliau nei pastebima kultūra slypinčios organizacijos narių pripažįstamos vertybės. Jos svarbios, nes turi įtakos organizacijos narių praktinei veikla. Dėl jų kasdieninė rutina gali tapti prasminga ir svarbia veikla (Targamadzė, 2011). Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti persidengusių vertybių lygmens pagrindinius organizacijos kultūrą atspindinčius elementus: asmens identifikavimąsi, dėmesį grupei, dėmesį žmogui, integraciją, kontrolę, rizikos toleranciją, vertinimo/apmokėjimo sistemą, konfliktų toleranciją, orientaciją į rezultatus ir priemones, sistemos atvirumą.

Kategorija: asmens identifikavimasis (žr. 6 priedą, 5 lent.). Tai darbuotojo identifikacijos su organizacija laipsnis. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba konkrečia darbo grupe (Robbins, 2006).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą, tapatinimas, darbuotojams patinka darbas (žr. 5 priedą). Tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įstaigose vadovai teigia, kad jų darbuotojai noriai *įsijungia į kultūros vystymą [Y1-24], visi bendrai dalyvauja kuriant bendras tradicijas ir bendrą veiklą [Y5-18]*, nors kartais reikia *žmones pastumti, paargumentuoti kažkaip [X4-12]*. Privataus sektoriaus organizacijoje vadovai labai aiškiai nurodė, kad savęs atradimas darbe yra labai svarbu, kai tuo tarpu viešojo sektoriaus įstaigos vadovai to labai neakcentavo. Vis tik abiejų įstaigų vadovai yra patenkinti savo darbu ir pastebi, kad ir *darbuotojai myli savo darbą [X1-41]*.

Kategorija: dėmesys grupei (žr. 6 priedą, 6 lent.). Šios persidengusios vertybės tyrimas atskleidžia, kam, individui ar grupei – skiriamas didesnis dėmesys įstaigų organizacinėje kultūroje. Grupinis darbas turi privalumų, jo metu darbuotojai greičiau adaptuojasi, užmezga draugiškus santykius.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: vadovo požiūris į žmones, kolektyvo bendravimas, bendravimo būdas, kolektyvo susirinkimai, grupelės kolektyve, komandinis darbas, vadovo ir kolektyvo santykis, sprendimų priėmimas (žr. 5 priedą). Vadovai, tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, vertina įmonėje dirbantį kolektyvą vertina kaip geranorišką, draugišką ir susigyvenusį. Abiejose analizuojamose įstaigose nuolat vyksta *aptarimas, susirinkimai, penkminutės* [Y5-37], gamybiniai, žymesni (darbo, gyvenimo) paminėjimai, *skyriaus vizitacija <...> pediatrų draugijos* [X4-94]. Kas rodo, kad tirtos medicinos įstaigos daug dėmesio skiria komandiniam darbui, informacijos ir naujovių dalijimuisi tarp darbuotojų. Vadovai teigia, kad sprendimų priėmimas labiau vyksta kolektyviai atsižvelgiant į pagrįstus darbuotojų pastebėjimus. Darbuotojai priimdami sprendimus tampa labiau atsakingi už visos organizacijos veiklos rezultatus, priimtą sprendimą labiau stengiasi įgyvendinti, nes jį suvokia kaip savą. O darbuotojo dalyvavimas priimant bendrus klausimus, parodo kiek jis svarbus tai organizacijai bei stiprina susitapatinimą su organizacija. Darbuotojų dalyvavimas ar nedalyvavimas sprendimų priėmime, rodo įstaigoje esantį vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius, bendradarbiavimo lygį, vadovo pasitikėjimą pavaldiniais bei vadovo vadovavimo stilių. Darbuotojų galimybė priimti sprendimus – tai darbuotojų potencialių galimybių išnaudojimas atitinkamoje organizacijos darbo vietoje.

Abiejų tirtų įstaigų vadovai taip pat atkreipė dėmesį ir į tai, kad kolektyve yra susiskaldymas į mažesnes grupeles, jaunimo organizuojamus susibūrimus, specialistų, poskyrių grupes. Vadovai savo ir darbuotojų santykius vertina kaip gerus, draugiškus, žmoniškus. Privataus sektoriaus įstaigoje vadovai dažniau santykį išreiškia per pastabas ir problemų sprendimą.

Kategorija: dėmesys žmonėms (žr. 6 priedą, 7 lent.). Dėmesys žmonėms gali rodyti dvejopą organizacijos požiūrį į žmones: kai organizacija rūpinasi žmogaus gyvenimu ir dėmesys žmogui gali būti siauras ir koncentruotas tik į darbo vietą (Jucevičienė, 1996).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: darbuotojų palaikymas; galimybė išsakyti nuomonę, būti išklausytam; kolektyvo laisvalaikis (žr. 5 priedą). Privataus sektoriaus įstaigų vadovai labai rūpinasi ne tik komandiniu darbu ir jo vystymu, bet ir individualiai kiekvienu savo darbuotoju, teiraujantis *kaip sekasi, gal kas neaišku, kažko nežinote* [X4-27], suteikiamas *dėmesys kiekvienam darbuotojui individualiai, kad jis jaustųsi išskirtinis ir kad jam dėmesys rodomas* [Y1-36]. Organizacijos vadovai supranta, kad jeigu darbuotojui bus gerai tai ir pacientui bus gerai. Pavaldiniai jausdami vadovų paramą, rūpinimąsi dirba kokybiškiau, efektyviau – tai parodo ekspertų pasisakymai.

Abiejuose analizuotose organizacijose skatinama išsakyti savo nuomonę, savo norus, pretenzijas, duoti pasiūlymus, padėti įgyvendinti kažkokius sumanymus. Privačiame sektoriuje pastebimos įvairesnės išsakyto formos: *ir žodžiu, ir raštu* [Y5-68], *yra galimybė it internetiniu būdu* [Y5-69], *dėžutė <...> mesti pasiūlymus* [Y2-47], rašyti atsiliepimų knygoje. Viešojo sektoriaus vadovai daugiau akcentavo žodinį bendravimą, norint pasidalinti mintimis, norais, pageidavimais ar nusiskundimais. Kaip teigė vienas iš viešojo sektoriaus įstaigos vadovų, *raštu pas mus nepriimtina* [X4-50].

Apibendrinant galima teigti, kad privačioje organizacijoje daugiau suteikiama įvairių galimybių, daugiau būdų kaip paklausti, tiesiogiai pakalbėti, išsakyti savo nuomonę.

Kategorija: integracija (žr. 6 priedą, 8 lent.) pasak Guščinskienės (2002) pasako ar darbuotojų bendravimo santykiai oficialūs ar draugiški. Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vieniems kitus, jų problemos tampa bendros, joms spręsti priimami bendri sprendimai. Vienas iš išskirtinių kultūros bruožų yra jos tęstinumas. Žmonėms būdinga kalba ir manipuliavimas simboliais, juos naudojant perduodamas savo pasaulio supratimas. Remiantis Šimanskiene (2008) ir Robbins (2006) kultūrinės vertybės turėtų būti perduodamos tiek naujiems, tiek seniems darbuotojams.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: darbuotojų įsiliejimas į komandą, pagalba naujokams, darbuotojų kaita (žr. 5 priedą).

Naujų darbuotojų socializacija – procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris leidžia būti tos organizacijos nariu (Dubauskas, 2006). Socializacija šiose medicinos įstaigose vykdoma neformaliai, nėra sukurta specialios programos, pagal kurią kiekvienas naujai priimtas darbuotojas būtų supažindinamas su darbu, kolektyvu ir organizacija. Analizuojant įstaigų vadovų pasisakymus pastebėta, kad viešojo sektoriaus įstaigoje labai nedidelė darbuotojų kaita, dauguma *senbuviai, dirba beveik nuo skyriaus atidarymo* [X3-40]. Dėl to apie darbuotojų socializaciją viešojo sektoriaus vadovai kalba labai nedaug, tiesiog paminima supažindinimo su darbu tvarka. Tuo tarpu privataus sektoriaus įstaigos vadovai apie darbuotojų įsiliejimą į komandą pastebi žymiai daugiau. Pasak jų, darbuotojai *per gamybinį ar penkminutę supažindinami, darbuotojai prisistato* [Y1-53], *supažindinamas su savo tiesioginiu darbu ir pareigom* [Y2-43], dažnai yra *žmonių, kurie perduoda, parodo, pamoko* [Y3-26]. Privataus sektoriaus vadovai atkreipia dėmesį, kad labai daug priklauso ir *nuo pačio darbuotojo charakterio, iniciatyvos, kaip jis save parodo iš karto* [Y1-51].

Taigi pastebima, kad naujų darbuotojų socializacija vykdoma gana padrikai, įstaigų vadovai dažnai dalį atsakomybės už socializaciją organizacijoje perduoda pačiam naujai įsijungusiam į kolektyvą darbuotojui.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo minėta, kad socializacija yra vienas iš veiksmų sąlygojančių organizacinės kultūros formavimą, ji užima svarbią vietą organizacinės kultūros formavimo procese.

Kategorija: kontrolė (žr. 6 priedą, 9 lent.). Ši charakteristika parodo, koku būdu medicinos įstaigose kontroliuojami jos darbuotojai. Kriterijai rodo, ar vadovai kontroliuodami darbuotojų elgesį taiko taisykles, normas, ar tiesioginį vadovavimą, ar labiau skatina savikontrolę bei jų laisvę veikti savarankiškai.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: vadovų kontrolė, mokymas, pacientų įtaka kontrolei (žr. 5 priedą). Analizuojant vadovų požiūrį į organizacinę kultūrą buvo svarbu išsiaiškinti, kokį dėmesį jie skiria darbuotojų darbo kontrolei. Tiek vienoje, tiek kitoje tirtose įstaigoje, vadovai kontrolei skiria nedaug, tačiau kilus įtarimui, nepasitikėjimui, *vyksta periodinė kontrolė* [Y1-58], *stebėjimas trys mėnesiai* [X1-54]. Dažniausiai kontrolė vyksta per mokymą, pataisymus, priežiūrą. Taip pat abiejų įstaigų vadovų teigia, kad jie vykdo kontrolę ir pacientų pagalba, klausinėdami jų.

Kategorija: rizikos tolerancija (žr. 6 priedą, 10 lent.). Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: rizika darbe, pasitikėjimas darbuotojais, vadovo požiūris į inovacijas (žr. 5 priedą). Rizikos tolerancijos pasireiškimo charakteristika rodo, tirtų įstaigų darbuotojai skatinami rizikuoti, būti aktyvūs ir novatoriški. Abiejų įstaigų vadovai labai atsargiai kalba apie riziką darbe, teikdami, kad rizika niekada medicinoje negali būti toleruojama [Y2-52]. Visgi pastebima, kad žymiai lanksčiau į riziką ir naujoves žiūri privataus sektoriaus vadovai. Jie teigia, kad visada *kažką pradedant daryti reikia rizikuoti* [Y5-78] ir *rizika – proto ribose, kaip medicinoje ją taikysi* [Y3-31], *pamatuota rizika – labai gerai* [Y5-79].

Didelis pasitikėjimas darbuotojais akcentuojamas abiejų tirtų įstaigų vadovų. Tiek vienoje, tiek kitoje įstaigoje vadovai pasitikėdami savo darbuotojais suteikia didesnę veiksmų laisvę ir vykdo mažesnę kontrolę.

Šiuolaikinės organizacijos norėdamos sėkmingai veikti turi skatinti naujoves. Organizacijos vadovai turi skatinti naujoves ir pokyčius. Abiejų tirtų įstaigų vadovai yra atviri inovacijoms ir įsiklauso į darbuotojų idėjas bei yra linkę jas įgyvendinti, jei jos pagrįstos.

Kategorija: vertinimo/apmokėjimo sistema (žr. 6 priedą, 11 lent.). Darbuotojai privalo žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai, privalo būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, jų veikla bus patenkinama, vertinant pagal nustatytus kriterijus. Ir žinoma, jie turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus norimą atpildą (Robbins, 2006).

Pasak Dubausko (2006), norėdami įgyvendinti savo sprendimus, vadovai turi laikytis motyvavimo principų. Motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: darbuotojų motyvavimas, finansinės problemos, grįžtamasis ryšys (žr. 5 priedą). Pastebima, kad privataus sektoriaus įmonės vadovai savo darbuotojus motyvuoja, skatina daugiau pagyrimais, *įteikimais diplomų, pagyrimo raštų* [Y4-16]. Tuo tarpu, viešojo sektoriaus įmonės vadovai kalba daugiau apie piniginių atlyginimų, priedus *...kiekvieną mėnesį iš priedų fondų gauname tam tikrą kiekį pinigų*. [X1-90]

Apie finansines problemas daugiau kalbama privačiame sektoriuje, kai tuo tarpu viešajame sektoriuje vadovai apie finansų stygių tik užsimena. Privataus sektoriaus vadovai apie grįžtamąjį ryšį iš pacientų neužsimena, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos vadovai į grįžtamąjį ryšį kreipia daug dėmesio. Stiprinant grįžtamąjį ryšį su darbuotojais, yra suteikiama galimybė ne tik darbuotojui sužinoti kaip jis dirba, bet ir kokiame lygyje jo darbo atlikimas yra. Interviu atskleidė, kad viešojo sektoriaus vadovams yra svarbus atgalinis ryšys su darbuotojais.

Kategorija: konfliktų tolerancija (žr. 6 priedą, 12 lent.). Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: konfliktinės situacijos tarp darbuotojų, konfliktinės situacijos su klientais (žr. 5 priedą). Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja nuomonių, požiūrių bei idėjų įvairovė, todėl konfliktai yra neišvengiami. Viešojo sektoriaus įmonės vadovai paklausus apie konfliktus tarp darbuotojų daugiau kalba apie konfliktų sprendimo būdus, tokius kaip *aiškinamės vietoje* [X1-83], *susėdam, pasišnekam ir išsiaiškinam* [X2-65]. O privataus sektoriaus organizacijoje vadovai, kad *konfliktinių situacijų kyla labai retai* [Y4-45], *karts nuo karto pasitaiko* [Y5-107]. Privačiame sektoriuje vadovai pastebi, kad konfliktinės situacijos *dažniau su pacientų tėveliais* [Y1-62], *būna nesutarimai su pacientais* [Y5-108]. Viešojo sektoriaus įstaigos vadovai pastebi retus konfliktus su pacientais, ir kalba apie tai, kad jie stengiasi greitai juos numalšinti.

Kategorija: orientacija į rezultatus ir priemones (žr. 6 priedą, 13 lent.). Ši organizacijos kultūros pasireiškimo charakteristika leidžia pamatyti, kam medicininių įstaigų vadovai skiria daugiau dėmesio – rezultatams ir pasekmėms, procesams bei priemonėms, kurios naudojamos tiems rezultatams pasiekti (Jucevičienė ir kt., 2000).

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: vadovo požiūris į tobulinimąsi, rezultato siekimas, tobulėjimas (žr. 5 priedą). Abiejų tirtų įstaigų vadovai kalba apie būtiną kvalifikacijos kėlimą, tai yra privalu medicinos įstaigose. Vadovai sudaro *sąlygas mokytis, kelti profesinę kvalifikaciją* [Y5-111]. Viešojo sektoriaus įstaigos vadovai teigia, kad yra *organizuojamos ir ligoninės konferencijos* [X4-90], kviečiami svečiai tobulinimuisi. Tiek vienos, tiek kitos įstaigos vadovai orientuoti į siekiamą rezultatą, tikisi, kad jis bus kuo geresnis. Apie priemones pasiekti norimam rezultatui vadovai neužsimena.

Kategorija: sistemos atvirumas (žr. 6 priedą, 14 lent.). Sistemos atvirumu nusakoma kiek organizacija yra atvira sistema, kiek reaguoja į išorinius aplinkos pokyčius. Jucevičienė (1996) teigia, kad organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis, tobulėjimas, žinomumas, informacijos sklaida, informacijos stoka (žr. 5 priedą). Viešojo sektoriaus organizacijos vadovai daug kalba apie savo įstaigos žinomumą, prieinamumą, daugiausia, kaip vadovai pastebi, interneto pagalba. Privataus sektoriaus įstaigos vadovai akcentuoja bendravimą su kitom įstaigom: *su kitom įstaigom turim turėti labai gerus santykius, nuo to priklausys ir mūsų gerovė*. [1-31], svarbu, kad įstaigą žinotų.

Diagnosticinis blokas: bendri susitarimai

Bendri susitarimai – tai yra fundamentalios tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Jos atsiranda dėl bendro patyrimo, yra nediskutuotinos ir beveik nekintančios (Jucevičienė ir kt., 2000). Anot Schein (2004), tai apsaugos mechanizmas nuo pokyčių, judėjimo, nestabilumo. Ši organizacinės kultūros lygmenį atskleisti galima pokalbiais, dalyvavimu, giluminiu interviu ir kitais kokybiniais tyrimo metodais.

Kategorija: filosofija (žr. 6 priedą, 15 lent.). Organizacijos filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, nusakantis pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą (Targamadzė, 2011). Organizacijos filosofijos supratimas apima tiek realų jos gyvenimą, tiek ateities vizijos numatymą. Šia charakteristika stengiamasi išsiaiškinti ar darbuotojai žino darbo tikslus bei kaip jie įsivaizduoja šio padalinio ateitį. Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: vadovavimo stilius, vizija, organizacinė kultūra, veiksniai įtakoiantys kultūros formavimą, įstaigos misija (žr. 5 priedą).

Vadovavimo stilius yra svarbus aspektas, nuo jos priklauso darbuotojų motyvacija, tiek išorinė, tiek vidinė aplinka, darbuotojų įsiliejimas į kolektyvą, organizacinės kultūros formavimas, tradicijos, kolektyvo bendravimas ir t.t. Abiejose įstaigose vadovai naudoja pokalbius ir bendravimą kaip vadovavimo stilių.

Viešojo sektoriaus vadovai labiau orientuoti į ateitį, turi daug tikslų, kuriuos reikia siekti. Vadovai pateikia ateities planus, orientuotus į įstaigos priemonių, darbo sąlygų gerinimą. Privataus sektoriaus įstaigos vadovai ateities planus sieja daugiau su tradicijų formavimu.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaigų vadovai mano, kad daugiausia įstaigos organizacinės kultūros formavimosi įtakos turi patys vadovai, administracija, direktoriai, tačiau viešojo sektoriaus organizacijos vadovai pamini, kad daryti įtaką gali ir personalas, *susirinkimai ir kvalifikacija* [X5-3].

Viešojo sektoriaus organizacijos vadovai nurodo, kad pagrindinė misija yra *gydyti, išgydyti ir palaikyti sveikatą* [X4-3], *gydyti ligonius ir suteikti komfortą žmonėms*. [X4-1]. Privataus sektoriaus

vadovai pabrėžia, kad misija yra *tobulas gydymas ir tobula vaikų priežiūra* [Y1-14], *...visų sprendimų pirmoj vietoj yra mūsų ligonio, kliento reikalai, mes turime derintis prie jo.* [Y2-49], akcentuoja kokybę, o ne tiesiog atlikti darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad privataus sektoriaus vadovai nekalba tik apie savo misijos atlikimą, akcentuojama gerai padaryti, siekiama kokybės. Viešajame sektoriuje tiesiog vartojamos sąvokos „gydyti“, „išgydyti“. Jau tyrimo metu organizacinės kultūros idėją privataus sektoriaus vadovai pasigavo *manau, kad reikės sugalvoti kažkokį renginį, kad žmonės daugiau sužinotų apie įstaigos istoriją ir praeitį.* [4-11] ir galvoja ką daryti 20-mečiui.

Kategorija: vertybės (žr. 6 priedą, 16 lent.). Kaip buvo aprašyta teorinėje šio darbo dalyje, organizacijos vertybės yra jos kultūros pagrindas. Organizacijos vertybės sujungia įstaigos darbuotojus bendrai veiklai ir tikslo bei rezultato siekimui. Literatūroje galima rasti, jog vertybės yra skirstomos į bendražmogiškąsias, visuomenės ir organizacijos (Шермеропн и др., 2006). Abiejų įstaigų vadovų buvo paprašyta išskirti svarbiausias vertybes savo organizacijoje, kurios turi įtakos organizacinės kultūros formavimui.

Remiantis informantų pasisakymais buvo išskirtos tokios sąvokos: orientacija į pacientą, pagarba organizacijai, požiūris į darbą, žmogiškosios savybės (žr. 5 priedą). Nagrinėjant abiejų įstaigų vadovų pasisakymus, pastebima paciento svarba ir orientacija į jį. Abiejų įstaigų vadovai teigia, kad *ligonis pirmoje vietoje* [X3-50, Y1-59]. Vadovai taip pat išskiria labai daug asmenybės savybių, kurios svarbios organizacijos kultūros formavimuisi, tokių kaip *pagarba, supratimas, mokėjimas išklausyti* [Y4-42] *profesionalumas, sąžiningumas, atsakomybė* [Y5-92], *pasitikėjimas, ramybė* [X3-35], *sąžiningumas, kompetencija, mandagumas, tolerancija, geležinė kantrybė* [X5-16] ir t.t.

Iš vadovų pasisakymų galima matyti, kad organizacijos vertybės, tokios kaip pagarba organizacijai, *darbuotojai turėtų didžiulotis kad jie čia dirba, nes jie padeda žmonėms, padeda ligoniams...* [Y2-32] labiau išreikštos privataus sektoriaus įstaigoje. Viešojo sektoriaus įstaigoje vadovai apie pagarbą įstaigai nekalba, tačiau savo bei darbuotojų požiūrį į patį darbą išsako aiškiai. Viešajame sektoriuje vadovai labai atkreipia dėmesį į tai, kad darbas sunkus ir atsakingas, o privataus sektoriaus vadovai labiau skyrė profesionalų, kūrybišką darbo atlikimą, kokybiškos, atitinkančios laikmetį paslaugos suteikimą. Taigi, galime daryti išvadą, jog vadovų požiūris į vertybes tirtose viešojo ir privataus sektoriaus įstaigose skiriasi.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Demografiniai duomenys. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad abiejuose sektoriuose vyrauja moteriškas kolektyvas. Tokį didelį lyčių skirtumą sąlygoja įstaigų veiklos specifika,

nes moterys labiau linkusios pasirinkti tokį darbo pobūdį. Viešajame sektoriuje dauguma darbuotojų yra nuo 46 iki 55 metų amžiaus, privačiame sektoriuje didžioji darbuotojų dauguma yra nuo 25 iki 35 metų ir nuo 46 iki 55 metų amžiaus (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Demografinė respondentų charakteristika (N=96)

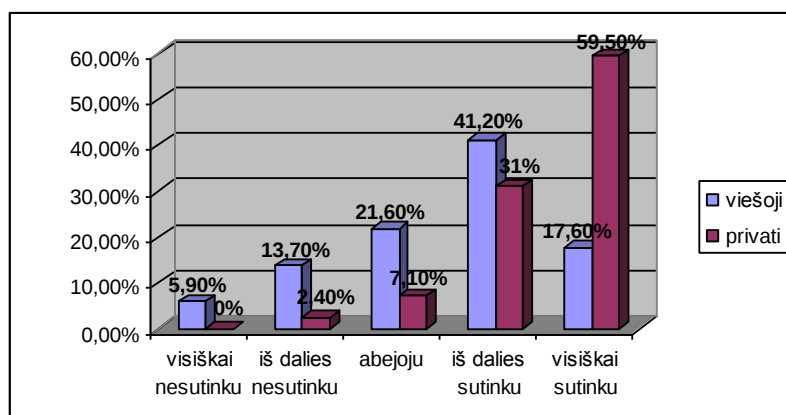
Požymis		Respondentai	
		Viešasis	Privatus
Lytis	Moterys	48	42
	Vyrai	5	1
Amžius	18-24	1	7
	25-35	5	11
	36-45	15	8
	46-55	21	11
	56-65	10	6
	66 ir daugiau	1	0
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	0
	Vidurinis	0	1
	Profesinis	2	1
	Aukštesnysis	23	8
	Aukštasis neuniversitetinis	3	15
	Aukštasis universitetinis	25	18
Darbo stažas	Iki 1 metų	0	0
	Nuo 1 iki 3 metų	6	13
	Nuo 4 iki 10 metų	12	19
	Daugiau kaip 10 metų	35	11

Pagal darbo stažą respondentai suskirstyti į 3 grupes: nuo 1 iki 3 metų, nuo 4 iki 10 metų, daugiau kaip 10 metų (žr. 5 lent.). Galima teigti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų turi pakankamą darbo stažą nagrinėjamose organizacijose, todėl gali tiksliai pakomentuoti pasiūlytus anketose teiginius ir aiškiai įvertinti vyraujančią organizacinę kultūrą. Reikia atkreipti dėmesį, kad darbo stažas atlieka svarbų vaidmenį siekiant išsaugoti esamą kultūrą, nes naujų darbuotojų samda turi reikšmės organizacijos pastovumui: tradicijoms, papročiams bei susiformavusioms vertybėms išsaugoti. Vadovai norėdami sukurti ir palaikyti stiprią organizacijos kultūrą turi skirti išskirtinį dėmesį darbuotojų atrankai, kad priimti darbuotojai atitiktų norimos kultūros rėmus. Galima teigti, kad esamą kultūrą labai sunku išsaugoti, kai darbuotojai nuolatos keičiasi.

Pagal išsilavinimą respondentai suskirstyti į 6 grupes: pagrindinis, vidurinis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis. Viešajame sektoriuje beveik vienodas respondentų skaičius turi aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą, privačiame sektoriuje didžiosios dalies respondentų išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis ir aukštasis universitetinis (žr. 5 lent.). Vienas

pagrindinių šio darbo uždavinių – ištirti dviejų organizacijų subkultūros trimis lygiais: pastebimos kultūros, persidengusių vertybių, bendrų susitarimų. Remiantis vidinės analizės lygmenų metodu bandysime palyginti šiuos, dviejų vaikų medicininės reabilitacijos įstaigų, tris išskirtus lygmenis.

Analizuojant respondentų pasisakymus apie įstaigos išsiskyrimą savo turima atributika didžioji dauguma įstaigos darbuotojų sutinka, kad jų įstaiga yra lengvai atpažįstama pagal ryškią ir lengvai įskaitomą iškabą, interjeras, jų nuomone, dera prie organizacijų vykdomos veiklos, kabinetų numeriai aiškiai sunumeruoti, patalpos prižiūrimos (žr. 8 priedą, 1 lent.). Dauguma privataus sektoriaus darbuotojų pastebi, kad jų įstaigoje yra patogūs ir šiuolaikiniai pritaikyti darbui baldai (visiškai sutinka: 20,9%, iš dalies sutinka: 53,5%), kai tuo tarpu viešajame tik 17,3% visiškai sutinka ir 36,5% iš dalies sutinka su teiginiu (žr. 8 priedą, 1 lent.). Tuo tarpu vertinant įstaigos atributiką bei aplinkos pritaikymą darbuotojų poreikiams išryškėja viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumai (žr. 10 pav., 11 pav.).

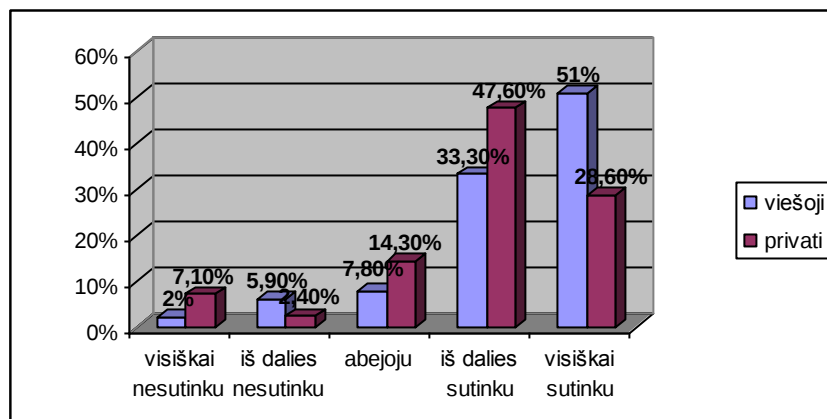


10 pav. Įstaiga išsiskiria savo turima atributika (pvz. vėliava, logotipas ir pan.) ($N_x = 51$, $N_y = 42$)

Statistiškai reikšmingi skirtumai matomi atsakymuose į klausimą apie įstaigos išskirtinumą pagal turimą atributiką ($p=0,00$, $p<0,005$) (žr. 9 priedą, 1 lent.) Viešojo sektoriaus darbuotojų atsakymai rodo, kad jų įstaiga mažiau išsiskiria turima atributika nei privataus sektoriaus įstaiga. Net 59,5% privačios įstaigos darbuotojų visiškai sutinka su teiginiu, kad jų įstaiga išsiskiria savo turima atributika, tuo tarpu viešosios įstaigos darbuotojų tik 17,6% yra visiškai įsitikinę įstaigos išsiskyrimu savo atributika. Žvelgiant į atsakymų „iš dalies sutinku“, „abejoju“, „iš dalies nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ procentinį pasiskirstymą, matoma, kad viešosios įstaigos darbuotojai žymiai prasčiau vertina įstaigos išskirtinumą savo turima atributika (žr. 10 pav.).

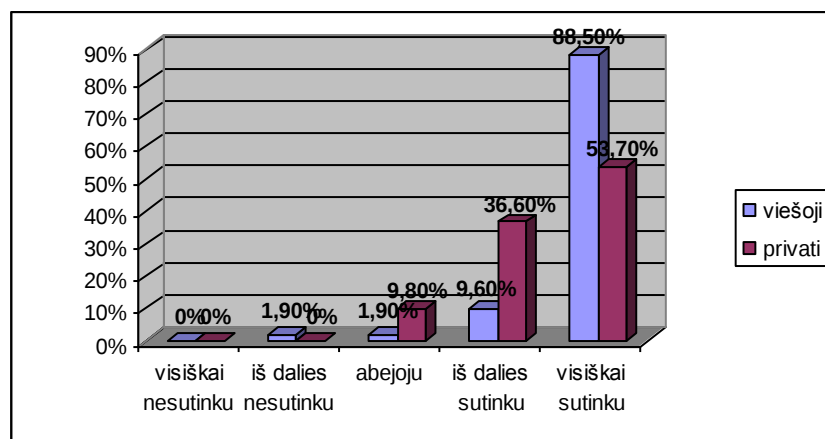
Statistiškai reikšmingai skiriasi respondentų atsakymai apie tai, ar įstaigos darbuotojai turi vietą pavalgyti, pailsėti ($p=0,042$, $p<0,05$) (žr. 9 priedą, 1 lent.) bei ar įstaigos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą ($p = 0,001$, $p < 0,05$) (žr. 9 priedą, 1 lent.). Nagrinėjant kitus atsakymus apie organizacijų matomą kultūrą statistiškai patikimi skirtumai nenustatyti (9 priedą, 1 lent.).

Didesnė dalis viešosios įstaigos darbuotojų (11 pav.) palankiau nei privačios organizacijos vertina darbuotojams sudaromas sąlygas pavalgyti ir pailsėti.



11 pav. Įstaigos darbuotojai turi vietą pavalgyti, pailsėti ($N_x = 51$, $N_y = 42$)

Net 88,5% viešosios įstaigos respondentų yra visiškai įsitikinę, kad jų organizacijos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą, tuo tarpu privataus sektoriaus tik 53,7% respondentų visiškai sutinka ir 36,6% - iš dalies sutinka (žr. 12 pav.).



12 pav. Įstaigos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą ($N_x = 51$, $N_y = 41$)

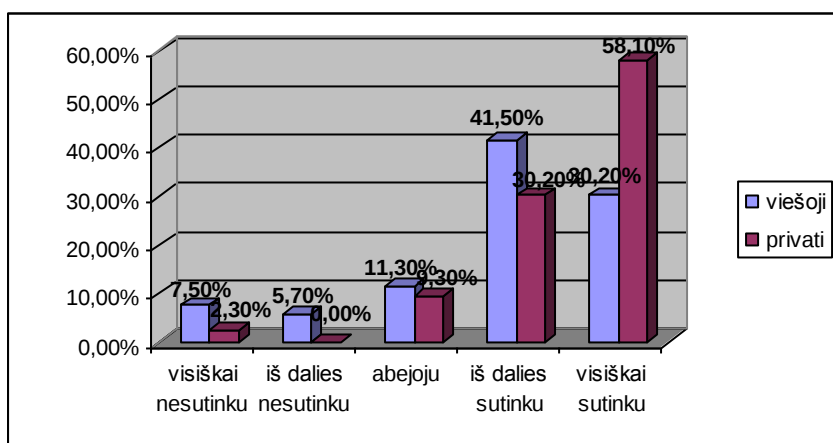
Taigi, galima teigti, kad privataus sektoriaus respondentai mato savo įstaigos išskirtinumą atributikos turėjimu, tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai labiau akcentuoja sąlygas darbuotojams bei aprangą.

Analizuojant pastebimos kultūros pasakojimų elementą statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$) (žr. 9 priedą, 2 lent.). Tačiau iš procentinių atsakymų į teiginius pasiskirstymo matoma, kad abiejų įstaigų vadovai į darbuotojus kreipiasi vardais. Pastebima, jog abiejų tirtų įstaigų dalis darbuotojų abejoja, ar žino savo įstaigos įkūrimo istoriją (viešojo – 28,3%, privataus – 34,9%) (žr. 8 priedą, 2 lent.).

Vienas iš svarbiausių medicininių įstaigų kultūros elementų yra šventės, kurių tirtose vaikų medicininės reabilitacijos įstaigose yra gana daug. Bendras švenčių šventimas, kaip kolektyvinė laisvalaikio forma, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų.

Procentinė anketinių duomenų analizė parodė, kad darbuotojai turi švenčių, tapusių tradicijomis (viešojo – visiškai sutinka: 48%, iš dalies sutinka: 40%, privataus – visiškai sutinka: 59,5%, iš dalies sutinka: 38,1%) (žr. 8 priedą, 3 lent.).

Kaip matyti iš 13 paveikslo, dauguma privačios įstaigos respondentų 58,1% visiškai pripažįsta ir 30,2% iš dalies pripažįsta, jog organizacijos darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais. Viešojoje įstaigoje su šiuo teiginiu visiškai sutinka 30,2% respondentų ir iš dalies sutinka 41,5% respondentų (žr. 13 pav.).



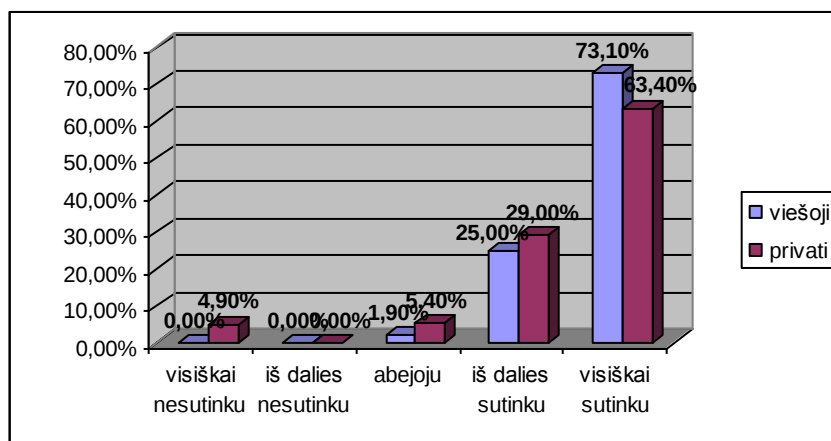
13 pav. **Darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais** ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

Statistiškai reikšmingi skirtumai matomi tik teiginio „Darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais“ atsakymuose ($p = 0,022$, $p < 0,05$) (žr. 9 priedą, 3 lent.). Žvelgiant į gautus vidutinius rangus, galima teigti, kad privataus sektoriaus darbuotojai dažniau šventes ir renginius švenčia su vadovais nei viešojo sektoriaus (žr. 9 priedą, 3 lent.).

Anot Jucevičienės (1996) kalba tai žargonas, gestai, signalai, ženklai, dainos, anekdotai, apkalbos, humoras, gandai, metaforos, patarlės, šūkiei. Tai verbalinių ir neverbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą.

Medicinos įstaigų darbuotojų kalboje yra vartojami specifiniai žodžiai ir terminai. Atsakymai statistiškai reikšmingai skiriasi lyginant viešąjį ir privatų sektorius ($p = 0,015$, $p < 0,05$) (žr. 9 priedą, 4 lent.). Galima teigti, jog viešojo sektoriaus įstaigoje yra daugiau naudojami specifiniai žodžiai ir terminai nei privataus sektoriaus organizacijoje (žr. 8 priedą, 4 lent.).

Nors kalbos elemento teiginys statistiškai reikšmingai skiriasi lyginant organizacijas pagal sektorius, visgi analizuojant procentinius atsakymų pasiskirstymus galima teigti, kad abiejose įstaigose specifiniai žodžiai ir terminai yra gana svarbūs (žr. 14 pav.).



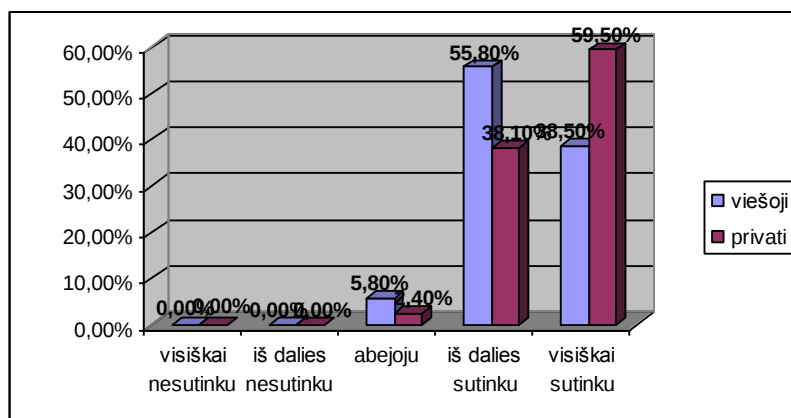
14 pav. Kasdieninėje įstaigos veikloje vartojami specifiniai žodžiai, terminai ($N_x = 52$, $N_y = 41$)

Atskleidžiant ar darbuotojai identifikuoja save su organizacija pirmiausia reikia išsiaiškinti, ką jiems reiškia dirbti šiose įstaigose, kaip supranta savo kaip šios įstaigos darbuotojo vaidmenį. Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad respondentams svarbu dirbti draugiškame kolektyve, užsidirbti pragyvenimui, tobulėti profesinėje srityje (žr. 8 priedą, 5 lent.).

Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir emocinės reakcijos į darbo situacijas kyla iš pasitenkinimo darbu. Asmens identifikavimosi elementas lyginant privačią ir viešąją įstaigas statistiškai patikimai skiriasi tik pasitenkinimas darbu ($p = 0,039$, $p < 0,05$). Analizuojant vidutinius rangus, galima teigti, jog privačios įstaigos respondentai yra labiau patenkinti savo darbu nei viešosios įstaigos darbuotojai (žr. 9 priedą, 5 lent.).

Iš 15 paveikslo matoma, kad didžioji dalis privataus sektoriaus respondentų (59,5%) yra visiškai patenkinti savo darbu ir 38,5% iš dalies patenkinti, o viešojo sektoriaus respondentai visiškai patenkinti tik 38,5% - iš dalies patenkinti 55,8% darbuotojų. Pastebėta, jog visiškai nepatenkintų ir iš dalies nepatenkintų savo darbu respondentų abiejose organizacijose nėra, o abejojančių viešajame sektoriuje yra daugiau - 3 respondentai, o privačiame tik 1 (žr. 15 pav.).

Didžioji dauguma dirbančiųjų tirtose įstaigose darbą sieja su draugišku kolektyvu. Mažai darbuotojų darbą sieja su savo karjera. Didesniajai daliai viešojo sektoriaus darbuotojų darbas – pajamų šaltinis, tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojai darbą santykinai sieja su užsidirbimu pragyvenimui. Analizuojant darbuotojų pasisakymus galima teigti, jog didesnė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų mažiau sutinka su teiginiu, kad jie yra patenkinti darbu nei privačios įstaigos. Taigi, galima daryti prielaidą, kad viešosios įstaigos vadovai nepakankamai susipažinę su darbuotojų požiūriu į pasitenkinimą darbu.

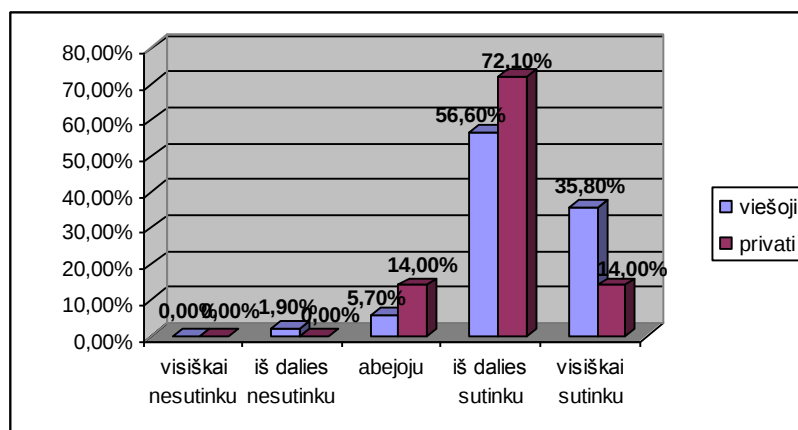


15 pav. Jūs esate patenkintas savo darbu ($N_x = 52$, $N_y = 42$)

Duomenų analizė rodo, kad statistiškai reikšmingų skirtumų kituose asmens identifikavimosi elemento teiginiuose pagal sektorius nėra (žr. 9 priedą, 6 lent.).

Analizuojant dėmesio grupei elementus, matoma, kad statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant respondentų grupes pagal sektorius, matomi tik teiginio „Įstaigoje palaikomi geri, šilti santykiai tarp darbuotojų“ atsakymuose ($p = 0,018$, $p < 0,05$). Matoma, kad privačioje įstaigoje mažiau išreikšti geri, šilti santykiai tarp darbuotojų nei viešojoje įstaigoje (žr. 9 priedą, 6 lent.).

Teorinėje šio darbo dalyje buvo nustatyta, kad draugiški santykiai įstaigoje gali stipriai veikti organizacinę kultūrą. Tarp darbuotojų gerus, šiltus santykius labiau pastebi viešosios įstaigos respondentai, tačiau privataus sektoriaus didžioji dalis darbuotojų vis dėlto bent iš dalies sutinka, jog ir jų įstaigoje geri, šilti santykiai yra taip pat palaikomi (žr. 16 pav.).



16 pav. Įstaigoje palaikomi geri, šilti santykiai tarp darbuotojų ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

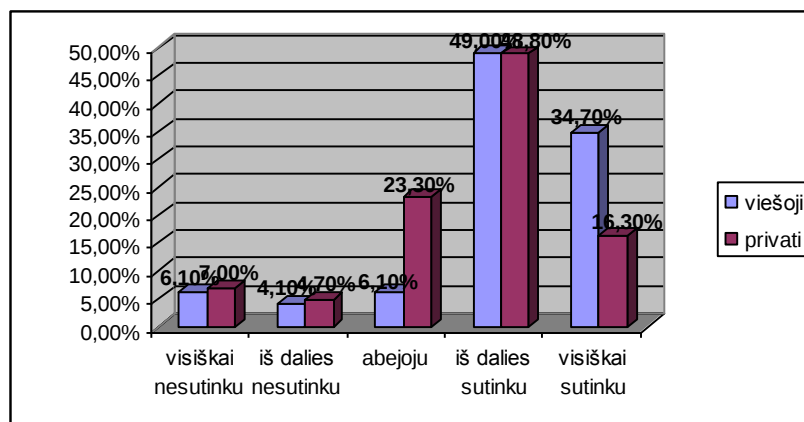
Analizuojant procentinius atsakymų į teiginius pasiskirstymus, galima teigti, jog abiejose įstaigose, didesnę darbuotojų dalis mano, kad jų organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, iš dalies sudaromos galimybės darbuotojams dalyvauti ir priimti atsakomybę priimant sprendimus (žr. 8 priedą, 6 lent.).

Organizacijų sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip savo darbą atlieka organizacijos darbuotojai. Atliekamo darbo kokybei didelę reikšmę turi darbuotojų ir vadovų tarpusavio bendravimas, pagarba ir pagalba vienas kitam. Žvelgiant į procentinius respondentų atsakymų į teiginius pasiskirstymus, pastebima, kad daugiau viešosios įstaigos respondentų visiškai sutinka, kad jų organizacijoje geriamas kiekvienas darbuotojas, nei privataus sektoriaus (viešojo – 23,1%, privataus – 14%), iš dalies sutinka tiek vienos, tiek kitos įstaigos darbuotojai panašiai (viešojo – 46,2%, privataus – 53,5%). Tiek viešojoje, tiek privačioje įstaigose yra apie 20% abejojančiųjų pagarba darbuotojui jų organizacijoje (viešojo – 23,1%, privataus – 18,6%) ir netgi nepritariančių teiginiui, kad įstaigoje yra pagarba kiekvienam darbuotojui (viešojo – visiškai ir iš dalies nesutinka: po 3,8%, privataus – visiškai nesutinka: 4,7%, iš dalies nesutinka: 9,3%) (žr. 8 priedą, 7 lent.).

Panašus procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas ir žvelgiant į teiginį, jog su savo vadovu darbe galima pasidalinti asmeninėmis problemomis. Visiškai sutinkančių su šio teiginiu mažiau yra viešajame sektoriuje (viešojo – 23,1%, privataus – 39,5%), iš dalies sutinka mažiau privačiame nei viešajame (viešasis – 32,7%, privatus – 23,3%). Abejojančiųjų procentinis atsakymų pasiskirstymas toks pat kaip ir anksčiau analizuoto teiginio (viešojo – 23,1%, privataus – 18,6%). Su šiuo teiginiu taip pat buvo ir nesutinkančių tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose (viešojo – visiškai nesutinka: 11,5%, iš dalies nesutinka: 9,6%, privataus – visiškai ir iš dalies nesutinka: po 9,3%) (žr. 8 priedą, 7 lent.).

Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose respondentai visiškai arba bent iš dalies sutinka, kad jie jaučia kolegų pagalbą atliekant sudėtingą darbą (viešojo – visiškai sutinka: 45,1%, iš dalies sutinka: 49%, privataus – visiškai sutinka: 41,9%, iš dalies sutinka: 55,8%). Abejojančių šiuo teiginiu yra labai mažas procentas tiek vienoje, tiek kitoje įstaigoje (viešojo – 3,9%, privataus – 2,3%). Visiškai nesutinkančių su teiginiu nei vienoje įstaigoje nebuvo, ir tik viešojoje įstaigoje vienas respondentas iš dalies nesutiko, kad jo įstaigoje jis jaučia kolegų pagalbą atlikdamas sudėtingą darbą. Taigi galima daryti išvadą, jog abiejų įstaigų darbuotojai jaučia savo kolegų pagalbą atliekant sudėtingą darbą.

Remiantis duomenimis pateiktais 17 paveiksle, galima teigti, kad respondentų požiūris skirtingose įstaigose į vadovo pagalbą atliekant sudėtingą darbą labiausiai skiriasi „visiškai sutinku“ ir „abejoju“ atsakymuose. Pastebima, jog viešosios įstaigos darbuotojai labiau jaučia vadovo pagalbą atliekant sudėtingą darbą nei privataus sektoriaus. Šią išvadą patvirtina ir tai, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau abejoja analizuojamo teiginio pritaikomumu sau nei viešojo sektoriaus organizacijoje (žr. 17 pav.).



17 pav. Jūs jaučiate vadovo pagalbą atlikdami sudėtingą darbą ($N_x = 51$, $N_y = 42$)

Analizuojant atsakymus į teiginius Mann – Whitney kriterijumi pastebima, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik respondentų atsakymai į teiginį, kad jaučiama vadovo pagalba atliekant sudėtingą darbą ($p = 0,022$, $p < 0,05$). Iš vidutinių rangų matoma, kad viešojo sektoriaus darbuotojai labiau jaučia vadovo pagalbą atliekant sudėtingą darbą nei privataus sektoriaus (žr. 9 priedą, 7 lent.).

Lyginant darbuotojų integraciją viešojoje ir privačioje įstaigose statistiškai reikšmingų skirtumų atsakymuose į teiginius nerasta (žr. 9 priedą, 8 lent.). Analizuojant teiginių atsakymų procentinius pasiskirstymus pastebima, kad didesnė dalis tiek vienos, tiek kitos įstaigos respondentų iš dalies sutinka, jog naujiems darbuotojams lengva įsiliesti į kolektyvą, darbuotojai yra linkę padėti vieni kitiems, įstaigose vyrauja geri, šilti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, vadovai rūpinasi naujų darbuotojų socializacija bei poreikiais (žr. 8 priedą, 8 lent.). Visgi, dalis abiejų įstaigų darbuotojų nepritaria teiginiui, kad įstaigos vadovai rūpinasi naujų darbuotojų socializacija ir darbuotojų poreikiais (viešojo – 18,9 %, privataus – 27,9 %). (žr. 8 priedą, 8 lent.). Tai patvirtina ir kokybinė vadovų interviu analizė, iš kur galima matyti, kad darbuotojų socializacija vadovai rūpinasi mažai. Darbuotojų įsiliejamą į kolektyvą abiejų įstaigų vadovai vertina teigiamai, kaip ir patys darbuotojai anketinėje apklausoje (žr. 6 priedą, 8 lent.).

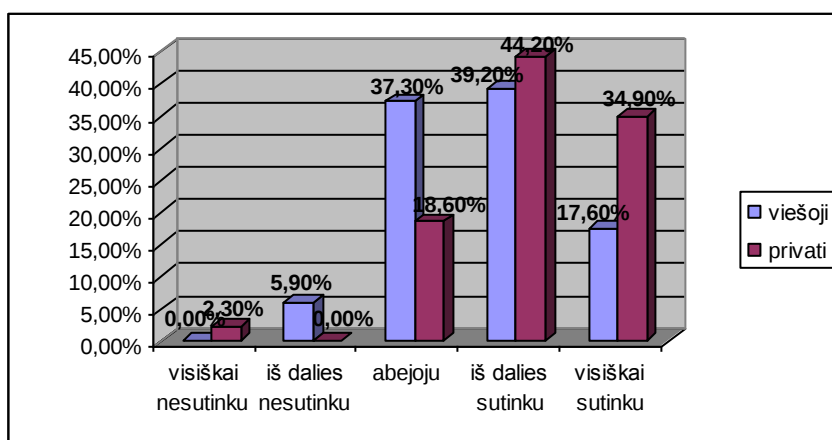
Analizuojant persidengusių vertybių rizikos tolerancijos elemento atsakymus į teiginius matoma, kad dauguma darbuotojų iš dalies ir visiškai sutinka, jog vadovai pasitiki darbuotojais suteikdami jiems pakankamai savarankiškumo. Abejojančių šiuo teiginiu tiek viešojoje, tiek privačioje įstaigoje yra mažesnė dalis (privataus – 16,3 %, viešojo – 3,8 %) (žr. 8 priedą, 9 lent.). Darbuotojų požiūris į šį teiginį sutampa su vadovų požiūriu, kadangi kokybinė vadovų interviu analizė parodė, kad abiejų tirtų įstaigų vadovai pasitiki savo darbuotojais suteikdami didesnę veiksmų laisvę ir vykdydami mažesnę kontrolę (žr. 6 priedas, 10 lent.). Taigi galima daryti išvadą, kad abiejų įstaigų vadovai parodo tai, kad jie pasitiki savo darbuotojais ir darbuotojai tą pasitikėjimą jaučia.

Analizuojant procentinius pasiskirstymus respondentai sutinka, kad darbuotojai aktyviai reaguoja į diegiamas naujoves (viešojo – iš dalies sutinka: 41,5%, visiškai sutinka: 35,8%, privataus – iš dalies

sutinka: 58,1%, visiškai sutinka: 25,6%) (žr. 5 priedą, 9 lent.). Iš anksčiau aprašytos kokybinės analizės pastebima, kad privataus sektoriaus įstaigoje vadovai šiek tiek lanksčiau žiūri tiek į riziką, tiek į inovacijas nei viešojo sektoriaus (žr. 6 priedą, 10 lent.), tačiau iš anketinės apklausos duomenų to nesimato.

Statistinė duomenų analizė rodo, kad respondentų atsakymai į teiginį, jog darbuotojai skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas, skiriasi statistiškai reikšmingai lyginant pagal sektorių ($p = 0,013$, $p < 0,05$). Vidutiniai rangai rodo, kad privačiame sektoriuje darbuotojai labiau skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas nei viešajame sektoriuje (žr. 9 priedą, 9 lent.).

18 paveiksle matoma, kad visiškai sutinkančių respondentų, jog darbuotojai skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas yra daugiau privačiame sektoriuje (34,9%), o abejojančiųjų daugiau viešajame (37,3%) (žr. 18 pav.).



18 pav. **Darbuotojai skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas** ($N_x = 51$, $N_y = 43$)

Taigi, galima teigti, kad privačios organizacijos vadovai labiau skatina darbuotojus teikti siūlymus ir naujas idėjas nei viešosios. Nors lyginant su kokybinės analizės rezultatais, abiejų įstaigų vadovai pasisako apie tai, jog jie yra atviri naujoms idėjoms ir visada išklauso jas, tačiau apie skatinimą išsakyti ir teikti idėjas ir pasiūlymus kalbama labai mažai (žr. 6 priedą, 10 lent.).

Šiuo kriterijumi bandoma nustatyti, ar vadovybė deda pakankamai pastangų kelti darbuotojų kvalifikaciją, nuolatinis tobulėjimas yra labai svarbus siekiant geresnių darbo rezultatų.

Analizuojant procentinius atsakymų į teiginius pasiskirstymus, pastebima, kad tiek vienos tiek kitos įstaigos didesnė darbuotojų dalis mano, jog įstaigoje dėmesys skiriamas į kokybišką užduočių atlikimą (viešojo – iš dalies sutinka: 26,9%, visiškai sutinka: 61,5 %, privataus – iš dalies sutinka: 23,8%, visiškai sutinka: 57,1%) ir tai, kad svarbu yra rezultatas (gerai atlikti darbą) (viešojo – iš dalies sutinka: 28,8%, visiškai sutinka: 61,5 %, privataus – iš dalies sutinka: 27,9%, visiškai sutinka: 60,5%) (žr. 8 priedą, 10 lent.).

Anketinė apklausa taip pat rodo, kad abiejų tirtų organizacijų darbuotojai visiškai arba iš dalies sutinka, jog įstaigos darbuotojai yra aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę veiklą (viešojo – iš dalies sutinka:

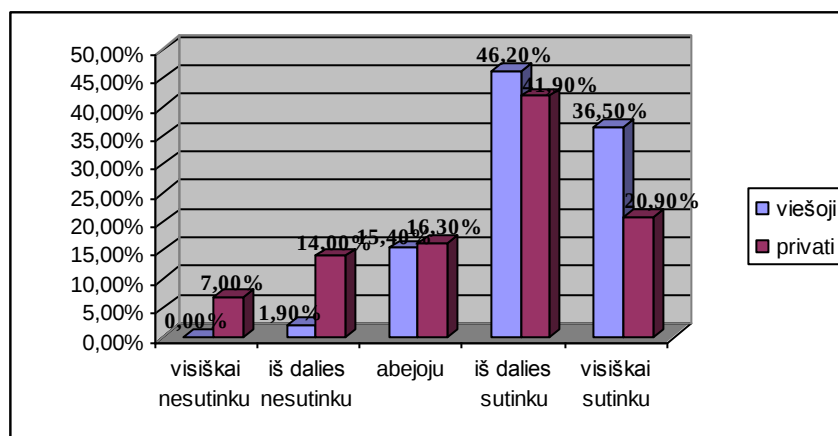
46,2 %, visiškai sutinka: 53,8%, privataus – iš dalies sutinka: 19,0%, visiškai sutinka: 69,0%). Nepritariančių šiam teiginiui nei privačioje, nei viešojoje įstaigoje nėra, o abejojančiųjų – 11,9 % tik privačioje įstaigoje).

Didesnė dalis darbuotojų pritaria teiginiui, kad rezultatai priklauso tik nuo pačių organizacijos darbuotojų (viešojo – pritaria: 28,8%, labai pritaria 42,3%, privataus – pritaria: 47,6%, labai pritaria 33,3%). Vis dėlto, tiek vienoje tiek kitoje įstaigoje yra ir nepritariančių šiam teiginiui (viešojo – 23,1%, privataus – 19%) (žr. 8 priedą, 10 lent.).

Atlikus statistinę analizę pagal Mann – Whitney kriterijų pastebima, kad statistiškai reikšmingai skiriasi atsakymai į teiginį, kad darbuotojams sudarytos galimybės tobulinti savo žinias ir įgūdžius lyginant pagal sektorių ($p = 0,011$, $p < 0,05$). Atsižvelgiant į vidutinius rangus galima teigti, jog viešosios įstaigos darbuotojams sudaromos geresnės galimybės tobulintis nei privataus sektoriaus organizacijoje (žr. 9 priedą, 10 lent.).

Procentinis atsakymų pasiskirstymas aiškiai parodo, kad viešajame sektoriuje yra daugiau respondentų visiškai sutinkančių su teiginiu, kad jiems sudarytos sąlygos tobulinti savo žinias ir įgūdžius, nei privačiame sektoriuje. Apie didesnes galimybes tobulėti savo darbo srityje galima teigti ir iš nepritariančiųjų teiginiui procentinio respondentų pasiskirstymo (žr. 19 pav.).

Kokybiniame tyrime abiejų įstaigų vadovai kalba apie tobulinimosi svarbą, kvalifikacijos kėlimo būtinumą, tačiau tik viešojo sektoriaus vadovai kalba apie sudaromas galimybes ir priemones tobulinti savo žinias ir įgūdžius (žr. 6 priedas, 13 lent.). Tai pasitvirtino ir kiekybinės analizės metu.



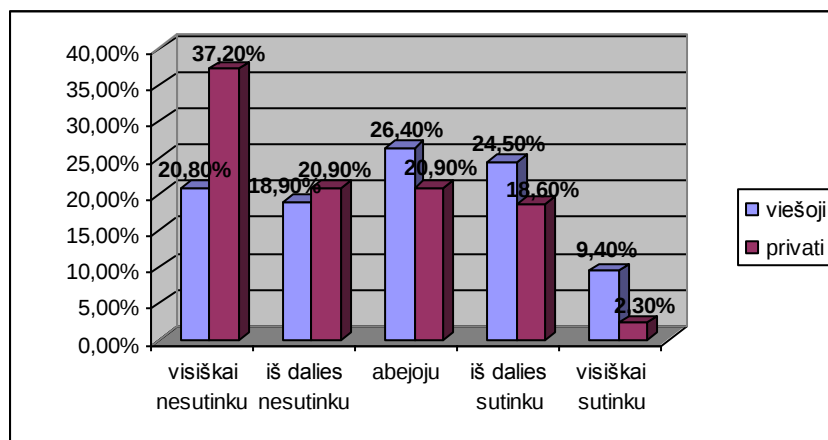
19 pav. Darbuotojams sudarytos galimybės tobulinti savo žinias, įgūdžius ($N_x = 52$, $N_y = 43$)

Statistinė duomenų analizė analizuojant teiginį, apie darbuotojų jaučiamą atsakomybę už savo darbą rodo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp tiriamų įstaigų nėra, tačiau tendencija pastebima ($p = 0,062$, $p > 0,05$) (žr. 9 priedą, 10 lent.). Privataus sektoriaus organizacijoje visi apklausti darbuotojai

teigia, kad jie visiškai sutinka su teiginiu „Jūs jaučiate atsakomybę už savo darbą“, kai tuo tarpu viešojo sektoriaus įstaigoje visiškai sutinka 92,2%, ir tik iš dalies sutinka – 7,8% darbuotojų (žr. 8 priedą, 10 lent.).

Darbuotojų veiklos vertinimas yra svarbus tiek atskiram organizacijos nariui, tiek visai organizacijai. Tinkamas darbuotojų įvertinimas teigiamai motyvuoja darbuotojus, jis gali padidinti visos įstaigos augimą, nes paprastai tinkamai įvertintas darbas yra veiksminga skatinimo priemonė.

Anketinės apklausos statistinė analizė parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi respondentų atsakymai į teiginį, jog įstaigos apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų ($p = 0,039$, $p < 0,05$). Analizuojant vidutinius rangus pastebima, kad viešojoje įstaigoje darbuotojai labiau skatinami siekti geresnių rezultatų per apmokėjimo sistemą (žr. 9 priedą, 11 lent.). Beveik 40 % privataus sektoriaus tirtų darbuotojų visiškai nesutinka, kad jų įstaigos apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų (žr. 8 priedą, 11 lent.). Kitų atsakymų procentinis pasiskirstymas skiriasi nežymiai, tačiau matoma, kad abejojančių ar teigiamai vertinančių įstaigos apmokėjimo sistemą, kaip skatinančią siekti geresnių rezultatų, didesnis procentas yra viešojoje įstaigoje (žr. 20 pav.).



20 pav. Įstaigos apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

Taigi, galima daryti išvadą, kad apmokėjimo sistema privačiame sektoriuje menkai skatina siekti geresnių rezultatų. Tai patvirtina ir kokybiniame tyrime privataus sektoriaus vadovų minimos finansinės problemos (žr. 6 priedą, 11 lent.).

Medicininės įstaigos yra atviros sistemos, turinčios nuolatinį ryšį su išorine aplinka. Organizacija ar jos nariai skleidami informaciją stiprina organizacijos kultūrą. Mūsų tirtos organizacijos turi internetinį tinklą, kuriame aprašoma veikla, pateikiami reikalingi kontaktai, viešojo sektoriaus organizacija pateikia savo įsikūrimo istoriją.

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis pastebima, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymų į teiginius nėra ($p > 0,05$) (žr. 9 priedą, 12 lent.).

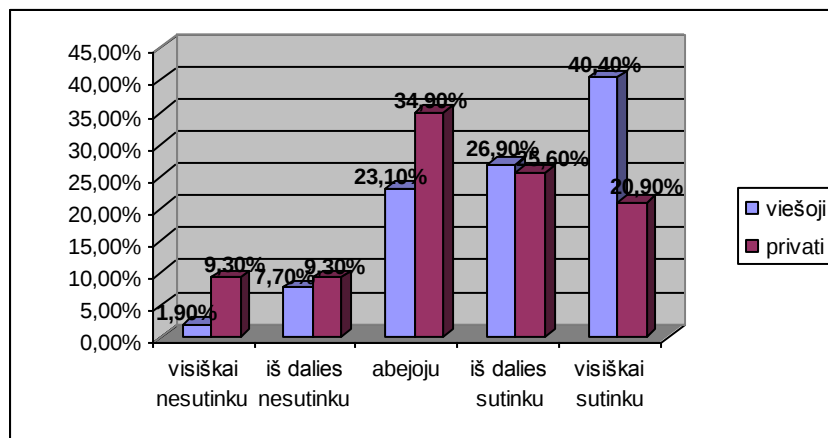
Kontrolė yra viena iš valdymo proceso sudedamųjų dalių, padeda vadovams įsitikinti ar organizacija juda užsibrėžtų tikslų link. Tai viena pagrindinių organizacijos veiklos funkcijų, kuri yra būtina, norint užtikrinti atliekamo darbo kokybę.

Analizuojant procentinius atsakymų į teiginius pasiskirstymus pastebima, kad viešojo sektoriaus respondentų didesnis procentas visiškai sutinka su teiginiu, kad jų darbą kontroliuoja nei privataus (viešojo – 31,4%, privataus – 16,3%). Taip pat pastebima, kad didesnis procentas ir nesutinkančių su šiuo teiginiu yra viešajame sektoriuje (viešojo – visiškai nesutinka: 5,9%, iš dalies nesutinkančių: 3,9%, privataus – visiškai nesutinka: 0%, iš dalies nesutinkančių: 2,3%) (žr. 8 priedą 13 lent.).

Statistinė duomenų analizė parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų pagal sektorius persidengusių vertybių lygmenyje kontrolės elemente nėra ($p > 0,05$) (žr. 9 priedą, 13 lent.).

Anketinių duomenų statistinė analizė pagal Mann – Whitney kriterijų atskleidė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi atsakymai į teiginį, kad įstaigoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų viešojoje ir privačioje įstaigose ($p = 0,019$, $p < 0,05$). Pagal vidutinius rangus galima spręsti, kad viešojoje įstaigoje darbuotojai labiau įsitikinę, jog jų organizacijoje užsitęsusių, neišspręstų konfliktų nėra (žr. 9 priedą, 14 lent.).

Analizuojant procentinius atsakymų pasiskirstymus galima teigti, kad žymus respondentų skirtumas tarp viešosios ir privačios įstaigų stebimas „visiškai sutinku“ ir „abejoju“ atsakymų pasirinkime (žr. 21 pav.).

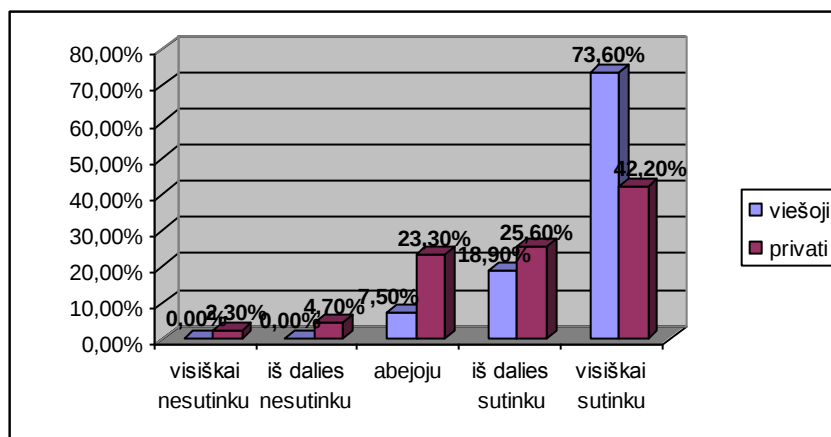


21 pav. Įstaigoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų ($N_x = 52$, $N_y = 43$)

Analizuojant bendrų susitarimų lygmens filosofijos elemento teiginių atsakymus statistine analize pastebima, kad darbuotojų įstaigos misijos ir vizijos žinojimas statistiškai reikšmingai skiriasi viešojoje ir privačioje organizacijose ($p = 0,001$, $p < 0,05$). Žvelgiant į vidutinius rangus matoma, kad viešosios įstaigos darbuotojai geriau žino įstaigos misiją ir viziją (žr. 9 priedą, 15 lent.).

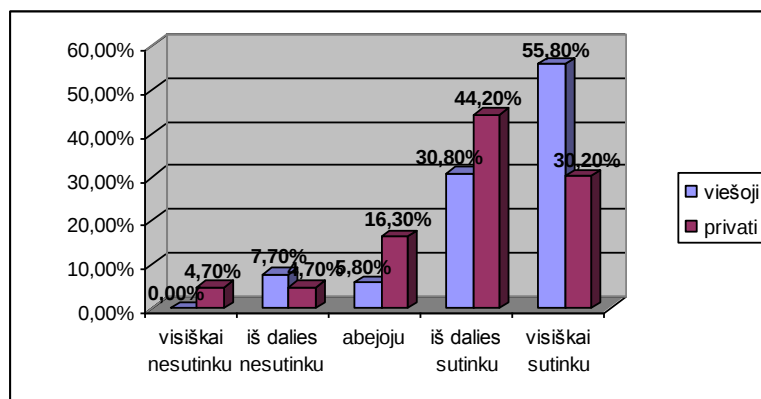
Iš 22 lentelės matoma, kad viešosios įstaigos didžioji dalis (73,6%) darbuotojų visiškai sutinka su teiginiu, kad darbuotojai žino savo įstaigos misiją ir viziją. Tuo tarpu privataus sektoriaus respondentai tik

42,2 % visiškai sutinka, kad darbuotojai žino įstaigos misiją ir viziją. Abejojančių šiuo teiginiu privačiame sektoriuje yra daugiau nei viešajame (viešojo – 7,5%, privataus – 23,3%), o tai patvirtina, jog privataus sektoriaus įstaigos darbuotojai prasčiau žino įstaigos misiją ir viziją (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbuotojai žino įstaigos misiją ir viziją ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

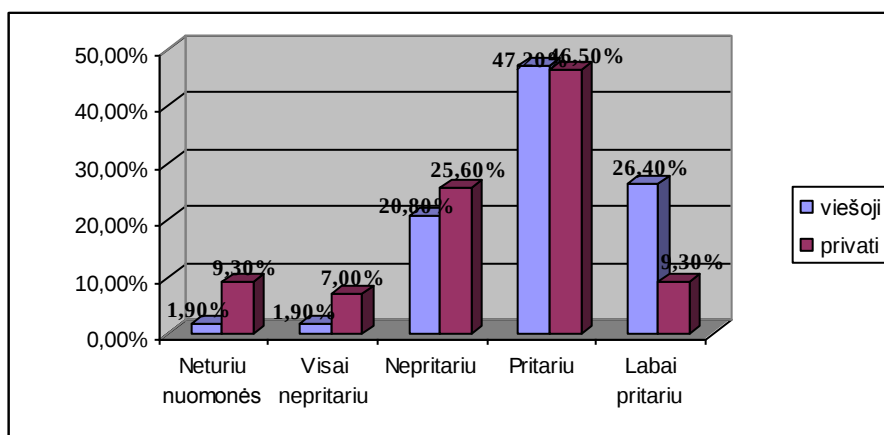
Analizuojant procentinius atsakymų pasiskirstymus į šį teiginį pastebima, kad didesnė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų visiškai sutinka, kad jų darbo užduotys ir atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos, kai tuo tarpu privataus sektoriaus visiškai sutinka tik trečdalis tirtų darbuotojų. Tačiau pastebima, kad net 44,2 % privataus sektoriaus respondentų iš dalies sutinka su nagrinėjamu teiginiu (žr. 23 pav.) Toks nuomonių išsiskyrimas pagal sektorius galimas dėl to, kad įstaigos gyvuoja skirtingą laiką, viešojo sektoriaus organizacija įkurta žymiai seniau.



23 pav. Jūsų įstaigoje darbo užduotys ir atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos ($N_x = 52$, $N_y = 43$)

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tirtų įstaigų matomas ir atsakymuose į teiginį apie aiškiai apibrėžtas darbo užduotis ir atsakomybės sritis ($p = 0,015$, $p < 0,05$). Vidutiniai rangai rodo, jog viešojoje įstaigoje yra aiškiau apibrėžtos darbo užduotys ir atsakomybės sritys nei privačioje (žr. 9 priedą, 15 lent.).

Procentiniai atsakymų pasiskirstymai rodo, kad pritaria nagrinėjamam teiginiui panašiai vienodai tiek viešojoje, tiek privačioje įstaigoje (viešojo – 47,2%, privataus – 46,5%). Tačiau gana ryškiai skiriasi respondentų atsakymo „visiškai pritariu“ pasiskirstymas (viešojo – 26,4%, privataus – 9,3%). Taip pat pastebimas didesnis tirtų darbuotojų procentas privačiame sektoriuje, kurie nepitaria teiginiui, kad įstaigos vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bei bendrauja jų laikydamiesi (viešojo – visiškai nepitaria: 1,9%, nepitaria: 20,8%, privataus – visiškai nepitaria: 7 %, nepitaria: 25,6%) (žr. 23 pav.). Taigi, tai patvirtina anksčiau padarytą išvadą, kad viešojoje įstaigoje vadovai labiau perduoda darbuotojams normas ir vertybes bei yra labiau linkę jų laikytis bendraujant.

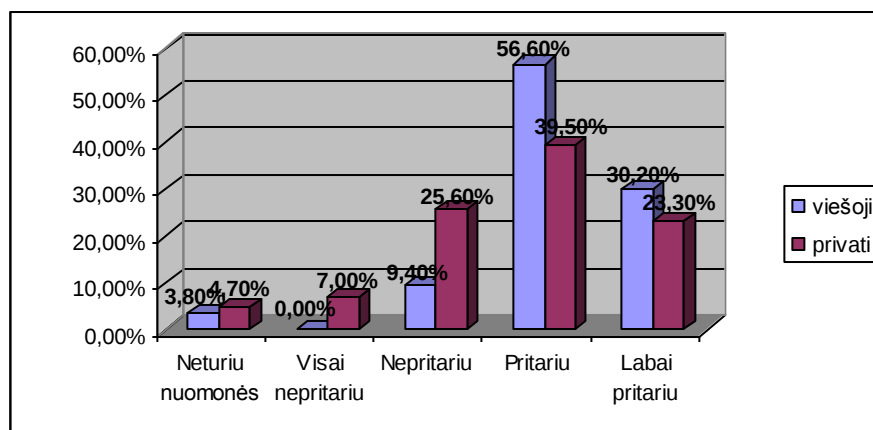


24 pav. Įstaigos ir padalinių (skyrių) vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bendrauja jų laikydamiesi ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

Teiginys, kad įstaigos vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bendrauja jų laikydamiesi, atskleidžia statistiškai reikšmingus skirtumus pagal sektorių ($p = 0,015$, $p < 0,05$). Galima daryti išvadą, kad viešojoje įstaigoje vadovai labiau perduoda darbuotojams normas ir vertybes bei yra labiau linkę jų laikytis bendraujant. Analizuojant bendrų susitarimų filosofijos elementą apibūdinantį teiginį, kad įstaigos vadovai sprendžia, kurias vertybes diegti organizacijoje. Statistiškai patikimai skiriasi atsakymų pasiskirstymas tirtose įstaigose ($p = 0,040$, $p < 0,05$) (žr. 9 priedą, 15 lent.).

25 paveiksle pateikta diagrama labai aiškiai parodo, kad viešojoje įstaigoje darbuotojai labiau pastebi, jog įstaigoje vadovai labiau sprendžia kurias vertybes diegti organizacijoje. (viešojo – visiškai pritaria: 30,2%, pritaria: 56,6%, privataus – visiškai pritaria: 23,3%, pritaria: 39,5%). Taip pat šią išvadą patvirtina ir tai, kad nepritariančių nagrinėjamam teiginiui privačiame sektoriuje yra net ketvirtis, kai viešajame tik 9,6% (žr. 25 pav.).

Taigi galima daryti išvadą, kad bendrųjų susitarimų filosofijos elementas egzistuoja tirtose organizacijose ir tam tikri aspektai skiriasi analizuojant įstaigas pagal sektorius.



25 pav. Įstaigos ir padalinių (skyrių) vadovai sprendžia kurias vertybes diegti organizacijoje, nurodo, ko ir kaip siekti ($N_x = 53$, $N_y = 43$)

Taigi galima daryti išvadą, kad bendrųjų susitarimų filosofijos elementas egzistuoja tirtose organizacijose ir tam tikri aspektai skiriasi analizuojant įstaigas pagal sektorius.

Dauguma mokslininkų, tyrinėjusių organizacinę kultūrą, vertybes laiko pagrindiniu organizacinės kultūros elementu. Vertybės daro įtaką kiekvienam organizacijos nariui, jų elgesiui ir priimamiems sprendimams. Svarbu žinoti kokias vertybes pripažįsta darbuotojai ir vadovai, ar darbuotojų ir vadovų vertybės sutampa.

Atlikus tirtų įstaigų respondentų atsakymų į teiginius apie vertybes jų įstaigose statistinę analizę, pastebėta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi net 7 vertybės iš 15 vertybių pateiktų respondentams įvertinti (Įsipareigojimas: $p = 0,007$, $p < 0,05$; Teisingumas: $p = 0,000$, $p < 0,05$; Patikimumas: $p = 0,000$, $p < 0,05$; Atsakomybė: $p = 0,001$, $p < 0,05$; Pareigingumas: $p = 0,001$, $p < 0,05$; Profesionalumas: $p = 0,000$, $p < 0,05$; Sąžiningumas: $p = 0,000$, $p < 0,05$). Vidutiniai rangai rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijoje tokios vertybės, kaip įsipareigojimas, teisingumas, patikimumas, atsakomybė, pareigingumas, profesionalumas, sąžiningumas yra labiau išreikštos ir darbuotojai jas labiau pastebi nei privačioje įstaigoje (žr. 8 ir 9 priedus, 16 lent.).

Atliekant statistinę duomenų analizę pastebėta, kad tokių vertybių kaip siekimas tobulėti ir ištikimybė, statistiškai reikšmingo skirtumo lyginant įstaigas pagal sektorius nėra, tačiau matoma tendencija, kad viešojo sektoriaus darbuotojai šias vertybes pastebi labiau nei privataus sektoriaus įstaigoje dirbantys respondentai (Siekimas tobulėti: $p = 0,079$, $p > 0,05$; Ištikimybė: $p = 0,077$, $p > 0,05$) (žr. 8 ir 9 priedus, 16 lent.).

Nagrinėjant kitus atsakymus apie organizacijų bendrą susitarimų kultūrą statistiškai patikimi skirtumai nenustatyti.

Išanalizavus anketinius duomenis, galima daryti išvadą, kad vertybės yra labiau išreikštos ir darbuotojai jas labiau pastebi viešajame sektoriuje nei privataus sektoriaus įstaigoje. Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo duomenis, matoma, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaigų vadovai taip pat pastebi panašias vertybes, tokias kaip profesionalumas, sąžiningumas, atsakomybė, pasitikėjimas ir kt.

3.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas

Išanalizavus kokybinio ir kiekybinio tyrimų gautus duomenis viešajame ir privačiame sektoriuose galima teigti, kad abiejose organizacijose gana aiškiai išreikšti pagrindiniai pastebimos kultūros lygmens elementai.

Vienas iš pastebimos kultūros elementų – simboliai. Kaip aprašoma literatūros analizėje simboliais gali būti daiktai (vėliavos, paveikslai, portretai, sertifikatai, kortelės, rašikliai, puodukai, apranga), fizinė aplinka (interjeras, eksterjeras) bei užimamas pareigas atspindintys ženklai. Duomenų analizė parodė, kad tiek įstaigų vadovai, tiek darbuotojai pastebi, kad jų įstaigose yra pakankamai aiškiai matomi įvairūs simboliai. Pastebima, kad privačios organizacijos vadovai daugiau dėmesio skiria organizacijos atributikai negu viešojo sektoriaus organizacija. Galima daryti prielaidą, kad privataus sektoriaus organizacija yra labiau orientuota į įstaigos populiarinimą ir reklamą, norint pritraukti daugiau pacientų, kadangi pacientų skaičius garantuoja įstaigos pajamas ir gyvavimą.

Vienas svarbiausių pastebimos kultūros elementų yra pasakojimai, į kuriuos įeina įstaigos istorija ir jos žinojimas, mitai ir legendos apie organizaciją. Kokybiniame tyrime vadovai pakankamai daug kalbėjo apie įstaigos įkūrimą, jos istoriją ir jos žinojimo svarbą kiekvienam organizacijos darbuotojui, nors tai labiau akcentavo privataus sektoriaus vadovai. Iš kiekybinio tyrimo galime spręsti, kad abiejose įstaigose yra nemaža dalis darbuotojų, kurie neįsitikinę ar žino įstaigos istoriją. Taigi, galima daryti išvadą, kad įstaigos vadovai, nors ir kalba apie įstaigos istorijos žinojimo svarbą, turėtų geriau apgalvoti kaip skleisti informaciją apie istoriją, nusipelnčiusius įstaigos darbuotojus. Jau interviu su vadovais metu, privačios įstaigos vadovai iškėlė mintį, jog reikėtų darbuotojams priminti apie įstaigos įkūrimą ir istoriją. Galima daryti išvadą, kad šis organizacinės kultūros elementas nepakankamai išreikštas.

Šventės, tradicijos ir jubiliejai yra svarbūs aspektai pastebimos kultūros veiksmų elemente. Tiek vadovai interviu metu, tiek darbuotojai anketose mini, kad jų įstaigose yra susiformavusios tradicijos, švenčiamos įvairios šventės. Iš vadovų pasisakymų pastebima, kad viešajame sektoriuje šventės yra didesnio masto, nes įstaiga žymiai didesnė ir dirba daugiau darbuotojų. Privačiame sektoriuje šventės yra švenčiamos mažesniame darbuotojų rate, pačioje įstaigoje, dėl to galima teigti, jog darbuotojai labiau mato vadovo įsitraukimą į organizacijos šventes ir tradicijas. Tai parodo ir anketinių duomenų statistinė analizė.

Vieno iš pastebimos kultūros elementų – kalbos, tiek vadovai, tiek darbuotojai išskiria tik specifinius žodžius ir trumpinius (medicininius terminus). Kiekybinio tyrimo metu, pastebima, kad tiek viešojo, tiek privataus sektorių vadovai kalba apie tai. Analizuojant anketinius duomenis, pastebima, kad viešajame sektoriuje darbuotojai labiau naudoja specifinius žodžius ir terminus nei privačiame sektoriuje. Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai prisideda prie organizacinės kultūros formavimo.

Kitas svarbus lygmuo pagal kurį analizuojami duomenys yra persidengusios vertybės. Tiek vadovai interviu metu, tiek darbuotojai anketose gana aiškiai nurodė, kad jų organizacijose yra pagrindiniai pastebimos kultūros elementai tokie kaip. Darbe šios vertybės buvo nagrinėjamos šiais aspektais – asmens identifikavimasis, dėmesys grupei, dėmesys žmogui, integracija, kontrolė, rizikos tolerancija, vertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į rezultatus ir priemonės bei sistemos atvirumas.

Didžioji dauguma dirbančiųjų įstaigose darbą sieja su draugišku kolektyvu. Mažai darbuotojų darbą sieja su savo karjera. Didesniajai daliai viešojo sektoriaus darbuotojų darbas – pajamų šaltinis, tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojai darbą santykinai sieja su užsidirbimu pragyvenimui. Abiejų įstaigų vadovai yra patenkinti savo darbu ir teigia, kad ir „darbuotojai myli savo darbą“ (žr. 6 priedą, 5 lent.). Tačiau analizuojant darbuotojų pasisakymus galima teigti, kad didesnė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų mažiau sutinka kad patenkinti darbu nei privačios įstaigos Taigi, galima daryti prielaidą, kad viešosios įstaigos vadovai nepakankamai susipažinę su darbuotojų požiūriu į pasitenkinimą darbu. Kokybiniame tyrime vadovai kolektyvo santykius vertina kaip šiltus, draugiškus ir geranoriškus. Tačiau žvelgiant į darbuotojų pasisakymus, pastebima, jog privataus sektoriaus respondentai mano, kad jų įstaigoje mažiau išreikšti geri ir šilti santykiai su kolektyvu. Taigi, galima daryti prielaidą, kad privačios įstaigos vadovai yra nepakankamai susipažinę su darbuotojų požiūriu į kolektyvo santykius. Tiek įstaigų vadovai, tiek darbuotojai naujų kolektyvo narių integraciją vertina teigiamai.

Abiejų įstaigų darbuotojų nuomone darbuotojams lengva įsilieti į kolektyvą. Tačiau nemaža dalis darbuotojų abejoja ar vadovai pakankamai rūpinasi naujų darbuotojų socializacija.

Pastebima, kad gana svarbus persidengusių vertybių akcentas yra rizikos tolerancija. Darbuotojų galimybes išsakyti savo nuomonę, pateikti naujas idėjas patys darbuotojai vertina teigiamai. Atliekant duomenų analizę pastebima, kad privačios įstaigos darbuotojai yra labiau skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas. Taigi, galima teigti, kad privačios organizacijos vadovai labiau skatina darbuotojus teikti siūlymus ir naujas idėjas nei viešosios. Nors lyginant su kokybinės analizės rezultatais, abiejų įstaigų vadovai pasisako apie tai, jog jie yra atviri naujoms idėjoms ir visada išklauso jas, tačiau apie skatinimą išsakyti ir teikti idėjas ir pasiūlymus kalbama labai mažai.

Žvelgiant į darbuotojų tobulinimąsi pastebima, kad viešojo sektoriaus darbuotojai palankiau vertina sąlygas kelti kvalifikaciją, tobulinti savo žinias nei privataus sektoriaus darbuotojai. Kokybiniam tyrimui abiejų įstaigų vadovai kalba apie tobulinimosi svarbą, kvalifikacijos kėlimo būtinumą, tačiau tik viešojo sektoriaus vadovai kalba apie sudaromas galimybes ir priemones tobulinti savo žinias ir įgūdžius.

Kalbant apie vertinimo/apmokėjimo sistemą pastebima, kad privačios įstaigos vadovai skatina darbuotojus pagyrimais, žodiniu būdu, kai tuo tarpu viešojo sektoriaus vadovai skatina pinigine išraiška. Visgi analizuojant tyrimo duomenis pastebime, kad kiekybinis tyrimas prieštarauja kokybinio tyrimo duomenims, anketinių duomenų analizė rodo, kad 32,1% viešojo sektoriaus respondentų abejoja, 9,4% iš dalies nesutinka, 30,2% visiškai nesutinka, kad darbo užmokestis atitinka jų darbo indėlį. Panašios tendencijos matomos ir iš privataus sektoriaus respondentų anketinių duomenų tyrimo: 37,2% - abejoja, 16,3% - iš dalies nesutinka, 11,6% - visiškai nesutinka kad darbo užmokestis atitinka jų darbo indėlį. Analizuojant darbuotojų pasisakymus galima daryti išvadą, kad apmokėjimo sistema privačiame sektoriuje menkai skatina siekti geresnių rezultatų. Galima daryti prielaidą, kad tokie rezultatai gaunami dėl privataus sektoriaus organizacijoje esamų finansinių problemų.

Trečiasis lygmuo, pagal kurį analizuojamos įstaigos, yra bendri susitarimai. Tai yra fundamentalios tiesios, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Jos atsiranda dėl bendro patyrimo, yra nediskutuotinos ir beveik nekintančios (Jucevičienė ir kt., 2000).

Analizuojant bendrų susitarimų lygmens filosofijos aspektą nustatyta, kad didesnė dalis viešosios įstaigos darbuotojų sutinka, kad jie žino įstaigos misiją ir viziją, tuo tarpu privačiame sektoriuje su šiuo teiginiu sutinka tik mažesnę pusę darbuotojų.

Išanalizavus anketinius duomenis nustatyta, kad didesnė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų aukščiau vertina vertybių raišką jų organizacijoje nei privataus sektoriaus. Statistinė duomenų analizė parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi net 7 vertybės. Nustatyta, kad didesnė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų labiau pastebi savo organizacijoje tokias vertybes, kaip sąžiningumas, profesionalumas, pareigingumas, atsakomybė, patikimumas, teisingumas, įsipareigojimas, nei viešojo sektoriaus organizacijoje. Vertinant tokias vertybes kaip profesionalumas, pareigingumas ir atsakomybė visi viešojo sektoriaus darbuotojai sutinka arba iš dalies sutinka, kad šios vertybės jų įstaigoje yra, kai tuo tarpu privataus sektoriaus nedidelė dalis darbuotojų abejoja ir netgi nesutinka. Kitas tirtas vertybes taip pat labiau įvertino viešojo sektoriaus darbuotojai nei privataus sektoriaus, tačiau statistiškai patikimas skirtumas nenustatytas (žr. 9 priedą). Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo duomenis, matoma, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įstaigų vadovai taip pat pastebi panašias vertybes, tokias kaip profesionalumas, sąžiningumas, atsakomybė, pasitikėjimas ir kt.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

1. Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą pastebime, kad visi mokslininkai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą, kaip vieną įstaigų strateginių išteklių, kuris daro didelę įtaką organizacijos ilgalaikiams veiklos rezultatams, jos funkcionavimo efektyvumui. Organizacinės kultūros formavimas – dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams. Organizacinės kultūros formavimą sąlygoja įvairūs veiksniai: vidiniai – strategija (vizija, misija, tikslai), personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija, sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.), vadovų mąstymas ir elgsena (vadovai privalo vadovautis žinomomis vadybos teorijomis, filosofija), vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė); išoriniai – politinė, socialinė, teisinė, bendroji kultūrinė, ekonominė, konkurencinė ir kt. aplinka. Tik nuo dirbančiųjų organizacijoje priklauso, kurie veiksniai bus atskleidžiami ir pasitelkiami formuojant organizacinę kultūrą. Sveikatos apsaugos sistemos įstaigose vieni svarbiausių organizacinės kultūros aspektų yra sveikatos priežiūros tradicijos, vidinė atmosfera, gydymo įstaigos narių tarpusavio ryšys, darbuotojų motyvavimas.

2. Nors yra įvairių organizacinės kultūros tipologijų, nė viena privataus ar viešo sektoriaus organizacija dažniausiai neatitinka idealaus organizacinės kultūros tipo. Organizacija yra kompleksinis junginys, kurio negalima įsprausti į jokių griežtų rėmus. Sėkmingos organizacijos pasirenka tokį organizacinės kultūros tipą, kuris geriausiai siejasi su pasirinkta strategija. Tačiau organizacinė kultūra nėra lengvai išmatuojama ir įvertinama, todėl daugelis autorių, siekdami atskleisti kultūros esmę, struktūrizuoja organizacinę kultūrą į lygmenis, kurie padeda įvertinti kiekvieno lygmens specifiškumą bei reikšmę organizacijai. Diagnozavimo metodų įvairovė leidžia tirti organizacinę kultūrą, taikant skirtingus būdus. Kadangi dažniausiai organizacinę kultūrą kuria vadovai, būtent vadovo asmenybė yra ypač svarbi. Vadovo įtaka labai svarbi priimant sprendimus, kartu ir formuojant organizacinę kultūrą. Kultūrą kuria lyderiai – vadovai, kurie formuoja grupės ar organizacijos nuostatas bei vertybes.

3. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose yra matoma organizacinė kultūra pagal tris analizuotus lygmenis. Tyrimo rezultatai parodė, jog tiek tirtų įstaigų darbuotojai, tiek vadovai nurodo pastebimos kultūros elementus tokius kaip – simboliai, pasakojimai, kalba ir veiksmai. Abiejų įstaigų vadovai ir darbuotojai išskiria persidengusių vertybių tokius elementus kaip – asmens identifikavimasis, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, integracija, rizikos tolerancija, orientacija į rezultatus ir priemonės, vertinimo/apmokėjimo sistema, sistemos atvirumas, kontrolė ir konfliktų lygis. Iš bendrų susitarimų tiek tirtų organizacijų vadovai, tiek darbuotojai išskiria filosofiją ir vertybes.

Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus įstaigas pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai:

4. Viešojo sektoriaus darbuotojai palankiau vertina jiems sudarytas sąlygas pavalgyti ir pailsėti. Šių įstaigų darbuotojai labiau išsiskiria vilkėdami specialią aprangą, jų kalboje labiau vartojami specifiniai žodžiai ir terminai. Darbuotojų nuomone įstaigoje palaikomi geri, šilti santykiai, jaučiama vadovo pagalba atliekant sudėtingą darbą nei privačiame sektoriuje. Tirtose viešojo sektoriaus įstaigoje darbuotojai palankiau vertina sąlygas tobulintis, apmokėjimo už darbą sistema skatina siekti geresnių rezultatų, jų darbo užduotys ir atsakomybės sritys yra aiškiau apibrėžtos, patys darbuotojai geriau žino įstaigos misiją ir viziją nei privataus sektoriaus organizacijoje. Tyrimas atskleidė, jog tirtos viešosios įstaigos darbuotojai palankiau vertina vertybių raišką. Viešojo sektoriaus organizacijoje tokios vertybės, kaip įsipareigojimas, teisingumas, patikimumas, atsakomybė, pareigingumas, profesionalumas, sąžiningumas yra labiau išreikštos ir darbuotojai jas labiau pastebi nei privačioje įstaigoje.

5. Tyrimo rezultatų analizė parodė, jog privačiame sektoriuje didesnis dėmesys skiriamas išorinės kultūros raiškai, įstaigos darbuotojai ir vadovai labiau pastebi, kad jų organizacija išsiskiria savo turima atributika, labiau mato vadovo įsitraukimą į organizacijos šventes ir tradicijas nei viešojo sektoriaus įstaiga. Privataus sektoriaus darbuotojai palankiau vertina santykius kolektyve. Privačiame sektoriuje didesnė tolerancija rizikai. Tyrimas atskleidė, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau skatinami teikti siūlymus, naujas idėjas ir yra labiau patenkinti savo darbu nei viešojo sektoriaus organizacija. Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad privataus sektoriaus organizacijos vadovai noriai įsitraukia į kultūros formavimą.

PASIŪLYMAI

Atlikus teorinės medžiagos analizę bei įvertinus tyrimo rezultatus, pateikiami praktiniai pasiūlymai tirtų organizacijų vadovams, į kuriuos kultūros elementus reikėtų atkreipti didesnę dėmesį siekiant pagerinti tirtų įstaigų organizacinę kultūrą.

- Viešajai X organizacijai – stiprinti matomą organizacinę kultūrą daugiau dėmesio skiriant įstaigos populiarinimui, naudoti daugiau simbolikos, skatinti darbuotojus teikti siūlymus ir naujas idėjas, daugiau dėmesio skirti darbuotojų pasitenkinimui darbu, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.
- Privačiajai Y organizacijai – skirti daugiau dėmesio vertybių sistemai ir kolektyvo santykiams, taikyti daugiau priemonių ir būdų apimančių motyvavimo sistemų diegimą, peržiūrėti vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, skirti daugiau dėmesio įstaigos misijai ir vizijai, sudaryti geresnes sąlygas darbuotojams pavalgyti ir pailsėti.
- Abiejų įstaigų vadovams skatinti komandinį darbą gerinant komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovų bei esant galimybei priminti darbuotojams įstaigų įkūrimo ir vystymosi istoriją.

Pasiūlymai tolimesniems darbams:

- Atliktą tyrimą galima traktuoti kaip pilotinį (bandomąjį), nes buvo tirtos tik dvi organizacijos – po vieną iš viešojo ir privataus sektorių. Todėl siekiant tiksliau įvertinti kultūros skirtumus, egzistuojančius tarp viešojo ir privataus sektorių organizacijų, būtinas pakartotinis tyrimas.

LITERATŪRA

1. **Alvesson M.** Understanding Organizational culture – London: Thousand Oaks, New Delhi, 2002. – 214 p. – ISBN 0-7619-7005-3
2. **Bandzevičienė R.** Inovacijų vadybos psichologija – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 80 p. – eISBN 9789955193357
3. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams – Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
4. **Budinienė L., Svirskienė G.** Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2006, no. 2(9), p. 55-59. ISSN 1648-8776 <http://www.minfolit.lt/arch/4501/4613.pdf> [žiūrėta 2011 11 05]
5. **Carney M.** Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? // Journal of Nursing Management, 2006, vol. 14, p. 23-33. – ISSN 09660429 <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=a4fb7cd8-0a08-4e55-8a0b-af843fa39d5d%40sessionmgr111&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=19091221> [žiūrėta 2013 02 03]
6. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 286 p. – ISBN 978-9955-19-365-4
7. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. – 162 p. – ISBN 9955-423-45-5 <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/SMD%20konferencija/2006/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos06.pdf> [žiūrėta 2012 07 18]
8. **Fayol H.** Administravimo teorija ir praktika: valdymo klasika / iš anglų kalbos vertė V. Obrazcovas. – Vilnius: Eugrimas, 2005. – 135 p. – ISBN 9955-501-91-X
9. **Garalis A.** Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2003, no. 69, p. 48-58. ISSN 1392-0340 <http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16922.pdf> [žiūrėta 2012 04 07].
10. **Giedraitis A.** Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2011, Nr. 2(26), p. 1-8. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/26/69.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]
11. **Gimžauskienė E.** Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – 165 p. – ISBN 978-9955-25-282-5

12. **Gražulis V., Jagminas J.** Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 24, p. 79-91. ISSN 1648-2603 http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82550 [žiūrėta 2012 08 18]
13. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija (3 leidimas). – Kaunas: Technologija, 2002. – 137 p. ISBN 9986-13-677-6
14. **Jankauskienė D.** Sveikatos organizacijų kultūros specifika // Lietuvos sveikata – Vilnius, 2012 05 17 <http://www.lsveikata.lt/pagrindinis/nuomones/jankauskiene-sveikatos-sistemos-organizaciju-kultura-sovietine.html> [žiūrėta 2012 10 30]
15. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis (2-asis papild. leid.) – Kaunas: Technologija. 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1
16. **Jucevičienė P. ir kt.** Universiteto kultūra ir jos tyrimas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2000. 181 p. ISBN 9986-13-878-7
17. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid.) – Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
18. **Kasiulis J. Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 1998. – 327 p. – ISBN 9986-13-602-4
19. **Kaziliūnas A.** Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2004, Nr. p. 73-80. ISSN 1648-2603 <http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&q=Visuomenei+teikiamu+paslaugu+kokybes+ir+organizacines+kulturos+saveika> [žiūrėta 2012 10 30]
20. **Kučinskas V., Paulauskaitė A.** Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Klaipėdos verslo kolegija, 2011. - p. 144-165. http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_2/144_165kucinskas.pdf [žiūrėta 2012 04 14]
21. **Kvedaravičius J., Ražauskas D.** Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2010, no. 20(1), p. 1-8. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/123.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]
22. **Lakis J.** Permainos ir iššūkiai organizacijos vidaus administravimo srityje // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, Nr. 6, p. 65-72. ISSN 1648-2603 http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82550 [žiūrėta 2011 11 09]
23. **Lymantaitė K.** Žinioms valdyti palanki aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinė elgsena // Informacijos mokslai – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010, Nr. 53, ISSN 1392-0561 [žiūrėta 2012 08 18]

24. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika – Kaunas: Technologija, 2006. – 121 p. – ISBN 9955-25-122-0
25. **Maksimenko M., Žilinskas V. J.** Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, Nr. 1(8), p. 312-317. ISSN 1648-9098 <http://www.minfolit.lt/arch/13501/13883.pdf> [žiūrėta 2011 11 05]
26. **Mamedaitytė S.** Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga) – 2003, p. 1-52. http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf [žiūrėta 2012 04 09]
27. **Nikaitė I., Vveinhardt J.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui: jaunųjų mokslininkų darbai – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, no. 1 (17), p. 176-186. ISSN 1648-8776
http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf [žiūrėta 2012 04 09]
28. **Palidaukaitė J.** Viešojo administravimo etika: vadovėlis – Kaunas: Technologija, 2007. – 232 p. – ISBN 9955-09-009-X
29. **Parmelli E. et al.** The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review. // *Implementation Science*, 2011, vol. 6, p. 33-40. - ISSN 17485908 <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=123&sid=902db6ad-0062-4216-98c3-319e34be9d54%40sessionmgr115&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=60453007> [žiūrėta 2011 11 10]
30. **Paulauskaitė N., Vanagas P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija. 1998. – 108 p.
31. **Patapas A., Labenskytė G.** Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 4, p. 589-603. ISSN 2029-2872
<http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&q=Organizacin%C4%97s+kult%C5%ABros+ir+vertybi%C5%B3+tyrimas+N+apskrities+valstybin%C4%97je+mokes%C4%8Di%C5%B3+inspekcijoje.> [žiūrėta 2012 09 18]
32. **Paužuolienė J., Trakšėlys K.** Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje // *journal of management*, 2009, Nr. 14(2), p. 157-162. ISSN 1648-7974 http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf#page=157 [žiūrėta 2011 11 01]

33. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 78 p. – ISBN 978-9955-19-083-7 http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/magistrinio_instrukcija_2008.pdf [žiūrėta 2012 06 17]
34. **Peters T. J., Waterman R. H.** Tobulumo beiėškant: geriausių vadovų pamokos / iš anglų kalbos vertė Lina Kuliėauskaitė. – Vilnius: Alma litera, 2008. – 462 p. – ISBN 978-9955-38-110-5
35. **Poėkienė A.** Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukėtojo mokslo edukacijos veiksnys (rankraėstis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija (07S). – Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 1998. – 28 P.
36. **Prakapas R., Butvilas T.** Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 106 p. ISBN 978-9955-19-266-4
37. **Pruskus V. Lukoėvičius V.** Organizacijų kultūra: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. – 202 p. – ISBN 978-9955-20-479-4
38. **Purlys Č.** Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2009, Nr. 49, p. 97-108. ISSN 1392-1142 <http://www.minfolit.lt/arch/19501/19801.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]
39. **Ramanauskas J., Stripeikis O.** Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2011, no 1(25), p. 224-230. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/25/224.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]
40. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai (2-asis leidimas) – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
41. **Rudzkienė V.** Socialinė statistika: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005. – 257 p. – ISBN 9955-19-002-7
42. **Sakalas A.** Personalo vadyba - Vilnius: Margi raėtai, 2003. – 296 p. ISBN 998609254X
43. **Schein E. H.** Organizational Culture and Leadership – San Francisco: Jossey-Bass, 2004. – 437 p. – ISBN 1-7879-6845-5
44. **Schneider B.** Organizational Climate and Culture - San Francisco: Jossey-Bass, 1990.- ISBN 9780-470-622-03-2
45. **Seren S., Baykal U.** Relationships Between Change and Organizational Culture in Hospitals // of Nursing Scholarship, 2007, vol. 39, p. 191-197, ISSN 15276546 <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=a4fb7cd8-0a08-4e55-8a0b-af843fa39d5d%40sessionmgr111&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=25150144> [žiūrėta 2013 02 12]

46. **Staniulienė S.** Organizacinė kultūra: mokomoji knyga – Kaunas: Vytauto **didžiojo** universitetas, 2010. – 248 p. – ISBN 978-9955-12-592-1
47. **Stankevičienė A. ir kt.** Žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis // Verslas: teorija ir praktika, 2009, Nr. 10(4), p. 276-284. - ISSN 1648-0627 – ISSN 1822-4202 http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol10_no4_276-284_stankeviciene.pdf [žiūrėta 2011 11 03]
48. **Stevenson K., Baker R.** Investigating organisational culture in primary care // Quality in Primary Care, 2005, vol. 13, p. 191-200. - ISSN 14791072 <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=a4fb7cd8-0a08-4e55-8a0b-af843fa39d5d%40sessionmgr111&hid=114&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=19897531> [žiūrėta 02 25]
49. **Stoner J. A. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p. – ISBN 9986-850-30-4
50. **Stoškus S. Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 232p. – ISBN 9986-38-624-1
51. **Stundžė L.** Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. – Informacijos mokslai 2010 53. p. 63-85. – ISSN 1392-0561 http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/53/63-85.pdf [žiūrėta 2012 08 14]
52. **Svirskienė G.** Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005. - p. 365-372. <http://smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Svirskiene.pdf> [žiūrėta 2012 06 13]
53. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas – Klaipėda: KU I-kla, 2002. – 208 p. – ISBN 9955-456-63-9
54. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika: metodinė mokomoji knyga. – Klaipėda: KU I-kla, 2008. – 86 p. – ISBN 978-9955-18-310-5
55. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui: mokslo darbai. – Klaipėda: KU I-kla, 2008, Nr. 15 (4), p. 1-6. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf> [žiūrėta 2011 11 01]
56. **Šimanskienė L., Paužuolienė J.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2010, no. 23(4), p. 1-12. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/23/109.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]

57. **Šimanskienė L., Seilius A.** Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija. – Klaipėda: KU I-kla, 2009. – 346 p. – ISBN 978-9955-18-411-9
58. **Šimanskienė L., Tarasevičius T.** Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos – Klaipėda: KU I-kla, 2010, Nr. 20(1), p. 1-8. ISSN 1822-6760 <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/20/146.pdf> [žiūrėta 2011 11 03]
59. **Targamadzė V.** Švietimo organizacijos kultūra (metodinė priemonė) – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – p. 82, ISBN 978-9955-634-83-6 http://www.fsf.vu.lt/users/viltar/pub/OK_1dalis.doc [žiūrėta 2012 08 19]
60. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba: monografija. – Vilnius: Vilniaus teisės universitetas, 2004. – 335 p. – ISBN 9955-563-63X
61. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. - ISBN 9955-563-26-5
62. **Vaičekauskaitė R.** Vaiko su negalia savarankiškumo ugdymo šeimoje diskursas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008. – 220 p. – ISBN: 978-9955-18-360-0
63. **Vaitkevičius R., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. – 223 p. ISBN 9955-121-38-6
64. **Vaitkūnaitė V.** Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei // Verslas: teorija ir praktika, - Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, Nr. 1, p. 45-53. – ISSN 1648-0626
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0jBln_ZmSd8J:www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2006.07/pdf+&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESjKa2Yrbt4CkSU-hNvkG5hxl_FnkWTQnS9Lj8oD4BXtLcAIpyx6mE8akBfH3heNLP1gqKZblMqdDR0pMJrP4ewEzRcZzKv9fLs3PV6ajuu8rEEt5nfAXg34xv4fcnxpnr2mSNc&sig=AHIEtbQCG-c4vmBZdeZJU63GKNeudLrXmg [žiūrėta 2012 08 19]
65. **Vanagas R., Vyšniauskienė L.** Vadybos pagrindai: vadovėlis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 162 p. – ISBN 978-9955-19-412-5
66. **Vasiljevienė N.** Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai: monografija. – Vilnius: UAB CIKLONAS, 2003. – 480 p. – ISBN 9955-497-37-8
67. **Vveinhardt J.** Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos – Mokslo darbai – Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2011. Nr.5(29), p.221-230 ISSN 1822-6760 [http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/29/ManagementKaunas5\(29\).pdf](http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/29/ManagementKaunas5(29).pdf) [žiūrėta [2012 08 14]

68. **Webber M. et al.** Organisational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict // Australian & New Zealand Journal of Organisational Psychology, 2010, vol. 3, p. 54-65. ISSN 18357601
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=123&sid=902db6ad-0062-4216-98c3-319e34be9d54%40sessionmgr115&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=59659240> [žiūrėta 2011 11 10]
69. **Wooten L. P., Crane P.** Nurses as Implementers of Organizational Culture // Nursing Economic\$, 2003, vol. 21, p. 275-279. – ISSN: 07461739
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&sid=a4fb7cd8-0a08-4e55-8a0b-af843fa39d5d%40sessionmgr111&hid=114&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=12322493> [žiūrėta 2013 02 15]
70. **Zakarevičius P.** Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998. – 223 p. – ISBN 9986-501-10-5
71. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8
72. **Zakarevičius P.** Organizacijos veiklos procesų valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010, Nr. 56, p. 123-132. – ISSN 1392-1142
73. **Zakarevičius P. ir kt.** Organizacijų vystymosi paradigma – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004. – 511 p. – ISBN 9955120274
74. **Камерон К., Куинн Р.** Диагностика и изменение организационной культуры – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 311 с. – ISBN 5-31800-283-8
75. **Соломанидина Т. О.** Организационная культура компании – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 623 с. – ISBN 978-5-16-003946-6
76. **Соломанидина Т. О., Волгина О. Н.** Организационная культура (в схемах и таблицах) - Москва: Изд-во Рос. Экон. Акад., 2004.
77. **Спивак, В. А.** Организационное поведение: конспект лекций - Москва: Юрайт, 2011. – 206 с. – ISBN 9-78599-160-901-2
78. **Шермерорн Дж. и др.** Организационное поведение (8-е издание) – Москва: Питер, 2006, 637 с. – ISBN 5-88782-406-9

ANOTACIJA

Česnulevičienė D. Organizacinės kultūros tyrimas medicinos įstaigose (viešojo ir privataus sektorių organizacijų palyginimas) / viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 89 p.

Magistro darbe nagrinėjami organizacinės kultūros aspektai viešojo ir privataus sektorių organizacijose. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, pateikiami įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacinę kultūrą, atskleidžiamas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese, analizuojama tipologija bei organizacinės kultūros lygmenys. Antroje darbo dalyje aptariama darbe naudota tyrimo metodika. Analitinėje baigiamojo darbo dalyje, taikant interviu, anketinės apklausos, stebėjimo, dokumentų analizės bei statistinės analizės metodus, pateikiami ir nagrinėjami dviejų medicininių organizacijų kultūros tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos tirtų medicininių organizacijų vadovams.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, viešojo organizacija, privati organizacija, medicininių įstaigų organizacinė kultūra.

ANNOTATION

Cesnuleviciene D. Research of organizational culture in medical institutions (organizations comparison of the public and private sectors) / Master's diploma paper of public administration. Advisor assoc. doc. dr. R. Daciulyte, - Vilnius: Mykolas Romeris University, faculty of politics and management, 2013. – 89 p.

The aspects of organizational culture in the organizations, attributed to the public and private sectors, are researched in the master's thesis. The conception of organizational culture is analyzed in the first part of the thesis; various scientists' viewpoints upon organizational culture are submitted; the chief executor's role in the process of formation of organizational culture is revealed; the typology and levels of organizational culture are analyzed herein. The research methods, used in the thesis, are considered in the second part of the thesis. The results of research of two medical organizations' culture, obtained as a result of application of the interview, polling with the help of the questionnaire, observation, document analysis and statistical analysis methods, are analyzed and submitted in the analytical part of the final thesis. The conclusions and recommendations, assigned for the chief executors of the medical institutions under research, are submitted at the end of the thesis.

Key words: organizational culture, public organization, private organization, medical institutions' organizational culture.

SANTRAUKA

Česnulevičienė D. Organizacinės kultūros tyrimas medicinos įstaigose (viešojo ir privataus sektorių organizacijų palyginimas) / viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 89 p.

Organizacinė kultūra – savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrenkiantys savo produktyvumu (Šimanskienė, 2008). Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Svarbu, jog darbuotojai suprastų esminį dalyką, kad jeigu gerai bus organizacijai, gerai bus ir jiems.

Tyrimo objektas. Dviejų medicinos įstaigų organizacinė kultūra.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti medicininių įstaigų organizacinės kultūros raiškos aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą bei svarbą šiuolaikinėje organizacijoje.
2. Aptarti organizacinės kultūros formavimosi veiksnius.
3. Išanalizuoti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese.
4. Ištirti ir palyginti darbuotojų nuomonę apie viešojo ir privataus sektorių organizacinės kultūros raišką.

Darbo hipotezė. Viešojo ir privataus sektorių organizacijose organizacinė kultūra skiriasi.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas – organizacinės kultūros sampratai, tipams, lygiams atskleisti bei rengiant tyrimo instrumentariją.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, pateikiami įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacinę kultūrą, atskleidžiamas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese, analizuojama tipologija bei organizacinės kultūros lygmenys. Antroje darbo dalyje aptariama darbe naudota tyrimo metodika. Analitinėje baigiamojo darbo dalyje, taikant interviu, anketinės apklausos, stebėjimo, dokumentų analizės bei statistinės analizės metodus, pateikiami ir nagrinėjami dviejų medicininių organizacijų kultūros tyrimo rezultatai. Tyrimo duomenys atskleidė, jog viešajame sektoriuje skiriama per mažai dėmesio įstaigos populiarinimui, darbuotojai neskatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas, per mažai dėmesio skiriama darbuotojų pasitenkinimui darbu, jie neįtraukiami į sprendimų priėmimą. Privačiame sektoriuje skiriamas nepakankamas dėmesys vertybių sistemai ir kolektyvo santykiams, kukli ir mažai efektinga motyvavimo priemonių sistema, kvalifikacijos kėlimas neatsižvelgiant į darbuotojų poreikius, nepakankamas dėmesys įstaigos misijai ir vizijai.

SUMMARY

Cesnuleviciene D. Research of organizational culture in medical institutions (organizations comparison of the public and private sectors) / Master's diploma paper of public administration. Advisor assoc. doc. dr. R. Daciulyte, - Vilnius: Mykolas Romeris University, faculty of politics and management, 2013. – 89 p.

Organizational culture is a sort of ideology, helping to achieve the objectives. Its essence is as follows: the general standpoint of the members of the whole organization towards the manner of working, seeking for prosperity of the organization and for satisfaction of the employees' demands, is reflected via application of certain symbols, after having created certain values and standards. Creation of organizational culture is a hard work; however, solid organizations lay their efforts and their results are startling from the point of view of their productivity (Simanskiene, 2008). The appropriately formed organizational culture helps the organization to develop its strategy and improves the employees' interrelations. It is important for the employees to perceive the following essential thing: if the organization is of benefit, the employees will benefit from it as well.

Object under research. Organizational culture of two medical institutions.

Purpose of the research. To analyze the aspects of manifestation of the medical institutions' organizational culture.

Tasks of the thesis:

1. To analyze the conception of organizational culture and its importance in the contemporary organization.
2. To consider the factors of formation of organizational culture.
3. To analyze the chief executor's role in the process of formation of organizational culture.
4. To investigate and to compare the employees' opinion about manifestation of organizational culture in the public and private sectors.

Research methods: Analysis and systemizing of the scientific literature – for disclosure of the conception, types and levels of organizational culture and for preparation of the research instrumentation.

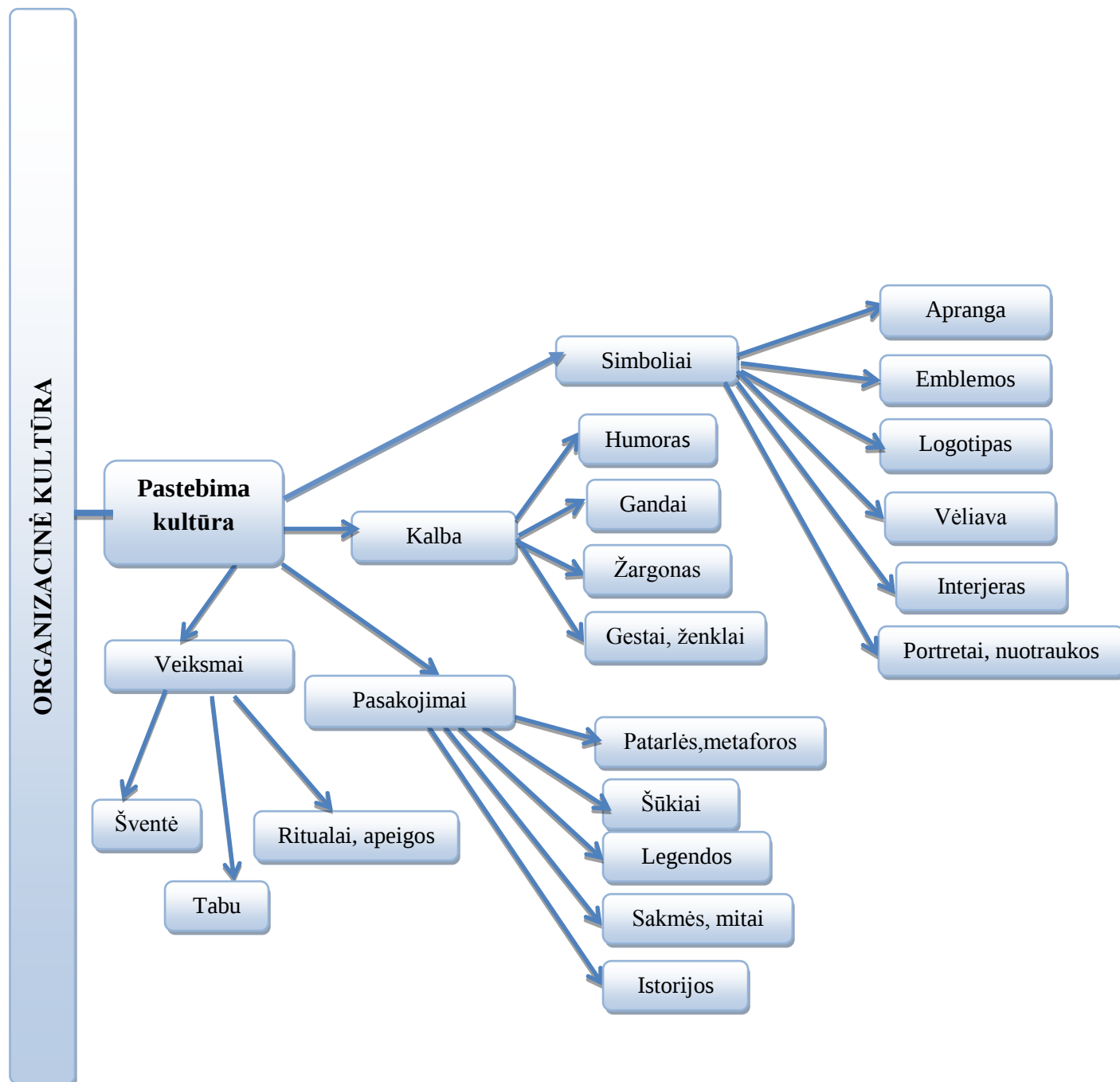
The conception of organizational culture is analyzed in the first part of the thesis; various scientists' viewpoints upon organizational culture are submitted; the chief executor's role in the process of formation of organizational culture is revealed; the typology and levels of organizational culture are analyzed herein. The research methods, used in the thesis, are considered in the second part of the thesis. The results of research of two medical organizations' culture, obtained as a result of application of the interview, polling with the help of the questionnaire, observation, document analysis and statistical analysis methods, are analyzed and submitted in the analytical part of the final thesis. The data of the research proved that too little attention is allocated for popularization of the institution in the public sector; the employees are not encouraged to submit their proposals and new ideas; too little attention is allocated for the employees' satisfaction with their job; they are not involved in decision-making. Insufficient attention towards the system of values and towards the team-relations is allocated in the private sector; the system of motivation tools is modest and not so efficient; the qualification is being improved without taking the employees' demands into consideration; insufficient attention is drawn towards the mission and vision of the institution.

PRIEDAI

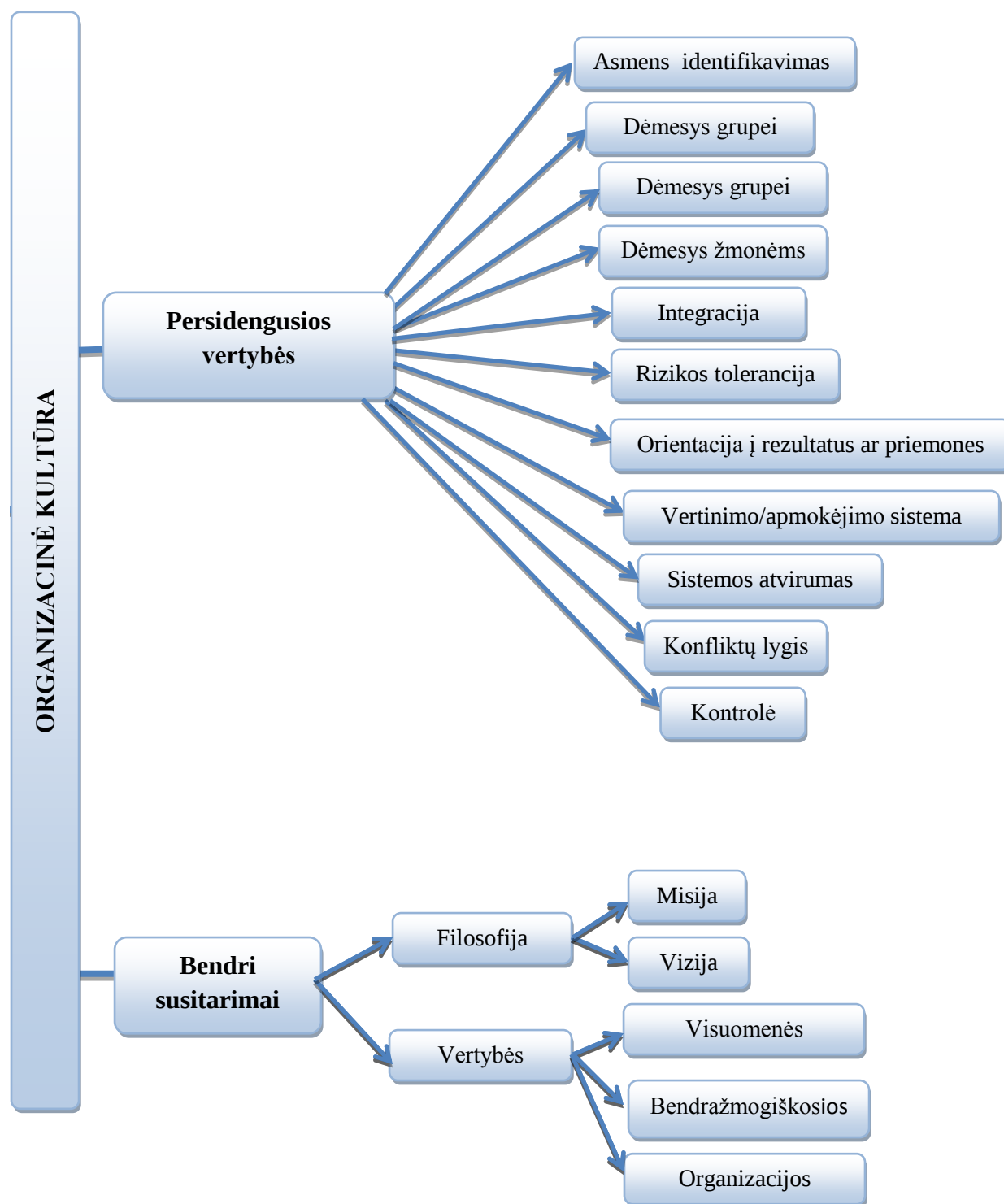
ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO LOGINĖ EIGA

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO LOGINĖ EIGA
Suformuluojamas tyrimo teorinis pagrindimas
Tyrimo problemos formulavimas
Tyrimo objekto nustatymas
Hipotezės iškėlimas
Tyrimo tikslo, uždavinių iškėlimas
Tyrimo metodų parinkimas
Tyrimo instrumentarijų parengimas
Kiekybinis tyrimas ir kokybinis tyrimas
Tyrimo imties nustatymas
Tyrimo vietos parinkimas
Duomenų rinkimas
Tyrimo duomenų apdorojimas
Tyrimo rezultatų pateikimas ir apibendrinimas
Išvadų formulavimas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS RAIŠKOS TEORINIS MODELIS (TĘSINYS KITAME
PUSLAPYJE)**



ORGANIZACINĖS KULTŪROS RAIŠKOS TEORINIS MODELIS (TĘSINYS)



Gerbiamas Respondente,

Mykolo Romerio Universiteto studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti įmonės organizacinę kultūrą ir jos formavimą sąlygojančius veiksniai. *Organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.* Maloniai kviečiame Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl tikiuosi nuoširdžių atsakymų.

Ši anketa yra anoniminė. Mus domina apibendrinti tyrimo rezultatai, taigi kiekvieno tyrime dalyvavusio asmens atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami individualiai. Jums tinkantį atsakymą prašome pažymėti kryželiu (x). Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus.

1. Lytis:

- ☐ moteris
- ☐ vyras

2. Jūsų amžius:

- ☐ 18-24 m.
- ☐ 25-35 m.
- ☐ 36-45 m.
- ☐ 46-55 m.
- ☐ 56-65 m.
- ☐ 66 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ pagrindinis
- ☐ vidurinis
- ☐ profesinis
- ☐ aukštesnysis
- ☐ aukštasis neuniversitetinis
- ☐ aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- ☐ iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 3 metų
- ☐ nuo 4 iki 10 metų
- ☐ daugiau kaip 10 metų

5. Kokio tipo organizacija kurioje dirbate?

- ☐ viešojo sektoriaus
- ☐ privataus sektoriaus

6. Jūsų pareigos:

.....

6. Ar Jūs sutinkate su teiginiais apie įstaigą, kurioje Jūs dirbate:

(kiekvienoje eilutėje apibraukite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymo variantų)

TEIGINYS		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoj u	Iš dalies nesutink u	Visiškai Nesutink u
1.	Įstaiga lengvai atpažįstama pagal ryškią ir lengvai įskaitomą išskabą	5	4	3	2	1
2.	Įstaiga išsiskiria savo turima atributika (pvz. vėliava, logotipas ir pan.)	5	4	3	2	1
3.	Įstaigos interjeras dera prie jos vykdomos veiklos	5	4	3	2	1
4.	Jūsų įstaigoje kabinetų numeriai aiškiai sunumeruoti	5	4	3	2	1
5.	Jūsų įstaigoje yra patogūs ir šiuolaikiniai, pritaikyti darbui baldai	5	4	3	2	1
6.	Įstaigos patalpos nuolat prižiūrimos: valomos, rekonstruojamos pagal poreikį	5	4	3	2	1
7.	Įstaigos darbuotojai turi vietą pavalgyti, pailsėti	5	4	3	2	1
8.	Įstaigos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą	5	4	3	2	1
9.	Kasdieninėje įstaigos veikloje vartojami specifiniai žodžiai, terminai	5	4	3	2	1
10.	Vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	5	4	3	2	1
11.	Darbuotojai žino savo įstaigos įkūrimo istoriją	5	4	3	2	1
12.	Darbuotojai turi švenčių tapusių tradicijomis (gimtadieniai, įstaigos šventės ir pan.)	5	4	3	2	1
13.	Darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais	5	4	3	2	1
14.	Jūs jaučiate vadovo pagalbą atlikdamas sudėtingą darbą	5	4	3	2	1
15.	Jūs jaučiate kolegų pagalbą atlikdamas sudėtingą darbą	5	4	3	2	1
16.	Darbuotojai pakankamai vertinami Jūsų įstaigoje	5	4	3	2	1

7. Įvertinkite teiginius apie įstaigą, kurioje Jūs dirbate:

(kiekvienoje eilutėje apibraukite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymo variantų)

TEIGINYS		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoj u	Iš dalies nesutink u	Visiškai Nesutink u
1.	Jums dirbti šioje įstaigoje reiškia:					
1.1	dirbti draugiškame kolektyve	5	4	3	2	1
1.2	kilti karjeros laiptais	5	4	3	2	1
1.3	tobulėti profesinėje srityje	5	4	3	2	1
1.4	užsidirbti pragyvenimui	5	4	3	2	1
2.	Naujiems darbuotojams lengva įsilieti į kolektyvą.	5	4	3	2	1
3.	Naujiems darbuotojams įstaigoje padedama perprasti organizacijos kultūrą	5	4	3	2	1
4.	Įstaigoje skatinamas komandinis darbas	5	4	3	2	1
5.	Įstaigoje vyksta individualus darbas	5	4	3	2	1
6.	Vadovai nuolat atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, pastabas, pasiūlymus	5	4	3	2	1
7.	Darbuotojams sudarytos galimybės to					

14.	Istaigoje egzistuoja geri šilti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių	5	4	3	2	1
15.	Istaigoje palaikomi geri, šilti santykiai tarp darbuotojų	5	4	3	2	1
16.	Jaučiu, kad mano darbą kontroliuoja	5	4	3	2	1
17.	Darbuotojai informuojami apie numatomus pasikeitimus	5	4	3	2	1
18.	Konfliktines situacijas tarp darbuotojų sprendžia vadovai	5	4	3	2	1
19.	Sudaroma galimybė darbuotojams prisiiimti atsakomybę priimant sprendimus	5	4	3	2	1
20.	Darbuotojai yra aktyviai įsitraukę į savo tiesioginę veiklą	5	4	3	2	1
21.	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus	5	4	3	2	1
22.	Istaigoje dėmesys skiriamas rezultatams. Svarbiausia -gerai atlikti darbą	5	4	3	2	1
23.	Istaigos apmokėjimo sistema skatina siekti geresnių rezultatų	5	4	3	2	1
24.	Darbuotojams neturi didelės reikšmės darbo kokybė, nes atlyginimas yra fiksuotas	5	4	3	2	1
25.	Istaigoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų	5	4	3	2	1
26.	Jūs jaučiate atsakomybę už savo darbą	5	4	3	2	1
27.	Jūs esate patenkintas savo darbu	5	4	3	2	1
28.	Darbuotojai skatinami teikti siūlymus ir naujas idėjas	5	4	3	2	1
29.	Darbuotojai aktyviai reaguoja į diegiamas naujoves	5	4	3	2	1
30.	Su savo vadovu darbe galima pasidalinti asmeninėmis problemomis	5	4	3	2	1
31.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau	5	4	3	2	1
32.	Istaigoje dėmesys skiriamas į kokybišką užduočių atlikimą	5	4	3	2	1
33.	Istaiga yra žinoma visuomenei iš spaudos, televizijos ir pan.	5	4	3	2	1
34.	Istaiga yra žinoma visuomenei iš organizacijoje dirbančių žmonių atsiliepimų	5	4	3	2	1
35.	Darbuotojai žino įstaigos misiją ir viziją	5	4	3	2	1
36.	Darbuotojai supranta jiems keliamus tikslus	5	4	3	2	1
37.	Istaiga turi aiškią veiklos paskirtį ir kryptį darbuotojų veiklai	5	4	3	2	1

8. Įvertinkite kaip išvardintos vertybės išreikštos Jūsų organizacijoje:

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistemoje)

TEIGINYS		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Iš dalies nesutinku	Visiškai Nesutinku
1.	Vertybė – pagarba	5	4	3	2	1
2.	Vertybė – draugiškumas	5	4	3	2	1
3.	Vertybė – sąžiningumas	5	4	3	2	1
4.	Vertybė – profesionalumas	5	4	3	2	1
5.	Vertybė – pareiškimas	5				

9. Kokie teiginiai labiausiai atspindi vadovavimo stilių Jūsų organizacijoje:

(kiekvienoje eilutėje apibraukite vieną iš Jums labiausiai tinkamų atsakymo variantų)

TEIGINYS		Labai pritariu	Pritariu	Nepritariu	Visai nepritariu	Neturiu nuomonės
1.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai pasitiki darbuotojais, suteikia jiems veikimo laisvę	5	4	3	2	1
2.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai sprendžia kurias vertybes diegti organizacijoje, nurodo, ko ir kaip siekti	5	4	3	2	1
3.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai formuoja organizacinę kultūrą	5	4	3	2	1
4.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai rūpinasi naujų darbuotojų socializacija, rūpinasi darbuotojų poreikiais	5	4	3	2	1
5.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai pateikia informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški	5	4	3	2	1
6.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovams formuoti organizacinę kultūrą padeda visi darbuotojai	5	4	3	2	1
7.	Rezultatai dažnai priklauso tik nuo organizacijos darbuotojų	5	4	3	2	1
8.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai padeda įžvelgti organizacijos ateitį, atkreipdami dėmesį į galimybes bei būsimas problemas	5	4	3	2	1
9.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bendrauja jų laikydamiesi	5	4	3	2	1
10.	Ištaigos ir padalinių (skyrių) vadovai turi mažai įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui	5	4	3	2	1
11.	Jūsų organizacijoje gerbiamas kiekvienas darbuotojas	5	4	3	2	1

10. Esamos organizacinės kultūros susiformavimui Jūsų organizacijoje didžiausią įtaką turėjo:

- ☐ Organizaciją supanti aplinka;
- ☐ Vadovo asmenybė;
- ☐ Organizacijos veiklos tipas;
- ☐ Organizacijos skyriaus dydis;
- ☐ Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

11. Vertinant santykius su vadovu, manote, kad:

- ☐ Vadovo ir darbuotojų santykiai organizacijoje yra šilti ir draugiški;
- ☐ Vadovas darbuotojams skiria pakankamai dėmesio;
- ☐ Vadovas nepakankamai įvertina darbuotojų nuopelnus ir pasiekimus;
- ☐ Vadovas diskriminuoja darbuotojus pagal jų užimamas pareigas.

12. Vertinant santykius su bendradarbiais, manote, kad:

- ☐ Kolektyvas man patinka ir dirbti jame nėra sunku;
- ☐ Gerus santykius palaikau tik su keletu bendradarbių;
- ☐ Organizacija, kurioje dirbu - tarsi šeima. Darbuotojai daug kuo dalijasi tarpusavyje.
- ☐ Nėra draugiškų santykių dėl skirtingų vertybių.

13. Kaip aš jaučiuosi būdamas šios įstaigos nariu?

(pasirinkite visus Jums tinkamus variantus)

- ☐ Didžiuojuosi;
- ☐ Saugus;
- ☐ Reikalingas;
- ☐ Vertinamas;
- ☐ Gerbiamas;
- ☐ Patikimas

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kokia organizacinė kultūra yra Jūsų įstaigoje? Kokią svarbą turi organizacinė kultūra Jūsų įstaigai?
2. Kaip skiriate dėmesį organizacinės kultūros formavimui? Kas turi įtakos organizacinės kultūros formavimui?
3. Koks įstaigos pagrindinis uždavinys? Kokia šios įstaigos įkūrimo ir vystymosi istorija? Ar darbuotojai žino šios įstaigos įkūrimo ir vystymosi istoriją, pagrindinius uždavinius? Jei ne, ar svarbu, kad darbuotojai žinotų ją? Ką tai keistų?
4. Ar organizacinė kultūra yra svarbi Jūsų organizacijos darbuotojams? Kas parodo (iš ko sprendžiate), kad darbuotojams svarbi ar nesvarbi organizacinė kultūra? Ar įstaigos darbuotojai padeda formuoti Jūsų įstaigos organizacinę kultūrą? Jei taip, tai kaip? Jei ne, tai dėl ko ir kas paskatintų juos įsijungti į formavimą?
5. Kiek išorinė aplinka svarbi Jūsų organizacijos kultūrai? Kiek vidinė aplinka turi įtakos formuojant organizacinę kultūrą? Kaip išorinė ir vidinė aplinka formuoja organizacinę kultūrą?
6. Kokias priemones naudojate organizacinės kultūros formavimui? Kaip jas panaudojate?
7. Kokius pagrindinius organizacinės kultūros simbolius Jūs išskirtumėte, kurie formuoja jūsų įstaigos organizacinę kultūrą? Kur jie naudojami?
8. Ar Jūsų įstaiga turi švenčių, kurios jau tapo tradicijomis? Kokias šventes švenčiate? Kaip švenčiate šventes? Kokios tradicijos vyrauja? Ar šventes švenčiate kartu su darbuotojais? Ar noriai į jas eina darbuotojai? Ar įstaigoje švenčių trūksta ar jų per daug?
9. Kaip galvojate, ką reiškia darbuotojams dirbti šioje organizacijoje? Ką Jums reiškia dirbti šioje įstaigoje?
10. Ar inicijuojamas laisvalaikio praleidimas drauge ne darbo metu? Kas inicijuoja ir kokioje aplinkoje jis vyksta? Kaip dažnai laisvalaikis leidžiamas ne darbo metu? Ar vadovai įsijungia į laisvalaikio leidimą kartu, ne darbo metu?
11. Ar naujiems darbuotojams lengva įsilieti į kolektyvą? Ar yra žmonės, kurie padeda perprasti organizacijos kultūrą? Ar naujas darbuotojas supažindinamas su organizacine kultūra? Kaip tai daroma? Ar yra susiformavusios naujų darbuotojų priėmimo į kolektyvą tradicijos? Kokios jos?
12. Kaip Jūsų darbuotojai gali išreikšti pasiūlymus, išsakyti nuomonę? Ar Jūs kaip vadovas suteikiate galimybę darbuotojams laisvai išreikšti mintis, nuomonę, teikti pasiūlymus? Ar darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus? Ar skatinate darbuotojus keistis informacija? Kaip visa tai vyksta Jūsų įstaigoje?

13. Ar yra toleruojama rizika, lankstumas, inovacijos? Ar didelį dėmesį skiriate darbuotojų atlikto darbo kontrolei? Kaip tai darote? Ar skatinate darbuotoją rizikuoti imtis kažko naujo? Kaip tai darote? O gal yra tokių žmonių, kurie patys rizikuoja? Kokiais būdais gaunate grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų?

14. Ar galėtumėte įvertinti kokios vertybės svarbiausios Jūsų organizacijoje? (pvz., trys) Kuo, Jūsų nuomone, jos svarbios? Kokių vertybių, Jūsų nuomone, trūksta ir norėtumėte įdiegti?

15. Kaip vertinate savo, kaip vadovo, santykius su darbuotojais? Ar kyla konfliktinių situacijų? Kas Jūsų nuomone neigiamai veikia vadovo ir pavaldinių santykius bei santykius tarp darbuotojų?

16. Ar pasitikite savo darbuotojais? Kaip išreiškiate pasitikėjimą? Kokias darbuotojų skatinimo formas naudojate? Kaip skatinate darbuotojus?

17. Kaip vertinate informacijos sklaidą Jūsų įstaigoje? Ar visus darbuotojus laiku pasiekia informacija? Kokias informacijos sklaidos priemones naudojate?

18. Ką manote apie gandus įstaigoje? Kaip valdote gandus?

19. Ar įstaigoje naudojama specifinė kalba?

20. Ar norėtumėte pakeisti, jeigu taip, ką norėtumėte pakeisti Jūsų įstaigos organizacinėje kultūroje? Jei ne, dėl ko nenorėtumėte?

1 lentelė X organizacijos informantų pasisakymų duomenų grupavimas

	Teoriniai indikatoriai		Empiriniai indikatoriai	Pagrindžiančių teiginių dažnis
Pastebima kultūra	1.	Simboliai ir organizacinė aplinka	Įvykių įamžinimas	2
			Išorinė aplinka	9
			Vidinė aplinka	13
			Atributika reprezentuojanti įstaigą	3
	2.	Pasakojimai	Įstaigos istorija	7
			Įstaigos įkūrimas	5
			Įstaigos istorijos svarba	2
	3.	Veiksmai	Dėmesys žmogui, šventės	7
			Šventimo tradicijos	15
			Jubiliejai, ritualai, ceremonijos	15
			Organizacijos tradicijos	3
			Švenčių trūkumas	3
			Vadovo įsitraukimas į tradicijas	6
	4.	Kalba	Trumpiniai, specifiniai žodžiai	4
			Gandai	8
Persidengusios vertybės	5.	Asmens identifikavimasis	Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą	18
			Tapatinimas	1
			Darbuotojams patinka darbas	7
	6.	Dėmesys grupei	Vadovo požiūris į žmones	11
			Kolektyvo bendravimas	5
			Bendravimo būdas	3
			Kolektyvo susirinkimai	17
			Grupelės kolektyve	3
			Komandinis darbas	2
			Sprendimų priėmimas	1
			Vadovo ir kolektyvo santykis	7
	7.	Dėmesys žmonėms	Darbuotojų palaikymas	-
			Galimybė išsakyti nuomonę, būti išklausytam	13
			Kolektyvo laisvalaikis	10
	8.	Integracija	Darbuotojų įsiliejimas į komandą	4
			Pagalba naujokams	1
			Darbuotojų kaita	12
	9.	Kontrolė	Vadovų kontrolė	5
			Mokymas	1
			Pacientų įtaka kontrolei	3
	10.	Rizikos tolerancija		

Bendri susitarimai			Žinomumas	6
			Informacijos sklaida	4
			Informacijos stoka	1
	15.	Filosofija	Vadovavimo stilius	3
			Vizija	8
			Organizacinė kultūra	2
			Veiksniai įtakojantys kultūros formavimą	6
			Įstaigos misija	7
			Orientacija į pacientą	5
			Pagarba organizacijai	-
	16.	Vertybės	Požiūris į darbą	9
			Žmogiškosios savybės	9

2 lentelė Y organizacijos informantų pasisakymų duomenų grupavimas

	Teoriniai indikatoriai		Empiriniai indikatoriai	Pagrindžiančių teiginių dažnis
Pastebima kultūra	1.	Simboliai ir organizacinė aplinka	Įvykių įamžinimas	2
			Išorinė aplinka	5
			Vidinė aplinka	12
			Atributika reprezentuojanti įstaigą	5
	2.	Pasakojimai	Įstaigos istorija	9
			Įstaigos įkūrimas	2
			Įstaigos istorijos svarba	3
	3.	Veiksmai	Dėmesys žmogui, šventės	8
			Šventimo tradicijos	9
			Jubiliejai, ritualai, ceremonijos	8
			Organizacijos tradicijos	3
			Švenčių trūkumas	1
			Vadovo įsitraukimas į tradicijas	3
	4.	Kalba	Trumpiniai, specifiniai žodžiai	4
			Gandai	5
Persidengusios vertybės	5.	Asmens identifikavimasis	Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą	15
			Tapatinimas	7
			Darbuotojams patinka darbas	4
	6.	Dėmesys grupei	Vadovo požiūris į žmones	11
			Kolektyvo bendravimas	6

Bendri susitarimai	11.	Vertinimo/apmokėjimo sistema	Pasitikėjimas darbuotojais	5
			Vadovo požiūris į inovacijas	7
			Darbuotojų motyvavimas	8
			Finansinės problemos	8
	12.	Konfliktų tolerancija	Grižtamasis ryšys	1
			Konfliktingos situacijos tarp darbuotojų	2
			Konfliktingos situacijos su klientais	2
	13.	Orientacija į rezultatus ir priemones	Vadovo požiūris į tobulinimąsi	3
			Rezultato siekimas	5
			Tobulėjimas	1
	14.	Sistemos atvirumas	Bendradarbiavimas su kt. įstaigomis	1
			Žinomumas	3
			Informacijos sklaida	4
			Informacijos stoka	2
	15.	Filosofija	Vadovavimo stilius	6
			Vizija	-
			Organizacinė kultūra	5
			Veiksniai įtakoiantys kultūros formavimą	7
			Įstaigos misija	7
	16.	Vertybės	Orientacija į pacientą	6
			Pagarba organizacijai	2
			Požiūris į darbą	8
			Žmogiškosios savybės	13

TYRIMO DUOMENŲ KATEGORIJŲ IR TURINIO SISTEMA

1 lentelė. Kategorija - simboliai ir organizacinė aplinka X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Įvykių įamžinimas	[Buvo paroda ir fotografijų įvairiausių...] [1-10] [Yra šv. Kristoforo apdovanojimai, nuotraukos.] [3-26]
Įvykių įamžinimas	[Įžymiausi įvykiai buvo fiksuojami, fotografuojami. Yra tam tikras archyvo bagažas] [1-20] [Net filmukas buvo sukurtas.] [1-22]
Išorinė aplinka	[Išorinę aplinką tvarko, ją puoselėja, aišku, ligoninės ūkio dalis.] [1-12] [...žydi gėlės.] [1-13] [...medelių prisodinta yra šioks toks laisvalaikio parkas..] [1-14] [...labai svarbu kokia aplinka yra,...] [1-15] [...mūsų aplinka pasidarė daug gražesnė.] [2-11] [...stogas pakeistas, eini šviečia, gal ir gražu.] [2-13] [...visai jau kitas fasado vaizdas.] [2-14] [...kiekvienai įstaigai ta išorinė aplinka svarbi,...] [4-16] [...kad būtų ta estetika <...> kad jiems būtų nebaisu čia atvykti, kad būtų patikima.] [4-17]
Išorinė aplinka	[Būtina sąlyga - kad aplinka būtų graži.] [1-27] [Išorinė aplinka yra vienas iš tokių pagrindinių faktorių.] [2-15] [...taip kaip į teatrą – viskas prasideda nuo rūbinės.] [2-16] [...vidury miesto pušynas... [4-22] [...išorinė aplinka patraukli yra...] [5-32]
Vidinė aplinka	[...po didžiulio kapitalinio remonto,...] [1-16] [Dabar turim labai tikrai puikų skyrių...] [1-17] [...kiekviena palata turi savo san. mazgą: dušą, tualetą.] [1-18] [Puikiausios sąlygos dabar.] [1-19] [...patys kažką pridarom.] [1-20] [...puošt aplinką reikia patiems...] [1-21] [Dabar pas mus labai gražu.] [2-8] [Vidinė aplinka labai pagražėjo.] [2-15] [...trūksta baldų labai,...][2-16] [Lovos naujos, palatos švarios, tvarkingos.] [2-17] [...būtų estetika, komfortas žmonėms, kad galėtų laisvai jaustis, kad galėtų klausti, gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus, kad būtų gerai visiems.] [4-18] [...skyriuje kompiuterizacija, viskas sujungta su laboratorija, viską matom kompiuteryje.] [4-71] [Pakankamai geros darbo sąlygos.] [4-78]
Vidinė aplinka	[...darbuotojai lygiai taip pat įeigu turi gražią aplinką, gražią darbo vietą, jie irgi automatiškai, truputį, netgi tas apsileidėlis kilstels] [1-26] [Darbo vietą turi atitikti ir baldai ir aplinka...] [1-28] [Gražios aplinkos organizavimas, gražus darbo vietos sukūrimas...] [1-35] [...gera aplinka formuoja žmonių visiškai kitokią atsinešimą į darbą.] [2-17] [... gražioj aplinkoj neišeina blogai dirbti.] [2-18] [...pirmas įspūdis kai žmogus užėina.] [4-12] [...bent jau viskas turi būti labai švaru ir tvarkinga.] [4-13a] [...pritaikomi papuošimai interjere tom temom.] [4-17]

	[...darbą joje ir gerą bendrą klimatą...] [5-14] [...tai ir patogumas...] [5-30] [...vidinė aplinka yra labai graži...] [5-33] [...prilaikoma švariai ir tvarkingai...] [5-34]
Atributika reprezentuojanti įstaigą	[...turi skulptūrą <...> turi stendą.] [1-24] [Turime patį pirmąjį atviruką su šios įstaigos vaizdu.] [3-5] [Mozaika prie priėmimo, didžiosios auditorijos freskos, vaikų klinikos freskos.] [3-25]
Atributika reprezentuojanti įstaigą	[Logotipas, puodukai, lankstinukai.] [3-11] [...kiekviena įstaiga turi savo logotipą ir mes jį turim.] [4-18] [Vieną simbolį aš įsivaizduoju – logotipas.] [5-38] [Lankstinukai, vizitinės kortelės, puodukai, skarelės, internetinis puslapis.] [5-39] [...tas simbolis ir važinėjo, buvo mašinytė aprašyta, papuošta.] [5-40]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

2 lentelė. Kategorija - pasakojimai X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Įstaigos istorija	[Čia buvo įvairūs skyriai, tame tarpe ir vaikų skyrius...] [1-6] [Įkūrimo istorija labai paprasta.] [1-7] [Kada ligoninė pradėjo veikti buvo ir vaikų chirurginis skyrius, <...> Čia buvo vaikų chirurgija, vaikų reanimacija, vaikų I, II, III. Dabar liko du vaikų skyriai ir vaikų reanimacija.] [1-11] [...žinau kad čia įsikūrė... akušeriniai skyriai, paskum vaikai.] [2-7] [Tik 2012 metais grąžintas senasis pavadinimas.] [3-4] [Čia pirmoji bazė, kur buvo ruošiami studentai, medikai.] [3-6] [...čia pradėjo kardiochirurgai pirmieji dirbti, kraujagyslių chirurgai. Čia vyko pirmos pagrindinės operacijos.] [4-6]
Įstaigos istorija	[...atidaryta vaikų skyrius „alergologinis“ - kuris iš pradžių vadinosi. Tik po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, kai šių įstaigų buvo mažai.] [1-16] [Atsitiko toks laimingas atvejis, kad stovėjo tuščias pastatas, kuris jau norėjo supūti. <...> mintis kilo direktoriaus pavaduotojui, kad tą pastatą reikia išsaugoti, skirti vaikams. <...> Kilo mintis kad čia atidaryti alergologinę reabilitaciją. <...> Bendrom jėgom išsiplėtė iki reabilitacinio - alergologinio skyriaus.] [1-17] [Plečiantis, renovuojant pastatus, pamatė, kad galim gydyti ir kitas ligas, ne tiktai alergologines. Taip atsirado ir su judėjimo problemom, neurologinė, gastroenterologija.] [1-18] [Įstaiga turėjo senas tradicijas dar nuo rusų laikų profilaktoriumo, jas mes perėmėme, vienintelį ką mes dadėjom, tai sukūrėm dar vaikų reabilitacijos sveikatą grąžinančio gydymo filialą.] [2-4] [Žino gal patys seniausi darbuotojai...] [3-4] [Kiek aš žinau, kad tai buvo vienos įstaigos kaip ir poilsio namai su procedūromis. Vėliau ji buvo perleista mums.

	buvo.] [5-9]
Įstaigos istorijos svarba	[...apie įstaigos istoriją sužinojo ir naujokai.] [3-8] [Naujokams visiškai ne, jų kitas požiūris, jie materialistai.] [3-11]
Įstaigos istorijos svarba	[... visa tai reikia kartot ir būtų gerai, kad ir kiti tai pasakotų...] [2-7] [...žinant visą praeitį nuo ko, kas pradėta, suvoki visos įstaigos vertybes ir savo darbo reikšmę, savo svarbą įstaigoje.] [4-7] [Kada nežinai savo kažkokios praeities tada ir gyvenimas yra paviršutiniškas. Ir įstaigoje kada ateini dirbti jeigu žinai visą jos istoriją, kaip prie to ėjo. Tada suvoki ko tai įstaigai reikia, kokios ateities reikia, kas yra silpniau, ką reikia kelti...] [4-10]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

3 lentelė. Kategorija - kalba X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Trumpiniai, specifiniai žodžiai	[...tai pasakom lotyniškai...] [1-96] [Kalbamės mes kartais terminais, žargonais daugiausia...] [2-68] [FMR – fizinė medicina ir rehabilitacija, KT – kineziterapija, kvėpuoti – inhaliacija, FZT – elektroforezė.] [3-67] [Visa aparatūra turi trumpinius.] [5-21]
Trumpiniai, specifiniai žodžiai	[Naudojami medicininiai terminai, procedūrų trumpiniai, naudojami lotyniški ligų pavadinimai.] [1-64] [Visi medicininiai terminai, aparatūros pavadinimai, ligų kodai.] [2-69] [Medicininiai terminai, trumpiniai.] [4-53] [Trumpinam ligų pavadinimus ar lotyniškai įvardijame.] [5-109]
Gandai	[Kartais pasitaiko.] [1-94] [...visokius gaudus gandelius sužinau jau post faktum.] [2-55] [Gandų yra.] [3-63] [Tokie ateinantys gandai, atsirado su kitų ligoninių prijungimu.] [3-65] [Dideliam kolektyve yra ir intrigu, bet jos vienadienės.] [3-66] [Gandų tai, žinot, visur yra.] [4-59] [...gandų buvo ir bus. . Jeigu gandai dar vyksta apie tave, reiškia dar kažką darai,...] [4-60] [Turbūt visose yra.] [5-20]
Gandai	[Būna, kaip ir kiekvienam moteriškam kolektyve...] [1-64] n [Nelabai aš girdžiu. Bet žinot, visur gandų būna.] [2-68] [Gandai pasitaiko.] [4-50] [...apie ką jau sklinda kalbos...] [4-52] [Būna kas nors ką nors pasako. Ne visi vienodai išgirsta, supranta.] [5-106]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

4 lentelė. Kategorija - veiksmai X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Dėmesys žmogui, šventės	[Švenčiam gimtadienius,...] [2-21] [...labai pagausėjo švenčių,...] [2-32] [Visada paminima medikų diena, skyriuje gimtadieniai.] [3-30] [Būna labai įdomiai organizuota.] [3-31] [...kolektyvas paminim

	[Švenčiam gimtadienius,...] [4-42]
Dėmesys žmogui, šventės	[...nedideli minimalūs pasisveikinimai gimtadienio proga, kad jubiliejai nebūtų pamiršti...] [1-11] [...individualūs pokalbiai, nepamiršimas pasveikinimų, atžymėjimų...] [1-33] [Gimtadieniai, ...pasveikinimas gimtadieniams, jubiliejams <...> pasveikinimas visom progom kurios žmonėms svarbios.] [2-27] [...per daug švenčių niekada nebūna,...] 2-30] [Gimtadieniai, sveikinimai vestuvėms.] [3-13] [...gimtadienių nepamiršimas, įteikimai diplomų, pagyrimo raštų per jubiliejus.] [4-15] [...pasveikinami gimtadienio solenizantai...] [5-46] [Gimtadienio šventės...] [5-49]
Šventimo tradicijos	[...Katkaus kamerinis orkestras ir buvo kaukių balius.] [1-30] [Pernai buvo lenkų kultūros namuose, užpernai buvo irgi buvo naugarduke-lenkų kultūros namuose palydėjimas.] [1-31] [Būna rudens šventė, visi neša į skyrių kas ką,... jeigu išaugina kokių ypatingų vaisių.] [1-33] [Kompozicijas įvairias daro, pyragų prikepa visokiausių iš daržovių, vaisių.] [1-34] [Per penkiasdešimtmetį buvo atžymėta ir su koncertais ir parodom...] [2-9] [...Anksčiau būdavo jie tokie triukšmingesni gal, nes galėdavom pasinaudoti ir katedra, ten įleisdavo mus į auditoriją.] [2-22] [...liepos mėnesį mes užsitarom. Ir paskutinę darbo dieną visą laiką mes organizuodavom iškylą į gamtą,...] [2-25] [...su šašlykiukais, su visokiais visokiais...su atrakcijom akcijom...] [2-26] jungti [...žinoma, kas nori į kokią nors kelionę.] [2-36] [Buvo daug renginių,...] [3-9] [...teminiai koncertai, maskaradai.] [3-29] [Vyko labai didelė konferencija ir Rotušėj ir svečius kvietėm, ir priėmėm sveikinimus, ir kamerinis orkestras koncertavo, ir buvo paminėjimai, ir sveikinimai.] [4-8] [...darbuotojų rankų darbų parodas <...> būna koncertai <...> ir anekdotus pasakoja...] [4-22] [...važiuojam į sodybas, einam į koncertus, ir į filharmoniją. Stengiamės kiekvienam Vilniaus festivaly mes dalyvauti.] [4-47] [Labai įdomiai švenčiame ir su televizija.] [5-6]
Šventimo tradicijos	[Bendros šventės turi daug reikšmės...] [1-39] [Retkarčiais su muzikantais...] [2-25] [...prirašymas darbe.] [2-45] [Organizuojami kažkokie teminiai vakarai. Linksmi.] [3-14] [...organizuojami renginiai, koncertai.] [4-1] [...datų atžymėjime...] [5-25] [Smagiai švenčiame. Su programa ir be] [5-47] [Dažniausiai įstaigoje, ir po darbo.] [5-48] [...švenčiame su blynais,...] [5-51]
Jubiliejai, ritualai, ceremonijos	[...labai gražus jubiliejus, kai buvo 50 metų.] [1-8] [...kasmetinis senųjų metų palydėjimas,...] [1-28] [Būna rudens šventė,...] [1-32] [...rankdarbių paroda, kai neša moterys įvairius rankdarbius.] [1-35] [...b

	[...mūsų korpusui 50 metų,...] [4-7] [...darom rudens šventę, švenčiam Kalėdas.] [4-21] [...švenčiam jubiliejus, paminim didžiąsias metų šventes.] [4-44] [Naujus metus, mediko dieną, rankdarbių šventę, puokščių šventę - pačių darbuotojų rankomis padaryta.] [5-4]
Jubiliejai, ritualai, šventės	[...metiniai susiejimai ir atšventimai 10-mečių, 15-mečių šventimas...] [1-19] [Per žymesnius jubiliejus buvo primenama, pasakojama šita įkūrimo istorija...] [1-21] [Stambiosios tradicijos: paminėjimas rugsėjo 15d. - vaikų skyriaus gimtadienis. Jeigu jubiliejus daugiau, jeigu eilinis gimtadienis – mažiau, Vaikų gynimo diena...] [1-40] [Tradicija - didžioji Naujametinė šventė, kurią švenčia visa organizacija.] [1-41] [mini šventės: Valentino diena, gimtadienių paminėjimai, galbūt katalikiškos šventės] [1-42] [Organizuojami kažkokie teminiai vakarai. Linksmi.] [3-14] [...tradicškai pažymime vaikų dieną – didelė šventė.] [5-43] [...pažymimas mūsų skyriaus gimtadienis.] [5-44]
Organizacijos tradicijos	[...gilių tradicijų, kad skyrius susirinktų, nelabai.] [1-48] [...mes kiekvieną rudenį rugsėjį važiuojam,...] [2-35] [Nes į darbą, kažkaip tradicijos ateiti anksčiau...] [4-57]
Organizacijos tradicijos	[...visi renginiai, tradicijų laikymasis <...>, Birželio 1-oji. Padovanojame žmonėms koncertą ir Valentino dienos progą. Užgavėnės, Velykoms...] [4-14] [...tradicijos formuojasi pas mus...] [5-1] [...tradicijos jau yra tikrai susiformavę geros ir gajos.] [5-2]
Švenčių trūkumas	[Nepasakyčiau, kad trūksta.] [1-38] [Manau, kad užtenka.] [1-39] [...nėra laiko švęst.] [3-32]
Švenčių trūkumas	[Slaugytojų dienos nėra, tų pačių gydytojų Tarptautinė gydytojų diena - niekaip neminama.] [3-16]
Vadovo įsitraukimas į tradicijas	[...mūsų vedėja visada eidavo...] [2-29] [O vadovai, kai kurie.] [2-38] [Jeigu nėra iniciatyvos iš skyriaus vadovo, tada pasyviai dalyvauja.] [4-11] [Jeigu bendras ligoninės vyksta, tada vadovai dalyvauja.] [4-13] [Paminim kartu su kolektyvu.] [4-45] [...būna su kolektyvu.] [4-46]
Vadovo įsitraukimas į tradicijas	[Aš asmeniškai, jeigu pakviečia visada ateinu, kiek galiu pakviečiu ir darbuotojus.] [2-27] [Inicijuojant tai gal nelabai, bet dalyvaujant tai labai.] [5-29] [Dažniausiai taip.] [5-55]
Kolektyvo laisvalaikis	[...šventes pasidarom savaitgalį.] [1-40] [...visokių darydavom dalykelių, nu visokių tokių susiejimų, susibūrimų.] [2-19] [...kažkaip darom mažiau...] [2-20] [...visokios užklausinės veiklos turim už ligoninės ribų.] [2-23] [...

	vien tik darbinėj aplinkoj nematai...] [3-7] [Kavos mažas puodelis suartina tam tikrą kolektyvą] [3-20] [...darbuotojai, jaunimas, kuris už darbo ribų ir susitinka ir laisvalaikį kartu leidžia ir savaitgalį ir šventes savo.] [4-24] [...jau po darbo, draugauja] [5-20]
--	---

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

5 lentelė. Kategorija – asmens identifikavimasis X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą	[Visi dalyvavom...] [1-9] [...dalyvauja ir naujas ir senas korpusas ir visi skyriai, kas tik nori.] [1-29] [Ir mes ten dalyvaujam, visada dalyvaujam.] [1-36] [Noriai.] [1-37] [Dalyvauja ir žino apie ką bus kalbama,...] [1-62] [Eidavo kas norėjo iš skyriaus.] [2-27] [Darbuotojai įsijungia.] [2-37] [Visa ligoninė palydėjom ir sutikom naujus metus.] [3-28] [Visa ligoninė kartu švenčia.] [3-30] [Priklauso nuo žmonių kaip jie nori dalyvauti, <...> nuo vadovo ką siūlo.] [4-9] [Daugiausia nuo žmonių ar jie nori.] [4-10] [Reikia vistik žmones pastumti, paargumentuoti kažkaip.] [4-12] [Mūsų moterys aktyvios, tik kelis vyrus turim.] [4-15] [Dalyvaujam. Stengiamės.] [4-25] [Vaikštom ne po vieną, o po daug iš skyrių.] [4-48] [Darbuotojai dalyvauja.] [4-53] [Švenčiame visi kartu...] [5-5] [Didžioji dalis eina.] [5-7]
Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą	[...vieni daugiau įsijungia į kultūros vystymą, kiti mažiau. Labai minimaliam procentui galbūt tas pats ir visai nesistengia...] [1-24] [Didžioji dalis, aktyvioji dalis ateina...] [1-44] [...kai darome vaikų skyriaus jubiliejines šventes, tai didžioji dalis ateina.] [1-45] [...darbuotojai žino, kurie seniau dirba žino tas istorijas, prisimena, nežinau kiti kurie niekuo nesidomi tikriausiai jiems ir ta istorija nesvarbi.] [2-5] [...galvoju reikia įjungti kuo daugiau žmonių.] [2-13] [I bendras šventes darbuotojai eina, aš galvoju, noriai.] [2-29] [...kokių 80 procentų noriai eina.] [3-15] [...susiformavusi nuomonė tokia, kam to reikia, o patys iniciatyvos nerodo.] [3-17] [Galbūt ir turi idėjų bet patyli, ne aš, gal būsiu išsišokėlis.] [3-18] [Darbuotojai pakankamai noriai eina. Visada yra procentas kur niekur nedalyvauja.] [4-19] [...visai noriai dalyvauja kuriant bendras tradicijas ir bendrą veiklą...] [5-18] [...įsijungia personalas...] [5-52] [Nelabai paskutiniu metu.] [5-56] [...yra čia keletas darbuotojų kurie dalyvauja,...] [5-70] [...darbuotojas pats susiranda kur, pats inicijuoja, ie

	[...man tai reiškia dalį gyvenimo, kadangi labai daug atiduota, įdėta...] [4-23] [...reiškia turėti darbą ir realizuoti save profesinėje plotmėje.] [5-57] [...ne visi 100 procentų save realizuoja šiame darbe.] [5-58] [...svarbu turėti darbą ir noras uždirbti pinigų.] [5-59]
Darbuotojams patinka darbas	[...darbuotojai myli savo darbą.] [1-41] [...reiškia jiems patinka čia.] [1-43] [...man tai didelis džiaugsmas,...] [1-44] [Man labai, man labai patinka.] [2-44] [Man patinka darbas.] [3-51] [Man patinka tas darbas.] [4-33] [Man patinka – dirbu. Man tai daug darbas reiškia.] [4-35]
Darbuotojams patinka darbas	[Man, ... malonu dirbti.] [1-46] [Man čia patinka, dirbti įdomu, jautiesi reikalingas.] [3-23] [...čia yra smagu ir darbas įdomus ir aplinka...] [4-21] [...galiu save realizuoti mėgstamam darbe...] [5-60]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

6 lentelė. Kategorija – dėmesys grupei X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Vadovo požiūris į žmones	[Darbuotojai į darbą nebijo eiti.] [1-82] [...labai ypatingų žmonių su kuriais labai sunku bendrauti.] [2-51] [...kolektyvas labai neblogas, labai senas ir labai susicementavęs.] [2-59] [...kad būtų geriau žmonėms, kad nebijotų žodį pasakyti.] [2-64] [...tiesiog visi jie man geri.] [2-67] [Dauguma jų draugiški, geranoriški] [3-13] [...daug senų darbuotojų, jie gerą aurą skleidžia.] [3-14] [Savo skyriumi, komanda – labai patenkinta.] [3-17] [Mūsų kolektyvas yra labai geras <...> mes labai susigyvenę esam.] [4-28] [...geras kolektyvas,...] [4-79] [Mes visi patriotai.] [5-8]
Vadovo požiūris į žmones	[Vienas uždaresnis, to neparodo, kitas pasidžiaugia. Tai irgi reikia suprast nes esame visi skirtingi.] [1-25] [Nejaučiu, kad jiems nepatiktų dirbti, kad iš prievartos dirbtų. Didžioji dalis eina iš pripratimo, kad nuo seno dirba...] [1-47] [...galvoju, kad darbuotojams jau nusibodo klausyt mano tas pasakas...] [2-6] [...pas mus tikrai visi labai geranoriški.] [2-41] [...jeigu žmonės daro darbą, turi padaryt.] [2-55] [Tie, kur žingeidūs, jiems ir įdomu, jie ir išgirsta.] [3-5] [Atidirbo, uždarė duris ir viskas.] [3-6] [Tam tikrose sferose <...> atsiskleidžia netgi ir nenorėdamas.] [3-9] [Turim teigiamus pavyzdžius į kuriuos norisi lygiuotis, kuriam norisi padėti, kuris turi naujų idėjų.] [3-10] [...emocinis klimatas geras yra...]

	[Parašo laišką, kad negalima to ar ano, nedaro stresinės situacijos. Nei darbuotojas, nei pacientas nežalojamas santykiais.] [3-36]
Kolektyvo bendravimas	[...Kaip žmogus, kaip darbuotojas viens į kitą kreipsis, kaip jisai duos atsaką, kaip su juo elgsis, kalbės esminiais ir neesminiais dalykais viršininkas...] [1-3] [...daroma bendraujant, pareiškiant pastabas...] [2-44] [...turime būti lojalūs, solidarūs, kad tai yra kolega, kad tai yra skyrius, ar tas ar anas ar kitas, visi kartu.] [3-36] [Nuomonėm keistis yra skatinama mūsų darbe...] [4-33] [Ir tarpusavy bendrauja gerai...] [5-19] [...tarpusavy kadangi bendrauja, draugauja...] [5-26]
Bendravimo būdas	[...tiesiai šviesiai į akis.] [2-46] [...ateina kokia valytoja ir rėžia tau į akis.] [2-49] [Dabar labai kompiuterinis bendravimas. Visi įstatymai, įsakymai – kompiuteris labai pagelbsti,...] [3-24]
Bendravimo būdas	[...pokalbiai su žmonėmis, su darbuotojais.] [2-19] [Tiesioginio bendravimo keliu ... tas paskatinimas ir informacijos apsikeitimas.] [2-51] [Skelbimai, žodžiai, iš žmogaus į žmogų.] [3-30]
Kolektyvo susirinkimai	[...kai mes darom susirinkimus, vieną kartą į mėnesį.] [1-56] [...būna susirinkimai,...] [1-60] [...susirinkimo metu turi pasakyti ką išmoko,...] [1-65] [...tai daroma per susirinkimą, kuris būna kartą per mėnesį.] [1-68] [...vadinamą personalo kambarėlį, ten lentą.] [2-53] [Vieną kartą į mėnesį būna susirinkimai.] [3-19] [Vieną kartą į savaitę – bendros penkminutės,...] [3-21] [Vieną kartą į mėnesį – vedėjų susirinkimai. Tai planuoti susirinkimai. Būna ir skubiai organizuojamų.] [3-23] [...per bendrą penkminutę...] [3-64] [...kiekvieną ketvirtadienį ligoninės direktorius per didžiąją penkminutę praneša, kur kokie renginiai vyksta susiję su medicina.] [4-20] [...per kolektyvo susirinkimą.] [4-37] [...per penkminutes...] [4-58] [...kiekvieną antradienį vyksta ilgosios penkminutės.] [4-91] [Kiekvieną trečiadienį vyksta mūsų vietinės klinikos konferencija,...] [4-93] [...bendra mūsų skyriaus vizitacija <...> kito skyriaus vizitacija <...> vyksta pediatrių draugijos Santariškėse.] [4-94] [Per susirinkimus, kurie vyksta keturis, penkis kartus per metus.] [5-13] [Yra susirinkimai, kur viskas išsiaiškinama ir išsisklaido.] [5-20]
Kolektyvo susirinkimai	[Per susirinkimus, per gamybinius, per penkminutes ...per susitikimus, per žymesnius (darbo, gyvenimo) paminėjimus...] [1-32] [Bendri pokalbiai per eilinius susirinkimus kur nepamirštama pakalbėti ne tik apie darbo ritualus...] [1-37] [...per susirinkimus ir per penkminutes...] [4-34] [Kolektyvo tam tikri nariai, tai jie tarpusavy ir tą laisvalaikį leidžia...] [5-27] [...apsitarimas, susirinkimai, penkiamentės...] [5-37]
Grupelės kolektyve	[Buvom, ne su visu kolektyvu nuvažiavę į teatrą. Esam

	[...tam tikruose, mažuose specialistų sambūriuose...] [3-24] [Nenorėčiau kad būtų skaldymas, kaip ir nuo seno jisai yra.] [3-35] [Praleidžia kartu laiką, ne visi, bet yra atskiros grupelės.] [5-21] [...pagrindė jaunimas susigalvoja...] [5-28]
Komandinis darbas	[Trūksta pagalbos vienas kitam.] [1-80] [Būna sunkių pacientų komandiniai aptarimai.] [3-59]
Komandinis darbas	[...turi vykti tarpusavio bendradarbiavimas, vienas kitam padėjimas, ir jokių piktų kėslų nedarymas.] [1-61] [...įstaigoje trūksta bendro komandinio supratimo.] [3-34] [Darbas komandinis, kaip grandininė reakcija.] [4-40] [...vat tas bendrumas...] [5-22]
Vadovo ir kolektyvo santykis	[Mano santykiai puikūs, tikrai geri.] [1-81] [...aš kartais užpykstu ant jų.] [2-47] [Santykiai geri.] [3-52] [Ateina ir su darbo ir su asmeniniais klausimais.] [3-53] [Geri santykiai, žmoniški.] [3-54] [...daugiau negu kolegų daktarų tarpe. Draugiškai gyvenam.] [4-29] [...nepavyksta susitarti su žmogumi.] [4-82]
Vadovo ir kolektyvo santykis	[Visos pastabos turi būti pasakytos dėmesingai ir tiksliai, neįžeidžiant kito darbuotojo orumą.] [1-6] [Vadovas turi žinoti, kada galima pasakyti prie visų darbuotojų pastabas, ir kada individualiai.] [1-7] [Kad tarpusavio vidinis ryšys, draugystė kad būtų] [1-9] [Vadovas turi suderinti, atsiklausti darbuotojo, pagal galimybes derinti.] [1-30] [...ir apie vidinį pasaulį, apie mūsų išorines, vidines problemas, ... apie gražų tarpusavio santykių palaikymą...] [1-39] [Santykiai draugiški.] [4-44] [Neigiamai veikia: nuovargis, neteisingai paskirstytas darbo krūvis, iš namų atsineštos problemos.] [4-46]
Sprendimų priėmimas	[Sprendžia kolektyvas.] [3-61]
Sprendimų priėmimas	-

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

7 lentelė. Kategorija – dėmesys žmonėms X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Darbuotojų palaikymas	-
Darbuotojų palaikymas	[...gali būti kažkoks literatūros minimumas, gerų sakinių perskaitymas, perteikimas. Jeigu žmonėms tuo metu krizė darbo ar pinigine, kad kelti norą dirbti, bendradarbiauti tarpusavyje, draugauti. Žmonės labai greitai krenta į neviltį, pesimizmą. Ypač mūsųose tai yra būdinga. Kad palaikyti tonusą su tom priemonėmis...] [1-10] [Stengimasis sukurti gerą aplinką darbuotoj

	[Ištikro labai gerai nuteikia. Ir mus nuteikia gerai ir pacientus.] [5-35] [Paskatinimas, paraginimas...] [5-36] [Norisi statisfakcijos.] [5-103]
Galimybė išsakyti nuomonę, būti išklausytam	[Nuomonę gali išreikšti žodžiu...] [1-55] [Būna, kad kažko pageidauja, ar turi pretenzijų, ar pasiūlymų. Kolektyvas nebijo šito pasakyti.] [1-59] [...pasisakyti gali visada.] [1-63] [Pasako savo mintis, paskui žiūrim ką galim pritaikyti,...] [1-69] [...ateina ir iškarto režia,...] [2-45] [...mes užrašom kas ką norim, pageidaujam, kokią informaciją.] [2-54] [...kur aptariamos naujovės, skundai, pageidavimai.] [3-22] [Išsakyti laisvai gali. Bet turi duoti ir pasiūlymus, kaip realizuoti.] [3-43] [...per penkminutę <...> Galima išsiaiškinti tiesiu užklausimu.] [3-65] [Žodžiu, dažniausiai reiškiam žodžiu. Raštu pas mus nepriimtina.] [4-50] [...jeigu reikia iš vadovybės, mes stengiamės parašyti, kad gautumėm raštišką atsakymą.] [4-51] [Tarpusavy tai mes žodiniiais dalykais. Gali ateiti pasakyti ko reikia, ko norėtusi, ką darysim. <...> irgi galim taip žodiškai šnekėtis.] [4-52] [Pasiūlymus gali išreikšti per penki minutes, kurios vyksta kiekvieną dieną.] [5-12]
Galimybė išsakyti nuomonę, būti išklausytam	[Darbuotojas atėjęs į darbą turi pasakyti nuomonę, išreikšti norą kaip jis norėtų dirbti kad jam būtų malonu, kad jam būtų gerai.] [1-29] [Visada tai gali parašyti, kaip man, aš išgirstu, jeigu parašo atsiliepimų knygoje, kur aš perskaitau.] [2-46] [Buvo dėžutė vienu metu, mes siūlėme darbuotojams mesti savo pasiūlymus...] [2-47] [...įsakymą išleidžiam, jeigu darbuotojai pasako, kad nepatogu dirbti, mes aptariam, pasikoreguojam.] [2-48] [...Galbūt ne susirinkime ir pasako ir gali, neuždrausta. Tik ar užtenka drąsos ir motyvuotai pasakyti.] [3-28] [Nuomonė kiekviena svarbi, tik ji turi būti argumentuotai išsakyta.] [3-29] [Darbuotojai savo nuomonę visada gali ateit pas vedėją ir išreikšt.] [4-29] [Visada išklausomi, visada diskutuojama, ar ta nuomonė yra tinkama, ar jie tikrai teisūs.] [4-30] [...stengiamasi išpildyt darbuotojų poreikius, jeigu tai susiję su darbo kokybe.] [4-31] [...per susirinkimus ir per penk minutes yra sakoma kalbėkim, kalbėkim, kalbėkim.] [4-35] [...gan drąsiai reiškia savo nor

	pastebėta, kad mūsų skyriuje naują darbuotoją ne iš karto šiltai priima, truputėlį atokiai, kol apsidairo, ar jis geras ar blogas.] [1-51] [Per šventes yra pažymima, kad tokie tai darbuotojai pas mus dirba pirmus metus, nes labai greitai turi pradėti dirbti gerai, labai greitai įtraukiami ... į darbo katilą.] [1-52] [Per gamybinį ar penkminutę supažindinami, darbuotojas prisistato ir tuo turbūt ir pasibaigia.] [1-53] [...visgi priklauso nuo charakterio...] [2-40] [...kiekvienas skyrius turi tokius žmones.] [2-42] [...vyksta darbo eigoje dirbdamas čia jis tai pradeda suprasti. Iš pat pradžių jis būna tik supažindinamas su savo tiesioginiu darbu ir pareigom.] [2-43] [...daugiau kolektyviškai būtent tas žmogus įplaukia į komandą.] [3-8] [...su bendra tvarka, su bendra nuotaika, ...su darbinio nusistatymu yra tikrai supažindinamas.] [5-63]
Pagalba naujokams	[Atrodo, kad neblogai - mes tokios sukalbamos.] [4-41]
Pagalba naujokams	[Yra žmonių, kurie perduoda, parodo, pamoko.] [3-26] [...tikrai supažindinamas ir pats įsitraukia.] [3-27] [Labai gerai žmogus yra priimamas, nėra ignoruojamas, tiesiog visada labai prašom.] [4-25] [...paaiškiname kaip viskas vyksta ir bendraujama.] [4-26] [...tikrai draugiškai priimam naujus darbuotojus.] [5-62]
Darbuotojų kaita	[...pastovus kolektyvas, nesikeičia beveik visiškai,...] [1-42] [...naujų darbuotojų tai dabar senai bemačiau.] [1-50] [Slaugytojos yra visos dirbančios seniai, jau atmintinai žinau, niekas neišėjo ir nėra naujų vietų kad priimti.] [1-51] [Kolektyvas yra tikrai seniai dirbantis.] [1-53] [...padirbtų penkis metus ir išeitų,...] [2-39] [Beveik be kaitos,...] [2-40] [...į aukštesnes pareigas slaugytoja viena,...] [2-41] [...kol išeina į pensiją žmonės.] [2-42] [Yra skyriaus senbuviai, dirba beveik nuo skyriaus atidarymo.] [3-40] [Nedidelė kaita. Ateina ir pasilieka.] [3-42] [...darbuotojai nesikeičia, tai nėra blogai.] [4-31] [Labai pastovus, labai nusistovėjęs kolektyvas. Nei seselės nelabai laksto, nei sanitarės, gydytojai...] [4-32]
Darbuotojų kaita	-

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

9 lentelė. Kategorija - kontrolė X ir Y įstaigose

	[...galiu kaip nuobaudą tą priedą mažinti.] [4-88] [Viską matom, aptarinėjame pacientus.] [5-15]
Vadovų kontrolė	[...primenant darbuotojams, mokinant, kad ir aplinkos susitvarkymas, neapsileidimas pačių darbuotojų darbo vietos gražiu išlaikymas, pasirūpinimas interjeru.] [1-12] [...turi būti primenama su pamokymais, su pavyzdžiais kaip elgtis, kaip laikyti aukštą kartelę savo darbuotojų.] [1-13] [Būna priskiriama kas kurį laiką prižiūri, padeda, kol žmogus pasijunta tvirtai.] [1-54] [Beveik ir nekontroliuoju. Labai retai pasižiūriu, kuriais pasitikiu.] [1-57] [Kuriais nepasitikiu, vyksta periodinė kontrolė.] [1-58] [Kurie nelabai supranta ir juos reikia daug kartų pamokinti.] [2-11] [Jiems nebuvo leista taip daryt.] [2-50] [...nelabai didelį dėmesį skiriu.] [2-54] [...tą patikrinu, bet nevisada.] [2-56] [Kontroliuoju, bet ne per daug.] [3-33] [...gali ir nekontroliuoti papildomai...] [4-36] [Stebiu ir analizuoju, ir dedu dėmesį.] [5-82] [Duodu pastabas, jeigu jau visai peržengia mano kantrybės ribas. Man tai labai svarbu.] [5-83]
Pacientų įtaka kontrolei	[Dėl aplaidumo skundų neturim.] [1-88] [Iš pacientų sužinau, kad viskas gerai.] [3-56] [Norėtumėm, kad būtų daugiau to grįžamojo ryšio iš pacientų.] [4-75]
Pacientų įtaka kontrolei	[Pasižiūriu kaip padarytas darbas arba pasiklausinėju klientų, kokius tas darbas atnešė vaisius.] [2-57] [Tą kontrolę tarsi ir atlieka mūsų pacientai.] [4-39] [Kontrolė pas mus vyksta savaime.] [4-41]
Mokymas	[Kas būna truputėlį negerai, tai jos pasitaiso ir pataiso kas negerai.] [1-89]
Mokymas	[Būna priskiriama kas kurį laiką prižiūri, padeda, kol žmogus pasijunta tvirtai.] [1-55]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

10 lentelė. Kategorija – rizikos tolerancija X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Rizika darbe	[Rizika...ne ne.] [1-71] [Kiekviena procedūra yra grynai pagal protokolą, nieko negalim, nieko.] [1-72] [...jeigu rizikuoja tai grynai asmeniškai, nesuderinę.] [1-74] [Nelabai toleruojama.] [2-56] [Toleruojama, bet turi būti ribos.] [3-44] [Mūsų darbas labai rizikingas.] [4-73] [Tai rizika didžiulė.] [4-74] [Rizika nelabai. Tokia

Pasitikėjimas darbuotojais	[Pasitikiu.] [1-86] [...jeigu pasitiki savo žmonėm tada labai gera dirbti.] [2-61] [Aš pasitikiu savo darbuotojais.] [3-48] [Ne visais pasitikiu, bet yra tokių žmonių...] [4-85] [Pasitikiu, nes žinau, kad padarys, o jeigu nepadare – prisipažins.] [5-18]
Pasitikėjimas darbuotojais	[Labai pasitikiu savo darbuotojais.] [1-55] [Ypač tais darbuotojais, kurie senai darbus vykdo, kuriais šimtaprocentiniai pasitikiu ir iki šiol aš dar nelabai apsigavau.] [1-56] [Patys turėtų pasakyti kaip mes tai turim daryt ir kaip tai patinka mūsų aptarnaujamiems klientams.] [2-14] [...net galima truputį meno įjungti.] [2-67] [Taip. Patikėti svarbius dalykus, svarbią informaciją galima nekiekvienam.] [4-47]
Vadovo požiūris į inovacijas	[...turi gerą mintį, liečia generuoti.] [1-58] [...ką naujo išgirdo, ką galima pritaikyti mūsų darbe.] [1-66] [Pabūna kitose įstaigose, pamato, atneša naujų minčių.] [1-67] [...naujas direktorius, pavaduotojas infrastruktūrai <...> labai ėmėsi, tvarkėsi...] [2-12] [Inovacijos visokios, viskas vyksta į priekį, viskas vystosi.] [4-70]
Vadovo požiūris į inovacijas	[Inovacijos – taip jos yra toleruojamos, bet jas reikia pagrįsti, man kaip vadovui įrodyti.] [2-53] [...už naujus pasiūlymus, už naujas idėjas.] [3-1] [Lankstumas ir inovacijos – žinoma.] [3-32] [...sakykit kas ne taip, kas nepatinka, ką norėtumėt keisti.] [4-36] [Jeigu įdiegti naują kažką <...> tai tikrai labai skatinama.] [5-76] [Mes labai būtumėm imlūs inovacijoms.] [5-81] [Aš nežinau... kad visiškai nepasitarę, nepasibendravę su kažkuo... gal ir yra.] [5-86]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

11 lentelė. Kategorija – vertinimo / apmokėjimo sistema X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Darbuotojų motyvavimas	[...kiekvieną mėnesį iš priedų fondų gauname tam tikrą kiekį pinigų.] [1-90] [...tai šiek tik didesnis priedas.] [1-91] [Žodžiu padėkojam.] [1-92] [...apmokėjimas neblogas.] [3-34] [Yra priedų sistema. Uždirbam ir skirstom už atli

	[...kitą kartą, kai algos nesumoki žmonėms, negali ir pretenzijų reikšti, neįsivaizduojate kaip tai sunkuuu.] [2-71] [...nėra lėšų įspūdingiems remontams...] [4-13] [Kiek tai leidžia finansai, visada yra atsižvelgiama.] [4-32] [...jeigu būtų finansinės galimybės geresnės.] [5-80] [...geresnio atlygio.] [5-102]
Grįžtamasis ryšys	[Padėkų daug gaunam, mamos nurodo vardus.] [1-77] [iš skyriaus darbuotojų, iš gydymo efekto.] [3-57] [Iš pakartotinių atėjimų, nes lėtiniai susirgimai.] [3-58] [Jeigu gandai dar vyksta apie tave, reiškia dar kažką darai, kažkaip tave vertina.] [4-61] [Mes nejaučiam pagarbos iš visuomenės...] [4-65] [...kad padėkų kažkokių būtų daugiau.] [4-76] [Ačiū pasako labai retas žmogus, gal koks kas ketvirtas.] [4-77] [Yra pageidavimų knyga, kur rašoma. Galima internetine linija ... padėkas.] [5-19]
Grįžtamasis ryšys	[...žmonės kurie iškart pasako ar patenkinti mūsų darbu ar ne.] [4-38]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

12 lentelė. Kategorija - konfliktų tolerancija X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų	[Viską išsiaiškinam vietoje.] [1-83] [Pagrindinius konflikto veikėjus aiškinamės vietoje.] [1-95] [[Susėdam, pasišnekam ir išsiaiškinam.] [2-65] [Labai tyliai, ramiai pasisakom, pasisakom ir viskas.] [2-66] [Šiaip tai mes nesipykstam.] [4-62] [dažniausiai konfliktas lygioj vietoj ir nieks nekaltas.] [5-17]
Konfliktinės situacijos tarp darbuotojų	[Konfliktinių situacijų kyla labai retai. Konfliktai įstaigoje būna su pavieniais darbuotojais.] [4-45] [Karts nuo karto pasitaiko ir tarp darbuotojų.] [5-107]
Konfliktinės situacijos su pacientais	[Su tėvais būna pretenzijų, kalbant viską galima išsiaiškinti.] [1-84] [...gali būti konfliktai su pacientais.] [4-63] [...neleidžiam tiems konfliktams vystytis ir mes patys juos gesinam.] [4-66] [...gali anonimiškai apie tave rašyti, minėti tavo pavardę, tave šmeižti.] [4-68] [...nežudo dar mūsų tie konfliktai.] [4-81]
Konfliktinės situacijos su pacientais	[Dažniau su pacientų tėveliais. Stengiamės jų išvengti.] [1-62] [Dažniausiai būna nesutarimai su pacientais.] [5-108]

	[...rezultatą pamatai žymiai greičiau...] [1-45]
Rezultato siekimas	[...remiantis į siektiną rezultatą...] [5-4] [Visi mes orientuojamės į gerą rezultatą...] [5-11] [...ir rezultatą...] [5-15] [...padeda siekti bendro tikslo <...> bendro darbo ir bendro siekio.] [5-23] [...siektume geriausio rezultato.] [5-90]
Tobulėjimas	[Vieną kartą į mėnesį būna susirinkimai, naujos medicininės temos.] [3-20] [...organizuojamos ir ligoninės konferencijos,...] [4-90] [...kviečiam svečius tobulinimuisi.] [4-92]
Tobulėjimas	[...darbuotojai papasakoja kur yra problemos, kitą kartą tai padeda pakoreguoti, tą mūsų darbą.] [2-12]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

14 lentelė. Kategorija - sistemos atvirumas X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnostiniai indikatoriai
Bendradarbiavimas su kitom įstaigomis	[Ateina firmos, pristato naujoves.] [4-95]
Bendradarbiavimas su kt. įstaigomis	[Su kitom įstaigom turim turėti labai gerus santykius, nuo to priklausys ir mūsų gerovė.] [1-31]
Žinomumas	[Yra korpusų visi telefonai, skyriai, kur kreiptis.] [1-25] [Mamos mus randa iš interneto.] [1-26] [...mūsų tinklalapy viskas yra...] [2-34] [rašė laikraščiai, rodė televizija.] [3-10] [Internetinis puslapis yra visuomenei.] [4-30] [...internetas, jie prisiskaito, galvoja, kad jie viską žino.] [4-64]
Žinomumas	[...kad žmonės tikrai apie ją šnekėtų] [2-35] [...aš labai didžiuojuosi kai ką nors išgirstu labai gerai šnekant.] [2-36] [...kai per televiziją laiks nuo laiko pasirodo.] [5-41]
Informacijos plitimas	[Atėjus į darbą informacija visa perduodama. Taip pat per visą dieną.] [1-93] [...tada informuojam darbuotojus kokie rezultatai.] [4-55] [...pasidalinam ką matom per televiziją <...> mes rytais labai aptarinėjam.] [4-56] [...informacija dažnai keičiasi.] [4-96]
Informacijos plitimas	[Būna kad darbuotojai viską sužino vėliau negu norėtusi. Stengiamės pranešti.] [1-63] [Sklandos priemonės žodinės per penki minutes, gamybinį susirinkimą. Turime kompiuteryje specialią vietą kur įkeliami vis nauji įsakymai ir t.t.] [4-49] [Kas liečia darbinę informaciją, tai būtų

15 lentelė. Kategorija – filosofija X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Vadovavimo stilius	[Einam į skyrių, kalbamės su gydančiu gydytoju, aptariam.] [3-62] [...mes aptariam, tada einam šnekėtis su vadovybe...] [4-54] [Žmogiški faktoriai turi būti ir gali atsižvelgti ir reikia atsižvelgti,...] [4-83]
Vadovavimo stilius	[...per gamybinius susirinkimus, per eilinę penkminutę turi būti pateikta nusižengimai, arba darbo nevykdymai malonia, gražia kalba - ne su triukšmais.] [1-5] [Dėmesys kiekvienam darbuotojui individualiai, kad jis jaustųsi išskirtinis ir kad jam dėmesys rodomas.] [1-37] [Sprendžiu ir matau kaip bendrauja su mūsų ligoniais <...> iš to sprendžiu apie darbuotojų atsinešimą į savo darbą ir savo klientus.] [2-10] [...pakalbu. Aš galvoju, kad mano pavyzdys rodo, kad aš teisingai elgiuosi, jeigu neteisingai, tegu darbuotojai pasako.] [2-20] [...stengiamės daugiau bendrauti su darbuotojais, ne tik per susirinkimus.] [4-51] [Rizikuoti gal ne, o imtis kažko naujo tai taip.<...> Aptariam, pasišnekam, kartais idėją duodu, kartais jų idėjas įvertinu.] [5-85]
Vizija	[Mums svarbu vaistai, aparatų trūksta.] [1-27] [Mes visi norim gerų darbo sąlygų, norim gražaus bendravimo.] [2-10] [...dar baldelių kažkokių išskirtų,...] [2-18] [Daugiau bendravimo tarp žmonių.] [3-68] [...norim sukurt tokią atmosferą,...] [4-36] [...mes stengiamės, kad viskas kuo kokybiškiau vyktų, visas mūsų darbas.] [4-3] [Mes dūstam, mums per mažai vietos.] [4-98] [...kad darbuotojai lengviau dirbtų, kad būtų mažesnis krūvis, kad personalo būtų daugiau, kad atlyginimai būtų didesni.] [4-99]
Vizija	-
Organizacinė kultūra	[...kiekvienas daktaras turės savo kompiuterį, perkami nauji aparatai.] [4-72] [Norėčiau, kad būtų vienviečių palatų, kad žmonės galėtų nusipirkti ir galėtų gulėti komfortiškai.] [4-97]
Organizacinė kultūra	[...artimiausiam jubiliejui - 20-mečiui, vėl viskas bus pasakyta] [1-23] [Netuščia diskusija suformuotų galbūt į ateitį.] [3-21] [Manau, kad reikės sugalvoti kažkokį renginį, kad žmonės daugiau sužinotų apie įstaigos istoriją ir praeitį.] [4-11]

Įstaigos misija	[...pagydyti ir išleisti sveiką vaiką.] [1-2] [Gydyti vaikus.] [1-4] [Išgydyti ligonius...] [2-5] [Teikti medicininės reabilitacijos paslaugas antrame reabilitacijos etape.] [3-2] [Gydyti ligonius ir suteikti komfortą žmonėms.] [4-1] [...diagnozuoti ligą <...> pagydyti ir išleisti patenkintus.] [4-2] [Gydyti ligonius.] [5-1]
Įstaigos misija	[...tobulas gydymas ir tobula vaikų priežiūra.] [1-14] [...gerai atlikti savo pareigą, kitaip sakant, gerai gydyti ligonius ir stengtis kuo labiau jiems padėti.] [2-3] [...visų sprendimų pirmoj vietoj yra mūsų ligonio, kliento reikalai, mes turime derintis prie jo.] [2-49] [Gydyti ligonius.] [3-3] [...gydyti, išgydyti, palaikyti sveikatą žmonėms.] [4-3] [...kad vaikas pasveiktų arba bent sugrįžtų į savo tą būtį ir į kolektyvą ir į namus bent jau geresnės savijautos...] [5-7] [Uždavinys koks? Hmm...<...> Suteikti kiek įmanoma visapusišką ir savalaikę, ir profesionalią, ir atitinkančią laikmetį paslaugą žmogui,...] [5-6]

Baltame fone - viešojo sektoriaus vadovų pasisakymai (X), pilkame fone – privataus sektoriaus vadovų pasisakymai (Y).

16 lentelė. Kategorija – vertybės X ir Y įstaigose

Empiriniai indikatoriai	Diagnosticiniai indikatoriai
Orientacija į pacientą	[Sąlygos dabar yra puikios ir mamos patenkintos...] [1-22] [...turim žiūrėti kiekvieną ligonį kaip savo vaiką.] [1-79] [Pacientas visada teisus.] [3-37] [Ligonis pirmoje vietoje,...] [3-50] [...pacientas visada teisus.] [4-67]
Orientacija į pacientą	[Ligonis pirmoje vietoje. Visą daryti, kad ligoniui būtų gerai ir kad jisai sveiktų.] [1-59] [...supratimas kliento,... tolerancija ligoniui, stengimasis atlikti savo pareigą labai gerai ir kokybiškai.] [2-63] [Suteikti kiek įmanoma visapusišką<...> ir atitinkančią laikmetį paslaugą žmogui...] [5-6] [...kad mes suteiktume šiuolaikišką, atitinkančią visus gydymo standartus gydymą pacientams...] [5-89] [...mūsų darbas, jis yra išskirtinis, nes mes dirbam su nesveikais vaikais ir suteikiame jiems galimybę būti sveikesniais...] [5-97]
Pagarba organizacijai	-
Pagarba organizacijai	[...darbuotojai turi rasti išeitį būti malonūs ir nesudaryti

	[...atmosfera norėtusi, kad būtų kolektyve tokia, nežiūrint į tai kad darbas labai sunkus, kad norėtusi eiti į darbą.] [4-39]
Požiūris į darbą	[... stengimasis atlikti savo pareigą labai gerai ir kokybiškai.] [2-64] [Atsinešimo į darbą kūrybiškai, matyti ką galima pritaikyti naujo, neskubant ir iš kitų pasimokyt kažką naujo tokio...] [2-66] [Suteikti kiek įmanoma visapusišką ir savalaikę, ir profesionalią paslaugą...] [5-5] [...Gerai atlieka savo darbą ir savo laiku...] [5-17] [Kad skundų nebūtų,... kad būtų pacientų, kad funkcionuotų įstaiga, kad užtektų jai darbo...] [5-88] [...žmogaus profesionalumas ir apskritai darbas.] [5-94] [...ypač darbuotojų profesionalumas.] [5-98] [Mūsų profesionalumas neblogas, atsidavimas darbui tikrai neblogas..] [5-104]
Žmogiškosios savybės	[...džiaugiesi kartu su juo.] [1-46] [Be meilės vaikams darbas neįmanomas, sąžiningumas,... drausmingumas žinoma.] [1-78] [Pagarba dar, tolerancija,...] [2-62] [Kad būtų sąžiningi žmonės. Mažiau kategoriškumo, suvaržymo, baimės.] [2-63] [Nepaliksime nei darbuotojo, nei paciento be pagalbos.] [3-16] [...pasitikėjimas, ramybė.] [3-35] [...ta aura, pagarba...] [3-38] [Dėl požiūrio, dėl pagarbos...] [4-69] [Sąžiningumas, kompetencija, mandagumas, tolerancija, geležinė kantrybė.] [5-16]
Žmogiškosios savybės	[...apie vidinį pasaulį, apie mūsų išorines, vidines problemas, ...apie gražų tarpusavio santykių palaikymą.] [1-38]... [Nes tie žmonės kurie dirbo vaikų skyriuje, senam ir dabar dirba, turėtų tai suprast ir labai įvertint.] [2-9] [Pagarba, supratimas, tolerantiškumas to žmogaus, jo sugebėjimas pilnai išklaustyti...] [2-22] [...žmogaus kultūros ir vidinės motyvacijos jausti malonumą savo darbui. <...> reikia išsiugdyt patiems.] [2-65] [Reikia pozityvaus požiūrio...] [3-37] [...draugiškumas, pasitikėjimas, pagarba, supratimas, mokėjimas išklaudyti.] [4-42] [...vyrauja geranoriškumas ir yra viens kitam padėjimas.] [5-65] [...tarpusavio santykių gerumas ir darbuotojų gerovė, vertybe turėtų būti patys darbuotojai.] [5-91] [...profesionalumas, sąžiningumas, atsakomybė.] [5-92] [Pagarbos visose plotmėse ir santykiuose, ...] [5-93] [...tarpusavio pagarba...] [5-95] [...savigarbos kartais.] [5-96] [Reikia operatyvumo

EMPIRINIS TYRIMO MODELIS

		Anketos klausimai
Pastebima kultūra	Simboliai	Istaiga lengvai atpažįstama pagal ryškią ir lengvai įskaitomą iškabą
		Istaiga išsiskiria savo turima atributika (pvz. vėliava, logotipas ir pan.)
		Istaigos interjeras dera prie jos vykdomos veiklos
		Jūsų įstaigoje kabinetų numeriai aiškiai sunumeruoti
		Jūsų įstaigoje yra patogūs ir šiuolaikiniai, pritaikyti darbui baldai
		Istaigos patalpos nuolat prižiūrimos: valomos, rekonstruojamos pagal poreikį
		Istaigos darbuotojai turi vietą pavalgyti, pailsėti
		Istaigos darbuotojai išsiskiria vilkėdami specialią aprangą
	Pasakojimai	Darbuotojai žino savo įstaigos įkūrimo istoriją
Persidengusios vertybės	Veiksmai	Vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais
		Darbuotojai turi švenčių tapusių tradicijomis (gimtadieniai, įstaigos šventės ir pan.)
		Darbuotojai švenčia šventes, renginius kartu su vadovais
	Kalba	Kasdieninėje įstaigos veikloje vartojami specifiniai žodžiai, terminai
	Asmens identifikavimas	Jums dirbti šioje įstaigoje reiškia:
		dirbti draugiškame kolektyve
		kilti karjeros laiptais

Bendri susitarimai	Sistemos atvirumas	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau
		Istaiga yra žinoma visuomenei iš spaudos, televizijos ir pan.
		Istaiga yra žinoma visuomenei iš organizacijoje dirbančių žmonių atsiliepimų
		Informacija reikalinga darbui atlikti perduodama operatyviai
	Kontrolė	Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai pateikia informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški
		Darbuotojai informuojami apie numatomus pasikeitimus
	Konfliktų lygis	Jaučiu, kad mano darbą kontroliuoja
		Istaigoje nėra užsitęsusių, neišspręstų konfliktų
	Filosofija	Konfliktines situacijas tarp darbuotojų sprendžia vadovai
		Darbuotojai žino įstaigos misiją ir viziją
		Darbuotojai supranta jiems keliamus tikslus
		Istaiga turi aiškią veiklos paskirtį ir kryptį darbuotojų veiklai
		Jūsų įstaigoje darbo užduotys ir atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai padeda įžvelgti organizacijos ateitį, atkreipdami dėmesį į galimybes bei būsimas problemas
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai perduoda darbuotojams normas ir vertybes, bendrauja jų laikydamiesi
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai turi mažai įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovams formuoti organizacinę kultūrą padeda visi darbuotojai
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai sprendžia kurias vertybes diegti organizacijoje, nurodo, ko ir kaip siekti
		Istaigos ir padalinių (skyrių) vadovai formuoja organizacinę kultūrą

1 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie simbolių elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Įstaiga lengvai atpažįstama pagal ryškią ir lengvai įskaitomą iškabą	Visiškai nesutinku	1,9% (N=1)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	1,9% (N=1)	2,3% (N=1)
	Abejoju	17,0% (N=9)	9,3% (N=4)
	Iš dalies sutinku	20,8% (N=11)	32,6% (N=14)
	Visiškai sutinku	58,5% (N=31)	55,8% (N=24)
	Iš viso	100,0% (N=53)	100,0% (N=43)
Įstaiga išsiskiria savo turima atributika (pvz. vėliava, logotipas ir pan.)	Visiškai nesutinku	5,9% (N=3)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	13,7 % (N=7)	2,4% (N=1)
	Abejoju	21,6% (N=11)	7,1% (N=3)
	Iš dalies sutinku	41,2% (N=21)	31,0% (N=13)
	Visiškai sutinku	17,6% (N=9)	59,5% (N=25)
	Iš viso	100,0% (N=51)	100,0% (N=42)
Įstaigos interjeras dera prie jos vykdomos veiklos	Visiškai nesutinku	4,0% (N=2)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku		

2 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie pasakojimų elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Darbuotojai žino savo įstaigos įkūrimo istoriją	Visiškai nesutinku	1,9% (N=1)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	0,0% (N=0)	2,3% (N=1)
	Abejoju	28,3% (N=15)	34,9% (N=15)
	Iš dalies sutinku	41,5% (N=22)	39,5% (N=17)
	Visiškai sutinku	28,3% (N=15)	23,3% (N=10)
	Iš viso	100,0% (N=53)	100,0% (N=43)
Vadovas į darbuotojus kreipiasi vardais	Visiškai nesutinku	5,8% (N=3)	2,4% (N=1)
	Iš dalies nesutinku	1,9% (N=1)	2,4% (N=1)
	Abejoju	11,5% (N=6)	4,8% (N=2)
	Iš dalies sutinku	26,9% (N=14)	31,0% (N=13)
	Visiškai sutinku	53,8% (N=28)	59,5% (N=25)
	Iš viso	100,0% (N=52)	100,0% (N=42)

3 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie veiksmų elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Darbuotojai turi švenčių tapusių tradicijomis (gimtadieniai, įstaigos šventės ir pan.)	Visiškai nesutinku	2,0% (N=1)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	0,0% (	

5 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie asmens identifikavimosi elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Jums dirbti šioje įstaigoje reiškia: dirbti draugiškame kolektyve	Visiškai nesutinku	0,0% (N=0)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	2,2% (N=1)	0,0% (N=0)
	Abejoju	6,7% (N=3)	2,7% (N=1)
	Iš dalies sutinku	41,1% (N=14)	48,6% (N=18)
	Visiškai sutinku	60,0% (N=27)	48,6% (N=18)
	Iš viso	100,0% (N=45)	100,0% (N=37)
Jums dirbti šioje įstaigoje reiškia: kilti karjeros laiptais	Visiškai nesutinku	24,3% (N=9)	20,6% (N=7)
	Iš dalies nesutinku	0,0% (N=0)	8,8% (N=3)
	Abejoju	29,7% (N=11)	47,1% (N=16)
	Iš dalies sutinku	35,1% (N=13)	17,6% (N=6)
	Visiškai sutinku	10,8% (N=4)	5,9% (N=2)
	Iš viso	100,0% (N=37)	100,0% (N=34)
Jums dirbti šioje įstaigoje reiškia: tobulėti profesinėje srityje	Visiškai nesutinku	4,4% (N=2)	5,7% (N=2)
	Iš dalies nesutinku	6,7% (N=3)	8,6% (N=3)
	Abejoju	4,4% (N=2)	14,3%

6 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie dėmesio grupei elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Įstaigoje skatinamas komandinis darbas	Visiškai nesutinku	0,0% (N=0)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	0,0% (N=0)	4,7% (N=2)
	Abejoju	11,5% (N=6)	7,0% (N=3)
	Iš dalies sutinku	32,7% (N=17)	48,8% (N=21)
	Visiškai sutinku	55,8% (N=29)	39,5% (N=17)
	Iš viso	100,0% (N=52)	100,0% (N=43)
Įstaigoje palaikomi geri, šilti santykiai tarp darbuotojų	Visiškai nesutinku	0,0% (N=0)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	1,9% (N=1)	0,0% (N=0)
	Abejoju	5,7% (N=3)	14,0% (N=6)
	Iš dalies sutinku	56,6% (N=30)	72,1% (N=31)
	Visiškai sutinku	35,8% (N=19)	14,0% (N=6)
	Iš viso	100,0% (N=53)	100,0% (N=43)
Vadovai nuolat atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, pastabas, pasiūlymus	Visiškai nesutinku	3,8% (N=2)	7,0% (N=3)
	Iš dalies nesutinku	17,0% (N=9)	2,3% (N=1)
	Abejoju	24,5% (N=13)	18,6% (N=8

7 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie dėmesio žmonėms elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Įstaigoje vyksta individualus darbas	Visiškai nesutinku	5,9% (N=3)	4,9% (N=2)
	Iš dalies nesutinku	3,9% (N=2)	4,9% (N=2)
	Abejoju	19,6% (N=10)	4,9% (N=2)
	Iš dalies sutinku	39,2% (N=20)	56,1% (N=23)
	Visiškai sutinku	31,4% (N=16)	29,3% (N=12)
	Iš viso	100,0% (N=51)	100,0% (N=41)
Jūsų organizacijoje gerbiamas kiekvienas darbuotojas	Visiškai nesutinku	3,8% (N=2)	4,7% (N=2)
	Iš dalies nesutinku	3,8% (N=2)	9,3% (N=4)
	Abejoju	23,1% (N=12)	18,6% (N=8)
	Iš dalies sutinku	46,2% (N=24)	53,5% (N=23)
	Visiškai sutinku	23,1% (N=12)	14,0% (N=6)
	Iš viso	100,0% (N=52)	100,0% (N=43)
Su savo vadovu darbe galima pasidalinti asmeninėmis problemomis	Visiškai nesutinku	11,5% (N=6)	9,3% (N=4)
	Iš dalies nesutinku	9,6% (N=5)	9,3% (N=4)
	Abejoju		

8 lentelė. Darbuotojų atsakymai apie integracijos elementų galimybes organizacijose

Klausimai		Įstaigos sektorius	
		Viešasis	Privatus
Naujiems darbuotojams lengva įsilieti į kolektyvą.	Visiškai nesutinku	1,9% (N=1)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	1,9% (N=1)	04,8% (N=2)
	Abejoju	13,2% (N=7)	11,9% (N=5)
	Iš dalies sutinku	47,2% (N=25)	59,5% (N=25)
	Visiškai sutinku	35,8% (N=19)	23,8% (N=10)
	Iš viso	100,0% (N=53)	100,0% (N=42)
Naujiems darbuotojams įstaigoje padedama perprasti organizacijos kultūrą	Visiškai nesutinku	0,0% (N=0)	0,0% (N=0)
	Iš dalies nesutinku	2,0% (N=1)	9,3% (N=4)
	Abejoju	13,7% (N=7)	14,0% (N=6)
	Iš dalies sutinku	39,2% (N=20)	39,5% (N=17)
	Visiškai sutinku	45,1% (N=23)	37,2

