

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

Eglė Mockūnaitė

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS  
JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
doc. dr. A. Jurčiukonytė

Vilnius, 2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

# ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovė

\_\_\_\_\_ doc. dr. A. Jurčiukonytė

2015 -

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2015 -

Atliko

VAmis3-02 gr. stud.

\_\_\_\_\_ E. Mockūnaitė

2015 -

Vilnius, 2015

# TURINYS

ĮVADAS.....	7
<b>1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS ASPEKTAI.....</b>	<b>10</b>
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	10
1.2 Organizacinės kultūros funkcijos ir svarba.....	16
1.3. Organizacinės kultūros lygiai, elementai.....	20
1.4. Biurokratinės ir poburokratinės organizacinės kultūros vertybės, organizacinės kultūros tipologija.....	30
<b>2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE.....</b>	<b>42</b>
2.1 Joniškio rajono savivaldybės organizacinės kultūros tyrimo metodika.....	42
2.2. Joniškio rajono savivaldybės charakteristika.....	49
2.3 Darbuotojų sociodemografinė charakteristika.....	52
2.4 Artefaktų tyrimo duomenų analizė.....	59
2.5. Organizacinės kultūros dimensijų, vertybių ir normų analizė.....	62
2.5.1. Organizacinės kultūros vertybių ir normų analizė pagal dimensijas.....	62
2.5.2. Organizacinės kultūros dimensijų raiškos analizė, organizacinės kultūros tipo nustatymas ....	81
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>85</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>87</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>89</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....</b>	<b>94</b>
<b>ANOTATION.....</b>	<b>95</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>96</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>97</b>
<b>PRIEDAS.....</b>	<b>98</b>
Tyrimo anketa.....	99

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Anketos struktūra

2 lentelė. Organizacinės kultūros tyrimo detalizavimas

3 lentelė. Tyrimo organizavimas

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Organizacinės kultūros matmenys
- 2 pav. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos organizacinės kultūros charakteristikos
- 3 pav. Organizacinės kultūros funkcijos
- 4 pav. J. Kottlerio ir J. Hesketto kultūros lygiai
- 5 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal E. H. Scheiną
- 6 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros raiškos lygiai ir elementai
- 7 pav. Organizacinės kultūros sandara
- 8 pav. Organizacinės kultūros elementai ir jų įtaka organizacijos valdymui
- 9 pav. Kultūros modelių stabilizavimas pagal G. Hofstede
- 10 pav. Organizacinių kultūrų klasifikacija pagal G. Hofstede
- 11 pav. GLOBE tyrime nagrinėjama organizacinių kultūrų klasifikacija
- 12 pav. Pagrindiniai teigiami ir neigiami veiksniai, lemiantys valstybės tarnautojų veiklą viešojo sektoriaus organizacijose
- 13 pav. Viešojo valdymo institucijų vertybių klasifikacija
- 14 pav. Viešojo valdymo institucijų vertybių klasifikacija
- 15 pav. Tradicinės ir naujos šiuolaikinės viešojo sektoriaus profesinės vertybės
- 16 pav. Biurokratinių ir pobiurokratinių organizacijų vertybių klasifikacija
- 17 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal K. Cameron ir R. Quinn
- 18 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn
- 19 pav. Teorinis tyrimo modelis
- 20 pav. Empirinis tyrimo modelis
- 21 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos struktūra
- 22 pav. Pagrindiniai Administracijos tikslai ir uždaviniai
- 23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)
- 24 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)
- 25 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)
- 26 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą (procentais)
- 27 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį kitose organizacijose (procentais)
- 28 pav. Organizacijoje vyraujančių artefaktams priskiriamų elementų vidurkių įvertinimas
- 29 pav. Organizacijoje vyraujančių galios distancijos elementų vidurkių raiška
- 30 pav. Organizacijoje vyraujančių neapibrėžtumo vengimo elementų vidurkių raiška
- 31 pav. Organizacijoje vyraujančių individualizmo–kolektyvizmo elementų vidurkių raiška
- 32 pav. Organizacijoje vyraujančių ilgalaikės–trumpalaikės orientacijos elementų vidurkių raiška

- 33 pav. Organizacijoje vyraujančių kategoriškumo elementų vidurkių raiška
- 34 pav. Organizacijoje vyraujančių orientacijos į humaniškumą elementų vidurkių raiška
- 35 pav. Organizacijoje vyraujančių institucinio kolektyvizmo elementų vidurkių raiška
- 36 pav. Organizacijoje vyraujančių orientacijos į veiklą elementų vidurkių raiška
- 37 pav. Organizacinės kultūros dimensijų indeksų pasiskirstymas pagal atotrūkį tarp EOK ir NOK

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Akivaizdu, kad greitai besikeičianti išorinė aplinka bei joje vykstantys pokyčiai neišvengiamai sukelia viešojo administravimo sektoriaus institucijų vidaus aplinkos elementų pokyčių poreikį. Labai dažnai šie pokyčiai apima daugiausia organizacijų struktūrinius, technologinius, strateginius pokyčius, kitaip tariant, didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos struktūrai, taisyklėms ir procedūroms bei valdžios pasiskirstymui. Tuo tarpu organizacijos kultūros puoselėjimui, analizei bei tobulinimui skiriama nepakankamai dėmesio, todėl siekiant, kad viešojo sektoriaus institucijų organizacinė kultūra taptų vienu pagrindinių jos sėkmingos veiklos veiksnių, pirminis organizacinės kultūros keitimo bei jos tobulinimo žingsnis turėtų būti kultūros diagnostika ir analizė, kurios pagalba būtų galima atskleisti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą.

**Tyrimo poreikio aktualumą** pagrindžia tai, kad nuolatinė organizacinės kultūros analizė bei jos tobulinimas yra efektyvus ir vertingas veiksnys, siekiant galutinio viešojo sektoriaus organizacijų rezultato – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla. Šiandieniniame pasaulyje organizacija gali tapti stipri ir sėkminga tik tuo atveju, jei joje organizacinė kultūra yra suvokiama kaip vienas svarbiausių veiksnių, kadangi nuo organizacinės kultūros priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, jų įsitraukimas į darbą, išteklių panaudojimo efektyvumas bei konkurenciniai pranašumai. Atsižvelgus į tai, kad pastaraisiais metais tiriamojoje organizacijoje - Joniškio rajono savivaldybėje - organizacinės kultūros tyrimas nebuvo atliktas, galima teigti, jog šiai institucijai organizacinės kultūros tyrimas yra labai aktualus.

Įvertinus daugelio autorių (Patapas ir Labenskytė, 2011; Aleknienė, 2005; Aleknienė et al., 2006; Puškorius ir Raipa, 2002 ir 2009), analizavusių viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, mintis, galima teigti, kad būtent organizacinės kultūros formavimas bei jos tobulinimas, per kurį galimas naujų organizacinių vertybių diegimas viešajame sektoriuje, įgalintų šio sektoriaus organizacijas tobulėti ir tapti moderniomis, siekiančiomis efektyvumo bei rezultatyvumo humaniškomis ir demokratiškomis priemonėmis. Daugelio autorių (Vanagas, 2008; Raipa, 2009; Staponkienė, 2009; Norbert ir Adrian, 2004), analizavusių šiuolaikinio viešojo sektoriaus pokyčių kryptis ir tendencijas, nuomone, greitai besikeičianti išorinė aplinka, globalūs socialiniai-ekonominiai reiškiniai ir jų pasekmės sukelia adekvačių pokyčių poreikį ir sąlygoja naujų reikalavimų viešojo valdymo struktūroje formavimąsi. Todėl pertvarkant viešojo sektoriaus organizacijas, tikslinga į viešojo valdymo sistemą perkelti geriausius verslo valdymo principus, kurie apibūdinami naujosios viešosios vadybos (NVV) dimensija. Tai viena iš šiuolaikinių veiklos valdymo formų, pagrįsta privačiame sektoriuje taikomų valdymo metodų perkėlimo į viešąjį sektorių praktika, kuri viešajame sektoriuje, deja, nėra taikoma. Siekiant įdiegti pagrindinius NVV principus, pirmiausia būtina viešojo sektoriaus organizacijose sukurti efektyvią darbuotojų atrankos bei jų darbo rezultatų vertinimo sistemą, didelį dėmesį skirti šio

sektorius veiklos rezultatams, personalinei kiekvieno darbuotojo atsakomybei, etikos ir darbuotojų kompetencijos sąveikai ir kt.

**Temos iširtumas.** Pasirinkta tema moksliniu požiūriu nėra nauja, nes organizacinės kultūros svarbą, jos diagnozavimo ir keitimo vaidmenį analizavo daug mokslininkų (Grublienė ir Urbonaitė, 2014; Piktornaitė ir Paužuolienė, 2013; Shahzad et al., 2012; Lencioni, 2012; Dromantaitė et al, 2012; Malinauskaitė, 2012; Patapas ir Labenskytė, 2011; Paužuolienė, 2011; Vveinhardt, 2011; Scheinas, 2010; Fleury, 2009; Levin ir Gottlieb, 2009; Šimanskienė, 2008; Robbins ir Coulter, 2007; Rashid, et al. 2004). Tačiau minėta problema yra pakankamai aktuali ir šiuo metu, nes didžioji dalis organizacinės kultūros tyrimų buvo atlikta verslo sektoriaus įmonėse, tuo tarpu Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimams skiriamas nepakankamas dėmesys: išsamesnių tyrimų šia tema iki šiol nėra tiek daug.

**Darbo naujumas.** Daugelyje mokslinių publikacijų (Patapas ir Labenskytė, 2011; Raipa, 2009; Aleknienė, 2005; Aleknienė et al., 2006; Aleknienė, 2003) autoriai teigia, kad Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose esmine kliūtimi modernizuojant šio sektoriaus veiklą galima įvardinti įsitvirtinusias biurokratinės vertybes, kurios turi būti keistos naujomis pobiurokratinėmis vertybėmis, grindžiančiomis naująją organizacinę kultūrą. Tyrimo metu gauti rezultatai turėtų būti naudingi tiriamos institucijos vadovams, nes jų pagrindu jie galėtų formuoti organizacinės kultūros pokyčius, esamas organizacines vertybes keisti naujomis viešojo administravimo plėtojamomis pobiurokratinėmis organizacijos vertybėmis. Įvertinus tai, kad tiriamoji organizacija prisideda prie tam tikros visuomenės dalies gerovės valdymo ir net užima svarbų vaidmenį jos vertybių formavime, šis tyrimas ir jo rezultatai tiriamajai institucijai turėtų būti ypač naudingi ir bendraja prasme.

**Tyrimo objektas.** Viešojo administravimo institucijos organizacinė kultūra.

**Problema.** Nors Lietuvoje atlikta nemažai organizacijų kultūros tyrimų, tačiau viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tyrimams, padedantiems įvertinti esamą organizacinę kultūrą bei išsiaiškinti minėtų organizacijų darbuotojų bei vadovų lūkesčius ir numatyti kaitos kryptis, skiriama nepakankamai dėmesio. Magistro baigiamojo darbo problema - ar esama organizacinė kultūra Joniškio rajono savivaldybėje padeda siekti veiklos kokybės bei tenkinti interesantų lūkesčius ir kokia būtų siektina organizacinė kultūra?

**Tyrimo hipotezės:**

**H<sub>0</sub>:** Esama ir norima organizacinė kultūra Joniškio rajono savivaldybėje sutampa.

**H<sub>1</sub>:** Esama ir norima organizacinė kultūra Joniškio rajono savivaldybėje nesutampa.

**Tikslas.** Atlikti organizacinės kultūros analizę Joniškio rajono savivaldybėje įvertinant esamą ir siektiną organizacinę kultūrą ir pateikti rekomendacijas pokyčiams pasiekti.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą.



2. Išanalizuoti organizacinės kultūros struktūrą, ją sudarančius elementus bei vertybes.

3. Išsiaiškinti Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, nustatant dabartinę organizacinės kultūros būklę ir suformuluojant siektinos kultūros gaires.

4. Pateikti rekomendacijas, siekiant patobulinti esamą organizacinę kultūrą ir pasiekti norimą.

**Tyrimo metodai ir organizavimas.** Mokslinės literatūros analizė, apklausa elektroniniu būdu (anketa patalpinta interneto puslapyje <http://publika.lt/>), kiekybinių tyrimo duomenų apdorojimui, sisteminiui bei grafiškam vaizdavimui pasitelkta SPSS 20 (*Statistical Package for the social Sciences*) programinė įranga ir Microsoft Office Excel 2010 programa. Apklausa buvo atlikta 2015 m. vasario mėn. 4 d., apklausiant Joniškio rajono savivaldybės administracijoje dirbančius žmones. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę, apklausti 133 respondentai.

**Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas.** Atliktas tyrimas bus naudingas organizacijai, kadangi jo rezultatai parodo problemines organizacinės kultūros sritis, kurias galima tobulinti remiantis darbo pabaigoje pateiktomis rekomendacijomis.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro: įvadas, dvi dalys, išvados ir vadybiniai sprendimai, priedas, literatūros sąrašas (59 šaltiniai, iš jų 18 anglų kalba), anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo apimtis - 97 psl. Darbas iliustruotas 37 paveikslais ir 3 lentelėmis. Pateikiamas 1 priedas, kurį sudaro tyrimo anketa.

Pirmoje – teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai organizacinės kultūros aspektai. Išnagrinėta organizacinės kultūros samprata, funkcijos ir svarba, lygiai ir elementai bei biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės, pateikta organizacinės kultūros tipologija.

Antroje analitinėje – tiriamojoje dalyje išanalizuoti duomenys, surinkti apklausus Joniškio rajono savivaldybės administracijai priklausančius darbuotojus. Įvertinta organizacijos narių sociodemografinė charakteristika, nustatyta organizacijos esama ir norima organizacinė kultūra, analizuojant ją pagal teorinėje dalyje aptartus lygius: artefaktus bei vertybes ir normas. Įvertinus organizacinės kultūros dimensijų raišką, nustatytas organizacinės kultūros tipas.

# 1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS ASPEKTAI

Organizacinė kultūra kiekvienai institucijai yra svarbus tyrinėjimų objektas, kadangi padeda joms išsiskirti vienoms iš kitų, ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą bei užtikrina vertybių puoselėjimą. Pasak I. Piktornaitės ir J. Paužuolienės (2013, p. 93), organizacinė kultūra yra veiksminga ir aktuali vadybos priemonė, kuri turi didžiulės įtakos ne tik pačios organizacijos veiklai, bet ir galutiniams jos rezultatams. Tam pritaria ir F. Shahzad et al., (2012, p. 960) akcentuodami tai, kad sėkmingai kuriama, vertinama, pagal poreikį tobulinama ir keičiama organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų darbo efektyvumą, o tai reiškia, užtikrina ir sėkmingą jos plėtrą. Tai, kad organizacinė kultūra kaip vadybos metodas gali būti sėkmingai diegiamas ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus institucijose siekiant modernizuoti veiklą, mažinant skirtumus tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, akcentuoja ir A. Patapas ir G. Labenskytės (2011, p. 592) teigdami, kad tinkamai suformuota, įdiegta ir nuolat puoselėjama organizacinė kultūra yra galingas valdymo pagrindas, įgalintis organizaciją sėkmingai siekti savo tikslų.

Apibendrinus mokslininkų mintis bei įvertinus tai, kad šiuolaikinėje viešojo sektoriaus valdymo aplinkoje institucijų organizacinės kultūros ir elgsenos tobulinimas yra vienas reikšmingiausių šio sektoriaus modernizavimo faktorių, galima teigti, kad būtent savivaldos institucijose organizacijos kultūros analizė, nuolatinis jos tobulinimas ir kaita šioms organizacijoms tampa išties reikšmingu faktoriumi. Todėl šioje darbo dalyje yra detaliau aptariama organizacinės kultūros samprata, svarba bei funkcijos, analizuojami organizacinės kultūros lygiai bei elementai, apžvelgiamos viešojo sektoriaus biurokratinės ir pobiurokratinės organizacijos vertybės, organizacinės kultūros tipologija.

## 1.1. Organizacinės kultūros samprata

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai organizacinės kultūros apibrėžimų, tačiau daugelis teoretikų ir praktikų (Shahzad et al., 2012; Lencioni, 2012; Vveinhardt, 2011; Dromantaitė et al, 2012; Clegg ir Baley, 2008) yra linkę manyti, jog susisteminti ir apibrėžti tikslų ir aiškiai suprantamą organizacinės kultūros apibrėžimą nėra paprasta, kadangi tai gana plati ir sudėtinga sąvoka. Nors organizacinės kultūros sąvoka, pasak J. Paužuolienės ir K. Trakšelio (2009, p. 157), buvo pradėta vartoti kai kurių organizacijų tyrinėtojų ir vadybininkų, siekiant apibrėžti bendrą organizacijos klimata, organizacijos vertybes, charakteringus darbo su organizacijos nariais metodus bei įvardinti konkrečius veiklos tikslus, tačiau ir šiandien organizacinė kultūra vis dar domina tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkus ir yra nagrinėjama įvairiapusisškai.

Detaliau analizuojant organizacinės kultūros sampratą, nustatyta, kad neretai mokslinėje literatūroje yra vartojami du (organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros) terminai, apibūdinantys

tą patį objektą. Kaip teigia L. Stundžė (2010, p. 65), daugelis autorių vartodami tiek vieną, tiek kitą terminą ir nurodydami jiems tas pačias dimensijas, įneša pakankamai painiavos. Tą pažymi ir kiti mokslininkai (A. Dromantaitė et al, (2012, p. 252); Clegg ir Baley (2008, p. 8), kurių nuomone, organizacinės kultūros sąvokos neapibrėžtumas, jos painiojimas su kitomis sąvokomis, leidžia teigti, kad organizacinė kultūra yra kompleksinis reiškinys. Pasak L. Stundžės (2010, p. 62), nors ir galima konstatuoti, kad organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros koncepcijos iš dalies yra panašios, tačiau būtina išskirti ir akivaizdžius jų skirtumus. Pagrindiniu šių sąvokų skirtumu būtų galima įvardinti tai, kad organizacinė kultūra mokslinėje literatūroje yra apibūdinama kaip labiau formali kultūra, kuri yra kuriama dirbtinai, turint tam tikrą tikslą, tuo tarpu organizacijos kultūra, pasak Levin ir Gottlieb (2009, p. 32), suprantama kaip tam tikros organizacijos narių bendrų vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra pripažįstama organizacijos narių ir kuria jie vadovaujasi organizacijoje. Tam pritaria ir detaliau organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokų charakteristikas analizavusi Vveinhardt (2011). Šios autorės teigimu, nors dažniausiai lietuvių mokslo darbuose vartojami terminai, apibūdinantys organizacinę kultūrą, varijuoja (organizacinė kultūra, korporatyvinė kultūra, davybos kultūra), tačiau vengiant maišaties būtinas konsensusas terminijos vartosenoje, kadangi šios sąvokos nėra tapačios (p. 221). Minėtų sąvokų skirtumą J. Vveinhardt (2011, p. 229) apibrėžia tuo, kad organizacijos kultūros turinys iš dalies atspindi sociokultūros turinį, tuo tarpu organizacinė kultūra yra dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra.

Atsižvelgus į darbo tikslą, organizacinė kultūra analizuojama išsamiau, kadangi darbo autorei tikslinga identifikuoti analizuojamos institucijos darbuotojų bei vadovų požiūrį į pačią organizaciją, jos esamą organizacinę kultūrą bei nustatyti personalo vaidmenį formuojant siektinos organizacinės kultūros pokyčius.

Daugelis mokslininkų, analizavusių organizacinės kultūros sąvoką ir koncepcijas, ją traktuoja skirtingai, tačiau didžioji dalis jų sutinka su tuo, kad beveik kiekvienoje organizacijoje galima pritaikyti skirtingas organizacinės kultūros sampratas, todėl vienareikšmiškai apibūdinti organizacinę kultūrą būtų išties sudėtinga. Pasak L. Preikšienės (2003, p. 2), sukonkretinti organizacinės kultūros apibrėžimą būtų problematiška todėl, kad organizacinė kultūra apima beveik viską, kas vyksta organizacijoje. Siekiant sukonkretinti organizacijos kultūros sąvoką, A. Dromantaitės et al, (2012, p. 254) organizacinę kultūrą apibūdina kaip bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistemą, kuri padeda organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. Minėtų autorių nuomone, būtent organizacinė kultūra, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų leidžia organizacijai kryptingai veikti. Tam pritaria ir organizacinės kultūros tyrimų pradininkas E. Scheinas (2004, p. 3), organizacinę kultūrą apibūdinantis kaip kolektyviškai suformuotą kertinių nuostatų, vertybių ir įsitikinimų visumą, kuri organizacijos nariams padeda spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Nors suformuluoti tinkamą organizacinės kultūros apibrėžimą yra pakankamai sudėtinga, tačiau daugelio

teoretikų ir praktikų nuomone būtent organizacinė kultūra yra pripažįstama vienu reikšmingiausių organizacijos elementų, nes organizacinė kultūra turi didžiulės įtakos jos darbuotojų veiklos efektyvumui bei vidinei organizacijos atmosferai. Šiam teiginiui iš esmės pritaria ir L. Šimanskienė (2008, p. 5), organizacinę kultūrą apibūdinanti kaip jungiamąją grandį, kuri vienija organizacijos darbuotojų pastangas, remiantis jų dvasinėmis, emocinėmis bei kultūrinėmis vertybėmis siekiant organizacijos tikslų. Pasak R. Rekašiūtės - Balsienės (2006, p. 128), organizacinė kultūra yra organizacijos sandara, kurią lemia organizacijos narių turimos sąlyginai pastovios vertybės, įsitikinimai bei prielaidos.

Detaliau analizuojant organizacinės kultūros sampratą, pastebėta, kad nors organizacinės kultūros terminų yra išties nemažai, tačiau kiekvienas autorius ją interpretuoja savaip, neneigiant kitų, pateiktų kultūros sąvokų. Organizacinės kultūros sąvokų gausą pabrėžia ir K. S. Cameron (2004, p. 4), viename savo straipsnių analizuodamas galimus organizacinės kultūros kitimo procesus, nuroydamas, jog iki 2004 metų, kuomet buvo parašytas straipsnis, egzistavo daugiau nei 150 kultūrą apibrėžiančių sąvokų.

Vienas žymiausių organizacinės kultūros teoretikų E. Scheinas (2004, p. 4), organizacinę kultūrą apibūdina kaip kertinių įsitikinimų sistemą, kuri išugdyta ir atrasta žmonių grupės, kai jie kartu mokosi spręsti savo problemas. Kiti užsienio autoriai, F. Shahzad, et al. (2012, p. 976), apibūdindami organizacinės kultūros sąvoką akcentuoja personalo bendradarbiavimą siekiant tam tikrų tikslų bei visos komandos judėjimą tam tikra linkme. Šių autorių teigimu organizacinė kultūra gali būti suprantama kaip didelės žmonių grupės tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje įgyjamos žinios, vertybės, įsitikinimai, komunikacija ir elgsena. M. T. Fleury (2009, p. 5) nuomone organizacinė kultūra atspindi organizacijos vertybes bei istoriją, nes ji susiformuoja per tam tikrą laiką, kurios formavimuisi esminės įtakos turi tiek išoriniai, tiek vidiniai faktoriai. Gana išsamiai organizacinę kultūrą analizavusio S. P. Robbins ir M. Coulter (2007, p. 52) nuomone, organizacinės kultūros tyrinėjimas siūlo septynis matmenis, organizacinės kultūros apibūdinimui.



1 pav. Organizacinės kultūros matmenys  
Sudaryta darbo autorės pagal S. P. Robbins ir M. Coulter (2007, p. 52)

Iš 1 pav. matyti, kad organizacijos vertinimas pagal aukščiau pateiktus septynis matmenis sudaro sudėtinį organizacinės kultūros paveikslą. Pasak S. P. Robbins ir M. Coulter (2007, p. 51) organizacinę kultūrą galima apibūdinti kaip organizacijos narių pasidalintos vertės, principų, tradicijų ir būdų siekiančių organizacijos tikslų sistema, kuri nuolat tobulinama, plėtojama, padeda organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų bei užtikrina sėkmingą jos veiklą bei plėtrą. Apibendrinus šių autorių teiginius, galima daryti išvadą, jog organizacinė kultūra leidžia suvokti pagrindinius tris jos raiškos elementus. Pirmasis elementas pabrėžia tai, kad organizacinė kultūra nėra tai, ką galima fiziškai paliesti ar pamatyti, antrasis akcentuoja ją kaip aprašomąją dalį, tuo tarpu trečiasis elementas išreiškia įsitvirtinusį organizacijos darbuotojų požiūrį į žmogaus prigimtį bei jo socialinius santykius.

Siekiant visapusiško organizacinės kultūros sampratos paaiškinimo, pateikiamos dar keleto autorių nuomonės. Savo ruožtu P. Lencioni (2012, p. 9) organizacinę kultūrą apibūdina kaip sveiką, klestinčią organizaciją, kurios veikla, valdoma kultūra ir strategija yra tinkamai apgalvota ir dera tarpusavyje. Organizacinės kultūros reikšmę analizavusi L. Šimanskienė (2008, p. 175) organizacinę kultūrą įvardija kaip savotišką ideologiją, kurios pagalba yra pasiekiami organizacijos tikslai. Minėtos autorės teigimu, organizacinės kultūros esmė yra tai, kad panaudojant tam tikrus simbolius bei sukūrus

tam tikras vertybes ir normas yra atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir gebėtų patenkinti visų organizacijos narių poreikius. Tuo tarpu A. Kaziliūnas (2004, p. 73), organizacinę kultūrą įvardijo kaip nenutrūkstamą ryšį tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų veiklos efektyvumo. Minėto autoriaus teigimu, norint palaikyti organizacijos efektyvumą, sėkmę ir konkurencingumą, būtina vadovautis tinkamomis kultūros vertybėmis, kurios yra tiesiogiai susijusios su organizacine kultūra. A. Kaziliūno (2004, p. 76) teigimu, tik tada, kai darbuotojai gerai įsisąmonina organizacinę kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimatą, yra patiriamas emocinis pasitenkinimas darbu, o tai reiškia, yra didinamas organizacijos efektyvumas. Štai Puškorius S. ir Raipa A. (2002, p. 11), organizacinę kultūrą apibūdina kaip ypač reikšmingą viešojo sektoriaus modernizavimo strategijos veiksnį, teigdami, kad viešojo administravimo efektyvumas dažnai suprantamas ne tik kaip racionalus išteklių panaudojimas, tinkamos administravimo filosofijos, nuolatinių komunikacinių ir informacinių sistemų sukūrimas ir taikymas, bet ir pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Remiantis Kozlov (2001), organizacinę kultūrą galima apibūdinti kaip formalių ir neformalių taisyklių ir elgesio normų, individualių ir grupinių interesų, papročių ir tradicijų, vadovavimo stiliaus, darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis, bendradarbiavimo, darbuotojų tapatumo su organizacija ir vystymosi perspektyvomis sistema.

Apibendrinus įvairių mokslininkų pateikiamas organizacinės kultūros sampratas, galima teigti, kad įvairūs autoriai organizacinę kultūrą analizuoja skirtingais aspektais, išskirdami skirtingus jos bruožus, todėl siekiant aiškesnio organizacinės kultūros suvokimo, tikslinga daugelio autorių nuomonių analizė. Susistemintos organizacinės kultūros charakteristikos, akcentuojamos mokslo publikacijose, pateikiamos 2 pav.

L. Šimanskienė (2002)

- Ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.

S. P. Robbins (2003)

- Vienodų įsitikinimų (savybių, kurias vertina organizacija), kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.

Rashid, Sambasivan, Rahman (2004)

- Bendrų vertybių, tikėjimų, prielaidų ir veikimų visumą, kuri formuoja organizacijos narių požiūrį ir organizacinę elgseną.

P. Vanagas (2004)

- Organizacinė kultūra išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje.

A. Kaziliūnas (2006)

- Esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika.

L. Šimanskienė (2008)

- Sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrą organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

Č. Purlys (2009)

- Vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos.

Shahzad F., Luqman R. A., Khan A. R., Shabbir L. (2012)

- Didelės žmonių grupės tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje įgyjamos žinios, vertybės, įsitikinimai, komunikacija ir elgsena.

2 pav. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiamos organizacinės kultūros charakteristikos  
Sudaryta darbo autorės pagal Vveinhardt (2011), S. P. Robbins (2003), Rashid, Sambasivan, Rahman, (2004), Shahzad, Luqman, Khan, Shabbir (2012)

Apibendrinant 2 pav. pateiktas Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėse publikacijose pabrėžiamas organizacinės kultūros charakteristikas, galima teigti, kad esminiai organizacinės kultūros bruožai yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, visos organizacijos narių bendros nuostatos, personalo vertybių sistema, valdymo procesų organizavimo kultūra, nuolat tobulinama ir plėtojama organizacijos veiklos politika bei vertybės.

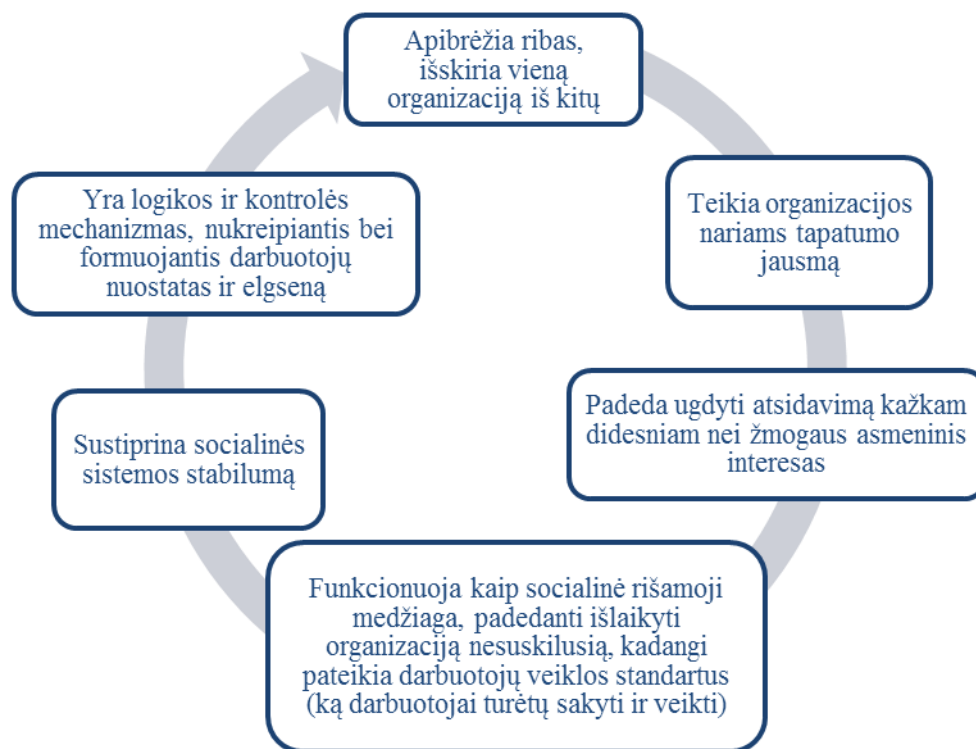
*Apibendrinus daugelio autorių pateiktus įvairius organizacinės kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad tiksliai apibrėžti organizacinės kultūros sampratą yra sudėtinga, nes kiekviena organizacija galėtų pateikti savo organizacinės kultūros apibrėžimą, talpinantį daugybę veiksnių, formuojančių jos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus bei pasaulėžiūrą. Dauguma mokslininkų pažymi, kad organizacinė kultūra yra sudėtingas įvairių teiginių ir nuomonių derinys apibūdinantis organizacijos narių vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, jos ideologiją, žinias ir kultūros išraiškos objektus, kurie turi esminės įtakos organizacijos veiklai bei jos efektyvumui, jos narių elgesiui organizacijoje ir problemų sprendimų priėmimui, išskiria organizaciją iš kitų bei padeda jai pasiekti savo tikslų.*

## **1.2 Organizacinės kultūros funkcijos ir svarba**

Apžvelgus organizacinės kultūros sampratą, bei įvertinus tai, jog organizacinė kultūra, kaip sudėtingas ir kompleksinis reiškinys organizacijose reiškiasi įvairiais būdais, šiame poskyryje bus siekiama detaliau apibūdinti organizacinės kultūros funkcijas bei pagrįsti jų svarbą organizacijoms.

Daugelio autorių (Robbins, 2006; Schein, 2004; Dromantaitė et al., 2012; Paužuolienė, 2011; Cameron, 2004; Shahzad, et al, 2012) nuomone, organizacinės kultūros funkcijos pasireiškia įvairiais aspektais, todėl konkrečiai jas detalizuoti nėra lengva. Nors daugelis teoretikų ir praktikų organizacinės kultūros funkcijas vertina gana įvairiai, tačiau vienareikšmiškai pritaria tam, kad organizacinės kultūros funkcijos yra svarbios kiekvienai organizacijai. Plačiai organizacinę kultūrą analizavusio S. P. Robbins (2006, p. 152) nuomone, organizacinės kultūros funkcijų svarba organizacijose pasireiškia keliais aspektais. Šio autoriaus teigimu, organizacinės kultūros funkcijos yra svarbios tuo, kad suteikia galimybę organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų, padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas, nustato organizacijos narių elgesio normas bei apibrėžia jų tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais nariais. S. P. Robbins (2003, p. 287) teigimu tinkamai valdoma organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, kurios yra naudingos tiek organizacijos darbuotojui, tiek ir pačiai organizacijai. Pagrindinės organizacinės kultūros funkcijos pateikiamos 3 pav.





3 pav. Organizacinės kultūros funkcijos

Sudaryta darbo autorės pagal Robbins, 2003, p. 287

Apibendrinus 3 pav., S. P. Robbins (2003, p. 287) pateiktas pagrindines organizacinės kultūros funkcijas, galima daryti prielaidą, jog užtikrinus tinkamą, visų 3 pav. pavaizduotų elementų funkcionalumą, būtų užtikrintas organizacijos veiklos efektyvumas tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje. Tokią prielaidą galima daryti todėl, kad organizacinės kultūros puoselėjimas pirmiausia yra naudingas įmonės personalo socialiniam gyvenimui, o tai daro tiesioginę įtaką organizacijos personalui atliekant savo pareigas. Tai yra, tinkamos organizacinės kultūros funkcijos didina darbuotojų motyvaciją, skatina pareigingumą, kas lemia organizacijos veiklos efektyvumo didėjimą.

Tam pritaria ir J. Paužuolienė (2011, p. 74), kuri, analizuodama organizacinę kultūrą, pateikia detalesnes organizacinės kultūros funkcijas:

- lemia svarbiausius organizacijos siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- identifikuoja organizacijos išteklių naudojimo sritis;
- parodo organizacijos ir jos narių tarpusavio ypatumus (ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis);
- apibrėžia glūdinčią organizacijos galią bei jos naudojimo galimybes;
- nustato organizacijos narių elgesio normas, organizacijos darbuotojų nuobaudų skyrimo ir apdovanojimo būdus ir kt.

Štai L. Šimanskienė (2008, p. 177) analizuodama organizacinės kultūros paskirtį bei funkcijas, nustatė, kad organizacinė kultūra užtikrina tapatumo jausmą. T.y. kuo tikslesnės ir konkretesnės organizacijos vertybės, tuo labiau žmonės suvokia save kaip svarbiausią organizacijos dalį. Be to, organizacinė kultūra ugdo atsidavimą organizacijos misijai, nes esant stipriai organizacinei kultūrai, organizacijos nariai pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Šios autorės teigimu, organizacinė kultūra tampa pagrindine (dažniausiai nepinigine) valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius bei išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą. Organizacinės kultūros pagalba yra sukuriami draugiški santykiai su bendradarbiais, apibrėžiami ir įtvirtinami elgesio standartai.

Kiek kitokį požiūrį į organizacinės kultūros paskirtį bei jos funkcijas yra pateikęs K. S. Cameron (2004, p. 4), kurio nuomone, daugelis žmonių net nežino, kokiai kultūrai jie priklauso ar kokia jų kultūros padėtis, kol nepastebi permainų, išvengia susidūrimo su kita kultūra, kol ji netampa vieša ar detalai analizuojama. Šiuo atveju K. S. Cameron (2004, p. 4) organizacijos kultūros egzistavimo principą pateikia lygindamas jį su žmogaus kultūra. Jis teigia, jog žmogus atsikėlęs ryte nesvarsto, kokia kalba ims kalbėti, tai už jį padaro sąmonė, o sąmonė pradeda veikti tik tuomet, kai jo klausama ko nors kita kalba, arba užduodami specifiniai klausimai. Tuomet žmogus yra priverstas mąstyti atlikdamas jam įprastą veiksmą, rinktis, vertinti save, kitaip tariant, tobulėti. Taip pat ir organizacijos veikloje siekiant užsibrėžtų tikslų, efektyvaus darbo arba tinkamos kultūros egzistavimo, būtinas atitinkamas organizacinės kultūros formavimas, tinkamas jos valdymas, analizė, kadangi organizacinė kultūra nekinta, neretai nėra tokia funkcionali, naudinga, jei jai nėra keliami jokie reikalavimai, neskiriamas sąmoningas dėmesys.

Apžvelgiant esminius organizacinės kultūros svarbos elementus, reikšminga pažymėti tai, jog organizacinė kultūra yra suvokiama ne tik kaip sėkminga ir efektyvi veiklos užtikrinimo sąlyga, bet ir kaip savotiška ideologija, kurios pagalba yra pasiekiami organizacijos tikslai (L. Šimanskienė, 2008, p. 2).

Organizacinės kultūros svarbą vieningai pripažįsta daugelis autorių (Grublienė ir Urbonaitė, 2014; Shahzad, et al., 2012; Zakarevičius, 2004; Malinauskaitė, 2012; Lukasova, 2004), pabrėždami, kad spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija nuolat verčia organizacijas tinkamai reaguoti tiek į vidinius, tiek į išorinius pokyčius, o efektyviam šių pokyčių valdymui, didžiulės įtakos turi tinkamai suformuota, kryptinga ir stipri organizacinė kultūra. Šių autorių nuomone, organizacinė kultūra svarbų vaidmenį atlieka ne tik siekiant užsibrėžtų tikslų bei sėkmingai vystant organizacijos strategiją, bet ir teigiamai veikia jos darbuotojus. Darbuotojų ir organizacinės kultūros sąsajas patvirtina tai, kad tinkama organizacinė kultūra yra ne tik viena iš priemonių organizacijose nematerialiai darbuotojų motyvacijai pasiekti, bet ir vienas svarbiausių veiksnių, nuo kurio priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, jų įsitraukimas į darbą, resursų efektyvumas bei konkurenciniai

pranašumai (Grublienė ir Urbonaitė, 2014; Malinauskaitė (2012). Tam pritaria ir F. Shahzad, et al. (2012, p. 977), pabrėždami, kad organizacinės kultūros kūrimas ir puoselėjimas turi tiesioginės įtakos bendrajam organizacijos klimatui, kurį lemia darbuotojų jausena organizacijos atžvilgiu, bendras moralės lygis bei tapatinimas su organizacija mastas. Apibendrinus mokslininkų (Zakarevičius, 2004; Lukasova, 2004) mintis, galima teigti, kad organizacinė kultūra gali būti tapatinama su esminiais organizacijos veiklą užtikrinančiais elementais, tokiais kaip optimali struktūra bei geras strategijos pasirinkimas, nes organizacinė kultūra yra vertinama kaip daugiasluoksnis reiškinys, apimantis pažinimo komponentus ir jų apraiškas bendroje elgsenoje.

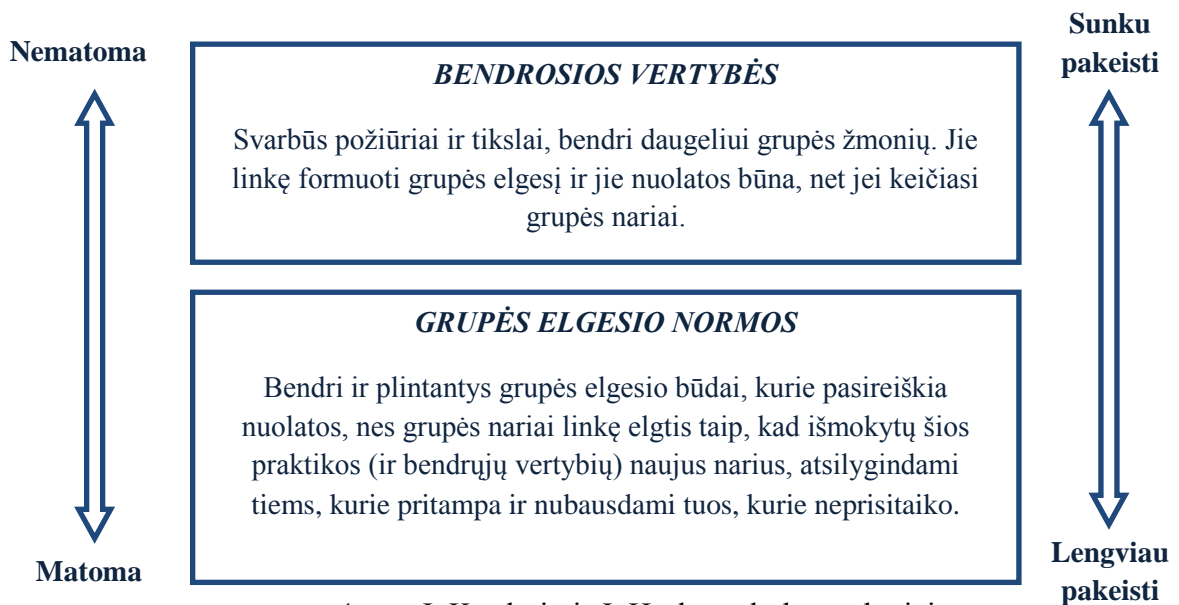
Analizuojant organizacinės kultūros svarbą, tikslinga pažymėti tai, kad organizacinę kultūrą, kaip svarbų faktorių vertina ir daugelis viešojo sektoriaus sritį analizavusių autorių (Patapas ir Labenskytė, 2011; Aleknienė, 2005; Aleknienė et al., 2004; Puškorius ir Raipa, 2002; Raipa, 2009). Šių autorių nuomone, organizacinė kultūra yra įvardijama kaip vienas reikšmingiausių viešojo sektoriaus modernizavimo faktorių, o nuolatinę organizacinės kultūros analizę bei jos tobulinimą šie autoriai nurodo kaip efektyvų ir vertingą veiksnį siekiant galutinio viešojo sektoriaus organizacijų rezultato – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla.

*Apibendrinus galima daryti išvadą, kad nors kiekvienoje organizacijoje kultūra bei jos funkcijos yra skirtingos ir pasireiškia įvairiais aspektais, tačiau vienareikšmiškai pripažįstama, kad organizacinė kultūra bei jos funkcijos yra labai svarbios tiek kasdieniniam organizacijos funkcionavimui, tiek bendram jos išlikimui bei plėtrai. Tuo tarpu viešojo sektoriaus institucijose organizacinė kultūra yra pripažįstama reikšminga ne tik bendrąja prasme, tačiau ir svarbiu modernizavimo faktoriumi, padedančiu efektyviai siekti piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla rezultato. Svarbu pabrėžti tai, kad Lietuvos, kaip posovietinės valstybės atveju, viešojo sektoriaus institucijose modernizavimas yra ypatingai svarbus, kadangi daugumoje šio sektoriaus institucijų galima pastebėti vyraujančią ydingą posocialistinio mentaliteto sistemą, kurioje įsitvirtinusios biurokratinės vertybės, sudarančios organizacinės kultūros pamatą. Galima teigti, jog iš dalies tai lemia mažiau rezultatyvią ir efektyvią organizacijos veiklą; kadangi viešojo sektoriaus organizacijose neskiriamas pakankamas dėmesys teikiamų paslaugų kokybei bei galutiniam viešojo sektoriaus organizacijų rezultatui – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla rezultatui. Todėl sprendžiant viešojo sektoriaus efektyvumo bei rezultatyvumo problemas, alternatyvų tikslinga ieškoti žmogiškųjų išteklių motyvavimo bei skatinimo srityje.*

### 1.3. Organizacinės kultūros lygiai, elementai

Siekiant organizacinės kultūros funkcionalumo svarbu suvokti jos sandarą, raišką bei elementus, iš kurių ji susideda ir kurių yra veikiama. 1.1 poskyryje pateikta daugelio mokslininkų organizacinės kultūros sąvokų apibrėžtys, kuriose ir yra užšifruoti esminiai organizacinę kultūrą sudarantys elementai. Tačiau siekiant aiškesnio organizacinės kultūros veikimo principo supratimo ir gebėjimo ją valdyti, būtina labiau įsigilinti į šių elementų tarpusavio ryšius ir padėtį organizacinėje kultūroje, kadangi visi šie elementai užima skirtingas pozicijas ir turi nevienodą įtaką kultūros formavimui. Šiame poskyryje pateikiami keli pagrindiniai organizacinę kultūrą sudarantys elementai bei jų klasifikavimo būdai.

Dėl jau minėtų organizacinės kultūros elementų reikšmės ir jų padėties organizacinėje kultūroje skirtumų, galima teigti, kad organizacinė kultūra gali būti analizuojama keliuose skirtinguose lygiuose. Kaip teigia E. H. Schein (2010, p. 23), analizuojant organizacinės kultūros lygius, žodis „lygis“ suvokiamas kaip padėtis, laipsnis, kuriuo organizacinė kultūra pastebima ir prieinama stebėtojiui. Nors analizuojant organizacinės kultūros sandarą yra atlikta gana nemažai mokslinių darbų, tačiau daugelyje jų galima rasti keletą bendrų organizacinės kultūros bruožų. Pirmiausia yra pabrėžiamos organizacinės kultūros vertybės bei jos matomumas ir nematomumas nuo kurio priklauso, ar organizacinę kultūrą pakeisti yra sudėtinga ar ne. Būtent taip organizacinę kultūrą traktuoja J. Kottleris ir J. Heskettas (žr. 4 pav.), teigdami, jog ji turi du lygius: matomą ir nematomą (Staniulienė, 2010, p. 23).



4 pav. J. Kottlerio ir J. Hesketto kultūros lygiai

Cit. pagal Staniulienė, 2010, p.23

Kaip matyti iš 4 pav., paviršutinis organizacinės kultūros lygis įvardintas kaip *grupės elgesio normos*, apibrėžiantis organizacijos darbuotojų elgesį bei darbo stilių, kurį formuoja patys žmonės. Šis

lygis lengviau keičiamas, kadangi darbuotojų elgesio bruožus lengva pastebėti, ko negalima būtų pasakyti apie giluminį lygį *bendrosios vertybės*, kurį remiantis keliais aspektais net būtų galima laikyti pirmojo priešingybe. *Grupės elgesio normos* lygis apibūdina paviršinę organizacijos kultūros pusę, kuri yra aiškiai matoma ir pastebima, tuo tarpu *bendrosios vertybės* galima būtų palyginti su gilumine puse, kuri yra mažiau pastebima.

*Bendrosios vertybės* apima grupės elgesio normas, kurios yra ilgalaikės. Tai organizacijoje nusistovėjusios nuostatos, vertybės, kurias dėl ilgaamžiškumo bei atsparumo organizacijos narių kaitai pastebėti bei keisti yra daug sudėtingiau. Tačiau, kaip teigia J. Kotteris ir J. Heskettas, kurie laikomi šių dviejų kultūros lygių modelio pradininkais, paviršinio lygio pasikeitimai ilgainiui gali pradėti keisti ir giluminį organizacinės kultūros lygį (S. Staniulienė, 2010, p. 24). Kitaip tariant, net bendrosios vertybės nėra atsparios kaitai, tačiau norint jas pakeisti, reikia daug laiko.

Tuo tarpu vieno žymiausių organizacinės kultūros pradininku laikomo E. Scheino organizacijos kultūros lygių klasifikacija ir suvokimas šiek tiek skiriasi nuo J. Kottlerio ir J. Hesketto, kadangi šis mokslininkas organizacinės kultūros raišką išskiria trimis lygiais: per artefaktus, per vertybes ir normas ir per bendras nuostatas (žr. 5 pav.), ypač pabrėždamas bendrųjų nuostatų reikšmę.

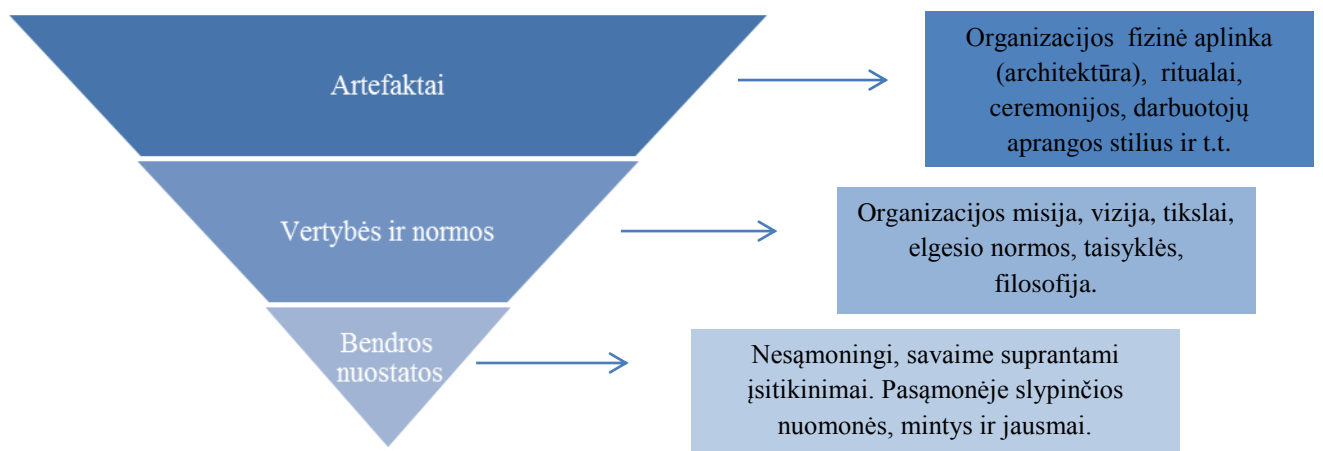
Daugelis organizacinės kultūros tyrėjų, pasak E. Scheino, (2010, p. 23), kalbėdami apie giliausią ir sunkiausiai nustatomą organizacinės kultūros lygį, yra linkę vartoti bendrųjų vertybių sąvoką, tačiau minėtas autorius pirmenybę teikia bendrosioms nuostatom, kadangi organizacijos nariams tai yra savaime suprantami ir paprastai suvokiami kaip nekeičiami elementai. Kitaip tariant, tai yra esminiai organizacinės kultūros elementai, kurie daro įtaką kitiems elementams ir visai organizacinei kultūrai.

Šio autoriaus teigimu, vertybės gali kisti, todėl dėl jų galima diskutuoti, o nuostatos ir įsitikinimai dažnai yra tokie savaime suprantami, jog kažkam nepriėmus ar nesupratus jų, yra atmetama žmogaus mintis ar net pats žmogus, o ne jau nusistovėjusios tiesos.



5 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal E. H. Scheiną  
Sudaryta darbo autorės pagal E. H. Schein, 2010, p. 23

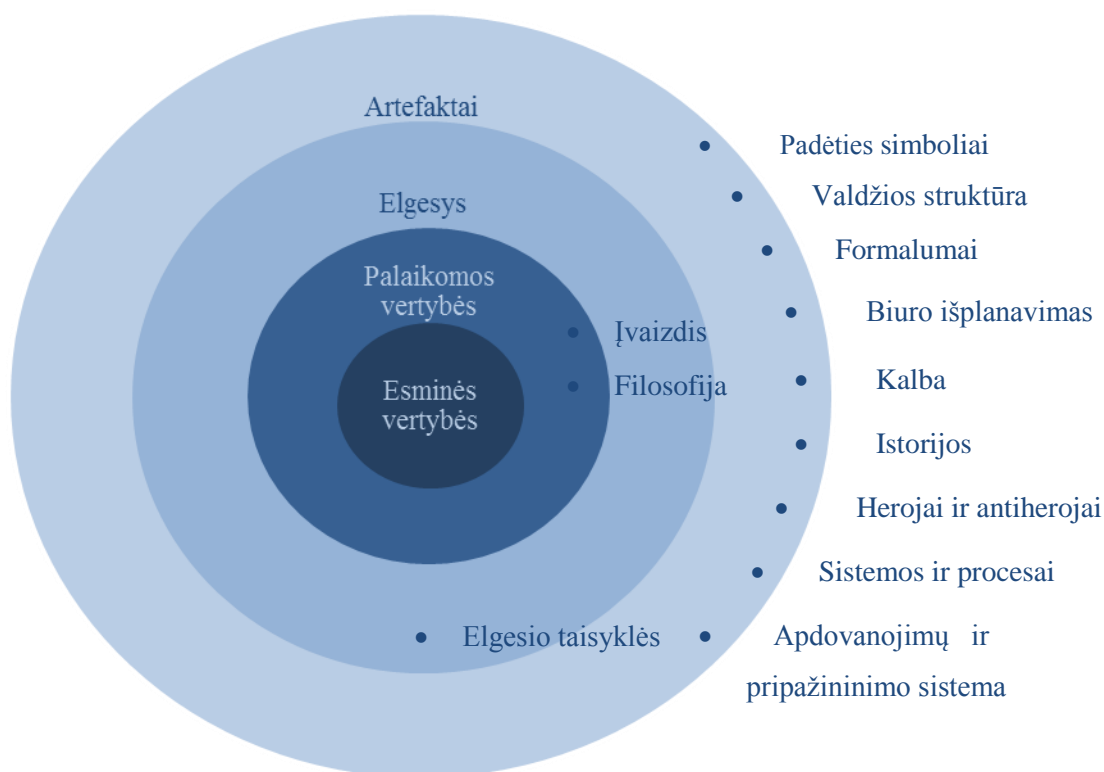
Kaip matyti iš 5 paveiksle pateiktų duomenų, E. H. Schein (2010, p. 23) išskiria tris organizacinės kultūros lygius, t.y.: *artefaktai*, *vertybės ir normos bei bendrosios nuostatos*. Artefaktai apima fizinę organizacijos išraišką, organizacijos išreikšti *įsitikinimai ir vertybės* labiau akcentuoja organizacijos sąmoningas, kartais rašytines vertybes, o *pamatinės nuostatos* išreiškia įsitvirtinusi požiūrį į žmogaus prigimtį, jo socialinius santykius. Šis organizacinės kultūros raiškos lygis parodo, kur slypi tam tikrų reiškinių esmė, kokia turėtų būti emocinė reakcija vienoje ar kitoje situacijoje. Konkretūs organizacinės kultūros raiškos elementai, priskiriami vienam ar kitam lygiui, pateikiami 6 pav.



6 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros raiškos lygiai ir elementai  
Sudaryta darbo autorės pagal: E. H. Schein, 2010, p. 24-31

Analizuojant 6 pav. pateiktus tris pagrindinius organizacinės kultūros raiškos lygius, galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra yra daugiasluoksnis reiškinys, kurio paviršių sudaro atviros raiškos formos, o giliau slypi sunkiau apčiuopiami elementai, kurie apibrėžiami kaip kultūros esmė.

Siekiant išsamiau ir detaliau suprasti, organizacinės kultūros raišką ir papildant E.H. Scheino 6 pav. pateiktą organizacinės kultūros lygių klasifikaciją, vertinga aptarti Jan Thornbury sukurtą organizacinės kultūros sandaros modelį. Organizacijų konsultavimo vadybos klausimais užsiimančią įmonę įsteigusi Jan Thornbury (2003, p. 70) teigia, jog modelio pagrindą sudaro E. H. Scheino sukurta organizacinės kultūros lygių klasifikacija ir kad modelis iki šiol sėkmingai buvo pritaikytas daugeliui organizacijų. Organizacinės kultūros sandara pateikta 7 pav.



7 pav. Organizacinės kultūros sandara

Cit. pagal Jan Thornbury 2003, p.70

Kaip matyti iš 7 pav., aptardama *artefaktus* Jan Thornbury, (2003 p. 71) mini organizacines struktūras, taisykles, įprastus procesus ir formalumus, taip pat labiau apčiuopiamus elementus, tokius kaip aplinkos išplanavimas, padėtis, būsenos, simboliai, darbuotojų išvaizda bei darbo pobūdis. Taip pat teigiama, jog artefaktams priskiriama tai, apie ką organizacijoje kalbama, t. y. organizacijos herojai ir antiherėjai, nepageidaujamos temos ar pasakojimai susiję su organizacijos istorija. Anot autorės, visi artefaktai egzistuoja ne be priežasties, kadangi tam tikra prasme pasiekia gilesnius organizacinės kultūros lygius.

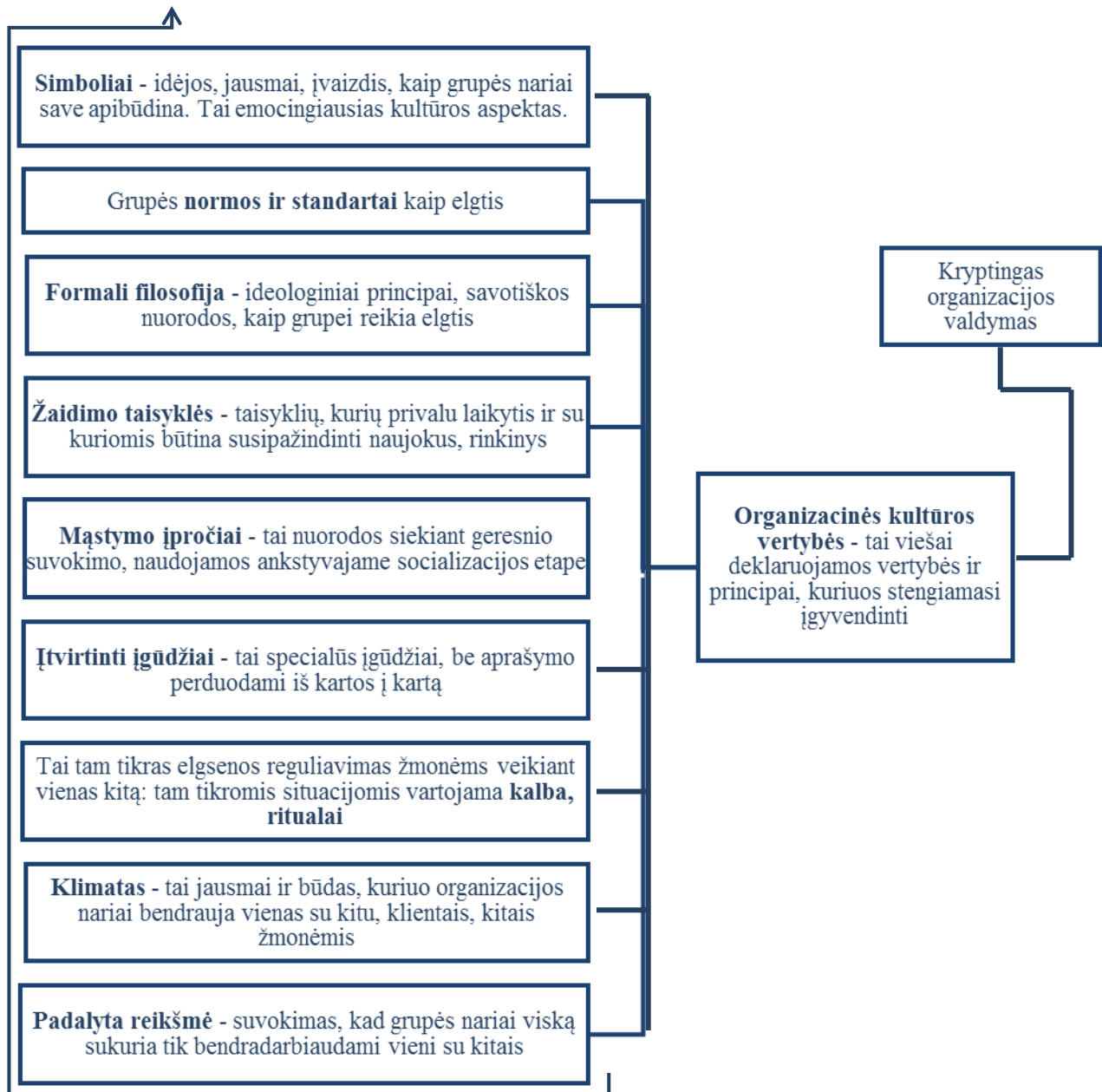
*Elgesio* lygmenyje slypi tam tikros elgesio normos, nerašytos taisyklės, kurių būtina laikytis ar bendravimo, veiklos principas, kurį naujas darbuotojas turi priimti, norėdamas pritapti. Anot Jan Thornbury (2003, p. 70) „elgesio normos stebėtojui iš išorės nėra tokios pastebimos kaip artefaktai, tačiau nėra ir visiškai nepastebimi. Jos gerai žinomos darbuotojams ir preciziškai atliekant tinkamus tyrimus, gali tapti žinomomis ir kitiems“.

Organizacijoje vyraujančios *elgesio normos* yra labai susijusios su organizacinės kultūros *palaiikomomis vertybėmis*, nes jei organizacija valdoma tinkamai, darbuotojų elgsena yra pagrįsta nustatytomis vertybėmis. Tačiau anot Jan Thornbury (2003, p. 71) neretai organizacijos susiduria su sunkumais, kai siekiama užsibrėžtus tikslus, uždavinius ir išskirtas vertybes perkelti į realybę. Tai reiškia, jog jei darbuotojas netiki organizacijos vertybėmis, tai nėra linkęs jomis vadovautis, todėl kuriamos elgesio normos turi būti paremtos realybe arba asmeniniais įsitikinimais. Autorės teigimu, „giliausiai esantis apskritimas atspindi organizacinės kultūros šerdį ir lygį, kuriame kultūra egzistuoja darbuotojų sąmonėje“ (p. 70). Šiame lygmenyje esminės vertybės yra apibrėžiamos kaip idėjos, kurių paprastai organizacija niekada neatsisako. Jan Thornbury (2003, p. 71) šias vertybes tapatina su gamta, kadangi jos egzistuoja nepaisant to, ar apie jas mąstoma ar ne, ir pabrėžia jų nustatymo sudėtingumą, nes tik keletas organizacijų geba jas įvardinti. Todėl galima teigti, kad didžioji dalis esminių vertybių, paprastai lieka organizacijai priklausančių asmenų sąmonėje.

Įvertinus organizacinės kultūros lygius pagal Jan Thornbury, svarbu paminėti keletą kitų elementų, tokių kaip filosofija, įvaizdis, elgesio taisyklės, kurie modelyje nepriskiriami tam tikriems organizacinės kultūros lygiams, tačiau neabejotinai turi įtakos organizacijos kultūrai. Susisteminti šie ir kiti esminiai organizacinės kultūros elementai pateikti 8 pav., kuriame atskleidžiama jų įtaka organizacijai ir jos valdymui.



## ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTAI



### 8 pav. Organizacinės kultūros elementai ir jų įtaka organizacijos valdymui

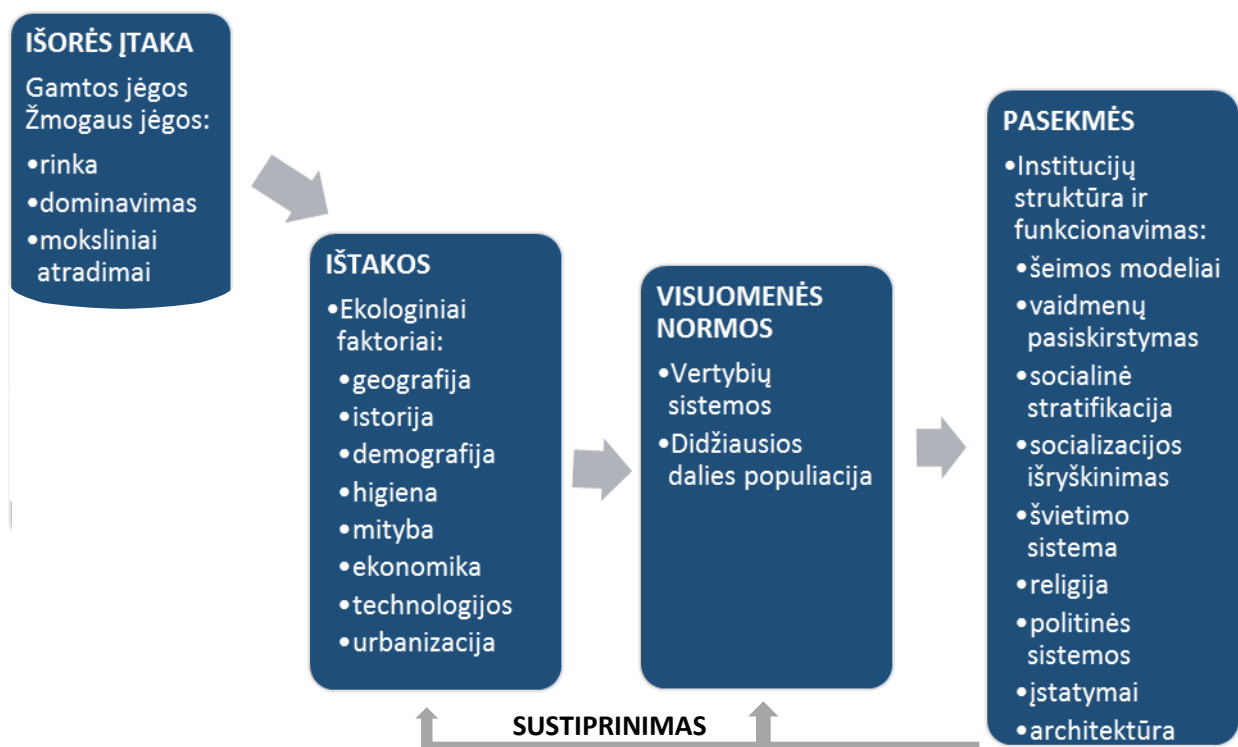
Sudaryta darbo autorės pagal E. H. Schein, 1992 (cit. pgl. Staniulienė, 2010 p. 31-32), J. Paužuolienė, K. Trakšėlys, 2009, p. 158

Galima teigti, jog kiekvienas iš 8 pav. pavaizduotų elementų tais pačiais arba kitais žodžiais yra įvardintas, turi savo vietą kiekvieno analizuoto autoriaus organizacinės kultūros sampratos modelyje, kadangi, nors ir žinoma, jog kiekviena organizacija yra unikali, tačiau kiekvienoje iš jų dirba žmonės, kurie yra panašūs savo prigimtinių poreikių ir elgsenos prasme. Tam, kad organizacinės kultūros elementai tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą, pritaria ir J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009, p. 158), teigdami, kad vidiniais įsitikinimais pagrįstos vertybės tampa viešai deklaruojamomis.

Kiekvienas suinteresuotas naujas darbuotojas stengiasi suprasti organizacijos kultūrą, joje vyraujančias vertybes ir taip tapti organizacinės kultūros dalimi, o šio proceso efektyvumą užtikrina organizacinės kultūros elementų raiška, kaip, pavyzdžiui, grupės *normos ir standartai*, įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius, o tinkamas organizacinės kultūros *klimatas* užtikrina emocinį ryšį.

Analizuojant organizacinės kultūros sandarą ir ją sudarančius bei veikiančius elementus, tikslinga aptarti šiek tiek platesnį olandų kultūros ir verslo sociologo Geert Hofstede požiūrį į organizacinės kultūros formavimąsi. G. Hofstede, žinomas kaip mokslininkas, nagrinėjęs šalių kultūrinius skirtumus bei jų pasireiškimo formas darbinuose santykiuose, išskyrė penkias kultūros dimensijas, pagal kurias galima būtų apibūdinti kiekvieną kultūrą.

Kaip teigia Pruskus (2004, p. 54), G. Hofstede kultūrų klasifikavimo koncepcija yra grindžiama individo proto programavimo idėja. Tai yra, individas socializacijos procese iš jį supančios aplinkos gauna tam tikrus modelius, kurie turi įtakos jo mąstymo būdai, jausmams ir elgesiui. Pasak G. Hofstede (2001, p. 12), „kultūra kaip minties programavimas yra taip pat ir istorijos kristalizacija dabartinės kartos mintyse, širdyse bei rankose“, kas pagrindžia 1.2 poskyryje aptartą Lietuvos kaip posovietinės valstybės istorinio konteksto svarbą, atliekant viešojo sektoriaus institucijų organizacinės kultūros analizę, ir įrodo veiksnį, kurie pateikiami 9 pav. turinčių įtaką organizacijos kultūrai įvairovę kultūrai įvairovę.



9 pav. Kultūros modelių stabilizavimas pagal G. Hofstede

Cit. pagal Hofstede, 2001, p.12

G. Hofstede (1999, p. 15) teigimu, organizacijos yra „mini visuomenės“, kurios turi savitą kultūros ir gyvenamosios struktūrą, todėl, jo nuomone, kultūra yra kolektyvinis žmogaus mąstymo

programavimas, vertybių, kurioms pritariama bendrai, visuma, kurią iš dalies galima išmatuoti. Tam pritaria ir Gražulis ir Jagminas (2010, p. 23), teigdami, kad būtent G. Hofstede atlikti tyrimai įrodė, kad kultūrinė dimensija poveikį organizacijos veiklai daro per kolektyvinę darbuotojų sąmonę, pasireiškiančią kaip jų reakcija į darbo aplinkoje vykstančius įvykius.

Profesorius Geert Hofstede, remdamasis tyrimų duomenimis, pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas su kuriomis susiduria kiekviena kultūra ir jas sprendžia savaip), pagal kurias galima nuodugniai apibūdinti kiekvieną kultūrą ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija
- neapibrėžtumo vengimas
- individualizmas – kolektyvizmas
- vyriškumas – moteriškumas
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija (Pruskus (2004, p. 54).

Detalesnė Geert Hofstede suformuluota pagrindinių kultūros dimensijų klasifikacija pateikiama 10 pav.

### Galios distancija

- Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią. Rodo laipsnį, kuriuo organizacija, jos nariai skatina nevienodą galių paskirstymą: kiek didesnė valdžia koncentruojasi aukštesniuose sluoksniuose.

### Neapibrėžtumo vengimas

- Ši dimensija rodo, kiek organizacijos nariai, norėdami išvengti nenumatytų aplinkybių ateityje, linkę pasikliauti nusistovėjusiomis elgesio normomis, taisyklėmis, kitomis saugumo priemonėmis. Išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji rodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti.

### Individualizmas – kolektyvizmas

- Ši dimensija rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Parodo, kiek darbuotojas jaučiasi svarbus organizacijoje. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Individualizmas ir kolektyvizmas išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas).

### Vyriškumas - moteriškumas

- Ši dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir paaukštinimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Rodo, ar yra lyčių lygybės problemų.

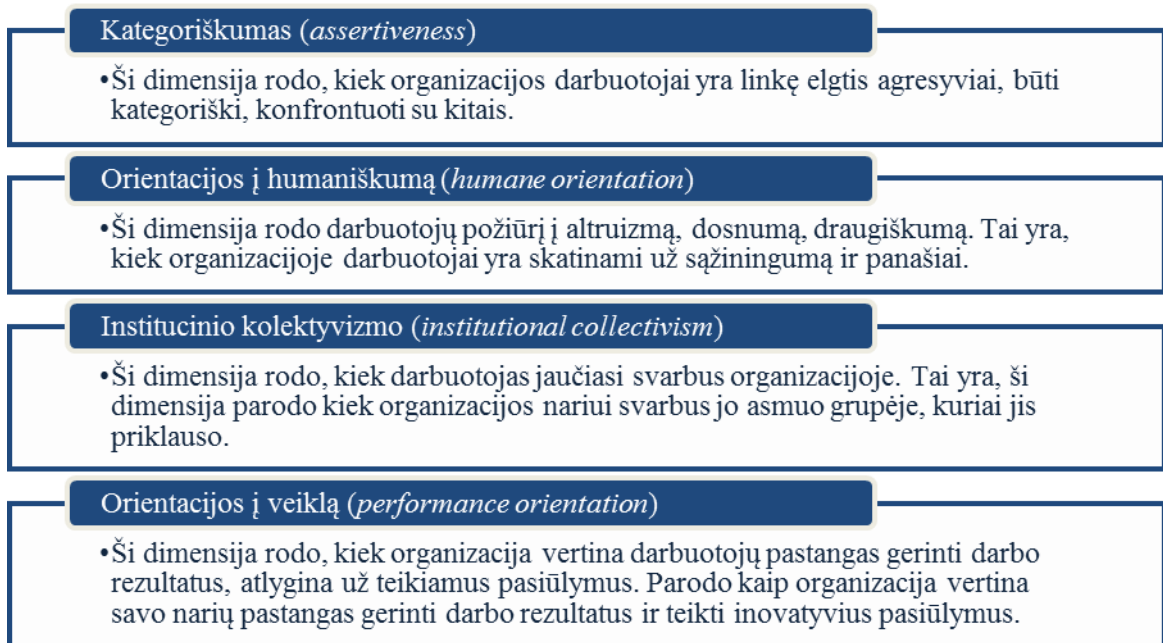
### Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija

- Ši dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent išvermingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

10 pav. Organizacinių kultūrų klasifikacija pagal G. Hofstede

Sudaryta darbo autorės pagal V. Pruskus (2004, p. 55-83)

G. Hofstede tyrimais ir jo išskirtomis penkiomis dimensijomis yra paremtas GLOBE projektas (*The Leadership and Organization Behavior Research Project* - Globalaus vadovavimo ir organizacinės elgsenos efektyvumo projektas) ir sudarytas klausimynas „Alfa“, kuriuo remiamasi, formuluojant klausimus, teikiamus šio magistro baigiamojo darbo tyrimo dalyviams. Be G. Hofstede išskirtų penkių dimensijų GLOBE klausimynas „Alfa“ buvo papildytas dar keturiomis kiekybinėmis dimensijomis: kategoriškumo (*assertiveness*), orientacijos į humaniškumą (*humane orientation*), institucinio kolektyvizmo (*institutional collectivism*) ir orientacijos į veiklą (*performance orientation*). Detalesnė informacija apie keturių GLOBE projekto dimensijų klasifikaciją pateikiama 11 pav.



11 pav. GLOBE tyrime nagrinėjama organizacinių kultūrų klasifikacija  
Sudaryta darbo autorės pagal House, R. J. (2004)

Apibendrinant 11 pav. pateiktas GLOBE tyrime taikomas organizacinių kultūrų dimensijas, galima teigti, kad remiantis šiais keturiais ir jau aptartais G. Hofstede organizacinės kultūros aspektais, galima nustatyti institucijos kultūros ir vadovavimo efektyvumo santykį, užfiksuoti organizacijos inovatyvumą, normas, įsitikinimus bei vertybes, kurios daro įtaką bendrai organizacijos padėčiai, todėl 1.4 poskyryje detaliau aptariamos ypatingai viešojo sektoriaus organizacijoms didžiulę svarbą turinčios biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės ir organizacinės kultūros tipologija.

*Apibendrinant organizacinės kultūros lygius bei elementus, galima teigti, jog organizacinė kultūra kiekvienoje organizacijoje yra labai skirtinga ir unikali, todėl ir organizacinės kultūros raiška gali būti skirtingo stiprumo ir poveikio. Remiantis aptartų mokslininkų darbais, galima teigti, jog organizacinė kultūra gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis: nuo labai matomų, tokių kaip organizacijos architektūra, darbuotojų aprangos stilius ir kt., iki giliai slypinčių, nesąmoningų nuostatų, tokių kaip organizacijos darbuotojų įsitikinimai, mintys bei jausmai. Akivaizdu, jog nuo tinkamų organizacinės kultūros elementų analizės priklauso ir visos organizacinės kultūros tyrimo efektyvumas, todėl šiame poskyryje pateikti pagrindiniai organizacijos kultūros elementai, kurie dominuoja daugumos aptartų autorių darbuose ir daro įtaką bendrai organizacijos padėčiai. Apžvelgus mokslininko G. Hofstede tyrimus ir GLOBE projektą (The Leadership and Organization Behavior Research Project - Globalaus vadovavimo ir organizacinės elgsenos efektyvumo projektas) bei juose išskirtas organizacinę kultūrą nustatančias kokybines dimensijas, galima teigti, jog jos apima ir nustato ne tik kultūrinių skirtumų svarbą, bet ir tyrinėja respondentų pasitenkinimą darbu,*

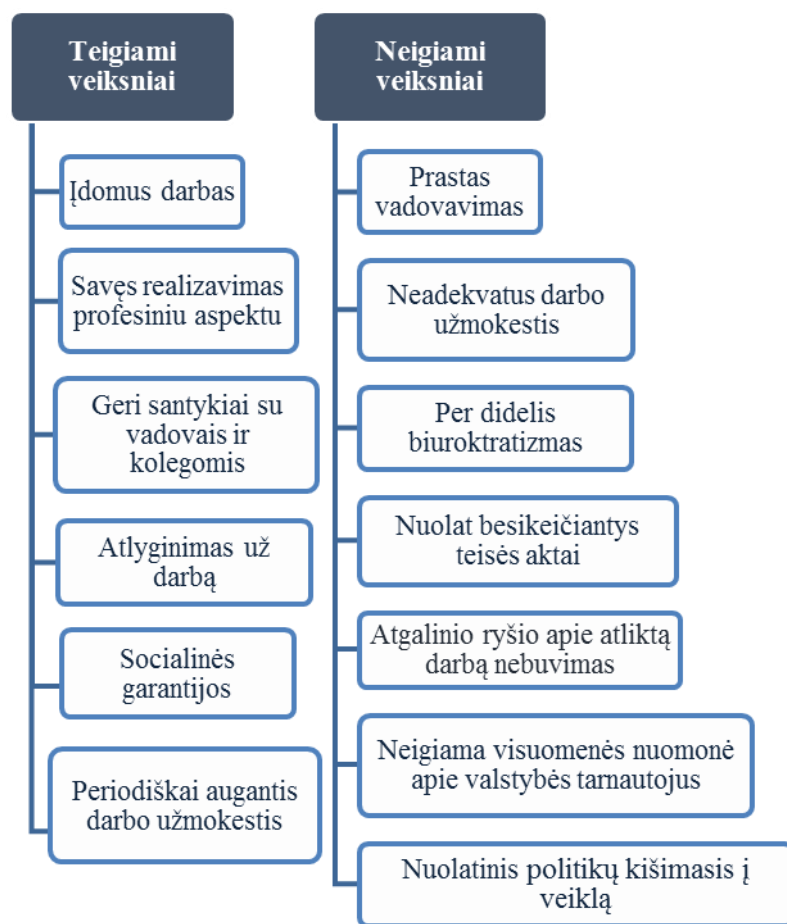
*kolegomis, vadovais, jų problemas organizacijos viduje, gyvenimo tikslus ir tikėjimą, todėl atsižvelgus į išsikeltą tyrimo tikslą bei jam pasiekti suformuluotus uždavinius, tiriamojoje darbo dalyje dalis klausimų bus formuluojama remiantis GLOBE projekto klausimynu „Alfa“, kuris paremtas Geert Hofstede pateiktu kultūrinių dimensijų modeliu.*

#### **1.4. Biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės, organizacinės kultūros tipologija**

Daugelis organizacinės kultūros tyrinėtojų (Aleknienė, 2005; Domarkas, 2007; Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013; Guogis ir Rakšnys, 2014; Paužuolienė, 2011; Raipa, 2014;), analizuodami organizacinę kultūrą, didžiausią dėmesį skiria ryškiausiai organizacinės kultūros apraiškai - organizacijos vertybėms. Šie autoriai vertybes įvardija kaip vieną svarbiausių organizacinės kultūros elementų, parodančių aukščiausių organizacinės kultūros suvokimo lygį. Pasak A. Aleknienės, (2005, p. 1), organizacijos vertybes galima traktuoti ir kaip vieną pagrindinių organizacinės kultūros valdymo ir kontrolės priemonių. Tam, kad organizacijos vertybės yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką (ribojantis arba skatinantis) organizacijoje vykstantiems teigiamiems ar neigiamiems procesams pritaria ir I. Pikturnaitė ir J. Paužuolienė (2013, p. 95), organizacijų vertybes įvardydamos kaip rinkinį elementų, kurie ne tik parodo organizacijos elgseną, bet ir daro didelę įtaką darbuotojų formaliai ir neformaliai elgsenai. Nors Lietuvoje, pasak A. Aleknienės, (2005, p. 1), organizacinės vertybės, kaip esminis elementas formuojant organizacinę kultūrą, yra aktualios tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus institucijoms, tačiau viešajame sektoriuje dažniausiai yra analizuojamos tik etinės vertybės, kurios iš esmės apima visuomenės požiūrį į valstybės tarnautojų etiką, tuo tarpu naujojo viešojo valdymo organizacinės kultūros vertybėms skiriamas nepakankamas dėmesys. Atsižvelgus į viešojo administravimo sistemos išorės aplinkoje vykstančius pokyčius, kurie suponuoja viešojo sektoriaus organizacijų vidaus elementų pokyčius, galima teigti, kad šio sektoriaus organizacijose vertybėms turėtų būti skiriamas didelis dėmesys, nes pasak A. Patapo ir G. Labenskytės (2011, p. 591), šio sektoriaus vertybės yra glaudžiai susijusios su visuomene, o tai reiškia sąlyginai gali būti vertinamos kaip visos visuomenės vertybių atspindys. Viešojo sektoriaus organizacijų vertybių svarbai pritaria ir daugelis kitų organizacinės kultūros tyrinėtojų (Aleknienė, 2005; Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013; Guogis ir Rakšnys, 2014; Paužuolienė, 2011; Raipa, 2009), kurių nuomone organizacijos vertybės, parodančios pagrindinius jos siekius bei apibrėžiančios ilgalaikę organizacijos sėkmę, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros faktorių. Tokiomis sąlygomis, pasak Z. Monkevičienės ir L. Liugailaitės-Radzvickienės (2009, p. 315), viešojo sektoriaus organizacijoms reikšmingu pagrindu tampa ne organizacijos išsikelti tikslai ar vadovavimasis sukurtomis taisyklėmis bei instrukcijomis, bet organizacijos vertybės, padedančios išpildyti šiandieninius visuomenės reikalavimus.

Detaliau analizuojant vertybių klasifikaciją, nustatyta, kad nors kiekviena viešojo sektoriaus organizacija, turi daugiau ar mažiau teigiamas ir gana aiškias vertybes, tačiau anot A. Aleknienės (2005, p. 2), ne visais atvejais jos yra vienodos. Dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijos vertybės priklauso nuo organizacijos misijos, jos siekiamų tikslų, galimybių, vidinės organizacijos aplinkos ir daugelio kitų dalykų. Nėra pagrindo paneigti to, kad ne visada esamos vertybės yra palankios kokybiškai viešojo sektoriaus organizacijos veiklai, todėl ne visais atvejais šios vertybės padeda įgyvendinti organizacijos misiją. Ypatingai tai pasireiškia viešojo sektoriaus organizacijose, nes kaip minėta, šio sektoriaus vertybės yra glaudžiai susijusios su visuomenėje vyraujančiomis vertybėmis (A. Aleknienė (2005, p. 7).

Pasak J. Palidaukaitės ir I. Segalovičienės (2008, p. 74) vienu aktualiausių viešojo sektoriaus klausimų yra įvardijama valstybės tarnautojų motyvacija, nes šio sektoriaus veiklai įgyvendinti pirmiausia reikalingi profesionalūs, gebantys efektyviai, kultūringai ir kompetetingai spręsti iškilusias problemas bei siekiantys ateities požiūriu veiksmingų darbo rezultatų. Tam pritaria ir T. Norbert, R. Adrian (2004, p. 8), teigdami, jog veiksmingas viešojo sektoriaus valdymas yra įmanomas tik tuomet, kai yra tinkama organizacijos struktūra ir kai joje dirba kvalifikuoti bei motyvuoti žmonės. Detaliau analizuojant veiksnius, lėmusius darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą, pastebima, kad didžiausias dėmesys renkantis darbą viešojo sektoriaus organizacijose skiriamas tokiems veiksniams, kaip darbo turinys, socialinės garantijos, patirties valstybės tarnyboje įgijimas bei asmeninio tikslo siekimas (J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008, p. 76). Iš vidinės motyvacijos veiksnių, skatinančių pasirinkti darbą valstybės tarnyboje galima būtų išskirti darbo turinį, tobulinimosi galimybes, atsakomybės pobūdį, norą turėti valdžią. Tuo tarpu išorinės motyvacijos veiksniai apima socialines garantijas, darbo užmokestį, darbo vietos saugumą, socialinį statusą, prestižą bei galimybę siekti karjeros. (J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008, p. 87). Tokiems veiksniams, kaip noras dalyvauti viešosios politikos įgyvendinime, prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, atlikti pilietinę pareigą bei rūpintis kitų gerove, renkantis darbą viešojo sektoriaus organizacijose, vertinami kaip mažiau svarbūs. Vertinant valstybės tarnautojų veiklą lemiančių veiksnių svarbą dirbant viešojo sektoriaus organizacijose, pasak J. Palidaukaitės ir I. Segalovičienės (2008, p. 83) pastebima, kad svarbiausi motyvai, siejami tiek su pačiu darbu, tiek su darbo atmosfera bei atlyginimu už darbą, nes pastarasis motyvas yra bene svarbiausias veiksnys, skatinantis atsisakyti pasiūlymų pereiti dirbti į privatų sektorių. Todėl sprendžiant viešojo sektoriaus darbuotojų kaitos problemas, tikslinga didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių skatinimo sričiai. Pagrindiniai teigiami ir neigiami veiksniai lemiantys valstybės tarnautojų veiklą viešojo sektoriaus organizacijose pateikti 12 pav.



12 pav. Pagrindiniai teigiami ir neigiami veiksniai, lemiantys valstybės tarnautojų veiklą viešojo sektoriaus organizacijose

Sudaryta darbo autorės pagal J. Paliduskaitę ir I. Segalovičienę (2008, p. 87-88)

Kaip matyti iš 12 pav. pateiktų veiksnių, stiprioji viešojo sektoriaus organizacijų pusė apima jose dirbančių darbuotojų socialines garantijas, troškimą tobulėti, įdomų darbą, tobulinimosi galimybes. Tuo tarpu silpnoji šio sektoriaus pusė apima neadekvatų darbo užmokesčio dydį, susiformavusią neigiamą visuomenės nuomonę apie valstybės tarnautojus, prastą vadovavimą, atgalinio ryšio apie atliktą darbą nebuvimą bei per didelį biurokratizmą.

Nagrinėjant mokslinėse publikacijose pateiktas viešojo sektoriaus organizacijos vertybes, bene dažniausiai pastebimas jų skirstymas į biurokratinės ir poburokratinės vertybes. Išsamiau analizuojant šių vertybių klasifikaciją, matyti, kad biurokratinės vertybės yra vertinamos iš organizacijų iškeltų tikslų ir uždavinių perspektyvos, kurioje neretai didžiausias dėmesys skiriamas naudingumui, tuo tarpu poburokratinės vertybės yra labiau orientuotos į darbuotojų iniciatyvumą, kūrybiškumą, dalyvavimą priimant sprendimus, komandinį darbą bei novatoriškumą (J. Paliduskaitė, 2004, p. 34). Nors teoretikai įvairiai vertina ir traktuoja viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vertybes, tačiau, kaip teigia A. Patapas ir G. Labenskytė (2011, p. 592) bei A. Aleknieienė (2005, p. 3), dalis šių vertybių yra būdingos tiek biurokratinei, tiek poburokratinei organizacijai. Išskiriant bendrą vertybių



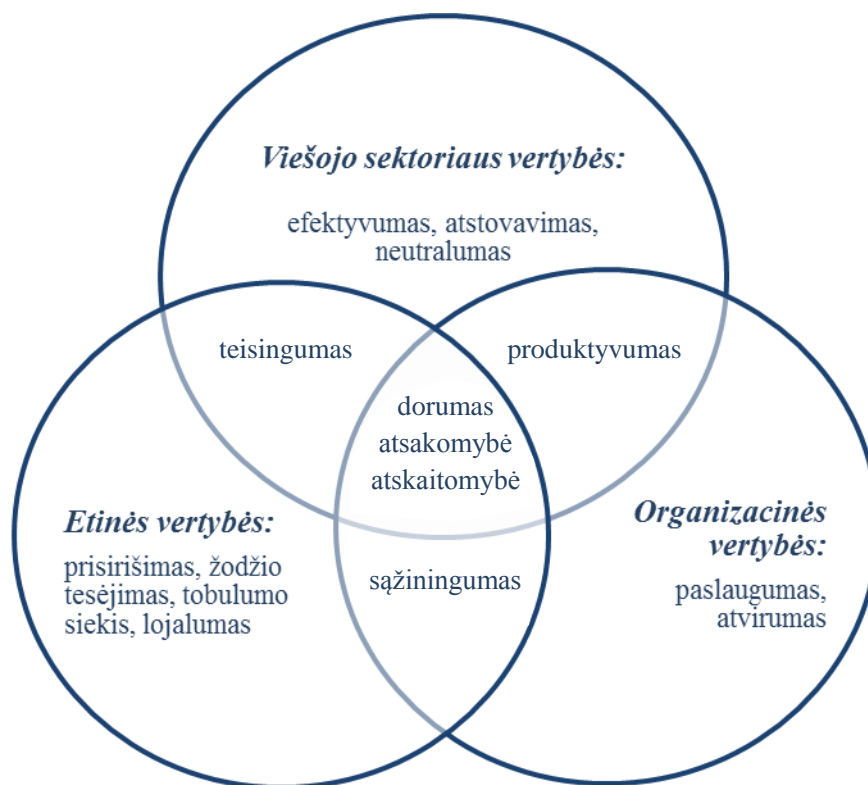
klasifikavimą, galima teigti, kad dažniausiai viešojo valdymo institucijose šios vertybės grupuojamos į *etines, demokratines ir žmogiškąsias* vertybes, kurių detalūs apibūdinimai pateikti 13 pav.

<p style="text-align: center;"><b>Etinės vertybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orumas, nešališkumas, sąžiningumas, lygybė, moralumas, nesavanaudiškumas, apdairumas, diskretiškumas, pasitikėjimas, dorumas, teisingumas, žodžio tesėjimas.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Demokratinės vertybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atsakomybė, neutralumas, nešališkumas, įstatymo vienybės principas, atskaitomybė, parama demokratijai, tinkamas teisinis procesas, lojalumas, visuomenės interesai bei bendra gerovė, pagarba išrinktai valdžiai.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Žmogiškosios vertybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pagarba, sąžiningumas, rūpestingumas, nuosaikumas, mandagumas, padarumas, tolerantiškumas, atvirumas, gebėjimas dalyvauti, drąsumas.</li></ul>

*13 pav. Viešojo valdymo institucijų vertybių klasifikacija*

Sudaryta darbo autorės pagal A. Patapas ir G. Labenskytė (2011, p. 592); A. Aleknienė (2005, p. 2)

Kaip matyti iš 13 pav. pateiktų duomenų, pateiktos vertybės nesikartoja, tačiau tokios klasifikacijos, pasak A. Aleknienės (2005, p. 2), jokių būdu nederėtų suabsoliutinti, nes tiek dėl įvairių vidinių, tiek dėl išorinių aplinkybių, jos gali keistis. Tam pritaria ir Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė - Radzvičienė (2009, p. 317), pabrėždamos, kad organizacijų vertybės dažnai yra labai chaotiškos ir sunkiai grupuojamos. Vertybių klasifikacija yra sudėtingas procesas, nes viena vertybė gali priklausyti kelioms vertybių grupėms. Pavyzdžiui, *atskaitomybė* gali būti tiek demokratinė, tiek etinė vertybė. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus, vertybes galima būtų suskirstyti į *viešojo sektoriaus, etines ir organizacines vertybes* bei pateikti sutampančias vertybes. 14 pav.

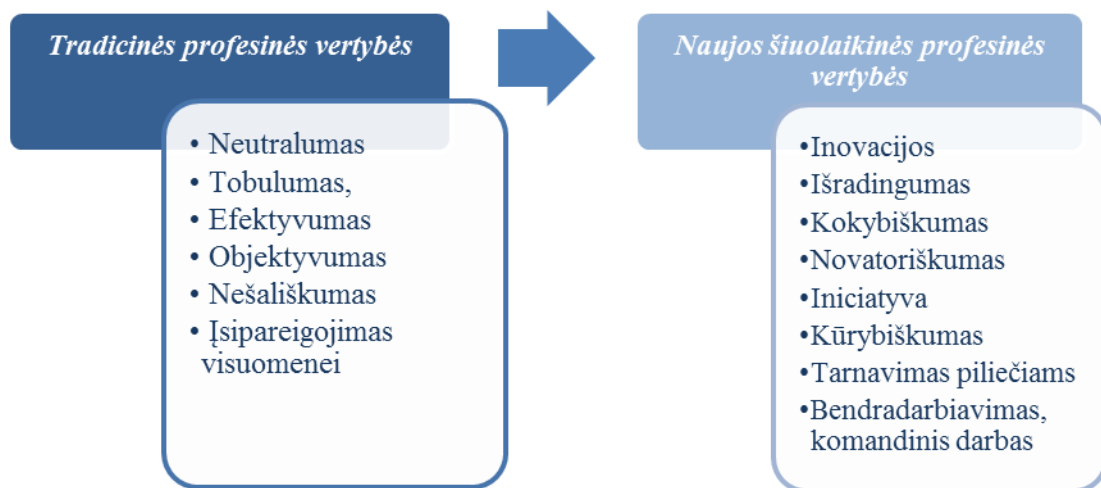


14 pav. Viešojo valdymo institucijų vertybių klasifikacija

Sudaryta darbo autorės pagal A. Aleknienę, 2003, p. 7

Kaip matyti iš 14 pav. pateiktų vertybių, jos gali būti gana skirtingos, tačiau kai kurios jų, pvz. dorumas, atsakomybė, atskaitomybė gali būti tiek viešojo, tiek etikos, tiek organizacinių tipų vertybė. Tuo tarpu tokios vertybės, kaip teisingumas gali būti tiek viešojo sektoriaus, tiek etinė vertybė, atitinkamai sąžiningumas, etinė ir organizacinė, o produktyvumas - viešojo sektoriaus ir organizacinė vertybė.

Analizuojant vertybių klasifikavimą, svarbu pažymėti tai, kad nors 14 pav., pateiktos tradicinės etinės, demokratinės ir žmogiškosios vertybės yra būdingos tiek biurokratinei, tiek pobiurokratinei organizacijai, tačiau profesinės viešojo sektoriaus vertybės klasifikuojamos į *tradicines profesines vertybes* ir *naujas šiuolaikinio viešojo sektoriaus profesines vertybes*. Tokia vertybių klasifikacija pateikiama 15 pav.



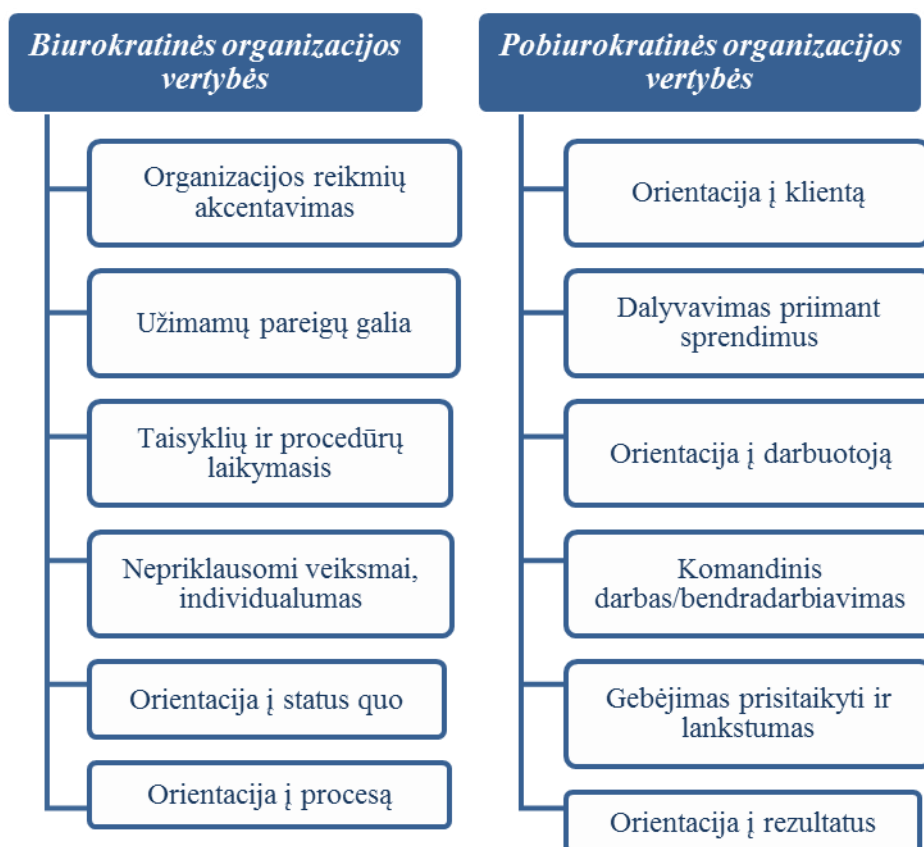
15 pav. Tradicinės ir naujos šiuolaikinės viešojo sektoriaus profesinės vertybės

Sudaryta darbo autorės pagal A. Patapas ir G. Labenskytė (2011, p. 592); A. Aleknienė (2005, p. 2)

Apibendrinant 15 pav. pateiktas pagrindines tradicines ir naujas šiuolaikines viešojo sektoriaus profesines vertybes, galima pabrėžti tai, kad besiformuojančiame naujajame viešajame sektoriuje profesines vertybes papildė naujos vertybės, tokios kaip inovacija, išradingumas, novatoriškumas, iniciatyvumas, kurių atsiradimą pasak A. Patapo ir G. Labenskytės, (2011, p. 590) lėmė viešojo administravimo modelių kaita, turinti reikšmingos įtakos viešojo sektoriaus vertybių raidai. Šių vertybių atsiradimui, įtakos turėjo tai, kad naujajame viešajame valdyme, kuris atspindi šiuolaikines viešojo sektoriaus profesines vertybes, didžiulis dėmesys yra skiriamas demokratiškumui, orientacijai ne į klientą, o į pilietį, visuomenės interesų išsiaiškinimui, piliečių dalyvavimui ir bendradarbiavimui su piliečiais kaip socialiniais partneriais, atsakomybei bei atvirumui V. Domarkas (2007, p. 9).

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų vertybes pastebima, kad būtent šio sektoriaus organizacijose dažnai vyrauja stipri ir nusistovėjusi organizacinė kultūra, kurios pagrindą sudaro tradicinės biurokratinės vertybės. Įvertinus tai, kad tiek socialiniai-ekonominiai, tiek kiti gyvenimo pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijoms kelia vis naujus, aukštesnius reikalavimus, tikslinga detaliau analizuoti šio sektoriaus vertybių sistemą, sandarą bei tarpusavio ryšį, nes organizacijos vertybės padeda organizacijoms kryptingai judėti užsibrėžtų tikslų linkme, turi įtakos jos politikai ir strategijoms.

Detalesnę biurokratinių ir pobiurokratinių vertybių klasifikaciją pateikia A. Aleknienė (2005, p. 3), išskirdama esminius šių vertybių skirtumus. Biurokratinių ir pobiurokratinių organizacijų vertybių klasifikacija pateikiama 16 pav.



16 pav. Biurokratinių ir pobiurokratinių organizacijų vertybių klasifikacija

Sudaryta darbo autorės pagal A. Alekniečė (2005, p. 3)

Apibendrinant 16 pav. pateiktas biurokratinės ir pobiurokratinės organizacijų vertybes, galima teigti, kad biurokratinės vertybes sudaro tradiciškai su viešoju sektoriumi siejamos vertybės, kurios akcentuoja pačios organizacijos interesus, kontrolę, komandą ir paklusnumą, taisykles, procedūras bei kitus suvaržymus. Tuo tarpu pobiurokratinėms vertybėms būdingas kokybiškų paslaugų teikimas (orientacija į klientą), kolektyvinis sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas ir koordinavimas, naujovės, rizikingumas ir nuolatinis tobulėjimas bei atsakomybė už rezultatus.

Viešojo sektoriaus organizacijų vertybes analizavusių A. Patapo ir G. Labenskytės (2011, p. 590) teigimu, siekiant viešojo sektoriaus tobulėjimo, tikslingas naujų organizacinių vertybių diegimas viešajame sektoriuje, kuris įgalintų organizacijas tobulėti ir tapti moderniomis, siekiančiomis efektyvumo bei rezultatyvumo humaniškomis ir demokratiškomis priemonėmis. Viešojo sektoriaus organizacijų vidaus aplinkos elementų pertvarkymo būtinumą, minėtų autorių nuomone, lemia viešojo administravimo sistemos išorės aplinkoje vykstantys pokyčiai, tačiau dažniausiai šio sektoriaus institucijų modernizavimo pokyčiai apima tik organizacijų technologinius, struktūrinius ar strateginius pokyčius, tuo tarpu kultūros dimensija paliekama keistis savieigai. Nors, viešojo sektoriaus organizacijų vertybes analizavusių mokslininkų nuomone pobiurokratinių vertybių diegimui šio sektoriaus organizacijose skiriama nepakankamai dėmesio, tačiau siekiant ugdyti naująsias profesines pobiurokratinės organizacines vertybes bei užtikrinant efektyvų Joniškio rajono savivaldybės funkcijų

įgyvendinimą, analizuojamoje institucijoje gana didelis dėmesys skiriamas administracijos darbuotojų kvalifikacijai ir asmeninėms, socialinėms bei profesinėms kompetencijoms. Nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui kasmet skiriamos lėšos valstybės tarnautojų mokymui, jų kvalifikacijos tobulinimui ir kompetencijų ugdymui, siekiant, kad valstybės tarnautojai savo kvalifikacija ir kompetencija tenkintų nuolat didėjančius reikalavimus ir būtų pajėgūs atsakingai ir kokybiškai atlikti savo funkcijas bei pareigas („Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m. 73 psl.). Šioje institucijoje valstybės tarnautojų mokymas yra akcentuojamas kaip vienas iš pamatinių veiksnių, kuriuo siekiama teikiamų paslaugų kokybiškumo, nes investuojant į valstybės tarnautojų mokymus, tikimasi išsiugdyti kūrybingus ir veiksmingai problemas gebančius spręsti darbuotojus. Siekiant veiksmingiau įgyvendinti nustatytus savivaldybės administracijos, kaip viešojo administravimo institucijos, tikslus ir išskeltus uždavinius, siekiama nuolat ugdyti profesinę kompetenciją, ypatingai formuojant sampratą, jog savivaldybės darbuotojas pirmiausia yra „tarnaujantis“ šio rajono gyventojams asmuo, kuris teikiant paslaugas turi užtikrinti jų kokybiškumą. Be to, šioje institucijoje didžiulis dėmesys skiriamas darbuotojų kompetencijai analizuojant ir vertinant situaciją darbo srities kompetencijos ribose. Siekiama nuolat ugdyti valstybės tarnautojų analitinį mąstymą, gebantį vertinti situacijas, palyginti, formuluoti išvadas ir pasiūlymus. Akcentuojama nuostata, jog darbuotojų mokymasis, pasidalijimas patirtimi ir žiniomis su kitais šios organizacijos darbuotojais didina ne tik organizacijos, bet ir paties darbuotojo pranašumą („Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m. 5 psl.).

Akivaizdu, kad tinkamas organizacinės kultūros valdymas reikalauja nuodugnaus jos vertybių tyrimo ir žinojimo, kurios vertybės yra vyraujančios. Tai atlikti padeda organizacinės kultūros tipo nustatymas. Nors kiekvienoje įstaigoje egzistuojanti organizacinė kultūra yra savotiška ir unikali, tačiau paprastai daugelį organizacijų galima priskirti vienam ar kitam tipui. Mokslininkai yra sukūrę nemažai tam tikrais bruožais pasižyminčių organizacijų modelių, kurie taikomi atliekant organizacinės kultūros analizes. Anot P. Zakarevičiaus (2004, p. 204), galima išskirti esminius kriterijus, kuriais vadovaujamosi, kuriant organizacinės kultūros tipologiją, ir suskirstyti juos į grupes:

1. personalo tarpusavio santykių kriterijai;
2. veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
3. psichologinio mikroklimato kriterijai;
4. galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Nors kriterijai ir suskirstyti į atskiras grupes, tačiau neretai mokslininkų nustatyti organizacinių kultūrų tipai neapsiriboja tik, tarkime, darbuotojų raiškos organizacijoje arba psichologinės jų būsenos tyrimu, paprastai organizacinių kultūrų tipologija pasižymi bendros kultūros organizacijoje padėties apibrėžimu, kam reikalingas visapusiškas ištirtumas.

Bendrają prasme, viešojo sektoriaus organizacijos skirstomos į biurokratinės ir pobiurokratinės, t. y. į tas, kurios visuomet vadovaujasi taisyklėmis, kuriose vertinamas stabilumas, dažnai atmetamos naujos idėjos, ir į tas, kurios linkusios rizikuoti, tačiau toks skirstymas neatskleidžia kitų svarbių aspektų, kurie, atliekant organizacinės kultūros tyrimą, gali ne tik suteikti informaciją apie kultūros padėtį, bet ir padėti ją gerinti. Todėl toliau darbe aptariami keletą mokslininkų darbuose pateikiami organizacinės kultūros tipai, kurie pasižymi detalesniu organizacijų skirstymu.

K. Camerono ir R. Quinno sukurtas modelis laikomas vienas labiausiai paplitusių, kadangi atliekant tyrimus daugelis organizacijų yra priskiriamos kuriam nors iš modelyje pateiktų tipų. Konkuruojančių vertybių modelį sudaro keturios vertybės: *lankstumas ir veiksmų laisvė, stabilumas ir kontrolė, vidinis susitelkimas ir integracija bei išorinis susitelkimas ir diferenciacija* (žr. 17 pav.).

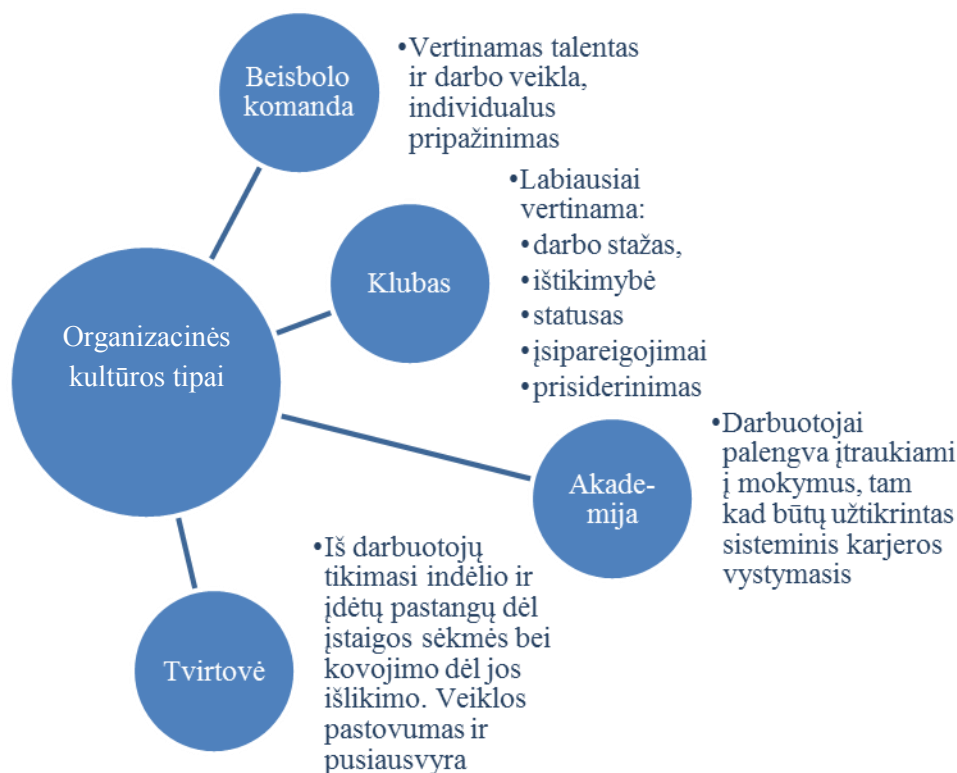


17 pav. Organizacinės kultūros tipai pagal K. Cameron ir R. Quinn  
 Cit. pagal Staniulienė, 2010, p. 76

Kaip matyti iš 17 pav. pateiktų duomenų, modelyje pateikti 4 visiškai skirtingi organizacinės kultūros tipai, susidedantys iš 4 kraštutinumų: lankstumo ir veiksmų laisvės, stabilumo ir kontrolės, vidinio susitelkimo ir integracijos bei išorinio susitelkimo ir diferenciacijos, tačiau paprastai organizacinė kultūra nepriskiriama tik vienam iš šių tipų, nes S. Staniulienės (2010, p. 76) teigimu, įprasta, jog dominuoja vienas organizacinės kultūros tipas, o likę tipai jį papildo. Mokslininkai A. Dromantaitė, et al. (2012, p. 266) analizuodami šią organizacinės kultūros tipologiją teigia, jog modelis įrodo, kad „mechanistinėms organizacinėms struktūroms, pasižyminčioms centralizuotu

sprendimų priėmimu“, (t. y. biurokratinės vertybės puoselėjančioms organizacijoms) būdinga orientacija į vidines problemas, vyrauja kontrolė ir stabilumas, ko negalima būtų pasakyti apie „lanksčias, plokščias, decentralizuotas organinės struktūros organizacijas“, kuriose vyrauja orientacija į aplinkos veiksmus, lankstumas. Tai pastebima ir analizuojant 17 pav., iš kurio matyti, kad pavyzdžiui, *hierarchijos* tipo organizacinėje kultūroje, kurioje vyrauja biurokratinės vertybės, naujų idėjų raiškai, inovacijoms ar rizikai didelis vaidmuo nesuteikiamas.

Kita organizacinės kultūros tipologija, pasiūlyta J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn, taip pat išskiria keturis organizacinės kultūros tipus. Mokslininkai juos įvardino taip: *beisbolo komanda*, *klubas*, *akademija* ir *tvirtovė* (žr. 18 pav.).



18 pav. Organizacijos kultūros tipai pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn

Sudaryta darbo autorės pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn, 2002, p. 53

18 pav. pavaizduotas modelis sukurtas vadovaujantis personalo tarpusavio santykių kriterijais, tačiau jame taip pat pabrėžiami esminiai organizacinę kultūrą sudarantys elementai, kurie suskirstyti į keturias dalis, iš kurių kiekviena priskiriama vienam iš keturių organizacinės kultūros lygių. P. Zakarevičius (2004, p. 204) analizuodamas organizacijos kultūros tipologiją pagal J. Schermerhorn, J. Hunt ir R. Osborn, *beisbolo komandos* tipą atitinkančią organizaciją įvardija kaip atvirą naujovėms, pasižyminčią plačia veikimo laisve ir dėl 18 pav., įvardintos personalo darbo veiklos, užtikrinančios solidų atlyginimą. Teigiama, jog *klubo* tipo organizacijose vyrauja korektiški ir draugiški santykiai bei pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams, o karjeros vystymasis veikia „žingsnis po žingsnio“ principu.

Panašiai apibūdinama ir *akademijos* tipo organizacija, kurioje garantuotas nuolatinis tobulėjimas ir, žinoma, karjeros vystymasis, kadangi organizacijoje aiškiai reglamentuotas darbo principas. Kalbant apie *tvirtovės* tipo organizaciją, pabrėžiama saugumo atmosfera, vyraujanti pusiausvyrą, o svarbiausia, gerbiama nuomonių įvairovė, kas, be abejonės, užtikrina pozityvius personalo tarpusavio santykius. Apibendrinus, galima teigti, jog visi keturi J. Schermerhorn, J. Hunt ir R. Osborn išskirti organizacijos kultūros tipai yra labai skirtingi ir reikalauja atitinkamų priemonių, siekiant tinkamo valdymo, kadangi vieno organizacinės kultūros tipo tobulinimui tinkančios priemonės bus visiškai neveiksmingos, neatitiks poreikių, tačiau gali būti labai sėkmingai pritaikytos ir atnešti puikių rezultatų kito tipo organizacijai.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijose dažnai vyrauja stipri ir nusistovėjusi organizacinė kultūra, kurios pagrindą sudaro tradicinės biurokratinės vertybės, akcentuojančios pačios organizacijos interesus, kontrolę, komandą ir paklusnumą, taisykles, procedūras bei kitus suvaržymus, ką galima pastebėti, analizuojant organizacinės kultūros tipologiją. Tuo tarpu pobiurokratinėms vertybėms būdingas kokybiškų paslaugų teikimas, kolektyvinis sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas ir koordinavimas, naujovės, rizikingumas ir nuolatinis tobulėjimas bei atsakomybė už rezultatus. Apžvelgus poskyryje pateiktas skirtingų autorių organizacinės kultūros tipologijas, galima teigti, jog organizacinės kultūros tipologija pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn yra pagrįsta personalo tarpusavio santykių kriterijais, t.y. joje labiau akcentuojamas personalo tarpusavio santykių kriterijai, tuo tarpu K. Cameron ir R. Quinn išskirti organizacinės kultūros tipai yra platesnio pobūdžio ir apima daugiau organizacinę kultūrą lemiančių kriterijų, todėl gali būti sėkmingai panaudoti diagnozuojant dabartinę ir siektiną organizacinę kultūrą.*

*Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra sudėtingas įvairių teiginių ir nuomonių derinys, apibūdinantis organizacijos narių vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, jos ideologiją, žinias ir kultūros išraiškos objektus, kurie turi esminės įtakos organizacijos veiklai bei jos efektyvumui, jos narių elgesiui organizacijoje ir problemų sprendimų priėmimui, išskiria organizaciją iš kitų bei padeda jai pasiekti savo tikslų. Tai kompleksinis reiškinytis, leidžiantis suvokti tris pagrindinius jo raiškos elementus: pirma - organizacinė kultūra nėra tai, ką galima fiziškai paliesti ar pamatyti, antra - organizacinė kultūra akcentuojama kaip aprašomoji dalis, trečia - išreiškiamas įsitvirtinęs organizacijos darbuotojų požiūris į žmogaus prigimtį bei jo socialinius santykius.*

*Nors kiekvienoje organizacijoje kultūra bei jos funkcijos yra skirtingos ir pasireiškia įvairiais aspektais, tačiau jų svarbą tiek kasdieniniam organizacijos funkcionavimui, tiek bendram jos išlikimui bei plėtrai, vienareikšmiškai pripažįsta daugelis organizacinę kultūrą analizavusių mokslininkų. Išskirtinai viešojo sektoriaus institucijose organizacinė kultūra pripažįstama reikšminga ne tik*



*bendrają prasme, bet ir vienu reikšmingiausiu viešojo sektoriaus modernizavimo faktoriumi siekiant galutinio viešojo sektoriaus organizacijų rezultato – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla.*

*Reziumuojant organizacinės kultūros lygius bei elementus, galima teigti, kad nepaisant to, kad organizacinės kultūros raiška gali būti skirtingo stiprumo ir poveikio, organizacinė kultūra gali būti analizuojama keliais skirtingais lygmenimis: nuo labai matomų, tokių kaip organizacijos architektūra, darbuotojų aprangos stilius ir kt., iki giliai slypinčių, nesąmoningų nuostatų, tokių kaip organizacijos darbuotojų įsitikinimai, mintys bei jausmai. Kaip minėta, organizacinė kultūra yra daugiassluoksnis reiškinys, todėl galima teigti, kad jo paviršių sudaro atviros raiškos formos, o giliau slypi sunkiau apčiuopiami elementai, kurie apibrėžiami kaip kultūros esmė, todėl atliekant tyrimą bus vadovaujamosi E. H. Scheino organizacinės kultūros lygių modeliu, siekiant nustatyti organizacinės kultūros padėtį pradedant artefaktų analize ir baigiant vertybėmis ir normomis, kadangi, kaip jau buvo minėta 1.3 poskyryje, bendrųjų organizacijos nuostatų nustatymas ne visada gali būti sėkmingas dėl to, kad įsitikinimai slypi pasąmonėje ir kai kurios organizacijos nėra pajėgios jų įvardinti.*

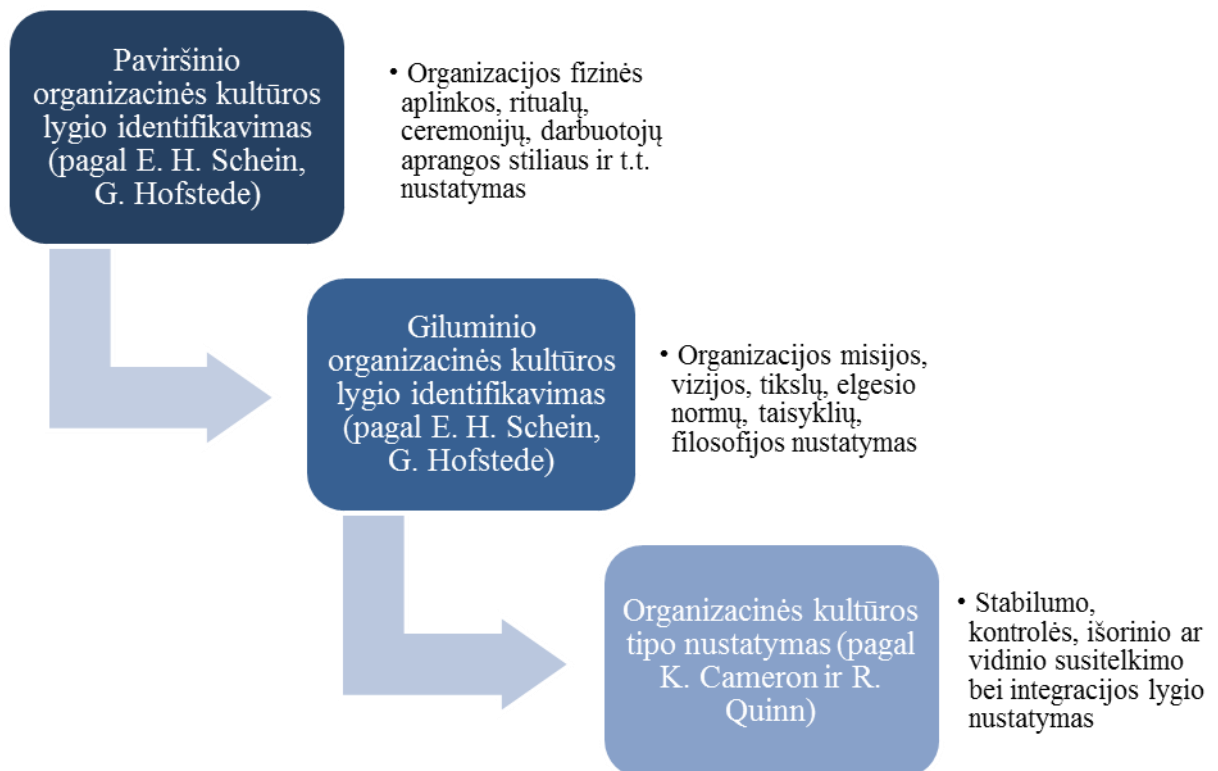
*Nustatant tiriamoje organizacijoje nusistovėjusios organizacinės kultūros tipą ir analizuojant biurokratinių ir pobiurokratinių vertybių dominavimą organizacijoje, bus taikoma K. Cameron ir R. Quinn organizacinės kultūros tipologija, kadangi organizacinės kultūros tipologija pagal J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn yra labiau akcentuojami tik personalo tarpusavio santykių kriterijai, o analitinėje darbo dalyje pagal teorinėje dalyje apžvelgtą mokslinę literatūrą bus siekiama atlikti nuodugnią organizacinės kultūros analizę pakankamai dėmesio skiriant veiklos organizavimo, vadovavimo, ir galimybių darbuotojams pasireiškimo kriterijų analizei.*

## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖJE

### 2.1 Joniškio rajono savivaldybės organizacinės kultūros tyrimo metodika

Šiame darbo skyriuje, pateikiami esminiai empirinio tyrimo parametrai.

Remiantis teorinėje magistro darbo dalyje išanalizuota organizacinės kultūros sandara, elementais, lygiais bei tipologija, 19 pav. pateikiamas teorinis tyrimo modelis, kuriuo vadovaujantis buvo atliekamas Joniškio rajono savivaldybės organizacinės kultūros tyrimas.



19 pav. Teorinis tyrimo modelis

Sudaryta darbo autorės

**Tyrimo objektas.** Joniškio rajono savivaldybės organizacinė kultūra.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti, įvertinti ir palyginti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą Joniškio rajono savivaldybėje ir pateikti rekomendacijas pokyčiams pasiekti.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti dabartinę organizacinės kultūros būklę Joniškio rajono savivaldybėje.
2. Nustatyti siektinos organizacinės kultūros gaires Joniškio rajono savivaldybėje.
3. Atlikti lyginamąją dabartinės ir siektinos organizacinės kultūros būklės analizę.
4. Pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas, siekiant patobulinti esamą organizacinę kultūrą ir pasiekti norimą.

Prieš atliekant tyrimą, gautiems organizacinės kultūros analizės rezultatams patikrinti buvo suformuluotos hipotezės.

**Tyrimo hipotezės:**

**H<sub>0</sub>:** Esama ir norima organizacinė kultūra Joniškio rajono savivaldybėje sutampa.

**H<sub>1</sub>:** Esama ir norima organizacinė kultūra Joniškio rajono savivaldybėje nesutampa.

Tiek atliekant pirmojo organizacinės kultūros lygio – artefaktų, tiek antrojo – vertybių ir normų analizę, tiek nustatant organizacinės kultūros dimensijų raišką bei tipą gautiems tyrimo rezultatams patikrinti buvo iškeltos dvi tyrimo hipotezės, kurios buvo priimtose arba atmestos priklausomai nuo atliktų skaičiavimų.

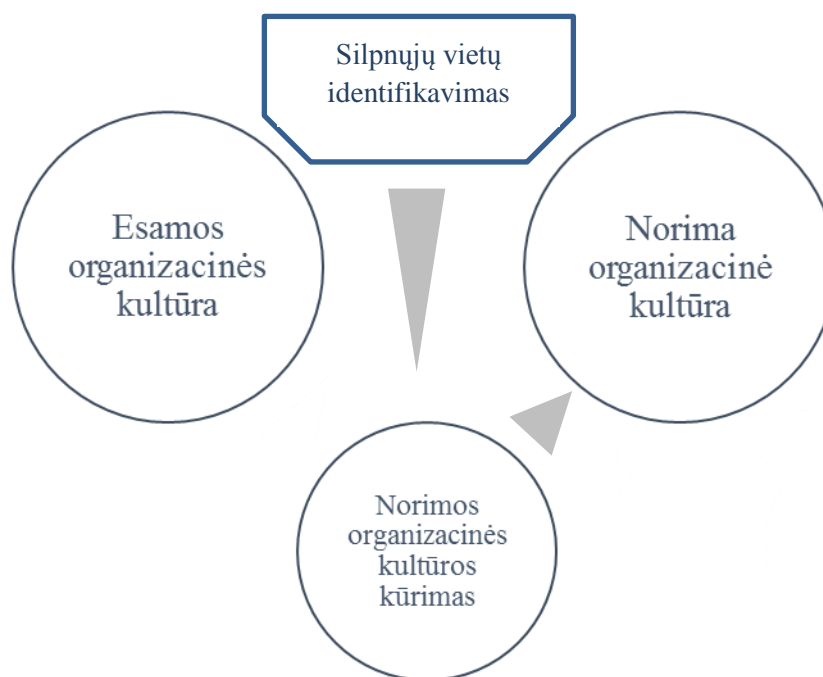
**Tyrimo metodai.** Pasak Kardelio (2005) organizacinės kultūros nustatymui galima taikyti tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus, tačiau tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, kadangi siekiant nustatyti organizacinės kultūros tipą bei išanalizuoti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą, reikalinga visuotinė personalo nuomonė. Be to, kiekybinio tyrimo privalumas, anot Kardelio (2005) yra tai, kad šio tyrimo metu gautus duomenis galima ne tik sisteminti ir klasifikuoti, bet ir įvertinti skaičiais bei nustatyti tam tikrų reiškinių tarpusavio ryšius.

Apklauso formos pasirinkimą lemia keletas veiksnių, iš kurių pagrindiniai yra: informacijos surinkimo laikas, apklauso apimtis, patiriamos sąnaudos, apklauso tema ir pan. Atsižvelgiant į tai, kad organizacinės kultūros tema pateikti klausimai reikalauja atvirumo ir tam tikra prasme privatumo viešinimo, jautresniems organizacijos darbuotojams tai gali sukelti nemaloniais emocijas ar net stresą, o tai gali paveikti atsakymų kokybę, todėl atliekant tyrimą buvo pasirinkta neutrali anketos forma, kuri neįpareigoja apklausiamojo ir suteikia galimybę jam būti visiškai atviram.

Vieno iš tyrimo instrumento - anketos privalumus, atliekant kiekybinius tyrimus, pažymi keletas mokslininkų. Pasak Kardelio (2005), anketos forma suteikia galimybę lengviau lyginti duomenis. Tam pritaria ir Dikčius (2011) tvirtindamas, jog formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje. O tai anot Kardelio (2002) rodo šio metodo patikimumą bei jo populiarumą dėl jo paprastumo. Urbonienė (2011) pagrindinį anketos privalumą įvardija tai, jog per trumpą laiką galima surinkti duomenis iš daugelio respondentų, o tai pasak minėtos autorės lemia šio tyrimo metodo populiarumą daugelyje sričių.

Įvertinus aukščiau minėtus veiksnius (galimybę užtikrinti respondentų atvirumą ir nuoširdumą, per trumpą laiką apklausti daug respondentų bei priimtinu būdu apdoroti duomenis, lyginant atsakymus tarpusavyje ir nustatant įvairius priežastinius ryšius) atliekant tyrimą buvo pasirinkta taikyti anketos formą.

**Empirinio tyrimo modelis**, atspindintis empirinio tyrimo modelio principą, pateikiamas 20 pav.



20 pav. Empirinis tyrimo modelis

Sudaryta darbo autorės

### **Tyrimo imtis ir imties atranka.**

Įvertinus tai, kad atliekant tyrimą, svarbu nustatyti būtiną minimalų tiriamųjų skaičių, anketinis tyrimas atliktas neviršijant 5 proc. paklaidos. Nustatant imties dydį, būtina žinoti tiriamos visumos dydį, kuris šiuo atveju yra 2014 metų pradžioje Joniškio rajono savivaldybės administracijoje dirbusių darbuotojų skaičius (201 darbuotojai) („Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m.).

**Tyrimo imties pagrindimas.** Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Kardelis (2005):  $n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$ )

kur:  $n$  = reikiamų respondentų skaičius;

$\Delta$  = paklaida (5 proc.);

$N$  = tiriamos visumos dydis (2014 metų pradžioje, Administracijoje dirbusių 201 darbuotojų skaičius).

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks imties tūris:

$n = 1 / ((0,05)^2 + 1 / 201) = 1 / (0,0025 + 0,0050) = 1 / 0,0075 = 133$ . Taigi, šiuo atveju pasirinkta respondentų imtis - **133 respondentai**. Tyrime dalyvavo, t.y. elektroniniu būdu į tyrimo anketos klausimus atsakė 133 Joniškio rajono savivaldybės darbuotojai.

**Tyrimo instrumento struktūra ir pagrindimas.** Klausimynas sudarytas remiantis teorinėje dalyje pateikta medžiaga ir GLOBE (*The Leadership and Organization Behavior Research Project* -

Globalaus vadovavimo ir organizacinės elgsenos efektyvumo projektas) sudarytu klausimynu „Alfa“, naudojamu siekiant nustatyti esamą ir siektiną organizacinę kultūrą.

Kaip teigia Chhokar J. S., et al., (2007, p. 40), „Alfa“ klausimynas yra sukurtas kaip įrankis organizacinės kultūros tyrimui ir yra plačiai naudojamas visame pasaulyje. Šį klausimyną sudaro keturios dalys, kurių pirmosios ir trečiosios dalies klausimai apima respondentų nuomonės tyrimą, kokia yra ir kokia turėtų būti organizacijos kultūra, o antroji ir ketvirtoji dalys apima klausimus, analizuojančius lyderystės tipus organizacijoje. Atsižvelgus į tyrimo tikslą bei jam pasiekti suformuluotus uždavinius, atliekant tyrimą bus naudojamos tik dvi „Alfa“ klausimyno dalys apimančios esamos ir siektinos organizacinės kultūros klausimus ir atsisakoma kitų dviejų, analizuojančių lyderystės tipus organizacijoje.

„Alfa“ klausimynas pasirinktas dar ir dėl to, jog jame organizacinė kultūra analizuojama plačiai, apimant svarbiausius organizacinės kultūros elementus. Organizacinė kultūra GLOBE tyrime nagrinėjama remiantis devyniomis dimensijomis: kategoriškumo (assertiveness), orientacijos į ateitį (future orientation), lyčių lygiavertiškumo (Gender Egalitarianism), orientacijos į humaniškumą (humane orientation), institucinio kolektyvizmo (institutional collectivism), grupinio kolektyvizmo (in-group collectivism), orientacijos į veiklą (performance orientation), galios distancijos (power distance) ir neapibrėžtumo vengimo (uncertainty avoidance).

Magistro baigiamajame darbe naudojamas klausimynas grindžiamas E. H. Schein organizacinės kultūros modelio elementais ir GLOBE klausimyną sudarančiomis aštuoniomis dimensijomis, kurių pamatą sudaro G. Hofstede atlikti tyrimai. Viena iš GLOBE tyrime nagrinėjamų dimensijų, lyčių lygiavertiškumo dimensija, magistro baigiamojo darbo empirinėje dalyje aptariama nebus, kadangi šiam darbui lyčių egalitarizmas nėra aktualus. Minėto aktualumo nebuvimą pagrindžia tai, kad vertinant darbo užmokesčio dydžio ir vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų skaičių pagal lytį, skirtumus, ženklus atotrūkio tarp lyčių nenustatyta, nors didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų buvo moterys (n=108), o vyrai sudarė tik (n=25) (žr. 2.3. poskyrį, 55 psl.). Šį neženklių atotrūkį, vertinant darbo užmokesčio dydį ir vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų skaičių tarp lyčių lėmė tai, kad didžiajai daliai organizacijos darbuotojų darbo apmokėjimo dydį reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame numatyti konkretūs darbo apmokėjimo dydžiai pagal pareigybes. Taip pat svarbu paminėti, tai jog priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas vyksta konkurso būdu, kuriame dalyvauti turi lygias teises abiejų lyčių atstovai. Įvertinus Savivaldybės interneto tinklalapyje pateiktą Savivaldybės administracijos struktūrą (žr. 2.2. poskyrį, 51 psl.), nustatyta, kad vadovaujančias pareigas organizacijoje užima 19 proc. moterų ir 20 proc. vyrų, o tai reiškia kad moterų ir vyrų padėtis ir galimybės organizacijoje yra gana panašios, todėl šiam darbui lyčių egalitarizmas nėra aktualus (Joniškio rajono savivaldybės tinklalapyje pateikta informacija).

Klausimynas suskirstytas į tris dalis: pirmojoje dalyje buvo siekiama nustatyti esamą organizacinę kultūrą, antrojoje – siektiną, o trečiojoje siekiama išsiaiškinti informaciją apie respondentų socialinius – demografinius veiksnius. Pirmoji klausimyno dalis susideda iš dar dviejų dalių: pirmojoje analizuojami organizacinės kultūros artefaktai, tiriamas paviršinis organizacinės kultūros lygmuo, o antrojoje analizuojamos vertybės ir normos, tiriamas giluminis organizacinės kultūros lygmuo (žr. pav. Teorinio tyrimo modelis). Detalus organizacinės kultūros elementų tyrimas atliekamas siekiant lengviau ir kuo tiksliau nustatyti organizacinės kultūros tipą ir taip užtikrinti efektyvų norimos organizacinės kultūros vystymąsi (žr. pav. Empirinis tyrimo modelis). Detali anketos struktūra pateikta 1 lentelėje.

*1 lentelė. Anketos struktūra*

<b>Klausimų grupė</b>	<b>Trumpas klausimų grupės apibūdinimas</b>	<b>Anketos klausimo Nr.</b>
1.1 Paviršinio organizacinės kultūros lygio identifikavimas (esama organizacinė kultūra)	Siekama nustatyti organizacijos fizinę aplinką, ritualus, ceremonijas, darbuotojų aprangos stilių ir t.t.	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7
1.2 Giluminio organizacinės kultūros lygio identifikavimas (esama organizacinė kultūra)	Siekama nustatyti organizacijos misiją, viziją, tikslus, elgesio normas, taisykles, filosofiją	1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.28, 1.29
2. Norima organizacinė kultūra	Siekama nustatyti kokią organizacinę kultūrą organizacijos darbuotojai laiko tinkama	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.29
3. Informacija apie socialinius – demografinius veiksnius	Pateikiami klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo patirtį analizuojamoje organizacijoje.	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6

Sudaryta darbo autorės

Atsižvelgus į tai, kad tyrime naudojamas klausimynas grindžiamas pirmaisiais dviem E. H. Scheino organizacinės kultūros raiškos (artefaktų bei vertybių ir normų) lygiais ir GLOBE klausimyną sudarančiomis aštuoniomis dimensijomis, siekiant nuodugniau organizacinės kultūros elementų tyrimo, esama ir norima analizuojamos organizacijos organizacinė kultūra buvo tiriama skirtingais lygmenimis: iš pradžių išanalizuoti artefaktai (pirmasis OK lygmuo), po to atlikta giluminio, t.y. antrojo organizacinės kultūros lygmens analizė, kurios metu atlikta vertybių ir normų analizė pagal GLOBE klausimyne pateiktas aštuonias organizacinės kultūros dimensijas. Atlikus detalią dimensijoms priskiriamų elementų analizę, nustatoma dimensijų raiška organizacinėje kultūroje ir identifikuojamas organizacinės kultūros tipas. (žr. 19 pav. Teorinio tyrimo modelis). Organizacinės kultūros tyrimo detalizavimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinės kultūros tyrimo detalizavimas

Organizacinės kultūros tyrimo elementas	Detalizavimas	Anketos klausimo Nr.
<b>Pirmasis OK lygmuo (Artefaktai)</b>		
<b>Artefaktai</b>	Siekiami nustatyti organizacijos narių nuomonę vertinant organizacijoje sutartinai matomus objektus, tokius kaip fizinis patalpų tinkamumas, organizacijos simboliai, kalba, būdingi gestai ar ženklai, ritualų ar švenčių metu pasireiškiantis bendravimo formalumas.*	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7
<b>Antrasis OK lygmuo (vertybės ir normos)</b>		
<b>Vertybės ir normos klasifikuojamos pagal 8 GLOBE kiekybines dimensijas</b>		
<b>Galios distancija</b>	Siekiami nustatyti laipsnį, kuriuo organizacija, jos nariai, priima nevienodą galių paskirstymą.*	1.6, 1.9, 1.12, 1.14, 1.29, 2.6, 2.9, 2.12, 2.14, 2.29
<b>Neapibrėžtumo vengimas</b>	Siekiami nustatyti kiek organizacijos nariai jaučia neapibrėžtų ir neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti*.	1.3, 1.8, 2.3, 2.8
<b>Individualizmas – kolektyvizmas</b>	Siekiami nustatyti koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu.*	1.1, 1.2, 1.13, 1.18, 1.19, 1.27, 2.1, 2.2, 2.13, 2.19, 2.18, 2.27
<b>Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija</b>	Siekiami nustatyti organizacijos narių požiūrį į tokias vertybes kaip pagarba tradicijoms, skatinimas, taupumas, atkaklumas, ištvėringumas, atpildas, įvertinimas ateityje*.	1.20, 1.28 2.20, 2.28
<b>Kategoriškumas</b>	Siekiami nustatyti darbuotojų kategoriškumo, agresyvumo, keliančio įtampą tarpusavio santykiuose su darbuotojais laipsnį*.	1.1, 1.12, 1.25, 2.1, 2.12, 2.25
<b>Orientacija į humaniškumą</b>	Siekiami įvertinti darbuotojų požiūrį į altruizmą, dosnumą, draugiškumą bei nustatyti kaip organizacijoje darbuotojai yra skatinami už sąžiningumą ir pan.*	1.7, 1.22, 1.23, 1.25, 1.27 2.7, 2.22, 2.23, 2.25, 2.27
<b>Institucinis kolektyvizmas</b>	Siekiami įvertinti kiek darbuotojas jaučiasi svarbus organizacijoje, kiek organizacijos nariui svarbus jo asmuo grupėje, kuriai jis priklauso*.	1.5, 1.6, 1.7, 1.15, 1.16, 1.17, 1.24, 1.27 2.5, 2.6, 2.7, 2.15, 2.16, 2.17, 2.24, 2.27
<b>Orientacija į veiklą</b>	Siekiami įvertinti kaip organizacija vertina savo narių pastangas gerinti darbo rezultatus, teikti inovatyvius pasiūlymus bei atlygina už teikiamus pasiūlymus*.	1.3, 1.4, 1.21, 1.26, 2.3, 2.4, 2.21, 2.26,
<b>Organizacinės kultūros dimensijų raiška ir organizacinės kultūros tipo nustatymas</b>		
<b>8 GLOBE dimensijų apibendrinimas, organizacinės kultūros tipo nustatymas</b>	Siekiami nustatyti bendrą esamos organizacinės kultūros atotrūkį nuo norimos, lyginant dimensijų raišką EOK ir NOK, identifikuoti organizacinės kultūros tipą.*	Visi (išskyrus 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 klausimus) anketos klausimai

Sudaryta darbo autorės

\*Pastaba. Visi 2 lentelėje pateikti organizacinės kultūros tyrimo elementai tiriami vertinant esamą ir norimą organizacijos kultūras.

**Tyrimo organizavimas, atlikimas.** Pagrindiniai tyrimo organizavimo procesai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo organizavimas

Laikotarpis	Veiksmai
2014 m. gruodžio mėn.	Parenkama tyrimo strategija, analizuojami galimi tyrimo būdai. Apklausa vykdoma suderintas su Joniškio rajono savivaldybės vadovais.
2015 m. sausio mėn. 16 d.	Anketa patalpinta interneto puslapyje <a href="http://publika.lt/">http://publika.lt/</a> . Unikali nuoroda į elektroninę tyrimo anketą išsiųsta 133 Joniškio rajono savivaldybės darbuotojams jų elektroninio pašto adresais, prašant atsakyti į anketos klausimus bei paaiškinta koku tikslu bus naudojami tyrimo metu gauti rezultatai.
2015 m. vasario mėn. 4 d.	Atlikta Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų apklausa. Administracijos darbuotojai anketą užpildė per 14 darbo dienų.
2015 m. vasario mėn. 5 d. - kovo mėn. 16 d.	Sisteminami ir analizuojami tyrimo metu gauti duomenys.

Sudaryta darbo autorės

**Tyrimo etika.** Vykdamas tyrimą buvo užtikrintas tinkamas etikos principų laikymasis, t. y. geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas bei teisė gauti tikslią informaciją. Apklausa vykdoma suderintas su Joniškio rajono savivaldybės vadovais, užtikrintas apklausoje dalyvavusių asmenų anonimiškumas (nes anketoje neprašoma nurodyti vardo ir pavardės), o anketos pateikimo būdas (anketa patalpinta interneto puslapyje <http://publika.lt/>). Joniškio rajono savivaldybės darbuotojai apie apklausą buvo informuoti elektroniniu paštu, išsiunčiant unikalią nuorodą į elektroninę tyrimo anketą šių darbuotojų elektroninio pašto adresais ir prašant atsakyti į jame pateiktos anketos klausimus) užtikrins pateiktų atsakymų konfidencialumą. Pateiktoje anketoje paaiškinta, koku tikslu bus naudojami tyrimo metu gauti rezultatai.

**Tyrimo duomenų apdorojimas ir rezultatų pateikimas.** Gautiems kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei grafiškai vaizduoti, pasitelkiama SPSS 20 (*Statistical Package for the social Sciences*) programinė įranga ir Microsoft Office Excel 2010 programa. Empirinio tyrimo metu gauti duomenys analizuojami naudojant statistinės analizės paketą SPSS, o grafiniam vaizdavimui - Microsoft Office Excel 2010 programą. Atliekant tyrimą, kiekvieno, pagal 2 lentelėje pateiktą klasifikaciją, artefaktams, vertybėms ir normoms, GLOBE klausimyne pateiktoms aštuonioms dimensijoms, priskirto klausimo atsakymui buvo apskaičiuotas vidurkis bei jo atotrūkis vertinant esamą ir norimą organizacinę kultūrą. Gauto rezultato statistinis reikšmingumas buvo įvertintas SPSS programa, naudojant Paired-Samples T testą, kuriuo buvo apskaičiuota  $\rho$  reikšmė ir nustatytas rodiklio statistinis reikšmingumas.



## 2.2. Joniškio rajono savivaldybės charakteristika

Joniškio rajono savivaldybė nėra tipinė organizacija lyginant ją su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis, tokiomis kaip mokyklos, ikimokyklinio ugdymo įstaigos, socialinių paslaugų centrai ar viešąsias paslaugas teikiančios viešosios įstaigos, nes Savivaldybė yra žmonių, organizacijų (institucijų), vykdančių savo veiklą valstybės teritorijos dalyje ir kryptingai veikianti tik toje teritorijoje gyvenančius žmones bei jų socialines grupes, tvarkanti dalį bendrųjų visuomenės reikalų, visuma, kuriai suteikta institucijų kūrimo funkcija. Tai yra, Savivaldybė steigia ir administruoja įvairias įmones ir viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas, kurių savarankiškumas reglamentuotas tik iš dalies, nes Savivaldybė įsteigtas institucijas aprūpina finansiniais ir kitais ištekliais, o už savo veiklą šios institucijos turi atsiskaityti Savivaldybei. Ši institucija pagal LR Vietos savivaldos įstatymo nuostatas yra įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę. Ši teisė yra įgyvendinama per Joniškio rajono savivaldybės nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas bei minėtai savivaldybei atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas (LR Vietos savivaldos įstatymo 3 str. 1 dalis).

**Istorija.** Joniškio rajono savivaldybė buvo įkurta 1995 metais, panaikinus Joniškio apskritį, kurią sudarė 23 Joniškio ir 5 Šiaulių apylinkės. 1990 m. kovo 24 d buvo išrinkta pirmoji Joniškio rajono savivaldybės atstovaujamoji institucija - Joniškio rajono taryba. Tai buvo pirmieji laisvi ir demokratiški rinkimai po 1925 m. savivaldybių tarybų rinkimų. Vėlesniu laikotarpiu 1995 m. vykusiais rinkimais Joniškio rajono savivaldybės tarybos narių skaičius buvo sumažintas iki 25, o meras tapo ir atstovaujamosios, ir vykdomosios valdžios galva. Merų kaita Joniškio rajono savivaldybėje nebuvo didelė, nes 1997-2003 m. išrinktas meras Joniškio rajono savivaldybei (toliau – Savivaldybė) vadovavo dvi kadencijas, o vėlesniu laikotarpiu šiai Savivaldybei vadovavo įstatymų numatytais terminais įvykusių rinkimų metu išrinktos savivaldybės tarybos paskirti merai. Vadovaujantis LR Vietos savivaldos įstatymo nuostatomis, Savivaldybės taryba, savivaldybės merą renka ketveriems metams. Pagal to paties įstatymo nuostatas, savivaldybės tarybos sprendimu, jeigu už tai balsuodavo visų tarybos narių dauguma, meras savo įgaliojimų netenka prieš terminą (LR Vietos savivaldos įstatymo 19 str. 1 ir 4 dalys). Pasikeitus teisės aktams, 2015 m. kovo 1 d. (kandidatams surinkus nepakankamai rinkėjų balsų, kovo 15 d. buvo vykdomas antras rinkimų turas) įvykusiųose Lietuvos savivaldybių tarybų rinkimuose meras rinkėjų buvo išrinktas tiesiogiai, be tarpininkų, ketveriems metams. (LR savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo 4 str.).

**Politinė apžvalga.** Vadovaujantis LR Konstitucijos 119 straipsniu Savivaldybės tarybos nariais LR piliečius ir kitus nuolatinius Savivaldybės gyventojus pagal Savivaldybių tarybų rinkimų įstatymą ketveriems metams renka Savivaldybės gyventojai. Šiuo metu Savivaldybei vadovauja 2015 m. kovo

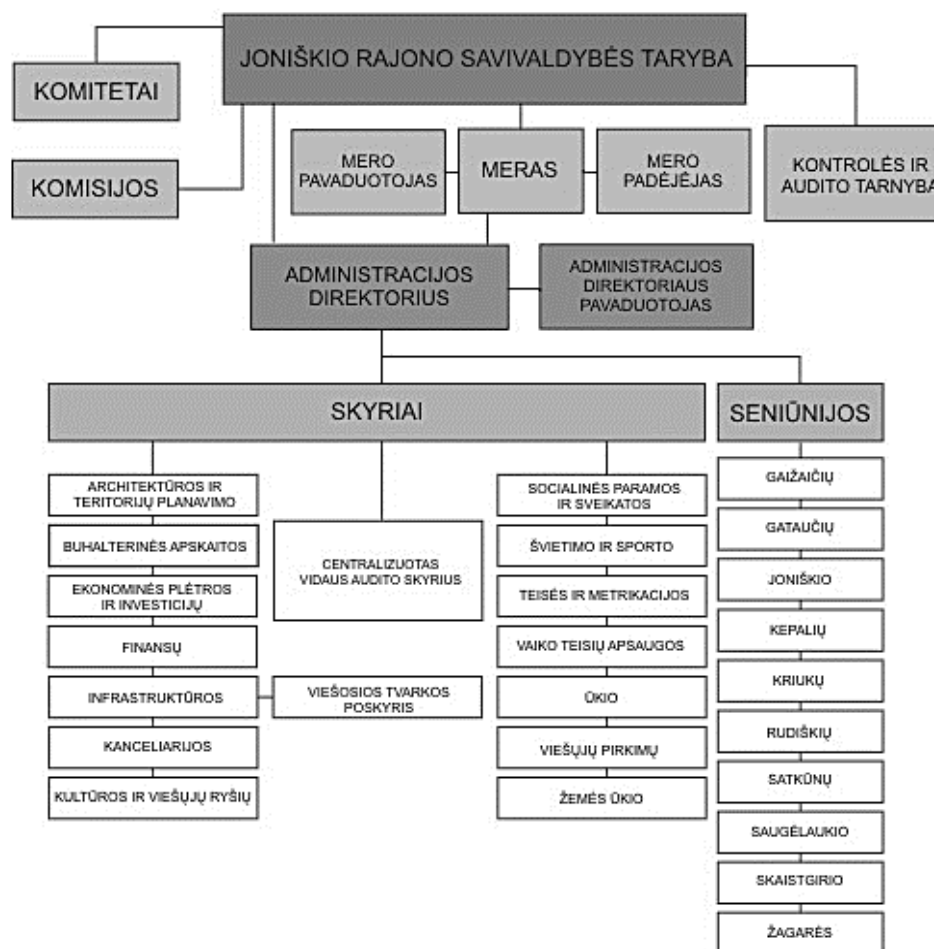
15 d. tiesioginiuose, pakartotiniuose rinkimuose išrinktas Savivaldybės meras, o Savivaldybės administracijai – administracijos direktorius.

**Teisinė bazė.** Pagrindinis teisės aktas, kuriuo vykdydama savo veiklą vadovaujasi Joniškio rajono savivaldybė yra LR Vietos savivaldos įstatymas. Pagal LR Vietos savivaldos įstatymą, Joniškio rajono savivaldybėje vietos savivaldos principus įgyvendina dvi už savivaldos teisės įgyvendinimą atsakingos institucijos, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas: Savivaldybės atstovaujamoji valdžia – Joniškio rajono savivaldybės taryba ir vykdomoji valdžia – Joniškio rajono savivaldybės administracija (Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m.).

Atsižvelgus į darbo tikslą, šiame poskyryje išsamiau pristatoma tik vykdomoji Joniškio rajono savivaldybės institucija - Savivaldybės administracija, siekiant identifikuoti Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų bei vadovų požiūrį į pačią organizaciją, jos esamą organizacinę kultūrą bei nustatyti personalo vaidmenį formuojant siektinos organizacinės kultūros pokyčius. Ši institucija buvo išsamiau analizuojama todėl, kad didžiąją dalį Savivaldybės darbuotojų sudaro būtent Savivaldybės administracijoje dirbantys darbuotojai, todėl jų nuomonė vertinant esamą ir siektiną organizacinę kultūrą buvo labai aktuali. Tuo tarpu Savivaldybės atstovaujamoji valdžia – Joniškio rajono savivaldybės taryba darbe išsamiau analizuojama nebuvo todėl, kad šią instituciją sudaro Savivaldybės tarybos nariai, kurie įstatymų nustatyta tvarka yra išrinkti savivaldybių tarybų rinkimuose. Šie asmenys nėra Savivaldybės, kaip organizacijos nariai, nes jie yra atsakingi už savivaldos teisės ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais.

Savivaldybės administracija (toliau – Administracija) yra Joniškio rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga, kuri vykdo viešojo administravimo funkcijas (Joniškio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai).

Administraciją sudaro struktūriniai padaliniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai. Detali Savivaldybės administracijos struktūra pateikta 21 pav.

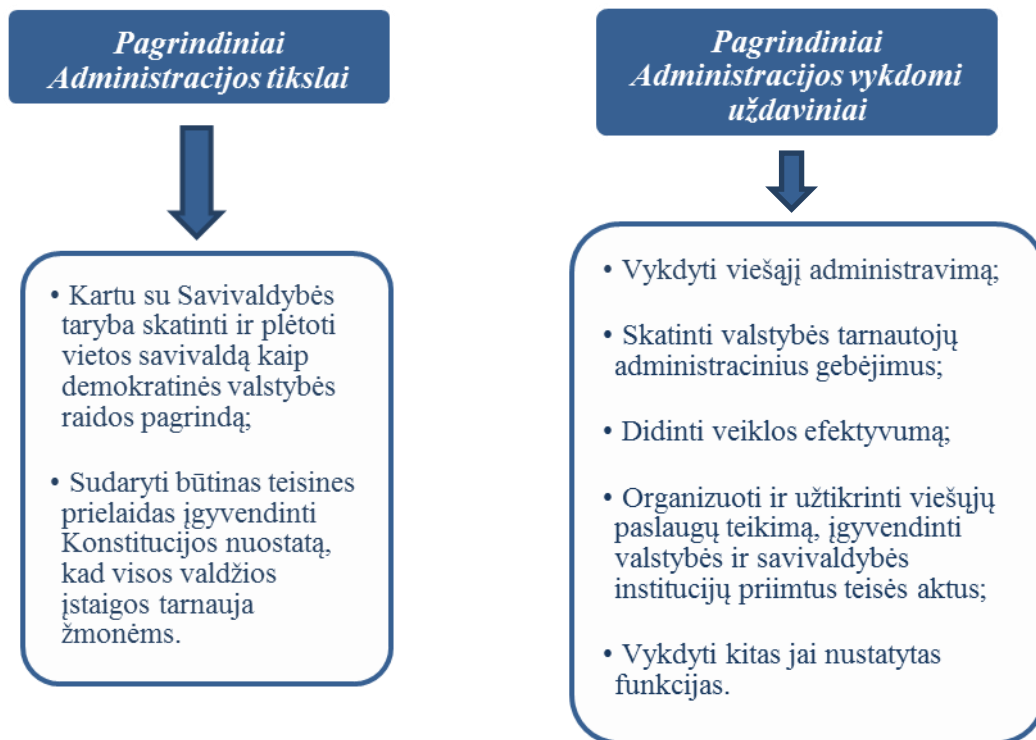


21 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos struktūra

Sudaryta darbo autorės pagal Joniškio rajono savivaldybės tinklalapyje pateiktą informaciją

Kaip matyti iš 21 pav., Administraciją sudaro 15 struktūrinių padalinių ir 10 seniūnijų. Vienas, Infrastruktūros skyrius, turi Viešosios tvarkos poskyrį, todėl pavaldumas Administracijos direktoriui yra per struktūrinio padalinio vadovą. Administracijos skyriams vadovauja vedėjas, o seniūnijoms - seniūnai, kurie tiesiogiai yra pavaldūs Administracijos direktoriui. Administracijai vadovauja ir jos padalinių darbą kontroliuoja administracijos direktorius, kuris yra pavaldus Savivaldybės tarybai ir atskaitingas Savivaldybės tarybai ir merui. 2014 metų pradžioje Administracijoje dirbo 201 darbuotojas.

Pagrindiniai Administracijos tikslai bei uždaviniai pateikti 22 pav.



22 pav. Pagrindiniai Administracijos tikslai ir uždaviniai

*Sudaryta darbo autorės pagal Joniškio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatus*

Be 22 pav. pateiktų uždavinių, Administracija, siekdama įgyvendinti savivaldybės administracijos, kaip viešojo administravimo institucijos, tikslus bei iškeltus uždavinius, siekia nuolat ugdyti profesinę Savivaldybės darbuotojų kompetenciją, akcentuodama tai, jog Savivaldybės darbuotojas yra ne „didesnis“, „galingesnis“, „aukštesnį statusą ir aukštesnes pareigas užimantis“ darbuotojas, bet pagarbiai ir kultūringai, teisingai ir nešališkai, nepiktnaudžiaujant pareigomis, aptarnaujantis gyventojus darbuotojas (Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m.).

### 2.3 Darbuotojų sociodemografinė charakteristika

Analizuojant organizacinę kultūrą ir siekiant geriau suprasti Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų nuomonę apie organizacinę kultūrą šioje institucijoje, tikslinga apžvelgti joje dirbančių darbuotojų amžių, lytį, įgytą išsilavinimą bei darbo patirtį šioje ir kitose organizacijose.

Atsižvelgus į tai, kad organizacijoje dirbančių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra svarbus veiksnys atliekant organizacinės kultūros vertinimą, nes su amžiumi kinta ne tik asmens vertybės, bet ir jo požiūris į organizacinę kultūrą, buvo atliktas darbuotojų pasiskirstymo pagal amžių vertinimas ir nustatytas dominuojantis darbuotojų amžius organizacijoje.

Tyrime dalyvavo 133 Joniškio rajono savivaldybės darbuotojai, kurių amžius svyravo nuo jaunesnių nei 25 metų iki 46 ir daugiau metų turinčių organizacijos narių.

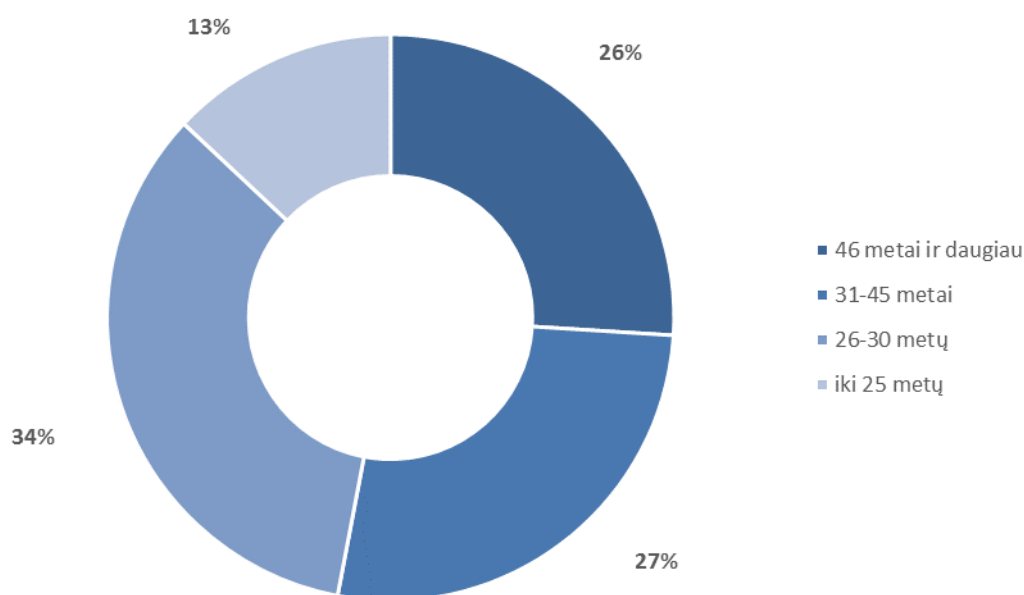
Siekiant nustatyti ar tyrimo rezultatai yra statistiškai reikšmingi, tiek analizuojant tyrimo duomenis šiame poskyryje pagal amžiaus grupes bei pagal lytį, tiek kituose poskyriuose atliekant organizacinės kultūros artefaktų bei dimensijų, vertybių ir normų analizę buvo keliamos statistinės hipotezės, kurios buvo priimamos arba atmetamos priklausomai nuo atliktų skaičiavimų. Visi rezultatai buvo apskaičiuoti su 95 proc. patikimumu ir +/- 5 proc. paklaida ( $\alpha = 0,05$ ).

**Statistinė hipotezė:**

$H_0$  – Indeksai lygūs, kai  $\rho > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ )

$H_a$  – Indeksai nelygūs, kai  $\rho < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ )

Detalūs duomenys apie tyrime dalyvavusių darbuotojų amžių pateikti 23 pav.



23 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Iš 23 pav. pateiktų duomenų matyti, kad organizacijoje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai. Didžiausias – 34 proc. ( $n=45$ ) respondentų skaičius buvo nuo 26 iki 30 metų amžiaus grupėje. Darbuotojai, kurių amžius svyravo nuo 31 iki 45 metų sudarė 27 proc. ( $n=36$ ). Tarp pastarosios ir vyriausių (46 metai ir daugiau) darbuotojų grupės pastebimas neženklus skirtumas, kadangi itin panašų 26 proc. ( $n=34$ ) darbuotojų grupę sudarė 46 ir daugiau metų turintys tyrime dalyvavę organizacijos nariai. Tuo tarpu mažiausią, 13 proc. ( $n=18$ ) respondentų grupę sudarė darbuotojai, kurių amžius buvo iki 25 metų. Įvertinus minėtus duomenis, galima daryti išvadą, kad daugiau nei pusė (vidutiniškai 53 proc.) Joniškio rajono savivaldybėje dirbančių darbuotojų sudaro vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai, todėl tikėtina, kad šie darbuotojai turi aiškiai suformuotą nuomonę apie organizacinę kultūrą, jos raiškos principus.

Atsižvelgus į tai, kad likusią 47 proc. respondentų sudaro ganėtinai jauni ( iki 25 ir 26-30 metų) pagal amžiaus grupes darbuotojai bei įvertinus tai, kad su amžiumi kinta ne tik asmens vertybės bet ir jo požiūris į organizacinę kultūrą, siekiant gilesnės organizacinės kultūros analizės, buvo atliktas darbuotojų nuomonių vertinant organizacinę kultūrą pagal amžiaus grupes palyginimas, o gauto rezultato reikšmingumui įvertinti SPSS programa naudojant Paired - Samples T testą, buvo apskaičiuota  $p$  reikšmė ir nustatyta, ar skirtingų amžiaus grupių darbuotojų nuomonės vertinant esamą organizacinę kultūrą (toliau – EOK) ir norimą organizacinę kultūrą (toliau – NOK) skiriasi reikšmingai.

Atlikus darbuotojų nuomonių pagal amžiaus grupes palyginimą, nustatyta, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojų nuomonė vertinant esamą organizacinę kultūrą skyrėsi itin nežymiai, nes iki 25 m. ir 26-30 metų amžiaus grupei priklausančių darbuotojų nuomonių EOK vertinimo vidurkį sudarė 3,45, atitinkamai 31 - 45 metų amžiaus grupei – 3,87, o 46 ir daugiau metų turinčių darbuotojų amžiaus grupę – 3,9.

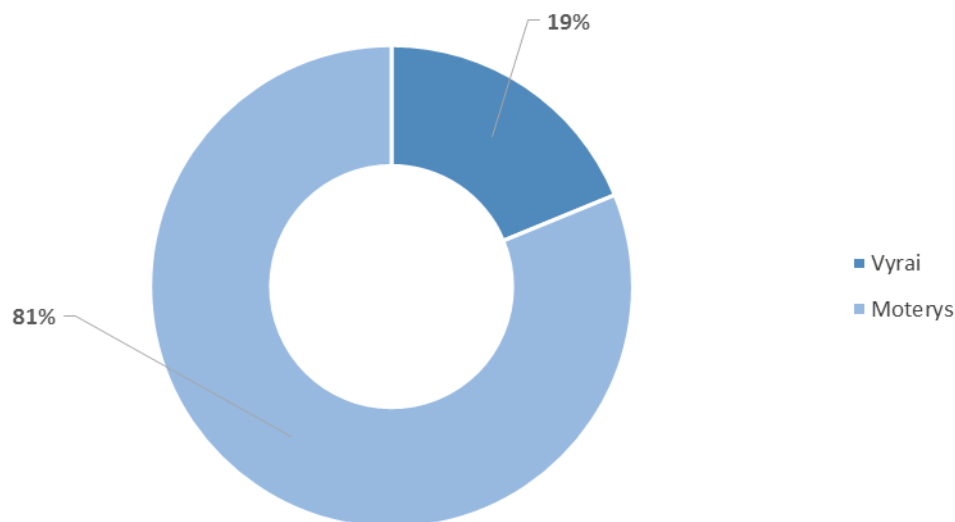
Naudojant Paired - Samples T testą, apskaičiavus  $p$  reikšmę, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik tarp dviejų (iki 25 metų ir 31-45 metų) amžiaus grupių darbuotojų nuomonių vidurkių, kadangi  $p$  prilygo 0,02. Tai reiškia, jog  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ), todėl galima teigti, kad skirtumas tarp šių (iki 25 metų ir 31-45 metų) amžiaus grupių darbuotojų, vertinant EOK yra statistiškai reikšmingas. Vis dėlto nustatyta, kad skirtingų amžiaus grupių darbuotojų nuomonių vidurkių skirtumas vertinant esamą organizacinę kultūrą nėra statistiškai reikšmingas, nes lyginant visų kitų amžiaus grupių nuomonių vidurkius  $p$  buvo didesnis už  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ).

Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad atotrūkis tarp skirtingo amžiaus grupių respondentų nuomonių vidurkių vertinant esamą organizacinę kultūrą nėra statistiškai reikšmingas, nes tarp didžiosios dalies darbuotojų nuomonių vidurkių, juos lyginant pagal skirtingas amžiaus grupes, statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo nustatyta.

Nereikšmingas skirtumas tarp skirtingo amžiaus grupių darbuotojų nuomonių vidurkių nustatytas ir vertinant norimą organizacinę kultūrą, kadangi visų amžiaus grupių organizacijos nariai ją vertino ganėtinai panašiai. Tai yra daugiau nei 46 metus turinčių ir 31-45 metų amžiaus grupei priklausančių darbuotojų nuomonių vidurkis vertinant NOK sudarė 2,3, darbuotojų priklausančių 26–30 metų amžiaus grupei, - 2,1, o iki 25 metų – 2,4.

Įvertinus statistinį reikšmingumą, nustatyta, kad skirtumas tarp skirtingų amžiaus grupių darbuotojų nuomonių vidurkių vertinant NOK yra nereikšmingas, nes visų amžiaus grupių  $p > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Gauti duomenys įrodo, jog ne tik vyresnio amžiaus, bet ir jaunesni organizacijos darbuotojai turi susiformavusį požiūrį į organizaciją bei jos kultūrą ir yra pajėgūs ją vertinti.

Tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 24 pav.



24 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

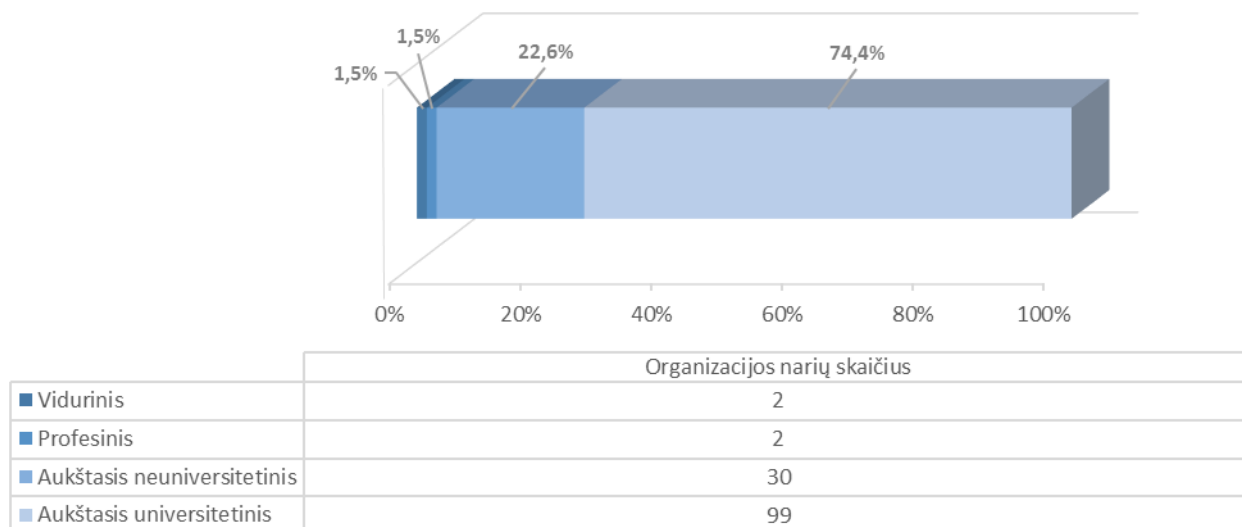
Kaip matyti iš 24 pav. pateiktų duomenų, didžioji – 81,2 proc. (n=108) tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo moterys, o vyrai sudarė tik 18,8 proc. (n=25). Įvertinus minėtus duomenis, galima teigti, kad nors analizuojamoje organizacijoje vyrauja mišrus kolektyvas, tačiau kolektyvo daugumą sudaro moterys. Nors pagal tyrimo rezultatus nustatytas akivaizdus moterų skaičiaus pranašumas, tačiau tai nereiškia, kad vykdant apklausą moterų aktyvumas buvo didesnis, kadangi Joniškio rajono savivaldybėje dirbančių moterų skaičius apskritai yra didesnis nei vyrų. (Joniškio raj. savivaldybės 2014–2016 m. strateginis veiklos planas“, 2014 m.).

Tokį darbuotojų pasiskirstymo pagal lytį skirtumą lemia analizuojamos organizacijos veiklos specifika. Tai galima paaiškinti tuo, kad šioje institucijoje gana didelė darbo dalis yra administracinio pobūdžio, t.y. įvairios korespondencijos tvarkymas, finansinių ataskaitų rengimas, oficialių raštų rašymas, informacijos posėdžiams rinkimas ir ruošimas ir t.t., kurie mūsų visuomenėje stereotipiškai yra priskiriami prie „moteriškų“ darbų.

Atsižvelgus į ženklų organizacijos narių pasiskirstymo pagal lytį skirtumą, buvo atliktas vyrų ir moterų nuomonių vertinant EOK ir NOK palyginimas, o naudojant Paired - Samples T testą, įvertintas šių duomenų statistinis reikšmingumas.

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad organizacijos darbuotojų - vyrų esamos organizacinės kultūros vertinimo vidurkį sudarė 3,6, o moterų – 3,7, o vertinant norimą organizacinę kultūrą, nustatyta, kad vyrų atsakymų į klausimus vidurkis siekė 2,2, o moterų – 2,3. Apskaičiavus p reikšmę nustatyta, kad vidurkių skirtumas tarp skirtingų organizacijoje dirbančių lyčių atstovų nėra reikšmingas, todėl galima teigti, kad respondentų nuomonės lyčių aspektu vertinant EOK ir NOK organizacinę kultūrą iš esmės buvo panašios.

Vertinant tyrime dalyvavusių darbuotojų išsilavinimą nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Detalūs duomenys apie darbuotojų išsilavinimą pateikti 25 pav.

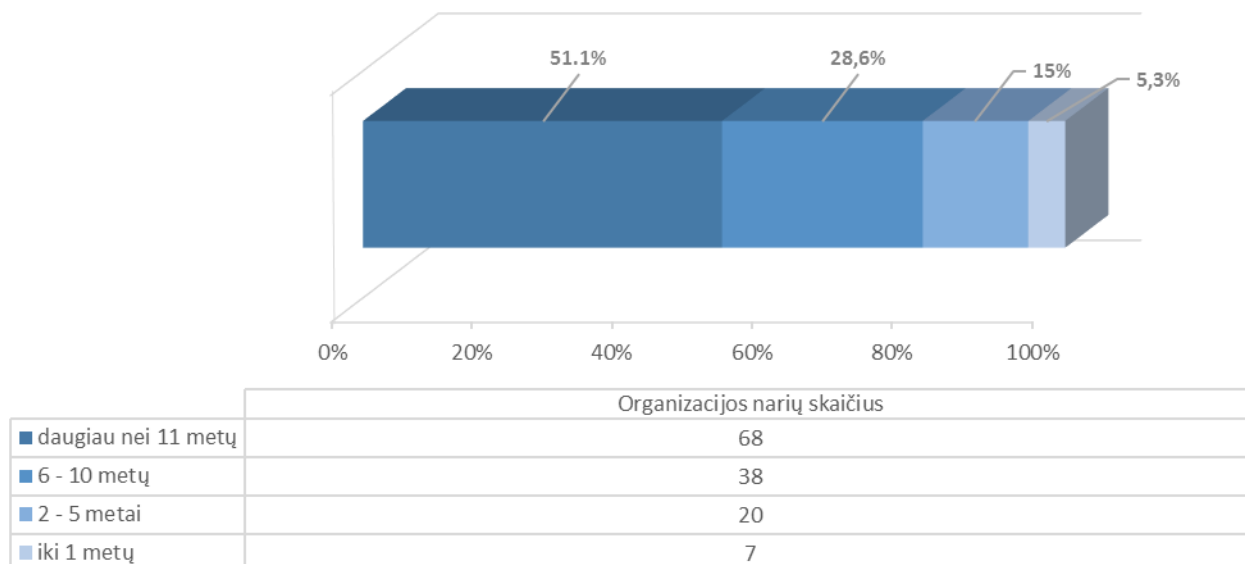


25 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Iš 25 pav. pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis 74,4 proc. (n=99) apklausoje dalyvavusių darbuotojų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šiam rezultatui įtakos turėjo analizuojamos organizacijos specifika, nes siekiant tapti valstybės tarnautoju yra būtina turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą. Darbuotojų, turinčių aukštesnį išsilavinimą buvo 22,6 proc. (n=30). Tuo tarpu tiek vidurinį, tiek profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų šioje institucijoje tyrimo metu buvo tik po 1,5 proc. (n=2).

Įvertinus tai, kad organizacinės kultūros vertinimui gana didelės įtakos turi darbuotojų darbo stažas organizacijoje, nes darbuotojų pastovumas padeda suformuoti ir išlaikyti organizacijos tradicijas, papročius bei puoselėja jau susiformavusias vertybes ir normas, tyrimo metu buvo analizuojamas darbuotojų stažas. Detalūs duomenys apie darbuotojų dirbtą laiką Joniškio rajono savivaldybėje pateikiami 26 pav.

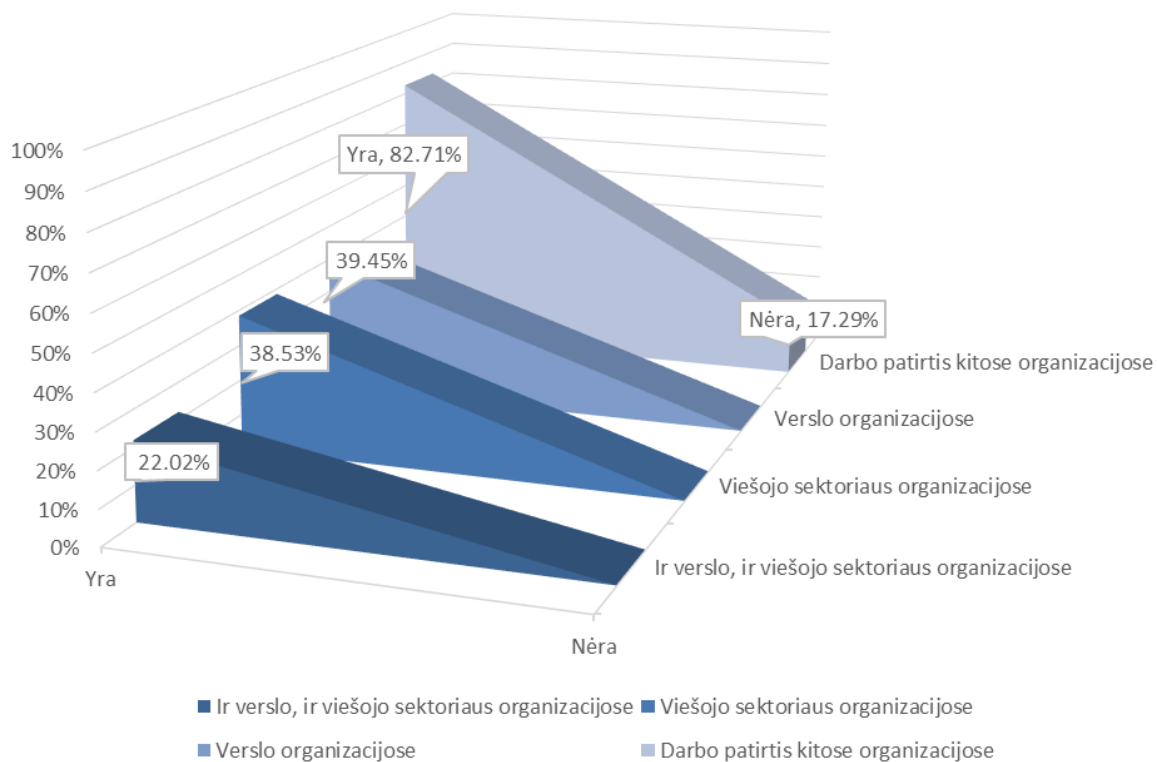




26 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą (procentais)

Atlikto tyrimo duomenimis (žr. 26 pav.) didžiąją dalį 51,1 proc. (n=68) Joniškio rajono savivaldybės dirbančio personalo sudaro darbuotojai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 11 metų, todėl galima teigti, kad darbuotojų kaita šioje organizacijoje nėra didelė. Šis rodiklis gali turėti didelės įtakos susiformavusių vertybių ir įsitikinimų organizacijoje puoselėjimui. Kiek mažesnę, nuo 6 iki 10 metų darbo patirtį analizuojamoje organizacijoje turi 28,6 proc. (n=38) darbuotojų. Tuo tarpu nuo 2 iki 5 metų darbo patirtį Savivaldybėje turi 15 proc. (n=20), o iki metų, tik 5,3 (n=7) darbuotojų, todėl galima daryti išvadą, kad pastarųjų nuomonė apie esamą organizacinę kultūrą bei vertybes, kurios turėtų dominuoti šioje organizacijoje dar nėra tvirtai susiformavusi, o tai leidžia daryti prielaidą, kad jų nuomonė gali būti reikšminga teikiant pasiūlymus organizacinės kultūros pokyčiams šioje institucijoje.

Įvertinus tai, kad organizacinė kultūra kaip vadybos metodas gali būti sėkmingai diegiamas ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus institucijose siekiant modernizuoti veiklą, mažinant skirtumus tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros, tyrimo metu buvo siekiama nustatyti Joniškio rajono savivaldybėje dirbančių darbuotojų patirtį kitose viešojo ir verslo sektoriaus organizacijose. Detalūs duomenys apie darbuotojų patirtį kitose organizacijose pateikti 27 pav.



27 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį kitose organizacijose (procentais)

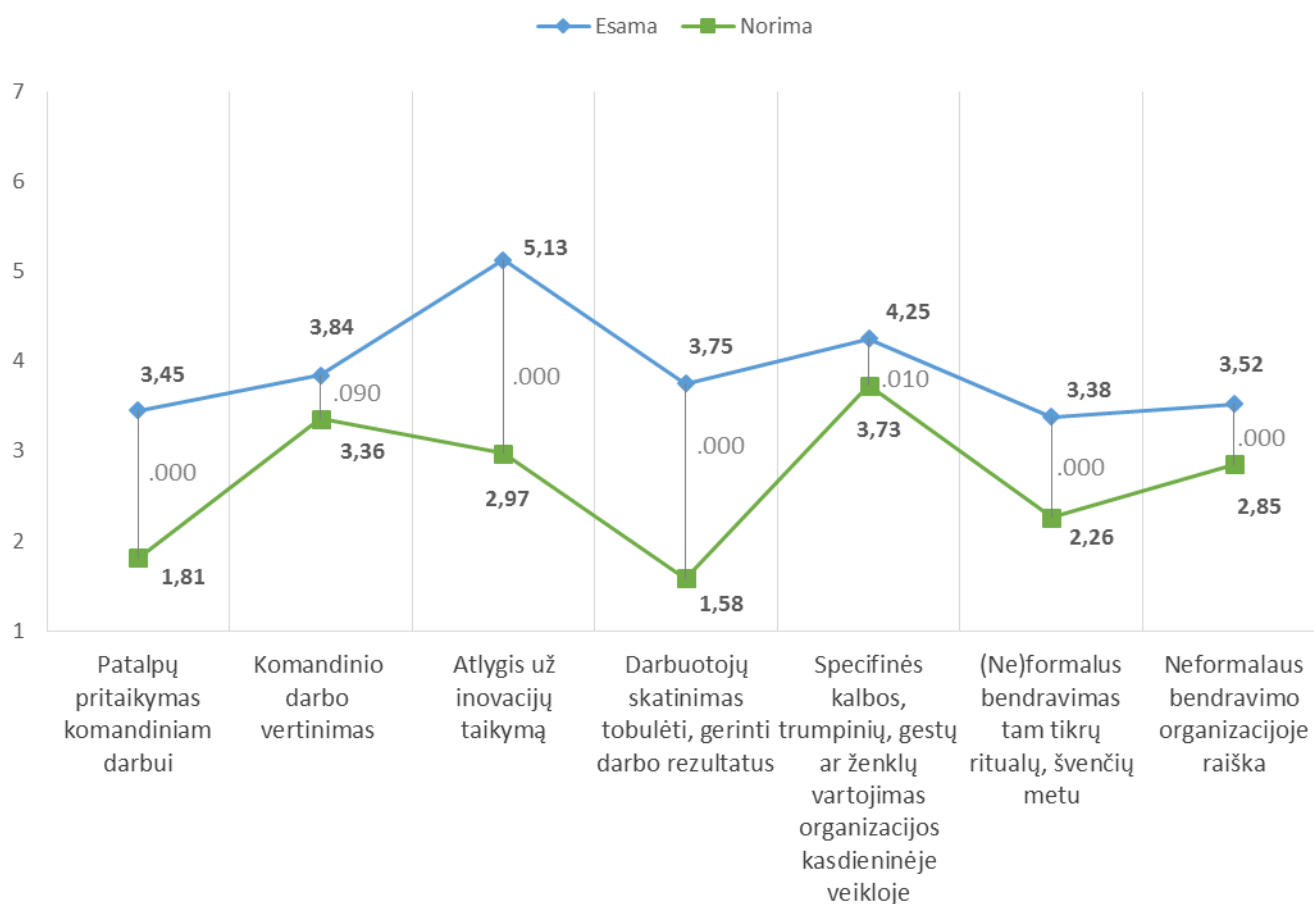
Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis 82,71 proc. (n=110) respondentų turėjo darbo patirties kitose organizacijose ir tik 17,29 proc. (n=23) darbuotojų Savivaldybė buvo pirmoji organizacija, kurioje jie dirba. Kaip matyti iš 27 pav. pateiktų duomenų, šioje institucijoje dirba vidutiniškai po 40 proc. (n=43) darbuotojų, kuriems teko dirbti kitose organizacijose, t.y. minėti darbuotojai turi darbo patirties tiek verslo (39,5 proc. (n=43)), tiek viešojo sektoriaus (38,5 proc. (n=42) organizacijose. Todėl galima daryti išvadą, kad vertinant organizacinę kultūrą, pastarieji darbuotojai galės inicijuoti tam tikrų verslo sektoriuje sėkmingai pasireiškiančių vertybių atsiradimą analizuojamoje organizacijoje, kurios gali turėti reikšmingos įtakos šios organizacinės kultūros tobulinimui.

*Apibendrinant tyrime dalyvavusių darbuotojų sociodemografinę charakteristiką, galima teigti, kad didžiąją dalį tyrime dalyvavusių darbuotojų sudarė vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai, kurių didžioji dalis - moterys. Didžioji dalis apklaustųjų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir nemenkos darbo patirties dirbant Joniškio rajono savivaldybėje, kadangi pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų apklausos metu organizacijoje buvo dirbę daugiau nei 11 metų. Iš visų respondentų didžioji jų dalis turėjo darbo patirties verslo ar viešojo sektoriaus organizacijose. Darbuotojų sociodemografinę charakteristiką bendrąja prasme galima laikyti palankia siekiant detalios organizacinės kultūros analizės.*

## 2.4 Artefaktų tyrimo duomenų analizė

Įvertinus tai, kad artefaktai organizacijoje egzistuoja ne be priežasties, kadangi tam tikra prasme pasiekia gilesnius organizacinės kultūros lygius, šiame poskyryje pateikta tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomonė apie organizacijoje sutartinai matomus objektus, tokius kaip fizinis patalpų tinkamumas, organizacijos simboliai, kalba, būdingi gestai ar ženklai, ritualų ar švenčių metu pasireiškiantis bendravimo formalumas ir kt.

Detalūs duomenys apie artefaktus analizuojamoje organizacijoje pateikti 28 pav.



28 pav. Organizacijoje vyraujančių artefaktams priskiriamų elementų vidurkių įvertinimas

Kaip matyti iš 28 pav. pateiktų duomenų, didžiausias atotrūkis analizuojant artefaktams priskiriamų elementų vidurkius nustatytas tarp *atlyginimo už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus* vidurkių, nes vertinant esamą organizacinę kultūrą (toliau – EOK) šio elemento vidurkis sudarė 5,13, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant norimą organizacinę kultūrą (toliau – NOK) šio rodiklio vidurkis sudarė 2,95.

Siekiant nustatyti ar organizacijoje skirtumas tarp EOK ir NOK vertinant atlyginimo už inovacijų taikymą gerinant darbo rezultatus vidurkių yra statistiškai reikšmingas šio artefakto vidurkiai buvo patikrinti apskaičiavus  $\rho$  reikšmę.

Naudojant Paired - Samples T testą, SPSS programa apskaičiavus  $p$  reikšmę, nustatyta, kad EOK ir NOK atlyginimo už inovacijų taikymą gerinant darbo rezultatus vidurkiai statistiškai nelygūs, kadangi  $p = 0,00$ , indeksai skiriasi, nes  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ).

Įvertinus šiuos duomenis, galima daryti išvadą, kad nors organizacijoje už inovacijų taikymą gerinant darbo rezultatus darbuotojams yra atlyginama, tačiau darbuotojų lūkesčiuose ši veikla turėtų būti dosniau atlyginama.

Iš 28 pav. pateiktų duomenų matyti akivaizdus atotrūkis tarp kito artefaktams priskiriamo elemento - *darbuotojų nuolatinio skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus* vidurkių, vertinant EOK ir NOK, nes šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 3,75, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK, nuolatinio darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus vidurkis sudarė 1,58. Nustačius šio elemento vidurkių skirtumą vertinant EOK ir NOK, buvo apskaičiuota  $p$  reikšmė ir įvertintas šių rodiklių statistinis reikšmingumas. Nustatyta, kad nuolatinio darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus vidurkis vertinant EOK, statistiškai skiriasi su darbuotojų lūkesčiais vertinant šį artefaktų elementą, nes  $p = 0,00$ . Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai visiškai sutiktų ir norėtų, kad organizacijoje jie būtų nuolat skatinami tobulėti bei gerinti darbo rezultatus.

Lyginant esamo ir norimo *tam tikrų ritualų, švenčių metu pasireiškiančio neformalaus bendravimo* lygių vidurkius, nustatytas formalaus bendravimo vyravimas ir organizacijos narių pageidavimas didinti neformalaus bendravimo lygį ritualų ar švenčių metu, nes vertinant EOK neformalaus bendravimo lygio vidurkis siekė 3,38, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK šis rodiklis sudarė 2,26. Nors apskaičiuoti vidurkiai ir skiriasi viena šimtąja ir keliomis dešimtosiomis dalimis, tačiau tik apskaičiavus  $p$  reikšmę galima nustatyti ar tarp jų yra statistiškai reikšmingas skirtumas.

SPSS programa apskaičiavus  $p$  reikšmę, nustatyta, kad ji yra lygi 0,00, o indeksai skiriasi, nes  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ), todėl galima daryti išvadą, kad tarp formalaus ir neformalaus bendravimo lygio rodiklių skirtumas vertinant EOK ir NOK yra statistiškai reikšmingas.

Tęsiant vieno iš artefaktų, neformalaus bendravimo organizacijoje, analizę, buvo lyginama esama ir norima *neformalaus bendravimo organizacijoje raiška*, t.y. nustatomas skirtumas tarp to, kaip dažnai organizacijoje pasireiškia neformalus bendravimas ir to, kaip darbuotojų nuomone dažnai jis turėtų pasireikšti. Analizuojant gautus vidurkius pastebimas bendras neformalaus bendravimo trūkumas organizacijoje, kadangi EOK sudarė 3,5, o NOK neformalaus bendravimo raiškos aspektu vidurkis siekė 2,85.

Taip pat nustatyta, jog skirtumas tarp EOK ir NOK neformalaus bendravimo organizacijoje raiškos aspektu yra statistiškai reikšmingas, kadangi  $p = 0,00$ , o tai reiškia, kad  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ).

Analizuojant kito artefakto - *patalpų, kuriose įsikūrusi organizacija komandiniam darbui pritaikytų erdvių* vidurkius, nustatyta, kad vertinant EOK darbuotojų nuomonės išsiskyrė, nes dalis darbuotojų vertinant EOK nurodė, kad organizacijoje yra komandiniam darbui pritaikytų erdvių, tačiau kita darbuotojų dalis su minėtu teiginiu nesutiko, todėl šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 3,45. Darbuotojų lūkesčiai nustatant NOK respondentų atsakymų vidurkis vertinant šį artefaktą sudarė 1,81, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijos nariai norėtų, jog darbo aplinkoje esančios erdvės būtų labiau pritaikytos komandiniam darbui.

Nustačius, kad šio elemento apskaičiuoti vidurkiai skiriasi 1,6 dalimis, o apskaičiavus  $\rho$  reikšmę, nustatyta, kad EOK ir NOK *patalpų, kurioje įsikūrusi organizacija erdvių pritaikomumo komandiniam darbui* vidurkiai statistiškai skiriasi, nes  $\rho = 0,00$ . Tai reiškia, kad siekiant priartinti EOK prie NOK, organizacijos vadovams tikslinga įvertinti esamų *patalpų funkcionalumą* siekiant užtikrinti maksimalų organizacijos *patalpose esančių erdvių pritaikomumą komandiniam darbui*.

Kaip matyti iš 28 pav. vertinant esamą ir norimą *komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbą organizacijoje* bei tik analizuojamai organizacijai būdingų kasdieninėje veikloje pasireiškiančių *specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimą*, nustatytas nežymus tiek vieno, tiek kito artefaktų rodiklių vidurkių skirtumas, nes EOK komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbos vidurkis sudarė 3,84, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK, šis rodiklis siekė 3,36. Atitinkamai tik analizuojamai organizacijai būdingų kasdieninėje veikloje vartojamos specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo vidurkis vertinant EOK sudarė 4,25, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK, šis rodiklis buvo 3,75.

Nors tiek apskaičiuoti esamos ir norimos komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbos organizacijoje vidurkiai, tiek tik analizuojamai organizacijai būdingų kasdieninėje veikloje vartojamos specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo vidurkiai skiriasi neženkliai, tačiau tik apskaičiavus  $\rho$  reikšmę galima nustatyti ar tarp jų yra statistiškai reikšmingas skirtumas.

Apskaičiavus tik analizuojamai organizacijai būdingų kasdieninėje veikloje vartojamos specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo  $\rho$  reikšmę, nustatyta, jog  $\rho = 0,01$ , todėl galima daryti išvadą, kad skirtumas tarp EOK ir NOK kasdieninėje veikloje vartojamos specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo organizacijoje yra statistiškai reikšmingas.

Tuo tarpu apskaičiavus esamos ir norimos komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbos organizacijoje  $\rho$  reikšmę, nustatyta, kad EOK ir NOK komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbos vidurkiai neturi statistiškai reikšmingo skirtumo, kadangi  $\rho = 0,09$ ,  $\rho > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ), todėl rekomendacijos dėl minėto elemento, priskiriamos artefaktams, darbe nebus teikiami.

*Apibendrinus artefaktų analizę, galima teigti, kad nei vieno artefaktams priskiriamų elementų vidurkiai vertinant EOK ir NOK nesutapo, o šių elementų vidurkių skirtumai, išskyrus vieną komandinio ir individualaus darbo elementą, buvo statistiškai reikšmingi. Didžiausias atotrūkis*

*vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp atlyginimo už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus, darbuotojų nuolatinio skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus ir patalpų, kuriose įsikūrusi organizacija komandiniam darbui pritaikytų erdvių vidurkių. Mažiausias – tarp komandinio ir individualaus darbo vertinimo svarbos organizacijoje bei tik analizuojamai organizacijai būdingų kasdieninėje veikloje pasireiškiančių specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo vidurkių.*

*Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai norėtų, kad už inovacijų taikymą gerinant darbo rezultatus jiems būtų dosniau atlyginama, kad jie būtų nuolat skatinami tobulėti bei gerinti darbo rezultatus, kad didėtų neformalaus bendravimo lygis organizacijoje tam tikrų ritualų ar švenčių metu, o darbo aplinkoje esančios erdvės būtų labiau pritaikytos komandiniam darbui.*

## **2.5. Organizacinės kultūros dimensijų, vertybių ir normų analizė**

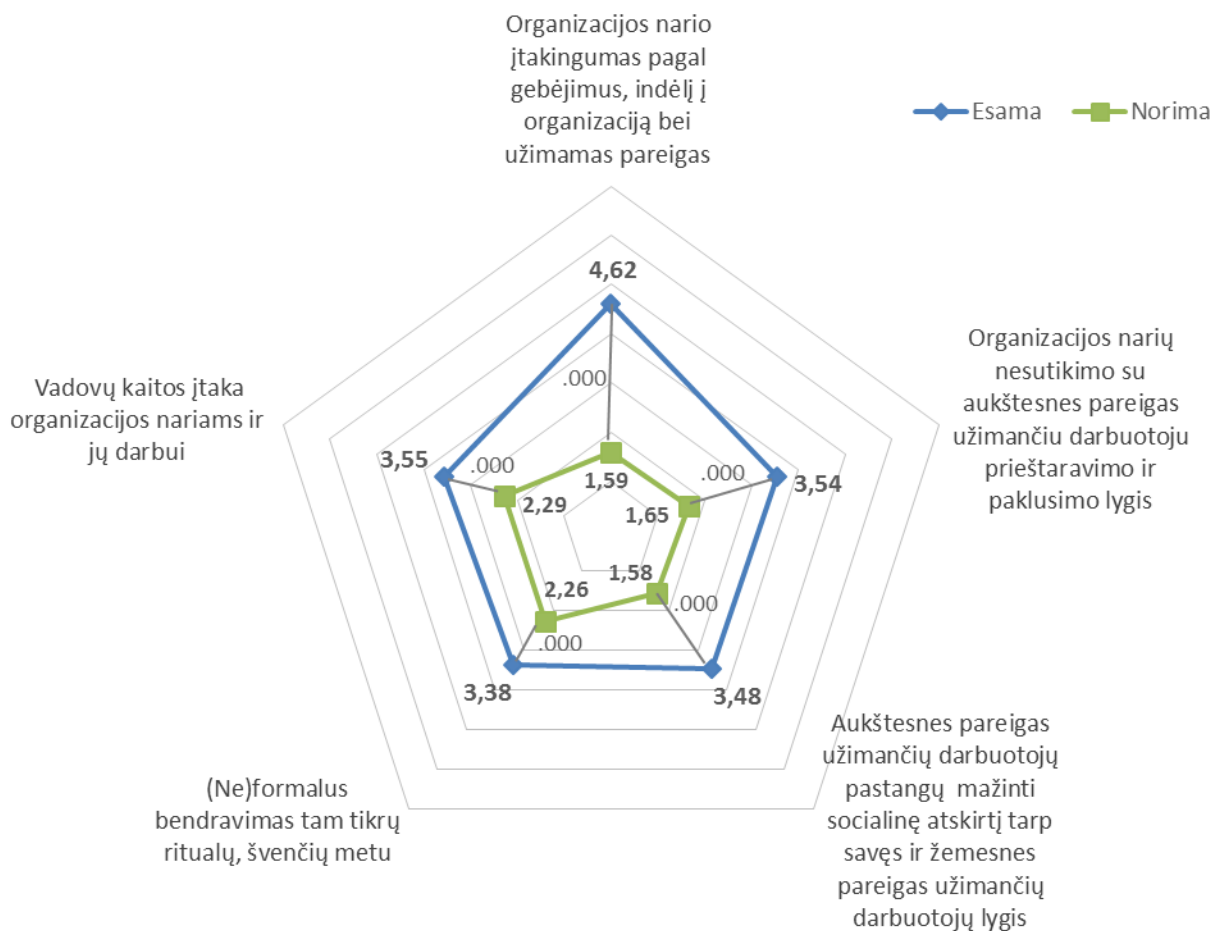
Atlikus pirmojo organizacinės kultūros lygio – artefaktų analizę, siekiant gilesnio analizuojamos institucijos organizacinės kultūros tyrimo, buvo atlikta antrojo organizacinės kultūros lygio - organizacijos vertybių ir normų analizė. Organizacijoje vyraujančios vertybės ir normos buvo tiriamos pagal GLOBE projekte išskirtas ir teorinėje dalyje aptartas aštuonias organizacinę kultūrą nustatančias dimensijas (galios distancijos, neapibrėžtumo vengimo, individualizmo – kolektyvizmo, ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos, kategoriškumo, orientacijos į humaniškumą, institucinio kolektyvizmo ir orientacijos į veiklą), kurių pamatą sudaro G. Hofstede atlikti tyrimai.

### **2.5.1. Organizacinės kultūros vertybių ir normų analizė pagal dimensijas**

#### **Galios distancija.**

Įvertinus tai, kad viena iš organizacinę kultūrą nustatančių dimensijų - galios distancija parodo laipsnį, kuriuo organizacija, jos nariai priima nevienodą galių paskirstymą bei rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią, šiame poskyryje buvo atlikta detali galios distancijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 47 psl.) analizė.

Detalūs duomenys apie galios distancijos raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 29 pav.



29 pav. Organizacijoje vyraujančių galios distancijos elementų vidurkių raiška

Kaip matyti iš 29 pav. pateiktų duomenų, didžiausias atotrūkis analizuojant organizacijoje vyraujančių galios distancijos elementų vidurkius vertinant EOK ir NOK, nustatytas tarp *organizacijos narių nuomonės vertinant darbuotojo įtakingumą*. Tai yra vertinant gebėjimų ir indėlio į organizaciją bei užimamų pareigų įtakos lygį, paaiškėjo, jog šiuo metu organizacijos nario įtakingumą lemia jo užimamos pareigos, nes vertinant EOK šio elemento vidurkis sudarė 4,62. Tuo tarpu vertinant NOK šio rodiklio vidurkis sudarė 1,59, o tai reiškia, kad darbuotojai norėtų jog jų įtakingumą organizacijoje lemtų ne užimamos pareigos, o gebėjimai ir indėlis į organizaciją. Nors apskaičiuoti vidurkliai ir skiriasi 3,03 dalimis, tačiau tik apskaičiavus  $p$  reikšmę, nustatyta, kad ji yra lygi 0,00, o tai reiškia, kad tarp darbuotojo įtakingumą organizacijoje lemiančių veiksnių, skirtumas vertinant EOK ir NOK yra statistiškai reikšmingas.

Įvertinus gautus rezultatus bei jų reikšmingumą, galima daryti išvadą, kad analizuojamoje organizacijoje darbuotojai norėtų, kad daug didesnę įtaką organizacijoje turėtų ne jų užimamos pareigos, kurių dėka darbuotojai dažnai naudojasi organizacijoje teikiamomis privilegijomis, bet realus darbuotojo indėlis, atsižvelgiant į jo gebėjimus ir organizacijos tikslus.

Analizuojant kito galios distancijos elemento - *darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygį* bei *pastarųjų pastangų mažinti/didinti socialinę*

*atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų lygi*, nustatyta, kad tarp šių galios distancijos elementų atotrūkis vertinant EOK ir NOK yra gana akivaizdus, nes jų apskaičiuoti vidurkiai vidutiniškai skiriasi 1,9 dalimis. T.y., vertinant, ar darbuotojai, nesutikdami su aukštesnes pareigas užimančiu darbuotoju, išsako savo nuomonę ir argumentuotai paprieštarauja, ar vis dėlto nepaiso nuomonių skirtumo ir paklūsta, nustatyta, kad jei darbuotojai ir nesutinka su vadovo nuomone, dažniausiai jam paklūsta ir vykdo jo nurodymus, nes vertinant EOK šio elemento vidurkis sudarė 3,54, tačiau darbuotojų lūkesčiai susiję su tuo, kad kai darbuotojų ir aukštesnes pareigas užimančių organizacijos narių nuomonės nesutaptų, jie norėtų išsakyti savo nuomonę ir argumentuotai paprieštarauti, nes vertinant NOK minėto elemento vidurkis sudarė 1,65.

Analizuojant darbuotojų, užimančių aukštesnes pareigas, pastangas mažinti/didinti socialinę atskirtį su žemesnes pareigas užimančiais kolegomis, nustatyta, kad šiuo metu organizacijoje vadovai nėra suinteresuoti mažinti egzistuojančią nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių, nes vertinant EOK šio elemento vidurkis sudarė 3,48, tačiau darbuotojai norėtų, kad ši socialinė atskirtis būtų mažinama, nes vertinant NOK minėto elemento indeksas sudarė 1,9. Įvertinus gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad analizuojamoje organizacijoje yra gana didelė socialinė atskirtis tarp vadovų ir pavaldinių, o pastarųjų nenoras mažinti socialinę atskirtį su žemesnes pareigas užimančiais kolegomis neigiamai veikia darbuotojo ir vadovo bendravimą, neleidžia darbuotojams laisvai išsakyti savo minčių ir idėjų, slopina saviraiškos poreikį, kas galimai neigiamai veikia organizacijos veiklos efektyvumą.

Apskaičiavus šių rodiklių statistinį reikšmingumą, nustatyta, kad tiek tarp darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygio, tiek tarp aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų pastangų mažinti/didinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų lygio vertinant EOK ir NOK skirtumas yra statistiškai reikšmingas, nes abiejų rodiklių  $p = 0,00$ . Tai reiškia, jog organizacijos nariai nėra patenkinti dabartine situacija ir norėtų sumažinti socialinę atskirtį tarp skirtingas pareigas užimančių kolegų bei laisvai išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus bei argumentuotai paprieštarauti aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams.

Kaip matyti iš 29 pav. analizuojant kokį poveikį darbuotojams ir jų darbui turi vadovų kaita organizacijoje, nustatyta, kad *vadovų kaitos įtakos organizacijos nariams ir jų darbui* vidurkis vertinant EOK sudarė 3,55, o darbuotojų lūkesčiai vertinant NOK - 2,29. Tai reiškia, kad respondentų nuomonės vertinant esamą vadovų kaitos darbuotojams ir jų darbui poveikį organizacijoje išsiskyrė, nes daliai darbuotojų vadovų kaita reiškia teigiamą, daliai - neigiamą įtaką, o likusiems - nesukelia jokių permainų. Tačiau darbuotojų lūkesčiai vertinant šį galios distancijos elementą parodė, kad didžiajai daliai darbuotojų, vadovų kaita tiek organizacijos nariams, tiek jų darbui turėtų turėti teigiamą poveikį bei skatintų permainų atsiradimą organizacijoje. Tai patvirtina nustatytas *vadovų*



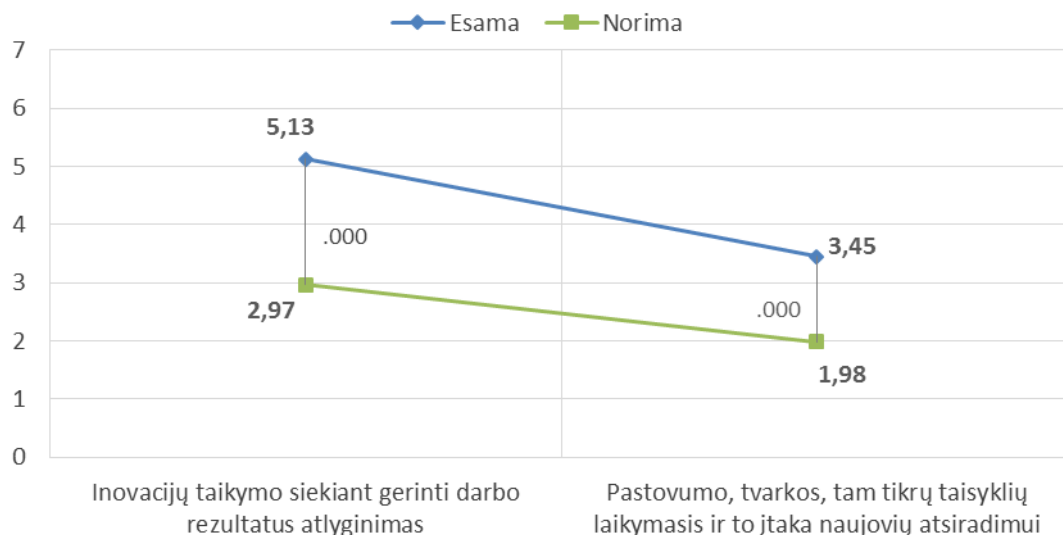
*kaitos įtakos organizacijos nariams ir jų darbui* elemento vidurkių, vertinant EOK ir NOK, statistinis reikšmingumas, kadangi  $\rho = 0,00$ .

Įvertinus tai, kad analizuojant organizacinę kultūrą, dalis vertybių organizacijoje gali būti persidengiančios, t.y. gali būti priskiriamos tiek pirminiam organizacinės kultūros lygiui (artefaktams), tiek organizacinę kultūrą apibrėžiančioms dimensijoms, siekiant tikslesnių organizacinės kultūros analizės rezultatų, kai kurie persidengusių vertybių lygmens, pagrindiniai organizacinę kultūrą atspindintys elementai buvo priskirti tiek prie artefaktų, tiek prie kai kurių dimensijų. Todėl *tam tikrų ritualų, švenčių metu pasireiškiančio (ne)formalaus bendravimo lygio raiška organizacijoje*, šiame poskyryje nebus aptariama, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4 poskyryje. (Ne)formalaus bendravimo raiškos lygis tam tikrų ritualų, švenčių metu kaip galios distancijos elementas analizuojamas siekiant nustatyti, ar galios distancija tarp darbuotojų organizacijoje pasireiškia bendraujant pakankamai neoficialioje aplinkoje. Kadangi tam tikrų ritualų, švenčių metu pasireiškiančio (ne)formalaus bendravimo lygio skirtumas tarp EOK ir NOK statistiškai reikšmingas, tai pagrindžia tam tikrų socialinių statusų paisymą ir toleravimą organizacijoje jos nariams bendraujant net pakankamai neoficialioje, neįpareigojančioje aplinkoje, ritualų ar švenčių metu.

### **Neapibrėžtumo vengimas.**

Atsižvelgus į tai, kad neapibrėžtumo vengimo dimensija parodo, kiek organizacijos nariai, norėdami išvengti nenumatytų aplinkybių ateityje, linkę pasikliauti nusistovėjusiomis elgesio normomis, taisyklėmis bei parodo, koku mastu žmonės jaučia neapibrėžtų ir neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti, buvo atlikta detali neapibrėžtumo vengimo dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 46 psl.) analizė.

Detalūs duomenys apie neapibrėžtumo vengimo indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 30 pav.



30 pav. Organizacijoje vyraujančių neapibrėžtumo vengimo elementų vidurkių raiška

Kaip matyti iš 30 pav. pateiktų duomenų, analizuojant *kiek dėmesio skiriama pastovumui, taisyklių, tam tikros tvarkos laikymuisi, net jei dėl to nukenčia eksperimentavimas ar inovacija*, nustatyta, kad šio elemento indekso vidurkiai vertinant EOK ir NOK skiriasi 1,4 dalimis. Minėto elemento vidurkis EOK sudarė 3,45, o tai reiškia, kad didžiosios dalies respondentų nuomone, organizacijoje yra skiriama dėmesio pastovumui, laikomasi taisyklių bei tam tikros tvarkos, tačiau dėl to kartais nukenčia eksperimentavimas ar inovacija. Darbuotojų lūkesčiai pastovumo, tvarkos, tam tikrų taisyklių laikymosi ir to įtakos naujovių atsiradimui NOK vidurkis sudarė 1,58. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai visiškai sutiktų ir norėtų, kad suvaržymų ir reguliavimo įvairiomis tvarkomis ir taisyklėmis organizacijoje būtų mažiau.

Apskaičiavus p reikšmę, nustatyta, kad tarp šio elemento indeksų vertinant EOK ir NOK yra statistiškai reikšmingas skirtumas, todėl galima teigti, kad šiuo metu organizacinėje kultūroje dominuoja viena iš biurokratinių vertybių, pasireiškianti taisyklių, tvarkų, procedūrų ir kitų suvaržymų laikymusi organizacijoje (žr. 1.4. poskyrį, psl. 36). Tai gali būti vienas iš esminių faktorių, sąlygojančių nepakankamą įgaliojimų darbuotojams suteikimą, kas galimai silpnina eksperimentavimo ar inovacijų plėtrą organizacijoje.

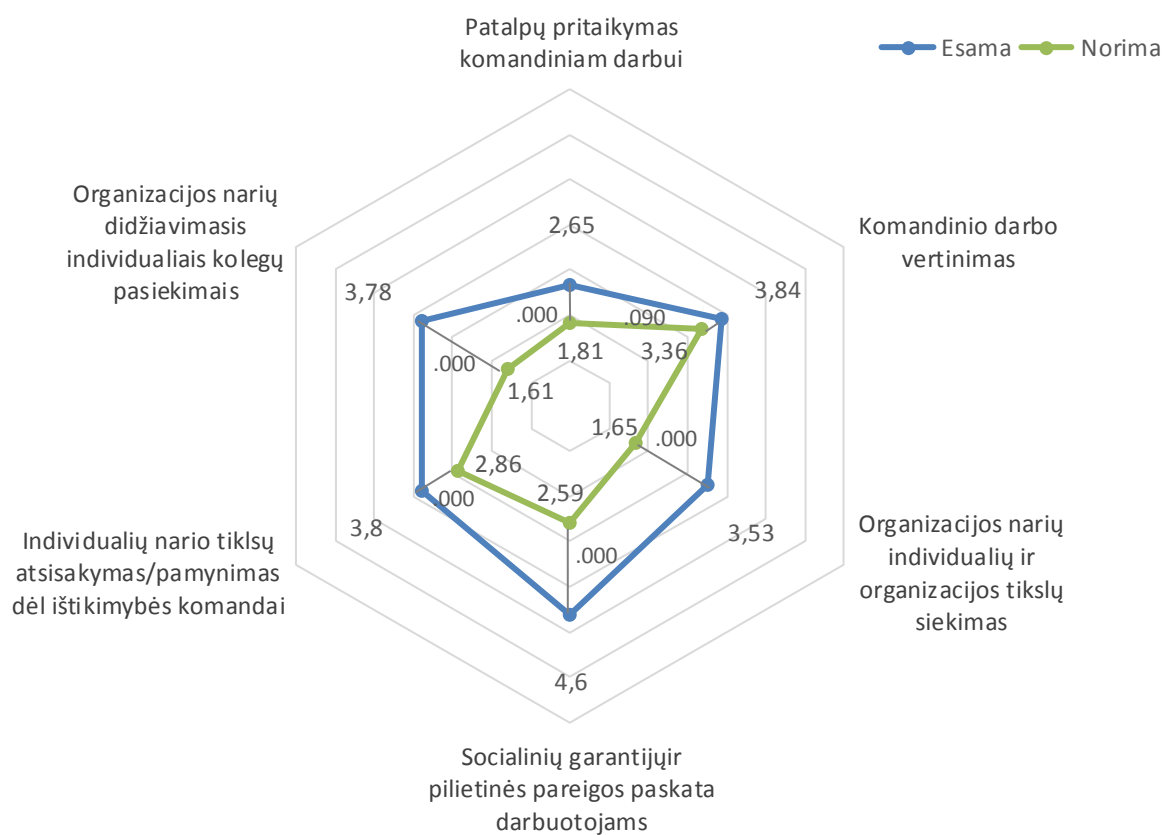
Kito neapibrėžtumo vengimo elemento (persidengusios vertybės) - *atlyginimo už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus* statistiniai duomenys vertinant EOK ir NOK šiame poskyryje nebus analizuojami, nes detali minėto rodiklio analizė atlikta 2.4 poskyryje (žr. 59 psl.), nagrinėjant artefaktus, tačiau svarbu paminėti, jog analizuojant šį elementą tarp darbuotojų vertinamos EOK ir NOK apskaičiuotas itin didelis atotrūkis ir statistinis jo reikšmingumas. Tai galima laikyti reikšmingu faktoriumi analizuojant organizacijoje vyraujančią neapibrėžtumo vengimą, kadangi inovacijų taikymas susijęs su nepastovumo ir neapibrėžtumo rizika, o organizacijoje pasireiškianti darbuotojų skatinimo

už inovacijų taikymą stoka sąlygoja organizacinėje kultūroje stipriai pasireiškiantį neapibrėžtumo vengimą.

### Individualizmas – kolektyvizmas.

Norint nustatyti ar organizacijoje darbuotojai savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, ar vis dėlto organizacijos tikslai yra svarbesni už asmeninius darbuotojų poreikius, nes individualizmo - kolektyvizmo dimensija rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu, buvo atlikta detali individualizmo – kolektyvizmo dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 47 psl.) analizė.

Detalūs duomenys apie individualizmo - kolektyvizmo indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 31 pav.



31 pav. Organizacijoje vyraujančių individualizmo - kolektyvizmo elementų vidurkių raiška

Kaip matyti iš 31 pav. pateiktų duomenų, didžiausias atotrūkis analizuojant individualizmo – kolektyvizmo dimensijai priskiriamų elementų vidurkius nustatytas tarp *organizacijos narių didžiavimosi individualiais kolegų pasiekimais* vidurkių, nes šio elemento vidurkis EOK sudarė 3,78, o NOK - 1,61. Tai reiškia, kad nors, didžiosios dalies respondentų nuomone, organizacijoje yra

didžiuojamasi individualiais kolegų pasiekimais, tačiau darbuotojai norėtų, kad santykis tarp kolektyvo narių būtų artimesnis ir nuoširdesnis. Tai yra, darbuotojų lūkesčiai susiję su tuo, kad tarp darbuotojų turėtų įsivyrėti stipresni tarpusavio santykiai ir glaudesnis bendravimas.

Apskaičiavus *organizacijos narių didžiavimosi individualiais kolegų pasiekimais* vidurkių  $\rho$  reikšmę tarp EOK ir NOK, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, nes  $\rho = 0,00$ , o tai reiškia, kad organizacijoje vyrauja biurokratinė – nepriklausomų veiksmų, individualumo, vertybė. Tai reiškia, kad respondentai norėtų, kad organizacijoje ši vertybė būtų keičiama pobiurokratine – komandinio darbo/bendradarbiavimo vertybe (žr. 1.4 poskyrį 36 psl.). Šios vertybės puoselėjimas organizacijoje skatintų darbuotojų bendrų interesų, siekių, pagrįstų savitarpio pasitikėjimu atsiradimą organizacijoje, o tai sąlygotų draugiškumo ir pagarbos kolegų pasiekimais įsivyravimą organizacijoje.

Iš 31 pav. pateiktų duomenų matyti, kad kiek mažesnis, tačiau gana ženklus nei pastarojo elemento vidurkių skirtumas vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp kito individualizmo – kolektyvizmo elemento - *pagrindinių veiksmų, skatinančių dirbti šioje organizacijoje* rodiklio. Tai yra, vertinant dviejų veiksmų (pilietinės pareigos rūpintis rajono gyventojų gerove ir socialinės garantijos, darbo vietos saugumo bei socialinio statuso), skatinančių darbuotojus dirbti analizuojamoje organizacijoje svarbą, nustatyta, kad respondentų nuomone šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 4,6, o darbuotojų lūkesčiai vertinant NOK - 2,01. Tai reiškia, kad esant dabartinei organizacinei kultūrai, didžiąjai daliai tyrime dalyvavusių darbuotojų pagrindinis veiksnys, skatinantis dirbti analizuojamoje organizacijoje yra darbuotojams suteikiamos socialinės garantijos, darbo vietos saugumas bei socialinis statusas, tačiau darbuotojų lūkesčiai rodo, kad darbuotojai norėtų, jog renkantis darbą šioje institucijoje, pagrindiniai veiksniai būtų susiję ne su socialiniu statusu bei jo teikiamomis garantijomis, o su pilietine pareiga rūpintis rajono gyventojų gerove.

Apskaičiavus, kad šio elemento vidurkiai skiriasi 2,59 dalimis, siekiant nustatyti, ar tarp jų yra statistiškai reikšmingas skirtumas, buvo apskaičiuota  $\rho$  reikšmė. Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad tarp pagrindinių veiksmų, skatinančių dirbti šioje organizacijoje vertinant EOK ir NOK yra statistiškai reikšmingas skirtumas, o tai reiškia, kad nors analizuojamoje organizacijoje yra siekiama nuolat ugdyti profesinę kompetenciją, ypatingai formuojant sampratą, jog savivaldybės darbuotojas pirmiausia yra „tarnaujantis“ šio rajono gyventojams asmuo, kuris teikiant paslaugas turi užtikrinti jų kokybiškumą (žr. 1.4. poskyrį, 37 psl.), tačiau kaip rodo tyrimo rezultatai, siekiant mažinti šio elemento atotrūkį tarp EOK ir NOK, respondentai norėtų, jog organizacijoje labiau būtų akcentuojamas ir pabrėžiamas valstybės tarnautojų tarnavimas visuomenei, jos interesams ir gerovei, o esmingomis vertybėmis organizacijoje turėtų tapti tarnavimo, vertinimo ir pagarbos visiems žmonėms vertybės.

Lyginant esamo ir norimo *pirmenybės tarp organizacijos narių ir organizacijos tikslų siekimo lygio* vidurkius, nustatyta, kad dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų savo siekius iškelia aukščiau

organizacijos tikslų ir situaciją paprastai vertina tik iš asmeninių interesų pozicijų, tačiau kita darbuotojų dalis su minėtu teiginiu nesutiko, kadangi šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 3,53.

Tuo tarpu respondentų lūkesčiai vertinant NOK, susiję su tuo, kad organizacijoje pirmenybė būtų teikiama ne darbuotojų individualių, o bendrų organizacijos išsikeltų tikslų siekimui, nes darbuotojų nuomonių vidurkis vertinant NOK sudarė 1,65. Tai reiškia, kad darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų paisoma jų interesų, tačiau darbo organizavime jie sutaptų su organizacijos, kurioje jie dirba, interesais. Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijos tikslus darbuotojai išskeltų aukščiau savųjų, o alternatyvas bei sprendimus matytų kaip savo įtaką organizacijai.

Apskaičiavus pirmenybės tarp organizacijos narių ir organizacijos tikslų siekimo vidurkių  $\rho$  reikšmę, nustatyta, jog  $\rho = 0,00$ , todėl galima daryti išvadą, kad skirtumas tarp EOK ir NOK pirmenybės tarp organizacijos narių ir organizacijos tikslų siekimo organizacijoje yra statistiškai reikšmingas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacinėje kultūroje stinga organizacijos misijos bei vizijos puoselėjimo, kas gali lemti nekokybišką arba netinkamą organizacijos darbuotojų pareigų atlikimą.

Vertinant esamą ir norimą *individualių organizacijos nario tikslų atsisakymo dėl ištikimybės komandai* elemento raišką organizacijoje, nustatytas nežymus minėto rodiklio vidurkių skirtumas, nes kaip matyti iš 31 pav. vertinant EOK individualių, organizacijos nario tikslų atsisakymo vidurkis sudarė 3,8, o darbuotojų lūkesčiai vertinant NOK - 2,86. Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad nors dalies respondentų nuomone organizacijoje neretai vyrauja ištikimybė komandai, net jei tai neigiamai veikia individualius komandos narių tikslus, didžiosios dalies respondentų lūkesčiai organizacijos kultūrai yra susiję su tuo, kad dėl ištikimybės komandai savo individualių tikslų turėtų atsisakyti didesnė dalis organizacijoje dirbančių darbuotojų.

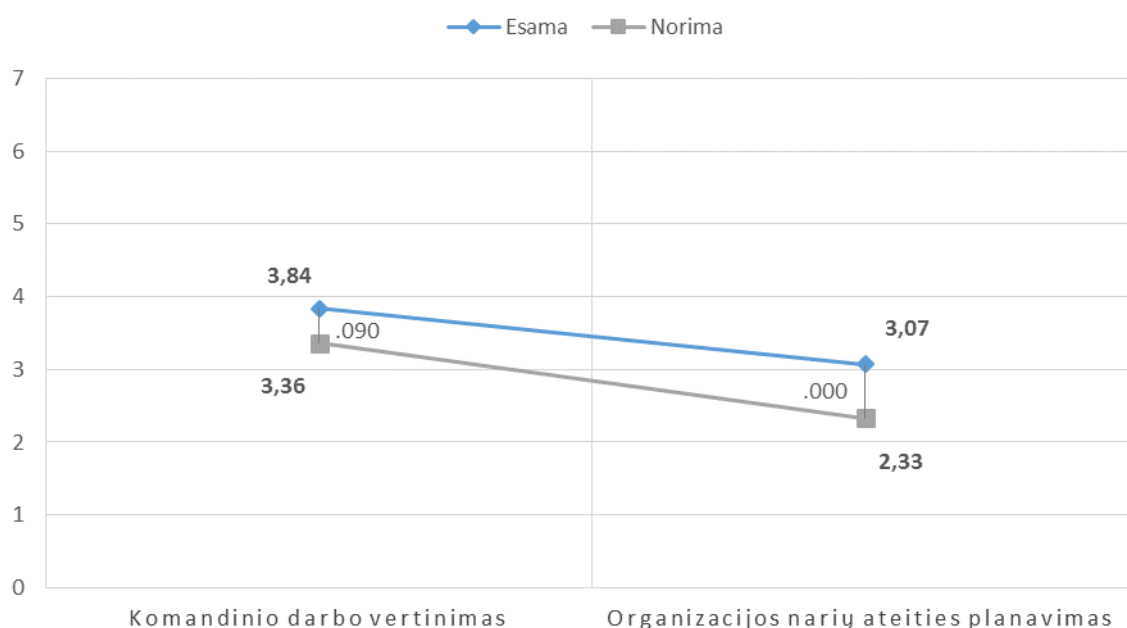
Nors apskaičiuoti EOK ir NOK *individualių organizacijos nario tikslų atsisakymo/pamynimo dėl ištikimybės komandai* organizacijoje vidurkiai skiriasi neženkliai dalimi, tačiau tik atlikus  $\rho$  reikšmės skaičiavimus ( $\rho = 0,00$ ), nustatyta, jog skirtumas tarp EOK ir NOK *individualių organizacijos nario tikslų atsisakymo/pamynimo dėl ištikimybės komandai* organizacijoje visgi yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, jog EOK pasireiškia bendruomeniškumo, komandinio darbo, bendradarbiavimo stoka, kas gali lemti ir visos organizacijos teikiamų paslaugų nekokybiškumą, kadangi kai kurios organizacijos darbuotojų atliekamos užduotys reikalauja glaudaus bendradarbiavimo.

Kitų 31 pav. pateiktų individualizmo – kolektyvizmo elementų (persidengusių vertybių) - *patalpų pritaikymo komandiniam darbui ir komandinio darbo vertinimo* statistiniai duomenys vertinant EOK ir NOK šiame poskyryje nebus analizuojami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4. poskyryje (žr. 59 psl.). Tiek *komandinio darbo vertinimas*, tiek *patalpų pritaikymas komandiniam darbui*, kaip individualizmo – kolektyvizmo dimensijos elementai siejami su poreikiu

priklausyti grupei, kuri priskiriama prie kolektyvizmo elgesio bruožų, o atsižvelgus į tai, kad individualizmo – kolektyvizmo dimensija apibrėžia santykį tarp kolektyvo ir individo, norint įvertinti kolektyvizmo įtakos lygį organizacijoje, tikslinga išanalizuoti šių elementų raišką organizacijoje.

### Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija.

Siekiant nustatyti organizacijos narių požiūrį į tokias vertybes kaip pagarba tradicijoms ir socialinė atsakomybė, skatinimas, taupumas, atkaklumas, ištvėringumas, atpildas, įvertinimas ateityje ir pan., atlikta detali ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 46 psl.) analizė. Detalus duomenys apie ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 32 pav.



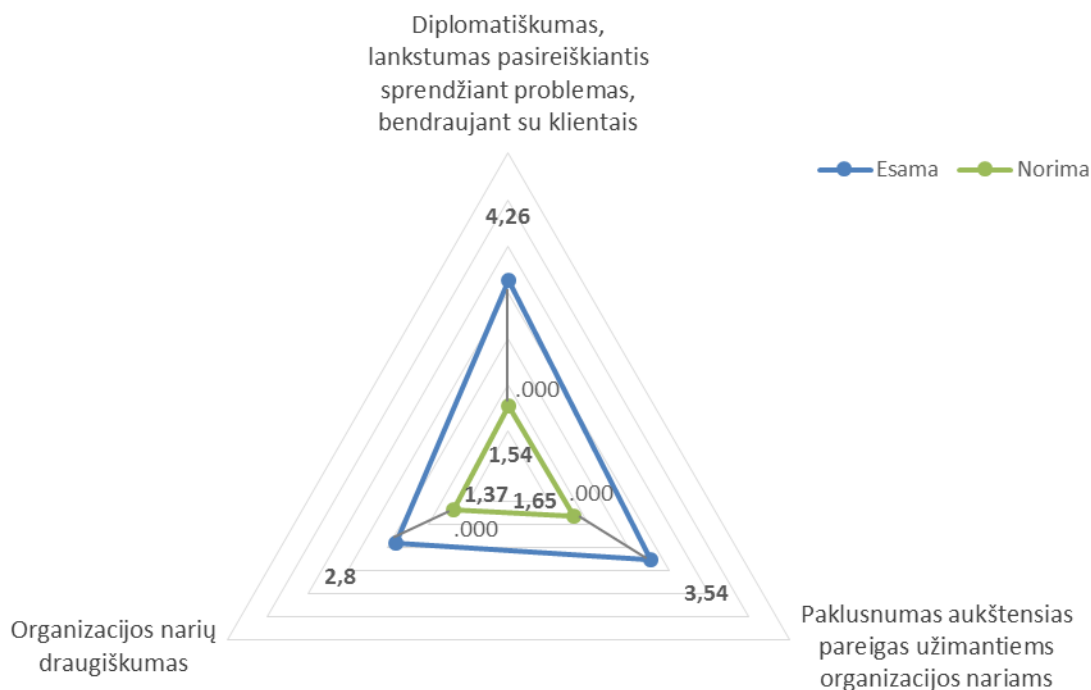
32 pav. Organizacijoje vyraujančių ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos elementų vidurkių raiška

Kaip matyti iš 32 pav. pateiktų duomenų, analizuojant *organizacijos narių ateities planavimą*, nustatyta, kad šio elemento indekso vidurkiai vertinant EOK ir NOK skiriasi neženkliai, nes minėto elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 3,07, o tai reiškia, kad didžiosios dalies respondentų nuomone, esant dabartinei organizacinei kultūrai organizacijoje iš darbuotojų tikimasi, jog jie orientuosis į padėties pagerinimą. Tuo tarpu darbuotojų lūkesčiai vertinant NOK *organizacijos narių ateities planavimo vidurkis sudarė 2,33*. Apskaičiavus  $p$  reikšmę, nustatyta, kad tarp EOK ir NOK šio elemento vidurkiai statistiškai nelygūs, skirtumas statistiškai reikšmingas, kadangi  $p = 0,00$ , todėl remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai sutiktų vengti orientacijos tik į dabartinės situacijos išsaugojimą ir dėtą didesnes pastangas į padėties pagerinimą, kas lemtų poburokratiškus, tokių kaip iniciatyvumas ar išradingumas, vertybių atsiradimą organizacinėje kultūroje.

Kito ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos elemento - *komandinio darbo vertinimo vidurkių* statistiniai skaičiavimai šiame poskyryje nebus aptariami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 24. poskyryje (žr. 59 psl.). Komandinio darbo vertinimas kaip ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos elementas siejamas su ilgalaikė orientacija, t.y. savybėmis, susijusiomis su atpildu ateityje. Nors neretai komandinis darbas yra tapatinamas tik su darbu grupėje, formaliu grupių formavimu, ilgalaikiškumo siekiančiai organizacijai tokiu būdu atliekami darbai padeda užtikrinti darnios komandos kūrimąsi, kas lemia ir visos organizacijos darną ir ilgalaikiškumą. Kadangi skirtumas tarp esamo ir norimo komandinio darbo vertinimo vidurkių nėra statistiškai reikšmingas (žr. 69 psl.), galima teigti, jog ilgalaikės orientacijos raiškai organizacijoje ir dabar skiriamas nemažas dėmesys.

### Kategoriškumas.

Siekiant nustatyti, kiek organizacijos nariai jos viduje yra linkę būti kategoriškais, konfrontuojančiais bei agresyviais, atlikta detali kategoriškumo dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 47 psl.) analizė.



33 pav. Organizacijoje vyraujančių kategoriškumo elementų vidurkių raiška

Iš 33 pav. pateiktų duomenų matyti, kad didžiausias atotrūkis analizuojant kategoriškumo dimensijai priskiriamų elementų vidurkius nustatytas tarp *diplomatiškumo, lankstumo, pasireiškiančio sprendžiant problemas, bendraujant su klientais* vidurkių, kadangi vertinant EOK šio elemento vidurkis sudarė 4,26, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK – 1,54 (žr. 33 pav.). Tai reiškia, esant

dabartinei organizacinei kultūrai, darbuotojai yra gana kategoriški, nes bendraudami su klientais tik iš dalies geba prisitaikyti prie situacijos priimant sprendimus, nerodo iniciatyvos diplomatiškai ir lanksčiai išspręsti klientams iškilusias problemas. Tačiau įvertinus gana ženklų 2,7 dalių šio elemento vidurkių atotrūkį vertinant EOK ir NOK ir nustačius šio atotrūkio statistinį reikšmingumą ( $p = 0,00$ ), galima teigti, kad organizacijos narių lūkesčiai siejami su tuo, kad bendraudami su klientais darbuotojai turėtų būti diplomatiški, ir lankstūs, o teikiant paslaugas turėtų užtikrinti jų kokybiškumą. Tai yra, darbuotojai mano, jog būtina rodyti iniciatyvą kuo palankiau išspręsti klientams iškilusias problemas, siekiant jų gerovės, mąstyti ir žvelgti globaliau, vertinti iš platesnės perspektyvos ir galvoti apie visuomenės gerovę.

Lyginant kito kategoriškumo dimensijos elemento – *organizacijos narių draugiškumo lygio* vidurkius tarp EOK ir NOK nustatyta, kad nors EOK dominuoja darbuotojų draugiškumas (vidurkis 2,8), tačiau darbuotojų lūkesčiai siejami su tuo, kad būtina keisti esamą organizacinę kultūrą, kurios dėka tarp organizacijos darbuotojų susiklostytų palankesni, draugiškesni ir šiltesni santykiai (NOK vidurkis 1,37). Tarp organizacijos narių draugiškumo (EOK ir NOK) lygių rodiklių nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p = 0.00$ ).

Kito kategoriškumo dimensijos elemento - *paklusnumo aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams lygio* statistiniai skaičiavimai šiame poskyryje nebus aptariami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4 poskyryje (žr. 59 psl.). Darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygis, kaip kategoriškumo dimensijos elementas analizuojamas dėl padarinių, kylančių išsiskiriant nuomonėms, masto apibrėžimo ir įtampos tarpusavio santykiuose su kitais organizacijos nariais laipsnio nustatymo, nes šis organizacinės kultūros elementas parodo, koku lygiu organizacijoje yra toleruojama valdžios pasiskirstymo nelygybė tarp individų ir kaip kategoriškai tiek aukštesnes, tiek žemesnes pareigas užimantys organizacijos nariai yra linkę priimti nemalonus situacijas kylant nesutarimams. Kadangi tarp paklusnumo aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams lygio EOK ir NOK vidurkių nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ir žymus atotrūkis, galima teigti, jog EOK vyrauja paklusnumas aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams, kas vertinant elementą kategoriškumo dimensijos kontekste garantuoja įtampos tarp darbuotojų nebuvimą, tačiau organizacijos narių noras keisti esamą situaciją, t.y., laisvai reikšti savo nuomonę, net jei ji nesutampa su aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo, gali daryti įtaką ir organizacijos kategoriškumo dimensijos raiškai. Tai yra organizacijos nariams pradėjus laisvai reikšti nuomonę, kai ji nesutampa su aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo nuomone, galimas konfliktų skaičiaus organizacijoje padidėjimas. Tačiau jei organizacijai pavyktų sumažinti atotrūkį tarp EOK ir NOK, keistųsi ir galios distancijos dimensijos padėtis, t.y. būtų užtikrintas analizuojamos organizacijos, tobulėjimas humaniškomis ir demokratiškomis priemonėmis. Biurokratinę – *užimamų pareigų galios* vertybę

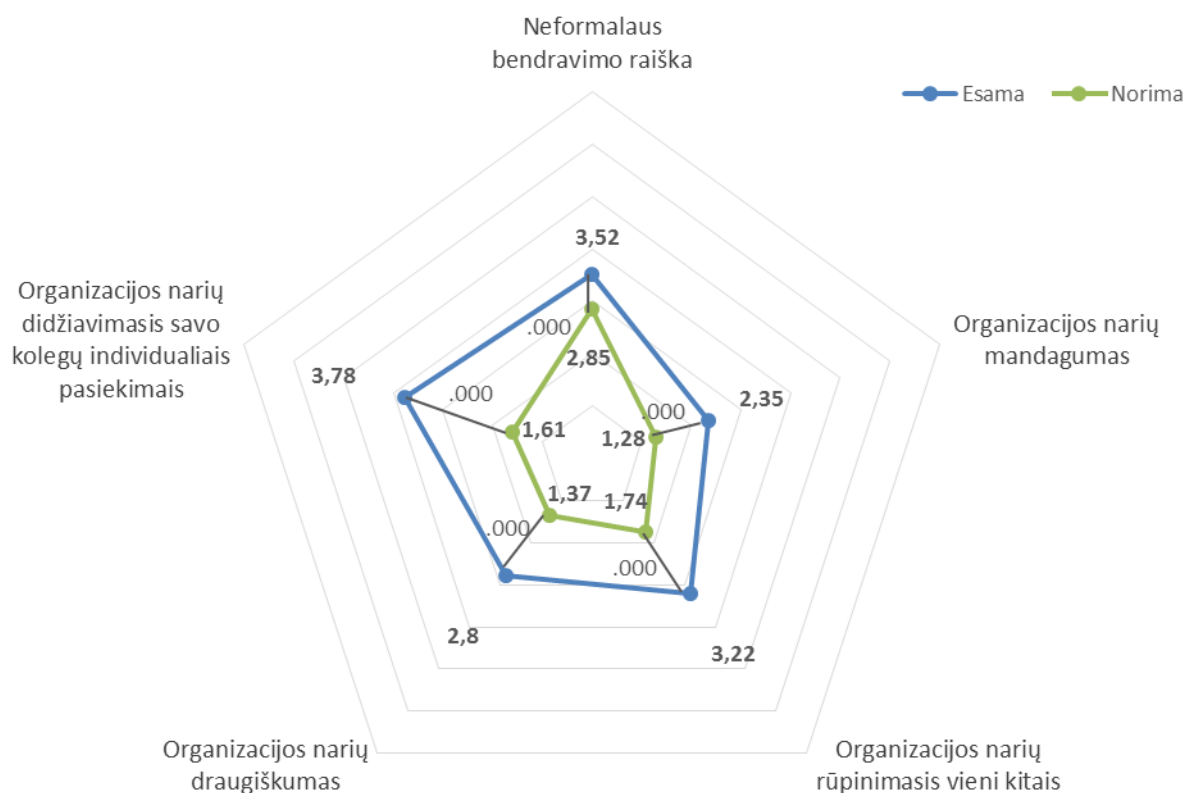


keistų pobiurokratinė – *dalyvavimu priimant sprendimus* vertybė (žr. 1.4 poskyrį, 36 psl), kuri skatintų kolektyvinį darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, priverstų darbuotojus būti labiau atsipalaidavusiais ir labiau koncentruotis į atliekamas užduotis, sulaukti tiesioginio vadovo bei kolegų dėmesio, kas mažintų galios distancijos tarp EOK ir NOK atotrūkį organizacijoje ir, žinoma, įtampą tarp organizacijos narių.

### **Orientacija į humaniškumą.**

Siekiant įvertinti respondentų požiūrį į altruizumą, dosnumą, draugiškumą bei nustatyti kaip jie yra skatinami už sąžiningumą, atlikta detali orientacijos į humaniškumą dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 46 psl.) analizė.

Detalūs duomenys apie orientacijos į humaniškumą indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 34 pav.



34 pav. Organizacijoje vyraujančių orientacijos į humaniškumą elementų vidurkių raiška

Didžiausias atotrūkis nustatytas tarp *organizacijos narių didžiavimosi savo kolegų individualiais pasiekimais vidurkių* (EOK vidurkis 3,78, o NOK vidurkis - 1,61) (žr. 34 pav.).

Apskaičiavus p reikšmę, nustatyta, kad tarp darbuotojų didžiavimosi savo kolegų individualiais pasiekimais (EOK ir NOK) lygių vidurkių yra statistiškai reikšmingas skirtumas, nes  $p = 0,00$ .

Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojai visiškai sutiktų ir norėtų, kad organizacijoje būtų labiau didžiuojamasi individualiais kolegų pasiekimais.

Analizuojant kito orientacijos į humaniškumą elemento - *organizacijos narių rūpinimosi vienas kitu* elemento vidurkius, nustatyta, kad nors respondentų nuomone, organizacijoje yra rūpinamasi vienas kitu (EOK vidurkis 3,22), tačiau 1,4 dalių skirtumas lyginant EOK ir NOK leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai norėtų, jog organizacijoje būtų tvirtesni ryšiai tarp organizacijos narių ir, kad darbuotojų rūpinamasis vieni kitais būtų viena iš dominuojančių vertybių organizacijoje. Tokią prielaidą galima daryti todėl, kad šio elemento vidurkis vertinant NOK sudarė 1,74, o apskaičiavus šio rodiklio statistinį reikšmingumą, nustatyta, kad EOK ir NOK organizacijos narių rūpinimosi vienas kitu elemento vidurkiai statistiškai reikšmingas skirtumas, kadangi  $p = 0,00$ .

Lyginant esamo ir norimo organizacijos narių *draugiškumo* lygio vidurkius, nustatyta, kad organizacijoje egzistuoja nepakankamas draugiškumas darbuotojų tarpusavio santykiuose, nes organizacijos nariai pageidautų, kad darbuotojai geriau pažintų vienas kitą, kad jų problemos taptų bendros, o joms spręsti būtų priimami bendri sprendimai. Tai patvirtina respondentų nuomonių vidurkiai, nes vertinant EOK organizacijos narių draugiškumo lygio vidurkis siekė 2,8, o darbuotojų lūkesčiuose vertinant NOK šis rodiklis sudarė 1,37 (žr. 34 pav.). Apskaičiavus  $p$  reikšmę, nustatyta, kad tarp organizacijos narių draugiškumo lygio rodiklių skirtumas vertinant EOK ir NOK yra statistiškai reikšmingas, nes  $p = 0,00$ .

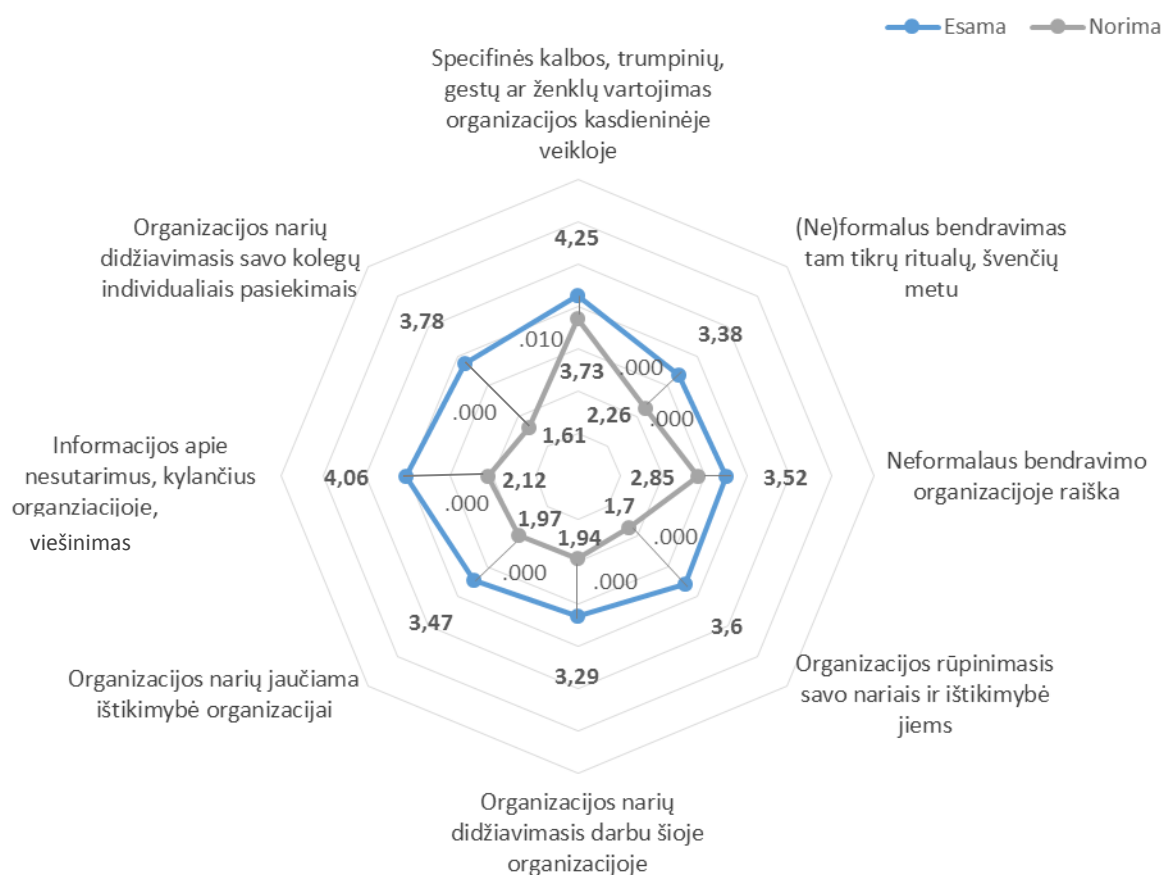
Tęsiant orientacijos į humaniškumą elementų analizę, toliau atliekamas *organizacijos narių mandagumo* EOK ir NOK vidurkių lyginimas. Tai yra nustatomas skirtumas tarp to, ar darbuotojai organizacijoje yra ir ar jų nuomone jie turėtų būti mandagūs. Analizuojant gautus rodiklio vidurkius pastebima (žr. 34 pav.), jog daugumos respondentų nuomone, organizacijoje darbuotojai yra gana mandagūs, nes organizacijos narių mandagumo lygio vidurkis vertinant EOK sudarė 2,35, tačiau trokštų, kad ši žmogiškoji vertybė organizacijoje būtų aktyviau puoselėjama (šio elemento vidurkis NOK sudarė 1,28). Įvertinus tai, kad tarp šio elemento EOK ir NOK nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p = 0,00$ ), galima teigti, jog mandagumas respondentų lūkesčiuose yra svarbi ir reikalinga, vertybė, kurios puoselėjimas galėtų pagerinti kolektyvo santykius.

Likusio orientacijos į humaniškumą dimensijos elemento – *neformalaus bendravimo raiškos* statistiniai skaičiavimai šiame poskyryje nebus aptariami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4. poskyryje (žr. 59 psl.). Šis elementas priskiriamas orientacijos į humaniškumą dimensijai, kadangi neformalaus bendravimo raiška organizacijoje nusako tiek vyraujančią elgseną tarp skirtingas pareigas užimančių organizacijos narių, tiek tarp tokį pat statusą turinčių darbuotojų, o iš to galima spręsti apie bendrą organizacijos narių polinkį į darnios komandos formavimą, kurį iš esmės lemia darbuotojų bendravimo forma, jos dalykiškumo lygmuo. Kadangi apskaičiuotas skirtumas tarp neformalaus bendravimo raiškos elemento EOK ir NOK yra statistiškai

reikšmingas (žr. 72 psl.), galima teigti, jog darbuotojai pastebi neformalaus bendravimo stoką organizacinėje kultūroje bei norėtų keisti dabartinę situaciją ir taip formuoti darnią komandą, gerinti organizacijos narių tarpusavio santykius.

### Institucinis kolektyvizmas.

Siekiant įvertinti, kiek darbuotojas jaučiasi svarbus organizacijoje, t.y. kiek organizacijos nariui svarbus jo asmuo grupėje, kuriai jis priklauso, buvo atlikta nuodugni institucinio kolektyvizmo dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 47 psl.) analizė. Detalūs duomenys apie institucinio kolektyvizmo indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 35 pav.



35 pav. Organizacijoje vyraujančių institucinio kolektyvizmo elementų vidurkių raiška

Analizuojant organizacijoje vyraujančių institucinio kolektyvizmo elementų vidurkių raišką, didžiausias 1,9 dalių atotrūkis (žr. 35 pav.) vertinat EOK ir NOK nustatytas tarp *informacijos viešinimo apie nesutarimus, kylančius organizacijoje* indeksų, nes šio elemento vidurkis vertinant EOK siekė 4,06, o darbuotojų lūkesčiuose, vertinant NOK, šio elemento vidurkis sudarė 2,12.

Tarp šio elemento vidurkių skirtumo nustatytas statistinis reikšmingumas ( $\rho = 0,00$ ), todėl remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad respondentų nuomone, jei organizacijoje įvyksta konfliktas ar kyla nesutarimai tarp organizacijos narių, paprastai apie tai sužino ne tik organizacijos

nariai, bet ir kiti asmenys, tačiau darbuotojų lūkesčiai yra susiję su tuo, kad informaciją apie organizacijoje iškilusius nesutarimus ar konfliktus žinotų tik organizacijos nariai. Tai reiškia, kad analizuojamoje organizacijoje turėtų būti daugiau pastangų skiriama konfliktų sprendimui, siekiant išsaugoti informacijos apie nesutarimus ir konfliktus konfidencialumą.

Lyginant kito institucinio kolektyvizmo dimensijos elemento – *organizacijos narių ištikimybės organizacijai lygio* vidurkius vertinant EOK ir NOK nustatyta, kad nors esant dabartinei organizacinei kultūrai darbuotojai organizacijoje jaučia ištikimybę savo organizacijai, nes vertinant EOK organizacijos narių ištikimybės organizacijai lygio vidurkis sudarė 3,47, tačiau respondentų lūkesčiai siejami su tuo, kad darbuotojai turėtų būti labiau lojalūs ir ištikimi savo organizacijai, nes šio rodiklio vidurkis vertinant NOK sudarė 1,97, o tarp šio elemento vidurkių EOK ir NOK nustatytas statistinis reikšmingumas ( $p = 0,00$ ).

Kiek mažesnis atotrūkis nei tarp organizacijos narių ištikimybės organizacijai lygio vidurkių vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp kito institucinio kolektyvizmo elemento - *organizacijos narių didžiavimosi darbu šioje organizacijoje*. Įvertinus tai, kad šio elemento vidurkis, vertinant EOK sudarė 3,29, galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje, tačiau jų lūkesčiai yra siejami su tuo, kad jų organizaciją vienytų ištikimybė darbei ir tarpusavio pasitikėjimas be organizacijai būdingų didelių įsipareigojimų, tokių kaip darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, jų asmenybių tobulinimas, santarvės ugdymas, moralinio klimato ugdymas ir kt., nes darbuotojų didžiavimosi darbu šioje organizacijoje vidurkis vertinant NOK sudarė 1,94. Apskaičiavus statistinį reikšmingumą, nustatyta, kad tarp EOK ir NOK šio elemento vidurkiai yra statistiškai reikšmingi ( $p = 0,00$ ).

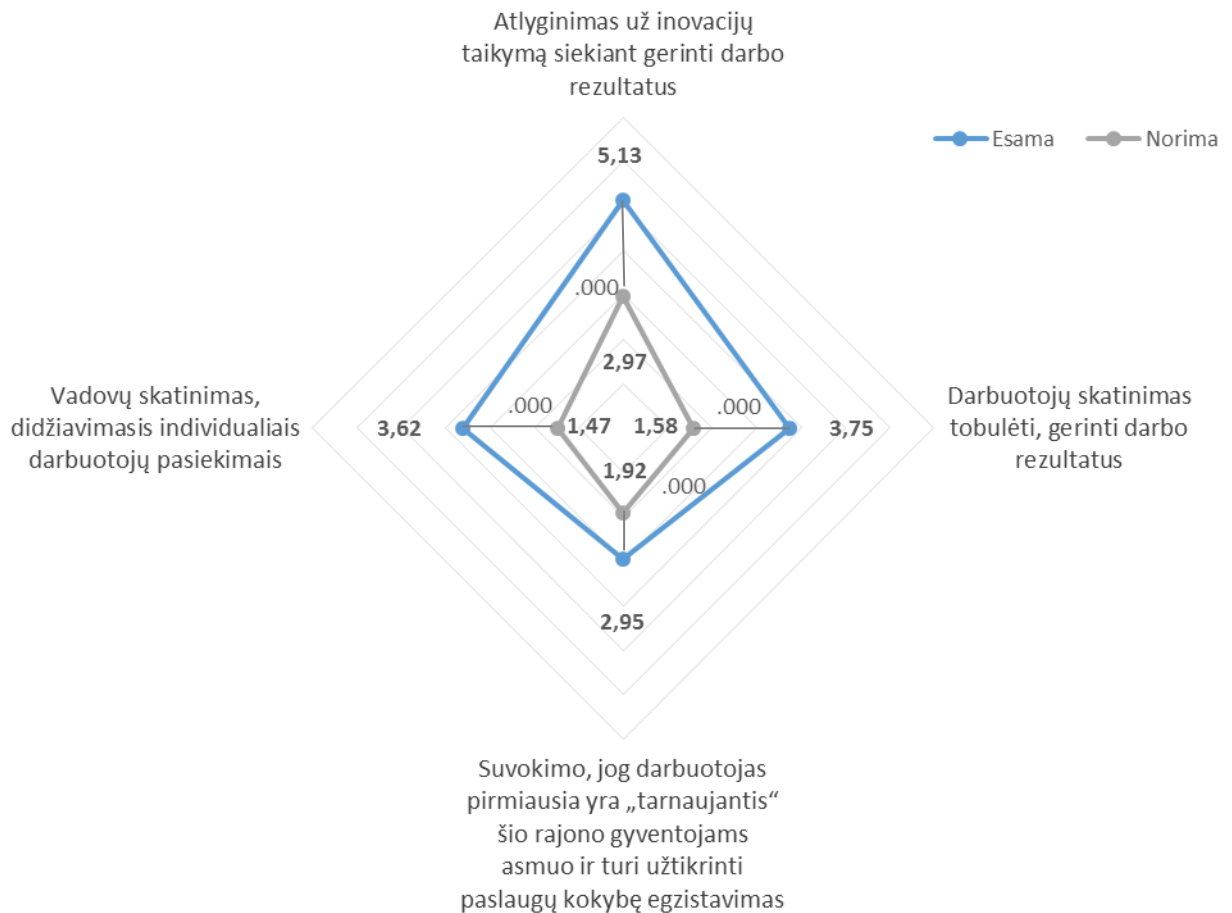
Tęsiant institucinio kolektyvizmo dimensijos analizę, atliekama jam priskiriamo kito elemento - *organizacijos rūpinimosi savo nariais ir ištikimybės jiems* analizė. Lyginama esama ir norima organizacijos rūpinimosi savo nariais ir ištikimybės jiems raiška, t.y. nustatomas skirtumas tarp to, kaip, darbuotojų nuomone, organizacija rūpinasi savo nariais ir yra ištikima jiems ir to, kaip organizacija turėtų rūpintis savo nariais ir būti ištikima jiems. Analizuojant gautus vidurkius pastebimas bendras organizacijos rūpinimosi ir ištikimybės darbuotojams trūkumas organizacijoje, kadangi EOK sudarė 3,6, o NOK vidurkis siekė 1,7 (žr. 35 pav.). Tarp vidurkių vertinant EOK ir NOK taip pat nustatytas statistinis reikšmingumas ( $p = 0,00$ ), kas reiškia, jog tikslinga daugiau dėmesio skirti moraliniam darbuotojų klimatui, motyvacijai, humaniškų darbo sąlygų sukūrimui, darbuotojų lūkesčiams bei jų rūpinimuisi, kadangi jausdami organizacijos rūpestį, organizacijos nariai bus labai motyvuoti, kas sąlygoja ištikimybę organizacijai ir teikiamų paslaugų kokybiškumą.

Kitų 35 pav. pateiktų institucinio kolektyvizmo dimensijos elementų (persidengusių vertybių) - *specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimo organizacijos kasdieninėje veikloje, organizacijos narių didžiavimosi savo kolegų individualiais pasiekimais, (ne)formalaus bendravimo*

*tam tikrų ritualų, švenčių metu bei bendros neformalaus bendravimo organizacijoje raiškos* statistiniai duomenys vertinant EOK ir NOK šiame poskyryje nebus analizuojami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4. poskyryje (žr. 59 psl.). Kadangi specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimas organizacijos kasdieninėje veikloje apibrėžiamas kaip vienas iš esminių institucinio kolektyvizmo raiškos būdų, o tarp šio elemento EOK ir NOK vidurkių nustatytas statistinis reikšmingumas (žr. 74 psl.), galima teigti, jog organizacijos nariai specifinės kalbos, trumpinių, gestų ar ženklų vartojimą organizacijoje laiko svarbiu ir reikalingu organizacinės kultūros elementu, galinčiu padidinti darbuotojų integravimąsi į darnią komandą ir paskatinti jų savęs kaip svarbaus organizacijos nario supratimą. Tą patį galima pastebėti ir analizuojant organizacijos narių didžiavimąsi savo kolegų individualiais pasiekimais ir neformalaus bendravimo raišką organizacijoje tiek bendraja prasme, tiek tam tikrų ritualų, švenčių metu, kadangi elementų skirtumai tarp EOK ir NOK – statistiškai reikšmingi (žr. 74 psl.).

### **Orientacija į veiklą.**

Atsižvelgus į tai, kad orientacijos į veiklą dimensija parodo kaip organizacija vertina savo narių pastangas gerinti darbo rezultatus, teikti inovatyvius pasiūlymus bei atlygina už teikiamus pasiūlymus, buvo atlikta detali orientacijos į veiklą dimensijai priskirtų klausimų (žr. 2.1. poskyrį 47 psl.) analizė. Detalūs duomenys apie orientacijos į veiklą indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje pateikti 36 pav.



36 pav. Organizacijoje vyraujančių orientacijos į veiklą elementų vidurkių raiška

Kaip matyti iš 36 pav. pateiktų duomenų, didžiausias (2,1 dalies) atotrūkis analizuojant orientacijos į veiklą elementų vidurkių raišką organizacijoje, nustatytas tarp *vadovų skatinimo, didžiavimosi individualiais darbuotojų pasiekimais* vidurkių vertinant EOK ir NOK, nes šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 3,62, o vertinat NOK – 1,47 (žr. 36 pav.). Tarp elementų vidurkių vertinant EOK ir NOK taip pat nustatytas statistinis reikšmingumas ( $p = 0,00$ ), o tai reiškia, kad nors organizacijoje vadovai skatina, didžiuojasi individualiais darbuotojų pasiekimais, jie visiškai sutiktų ir norėtų, kad būtų dažniau pripažinti darbuotojų individualūs nuopelnai organizacijai, didžiuojamasi jais.

Iš 36 pav. pateiktų duomenų matyti atotrūkis tarp kito orientacijos į veiklą priskiriamo elemento – *darbuotojų suvokimo, jog darbuotojas pirmiausia yra „tarnaujantis“ šio rajono gyventojams asmuo ir turi užtikrinti paslaugų kokybę egzistavimo* vidurkių, vertinant EOK ir NOK, nes šio elemento vidurkis vertinant EOK sudarė 2,95, o darbuotojų lūkesčiuose NOK, nuolatinio darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus vidurkis siekė 1,92. Nustačius šio elemento vidurkių skirtumą vertinant EOK ir NOK, buvo apskaičiuotas jo statistinis reikšmingumas ir nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p = 0,00$ ).

Atsižvelgus į tai, kad šiuolaikinėje visuomenėje viešojo sektoriaus institucijoms, kuriai priskiriama ir analizuojama organizacija, sudėtinga išlaikyti lyderės pozicijas bei įgyti pasitikėjimą visuomenėje, šio elemento atotrūkis vertinant EOK ir NOK šiai institucijai turėtų būti ypatingai svarbus siekiant paneigti susiformavusią neigiamą visuomenės nuomonę apie valstybės tarnautojus.

Kitų 36 pav. pateiktų orientacijos į veiklą elementų - *atlyginimas už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus* ir *darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus*, vidurkių duomenys šiame poskyryje nebus aptariami, nes detali minėto rodiklio statistinio reikšmingumo analizė atlikta 2.4. poskyryje (žr. 59 psl.). Tiek atlyginimo už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus, tiek darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus kaip orientacijos į veiklą elementus galima laikyti viena svarbiausių organizacijos bendrosios strategijos dalimi, kuria siekiama suvienyti organizacijos darbuotojus ir nukreipti bendram organizacijos ir darbuotojų tikslo siekimui. Kadangi tiek tarp atlyginimo už inovacijų taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus, tiek tarp darbuotojų skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus EOK ir NOK vidurkių nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, pastebima darbuotojų puoselėjimo ir skatinimo stoka, kuri daro esminę įtaką visai organizacinės kultūros padėčiai.

*Apibendrinant tyrime dalyvavusių darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, aštuonių kultūrinių dimensijų atžvilgiu, vertinant EOK ir NOK, nustatyta, kad esama organizacijos kultūra nesutampa su norima, nes nei vieno aštuonioms organizacinę kultūrą nustatančioms dimensijoms priskiriamų elementų vidurkiai vertinant EOK nesutapo su NOK, o šių elementų vidurkių skirtumai, išskyrus vieną ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensijos elementą, buvo statistiškai reikšmingi.*

*Didžiausias (vidutiniškai 2,5 dalių) atotrūkis vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp galios distancijos, individualizmo – kolektyvizmo ir kategoriškumo dimensijoms priskiriamų elementų. Iš kurių tarp galios distancijos dimensijai priskiriamų elementų didžiausias atotrūkis nustatytas tarp organizacijos narių nuomonės vertinant darbuotojo įtakingumą lygio (atotrūkis - 3,03), darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygio (1,89) bei pastarųjų pastangų mažinti/didinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų lygio (1,9) vidurkių. Tai reiškia, kad esant dabartinei organizacinei kultūrai, respondentų netenkina esami darbuotojų įtakingumo prioritetai organizacijoje, nes jų įtakingumą lemia ne gebėjimai ir indėlis į organizaciją, o užimamos pareigos. Tai neigiamai veikia ne tik darbuotojus, bet ir pačią organizaciją, nes nėra užtikrinamas jos veiklos efektyvumas, kadangi svarbiausias aspektas tampa ne veiklos rezultatas, kurį lemia realus darbuotojo indėlis bei jo gebėjimai, o užimamos pareigos, kurių dėka pastarieji darbuotojai dažnai naudojasi organizacijoje teikiamomis privilegijomis.*

*Darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygio bei pastarųjų pastangų mažinti/didinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų lygio vidurkių atotrūkis rodo, kad analizuojamoje organizacijoje egzistuoja gana didelė*

*socialinė atskirtis tarp vadovų ir pavaldinių, todėl yra rizika, kad tarpusavio santykiai tarp jų yra pagrįsti emocijomis, o darbuotojų niekas nesaugo nuo vadovų piktnaudžiavimo turima padėti bei galia. Tai neigiamai veikia analizuojamą organizaciją, nes toks vadovų ir pavaldinių susiskirstymas kenkia ne tik darbuotojų bendravimui, bet ir jų bendradarbiavimui.*

*Atitinkamai tarp individualizmo - kolektyvizmo dimensijai priskiriamų elementų didžiausias atotrūkis nustatytas tarp - organizacijos narių didžiavimosi individualiais kolegų pasiekimais (2,17) ir pagrindinių veiksmų, skatinančių dirbti šioje organizacijoje (2,01) vidurkių. Tai reiškia, kad darbuotojai norėtų, kad tarp darbuotojų įsivyrėtų stipresni, artimesni ir nuoširdesni tarpusavio santykiai ir glaudesnis bendravimas. Įvertinus tai, kad organizacinės kultūros pagalba yra sukuriama draugiški santykiai su bendradarbiais, apibrėžiami ir įtvirtinami elgesio standartai, galima daryti išvadą, jog respondentų poreikis puoselėti kolektyvizmą yra labai naudingas organizacijai. Respondentų NOK skatintų darbuotojų bendrų interesų, siekių, grindžiamų savitarpio pasitikėjimu atsiradimą organizacijoje, o tai sąlygotų draugiškumo ir pagarbos kolegų pasiekimais įsivyravimą organizacijoje. Tuo tarpu pagrindinių veiksmų, skatinančių dirbti šioje organizacijoje vidurkių atotrūkis rodo, kad darbuotojų lūkesčiai susiję su tuo, kad renkantis darbą šioje organizacijoje, pagrindiniai veiksniai turėtų būti susiję ne su socialiniu statusu bei jo teikiamomis garantijomis, o su pilietine pareiga rūpintis rajono gyventojų gerove. Dabartinė situacija neigiamai veikia analizuojamą organizaciją, jos įvaizdį, kadangi joje nėra akcentuojama svarbiausia ir aktualiausia viešojo sektoriaus profesinė vertybė – tarnavimas visuomenės interesui.*

*Tarp kategoriškumo dimensijai priskiriamų elementų - diplomatiškumo, lankstumo, pasireiškiančio sprendžiant problemas, bendraujant su klientais (2,72) ir paklusnumo aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams lygio (1,89) vidurkių nustatytas statistinis reikšmingumas reiškia, jog esant dabartinei organizacinei kultūrai, darbuotojai yra gana kategoriški, nes bendraudami su klientais tik iš dalies geba prisitaikyti prie situacijos priimant sprendimus, nerodo iniciatyvos diplomatiškai ir lanksčiai išspręsti klientams iškilusias problemas. Tai neigiamai veikia analizuojamą organizaciją, nes šio sektoriaus organizacijose ne tik, kad nėra mažinama neigiama susiformavusi visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus, bet ir nėra užtikrintas tinkamas vieno iš esminių organizacijos uždavinių - teikiamų paslaugų kokybiškumo įgyvendinimas. Paklusnumo aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams lygio atotrūkis rodo organizacijos narių norą laisvai reikšti savo nuomonę, net jei ji nesutampa su aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo nuomone.*

*Tarp neapibrėžtumo vengimo, orientacijos į humaniškumą ir institucinio kolektyvizmo dimensijai priskiriamų elementų vidurkių vertinant EOK ir NOK nustatytas mažesnis (vidutiniškai 1,8) atotrūkis. Tuo tarpu mažiausias (vidutiniškai 0,7) atotrūkis, nustatytas tarp ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijai priskiriamų elementų, vertinant EOK ir NOK vidurkius.*

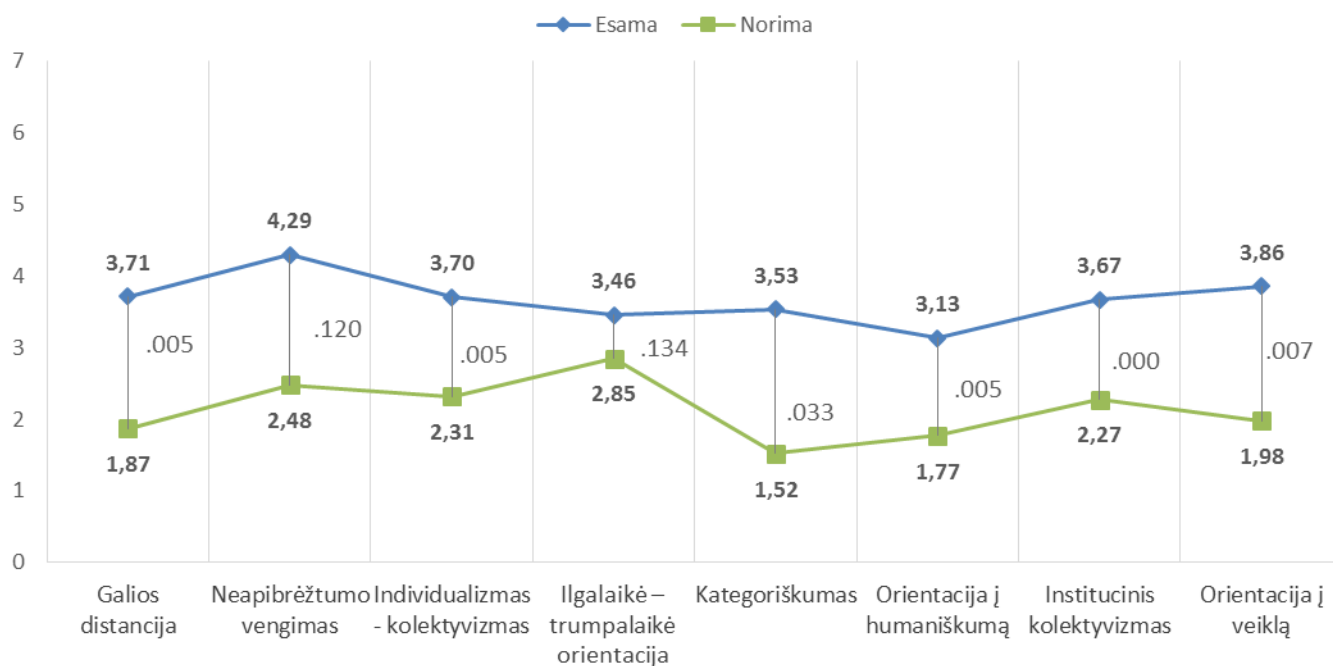


Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad šių elementų atotrūkis organizacijoje gali būti susijęs su valdžios pasiskirstymo nelygybe, draugiškumo bei profesinės kompetencijos stoka, saviraiškos poreikiu, siekiu dalyvauti organizacijos veikloje ir kt.

## 2.5.2. Organizacinės kultūros dimensijų raiškos analizė, organizacinės kultūros tipo nustatymas

Detaliai išanalizavus organizacinę kultūrą pagal artefaktus ir aštuonias kultūrinės dimensijas, šiame poskyryje atlikta organizacinės kultūros vertybių ir normų analizė, kurios metu buvo siekiama nustatyti atitikimą tarp dabartinės ir norimos organizacijos kultūros dimensijų bei identifikuoti didžiausią atotrūkį tarp jų. Nustačius dimensijų pasiskirstymą organizacinės kultūros modelyje pagal atotrūkį tarp EOK ir NOK, atliekamas organizacinės kultūros tipo identifikavimas.

Detalūs duomenys apie organizacinės kultūros dimensijų indeksų raišką analizuojamoje organizacijoje vertinant EOK ir NOK pateikti 37 pav.



37 pav. Organizacinės kultūros dimensijų indeksų pasiskirstymas pagal atotrūkį tarp EOK ir NOK

Iš 37 pav. pateiktų duomenų matyti, jog atotrūkiškai tarp daugelio dimensijų vidurkių, vertinat organizacijos EOK ir NOK, ganėtinai panašūs, išskyrus neženklų skirtumą tarp ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos vidurkių. Tuo tarpu didžiausias atotrūkis, siekiantis net 2,06, nustatytas tarp *kategoriškumo dimensijos*. Antroje vietoje pagal atotrūkį tarp EOK ir NOK apskaičiuotas *orientacijos į veiklą dimensijos* indeksas, kiek mažesnis atotrūkis nustatytas tarp *galios*

*distancijos, institucinio kolektyvizmo, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą* dimensijų.

Apskaičiavus  $\rho$  reikšmę, nustatyta, kad skirtumai tarp *neapibrėžtumo vengimo* ( $p = 0,120$ ) bei *ilgalaiškės - trumpalaiškės* ( $p = 0,134$ ) dimensijų vidurkių vertinant EOK ir NOK nėra statistiškai reikšmingi, kadangi abiejų dimensijų indeksų  $p > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ).

Nors tarp dviejų iš aštuonių analizuojamų dimensijų vidurkių vertinant EOK ir NOK statistinis reikšmingumas nenustatytas, o tai reiškia, jog organizacijos darbuotojai, egzistuojančią organizacinę kultūrą, susijusią su neapibrėžtumo vengimu ir ilgalaikė - trumpalaikė orientacija vertina pakankamai palankiai, ir panaši organizacinė kultūra juos tenkintų, svarbu pabrėžti, tai, jog net tarp šešių organizacinės kultūros dimensijų (*galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo, kategoriškumo, orientacijos į humaniškumą, institucinio kolektyvizmo ir orientacijos į veiklą*) buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas. Nors didžiausias atotrūkis lyginant EOK ir NOK nustatytas tarp kategoriškumo dimensijos vidurkių, tačiau statistiškai reikšmingiausias atotrūkis, kadangi  $\rho = 0,00$  lyginant EOK ir NOK nustatytas tarp *institucinio kolektyvizmo* dimensijos. Tai reiškia, jog silpniausia organizacinės kultūros grandimi laikytina būtent ši dimensija. Net tarp trijų dimensijų (*galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą*) vidurkių skirtumų vertinant EOK ir NOK nustatytas vienodas statistinis reikšmingumas,  $\rho = 0,005$ . Kiek mažesnės, tačiau panašios statistinės reikšmės nustatytos orientacijos į veiklą dimensijai  $\rho = 0,007$  bei kategoriškumo dimensijai  $\rho = 0,033$ . Iš to galima spręsti, jog organizacinės kultūros tobulinimui, siekiant mažinti atotrūkį tarp EOK ir NOK, reikalinga dėmesį sutelkti ties visomis organizacinės kultūros dimensijomis, kadangi šiuo metu organizacinėje kultūroje aptinkamas pakankamai panašus jo stygius skirtingose dimensijose.

Išanalizavus organizacinės kultūros dimensijų reikšmę bei silpniausias ir stipriausias organizacinės kultūros sritis, pagal K. Cameron ir R. Quinn teoriją gali būti nustatomas organizacinės kultūros tipas. Kadangi hierarchijos tipo organizacijai būdingas stabilumas ir kontrolė bei vidinis susitelkimas ir integracija (žr. 37 psl.), o analizuojant organizacinės kultūros dimensijas nustatyta, jog *neapibrėžtumo vengimo* dimensijos vidurkis vertinant EOK siekė net 4,29, o *orientacijos į veiklą* – 3,86, galima daryti prielaidą, jog analizuojamos organizacijos kultūra priskirtina hierarchijos tipui. Šio tipo organizacijų lyderiai apibūdinami kaip koordinatoriai, organizatoriai bei kontroliuotojai, o *galios distancijos* dimensijos vertinimas dabartinėje organizacinėje buvo vienas iš aukščiausių, siekė 3,71. Visgi svarbiausias kriterijus tapatinant analizuojamą organizacinę kultūrą su hierarchijos tipo kultūromis, lieka šiam tipui priskiriamos vertybės: vienodumas ir efektyvumas, kuriomis pasižymi analizuojama organizacinė kultūra, kadangi tiek *orientacijos į veiklą*, tiek *neapibrėžtumo vengimo* dimensijoms priskiriamas elementas *atlyginimas už inovacijų taikymą, siekiant gerinti darbo rezultatus*, kurio vidurkis vertinant EOK siekė net 5,13, o NOK - 2,97, kas reiškia, jog dabartinėje

organizacijoje inovacijų taikymas nėra viena svarbiausių vertybių, kuri priskiriama kitam organizacinės kultūros tipui – adhokratijai (žr. 37 psl.). Tuo tarpu efektyvumas organizacijoje užtikrinamas *darbuotojų skatinimu tobulėti, gerinti darbo rezultatus* (orientacijos į veiklą dimensija, 76 psl.) išlaikant *pastovumą, tvarką ir laikantis tam tikrų taisyklių, net jei tai daro neigiamą įtaką naujovių atsiradimui* (neapibrėžtumo vengimo dimensija, 64 psl).

Kadangi didžiausios statistinės reikšmės vertinant EOK ir NOK nustatytos tarp *institucinio kolektyvizmo, galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą* dimensijų indeksų, o identifikuotam organizacinės kultūros tipui būdingas stabilumas, kontrolė bei vidinis susitelkimas, galima teigti, jog organizacinėje kultūroje dominuoja biurokratinės vertybės (žr. 36 psl.). Tačiau nors organizacijoje šiuo metu vyrauja užimamų pareigų galia, taisyklių ir procedūrų laikymasis bei orientacija į status quo, vertinant NOK pastebimas respondentų poreikis pobiurokratinėms vertybėms (komandinio darbo, orientacijos į darbuotoją, lankstumo) atsiradimui, kadangi tarp daugelio dimensijų vidurkių vertinant EOK ir NOK nustatyti statistiškai reikšmingi vidurkiai.

*Apibendrinus organizacinės kultūros dimensijų indeksų pasiskirstymą pagal atotrūkį tarp EOK ir NOK, nustatyta, jog šešių iš aštuonių organizacinės kultūros dimensijų atotrūkių tarp EOK ir NOK indeksai yra statistiškai reikšmingi t.y.  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) ir tik tarp dviejų dimensijų (ilgalaiškės - trumpalaikės orientacijos ir neapibrėžtumo vengimo) indeksų atotrūkiu yra statistiškai nereikšmingi. Silpniausia organizacinės kultūros grandimi laikytina institucinio kolektyvizmo dimensija, kadangi lyginant EOK ir NOK nustatytas statistiškai reikšmingiausias atotrūkis,  $\rho = 0,00$ . Taip pat nustatyta, jog net tarp trijų dimensijų (galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą) vidurkių skirtumų vertinant EOK ir NOK nustatytas vienodas statistinis reikšmingumas,  $\rho = 0,005$ . Nežymus skirtumas, tai yra panašios statistinės reikšmės nustatytos orientacijos į veiklą dimensijai  $\rho = 0,007$  bei kategoriškumo dimensijai  $\rho = 0,033$ , kas įrodo, jog organizacinei kultūrai reikalingas struktūrizuotas dėmesys, kadangi tarp didžiosios dalies dimensijų egzistuoja panašus atotrūkis tarp EOK ir NOK statistinis reikšmingumas. Apibendrinant organizacinės kultūros tipo indentifikavimą, nustatyta, jog analizuojamos organizacijos OK tapatinama su hierarchijos tipo organizacine kultūra. Tokia prielaida grindžiama tuo, kad šiam tipui priskiriamos vienodumo ir efektyvumo vertybės, organizacijoje vyrauja vadovo kontrolė, o neapibrėžtumo vengimo dimensijos vidurkis vertinant EOK siekė net 4,29, orientacijos į veiklą – 3,86, o galios distancijos – 3,71.*

*Apibendrinus visus esamos ir siektinos organizacinės kultūros Joniškio rajono savivaldybėje tyrimo darbuotojų požiūriu rezultatus, galima teigti, jog esama organizacinė kultūra artefaktų, kultūrinių dimensijų bei vertybių ir normų požiūriu nesutampa su norima organizacine kultūra, nes atotrūkis vertinant esamą ir norimą organizacinę kultūrą nustatytas tarp kiekvieno elemento vidurkio.*

*Apibendrinus atlikto pirmojo organizacinės kultūros lygmens - artefaktų analizės rezultatus, galima teigti, kad didžiausias atotrūkis vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp atlyginimo už inovacijų*

taikymą siekiant gerinti darbo rezultatus, darbuotojų nuolatinio skatinimo tobulėti, gerinti darbo rezultatus ir patalpų, kuriose įsikūrusi organizacija komandiniam darbui pritaikytų erdvių vidurkių. Įvertinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai norėtų, kad už inovacijų taikymą gerinant darbo rezultatus jiems būtų dosniai atlyginama, kad jie būtų nuolat skatinami tobulėti bei gerinti darbo rezultatus, kad didėtų neformalaus bendravimo lygis organizacijoje tam tikrų ritualų ar švenčių metu, o darbo aplinkoje esančios erdvės būtų labiau pritaikytos komandiniam darbui.

Apibendrinus atlikto antrojo organizacinės kultūros lygmens - vertybių ir normų, analizės rezultatus pagal GLOBE klausimyne pateiktas aštuonias organizacinės kultūros dimensijas, galima teigti, kad didžiausias atotrūkis vertinant EOK ir NOK nustatytas tarp galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo ir kategoriškumo dimensijoms priskiriamų elementų. Tai yra mažiausiai darbuotojų lūkesčiai yra išpildyti vertinant šiuos galios distancijos elementus: darbuotojo įtakingumo pagal užimamas pareigas lygį (atotrūkis - 3,03), darbuotojų pavaldumo, baimės prieštarauti aukštesnes pareigas užimančiam darbuotojui lygį (1,89) bei pastarųjų pastangų mažinti/didinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų lygį (1,9). Vertinant individualizmo - kolektyvizmo distancijos elementus, tarp organizacijos narių didžiavimosi individualiais kolegų pasiekimais (2,17) ir pagrindinių veiksmų, skatinančių dirbti šioje organizacijoje (2,01) elementų, o kategoriškumo dimensijos - tarp diplomatiškumo, lankstumo, pasireiškiančio sprendžiant problemas, bendraujant su klientais (2,72) ir paklusnumo aukštesnes pareigas užimantiems organizacijos nariams lygio (1,89) elementų.

Apibendrinus organizacinės kultūros dimensijų indeksų pasiskirstymą organizacijoje, galima teigti, kad šešių iš aštuonių GLOBE klausimyne pateiktų ir tyrimo metu analizuotų organizacinės kultūros dimensijų atotrūkių indeksai vertinant esamą ir norimą organizacinę kultūrą, yra statistiškai reikšmingi, nes  $p < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Didžiausias statistinis reikšmingumas vertinant atotrūkį tarp esamos ir norimos organizacinės kultūros nustatytas tarp institucinio kolektyvizmo, galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą dimensijų indeksų.

Apibendrinant organizacinės kultūros tipo indentifikavimą, nustatyta, jog analizuojamoje organizacijoje vyrauja hierarchinis organizacinės kultūros tipas, nes vertinant esamą organizacinę kultūrą neapibrėžtumo vengimo dimensijos vidurkis siekė net 4,29, o orientacijos į veiklą - 3,86 balus, galios distancijos - 3,71 balus iš maksimalaus 7 balų įvertinimo. Vertinant EOK nustatytas biurokratinių vertybių tokių kaip užimamų pareigų galia, taisyklių ir procedūrų laikymasis bei orientacija į status quo dominavimas, tačiau vertinant NOK pastebimas respondentų poreikis pobiurokratinių vertybių tokių kaip komandinis darbas/bendradarbiavimas, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, orientacija į darbuotoją bei lankstumas atsiradimui organizacijoje.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą, pastebėta, kad visuotinai priimtose bendros organizacinės kultūros sampratos nėra, nes daugumos mokslininkų pateikiami organizacinės kultūros apibrėžimai yra daugiaprasmiai. Kiekviena organizacija galėtų pateikti savo organizacinės kultūros apibrėžimą, talpinantį daugybę veiksnių, formuojančių jos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus bei pasaulėžiūrą, nes daugumos mokslininkų nuomone, organizacinė kultūra yra sudėtingas įvairių teiginių ir nuomonių derinys apibūdinantis organizacijos ideologiją, žinias ir kultūros išraiškos objektus, turinčius esminės įtakos organizacijos veiklai bei jos efektyvumui.

2. Išnagrinėjus organizacinės kultūros struktūrą, ją sudarančius elementus bei vertybes paaiškėjo, kad organizacinę kultūrą, kaip kompleksinį reiškinį, sudaro keli lygiai: artefaktai, vertybės ir normos bei bendrosios nuostatos. Išsiaiškinta, kad organizacinės kultūros elementai bei vertybės yra pagrindinės organizacinės kultūros diagnozavimo ir įvertinimo priemonės. Pagrindiniai organizacinę kultūrą sudarantys elementai yra simboliai, grupės normos ir standartai, formali filosofija, mąstymo įpročiai, įtvirtinti įgūdžiai, tam tikromis situacijomis vartojama kalba, ritualai, klimatas ir grupės narių tarpusavio bendradarbiavimas.

3. Išsiaiškinus organizacinės kultūros vertybes teoriniu aspektu paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus organizacijose dažnai vyrauja stipri ir nusistovėjusi organizacinė kultūra, kurios pagrindą sudaro tradicinės biurokratinės vertybės, akcentuojančios pačios organizacijos interesus, kontrolę, komandą ir paklusnumą, taisykles, procedūras bei kitus suvaržymus, ką galima pastebėti, išanalizavus organizacinės kultūros tipologiją. Tuo tarpu pobiurokratinėms vertybėms būdingas kokybiškų paslaugų teikimas, kolektyvinis sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas ir koordinavimas, naujovės, rizikingumas ir nuolatinis tobulėjimas bei atsakomybė už rezultatus.

4. Gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad analizuojant tiek pirmąjį artefaktą, tiek antrąjį vertybių ir normų organizacinės kultūros lygį, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp didžiosios dalies elementų, todėl tyrimu atmetama darbo pradžioje išsikelta  $H_0$  hipotezė ir patvirtinta  $H_1$  tyrimo hipotezė, nurodanti, jog esama organizacinė kultūra nesutampa su norima. Tai rodo, kad organizacijoje neskiriamas pakankamas dėmesys organizacinei kultūrai, kas turi neigiamos įtakos organizacijos veiklos efektyvumo lygmeniui, teikiamų paslaugų kokybei bei galutiniam jos veiklos - piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla rezultatui.

5. Tyrimu identifikuotos silpniausios organizacinės kultūros sritys, pasižyminčios reikšmingiausiais atotrūkiškais tarp EOK ir NOK, t.y. didžiausias atotrūkis pagal organizacinės kultūros dimensijas nustatytas tarp institucinio kolektyvizmo, galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą dimensijų. Todėl galima teigti, jog organizacijos kultūra pasižymi aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų socialiniu atsiskyrimu nuo žemesnes pareigas užimančių

darbuotojų bei pastarųjų besąlygišku paklusnumu vadovaujantiems asmenims, kas neigiamai veikia darbuotojo ir vadovo bendravimą, neleidžia darbuotojams laisvai išsakyti savo minčių ir idėjų. Taip pat tyrimas parodė, kad organizacinei kultūrai būdinga organizacijos narių didžiavimosi darbu, kolektyvo darnos stoka, kas lemia konfliktų atsiradimą, mažina saviraiškos, tobulėjimo poreikį ir galimai neigiamai veikia organizacijos veiklos efektyvumą.

6. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Joniškio rajono savivaldybėje vyrauja hierarchinis organizacinės kultūros tipas, kadangi organizacinei kultūrai būdingas biurokratinių vertybių tokių kaip užimamų pareigų galia, taisyklių ir procedūrų laikymasis bei orientacija į status quo dominavimas, kas neigiamai lemia ne tik organizacijos narių savijautą, bet ir motyvaciją, darbo kokybę.

7. Nustatyta, kad EOK organizacijoje pasižymi biurokratinėmis vertybėmis, neigiamai veikiančiomis organizacijos veiklos efektyvumą, nes šių vertybių dominavimas gali būti kliūtis organizacijos modernizavimui, jos veiklos gerinimui ir tobulinimui. Tačiau vertinant NOK pastebimas respondentų poreikis pobiurokratinių vertybių atsiradimui, t.y. komandinio darbo/bendradarbiavimo, darbuotojų dalyvavimo priimančioms sprendimams, orientacijos į darbuotoją bei lankstumo puoselėjimui organizacijoje. Tai rodo, kad valstybės tarnautojai suvokia neigiamą biurokratinių vertybių poveikį, nes jų siektinos pobiurokratinės vertybės yra orientuotos į tobulėjimą bei modernios organizacijos vystymąsi. Šie pokyčiai būtų naudingi organizacijai, nes tikėtina, kad darbuotojai būtų suinteresuoti įsitraukti į aktyvų tinkamos organizacinės kultūros formavimo bei tobulinimo procesą NOK pagrindu.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos rekomendacijos.

## REKOMENDACIJOS

Įvertinus tai, kad didžiausias atotrūkis nustatytas tarp institucinio kolektyvizmo, galios distancijos, individualizmo - kolektyvizmo bei orientacijos į humaniškumą dimensijų indeksu, rekomendacijos teikiamos atsižvelgus į didžiausią šioms dimensijoms priskirtų elementų atotrūkį vertinant esamą ir norimą organizacinę kultūrą.

1. Atsižvelgus į organizacijoje vyraujančią hierarchijos tipą bei jam būdingas biurokratinės vertybes, stabilumą ir kontrolę bei vidinį susitelkimą ir integraciją, siekiant gerinti organizacinės kultūros padėtį ir patenkinti respondentų lūkesčius, organizacijos vadovams siūloma biurokratinės organizacinės kultūros vertybes keisti pobiurokratinėmis. T.y. siūloma didesnę dėmesį skirti darbuotojų skatinimui už inovatyvumą, naujų išteklių (investicinių projektų inicijavimas, kurių įgyvendinimui būtų pritraukiamos Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos lėšos), galimybių paieškas, organizacijos vizijos puoselėjimą, pateikiant naujų idėjų. Taip pat būtų tikslinga atliekant užduotis kurti skirtingų valdymo lygių komandas organizacijoje, kurių dėka būtų nustatomi darbų efektyvumo ir rezultatyvumo rodikliai, atsižvelgiant į darbuotojo gebėjimus ir organizacijos tikslus.

2. Organizacijos vadovams siekiant mažinti socialinę atskirtį tarp vadovų ir pavaldinių bei pastarųjų besąlygišką paklusnumą vadovaujantiems asmenims, tikslinga organizacijoje įdiegti tarnybinės veiklos vertinimo sistemą, kuri apimtų tiek pavaldinių, tiek vadovų vertinimą, kurio metu pavaldiniams būtų suteikta galimybė vertinti savo tiesioginių vadovų, o taip pat ir savo darbą. Didesnis supratingumas, pagalba iš aukštesnės pareigas užimančių darbuotojų, priverstų darbuotojus labiau atsipalaiduoti ir koncentruotis į atliekamas užduotis, kas didintų veiklos efektyvumą. Taip pat tikslinga biurokratinę užimamų pareigų galios vertybę keisti pobiurokratine įtraukiant darbuotojus priimant sprendimus.

3. Vadovams siūloma iš koordinatoriaus ir kontroliuojančiojo tapti patarėju bei komandos kūrėju, ypač pasireiškiančiu organizacijoje iškilus nesutarimams ar konfliktams. Siekiant sukurti darnią komandą, jos vadovui tikslinga visuomet atlikti trečiosios šalies vaidmenį, tarpininkauti ir priimti geriausią sprendimą, skatinant darbuotojus atvirai išsakyti nuomones, nes gana dažna konfliktų ar nesutarimų priežastis yra juose dalyvaujančių asmenų vertybių skirtumai, o geranoriškas konfliktų sprendimas organizacijoje priklauso nuo bendrų organizacijos vertybių bei vadovavimo lygio. Tokiu būdu būtų užtikrintas efektyvus konfliktų sprendimas ir informacijos apie organizacijoje iškilusius nesutarimus ar konfliktus konfidencialumas.

4. Siekiant didinti organizacijos darbuotojų įsipareigojimus ir ištikimybę organizacijai, jos vadovams būtina didesnę dėmesį skirti psichosocialiniams santykiams, t.y. didinti neformalų bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų, siekti organizacijos ir jos darbuotojų tikslų tapatumo, kadangi darbuotojų lojalumas ir ištikimybė organizacijai didžiaja dalimi priklauso nuo vadovų vertybių, idėjų ir

nuo jų gebėjimo jas tinkamai pateikti organizacijos darbuotojams. Sukurdami šiltesnius santykius tarp darbuotojų vadovai turėtų galimybę lengviau perteikti darbuotojams organizacijos tikslus, tai gerintų teikiamų paslaugų kokybę. Tai gali būti pasiekama kasdieninėse užduotyse akcentuojant ir pabrėžiant valstybės tarnautojų pareigą tarnauti visuomenei, jos interesams ir gerovei, o esminėmis vertybėmis organizacijoje turėtų tapti tarnavimo, vertinimo ir pagarbos žmonėms vertybės, kas skatintų organizacijos narių didžiavimąsi savo darbu ir motyvacijos didėjimą.

5. Siekiant išlaikyti ir padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacijos vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti moraliniam darbuotojų skatinimui, motyvacijai bei jų rūpinimuisi. Atsižvelgus į tai, kad darbuotojų materialinis skatinimas pagal darbo rezultatus yra apribotas, nes didžiąją dalį organizacijos darbuotojų sudaro valstybės darbuotojai, kurių darbo apmokėjimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, nustatantis pastovų atlyginimą pagal užimamas pozicijas (priedas prie atlyginimo mokamas pagal darbo stažą, o ne nuo darbo rezultatų), todėl organizacijos vadovai turėtų parodyti organizacijos rūpestį ir dėmesį darbuotojams nematerialiomis priemonėmis, tokiomis kaip asmeninis vadovų dėmesingumas ir pagarba, oficialus nuveiktų darbų įvertinimas, išreikšta padėka.



## LITERATŪRA

1. Aleknienė A., Lietuvos viešojo valdymo institucijų vertybinis potencialas, *Tiltai*, 2005, Nr. 3 (32), p. 2-11.
2. Aleknienė A., Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose. *Politologija*, Nr. 4 (32), 2003, p. 70-90.
3. Aleknienė A., et al., Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra, *Viešasis administravimas*, Nr. 2 (10), 2006, p. 27–36.
4. Cameron K. S. A., Process for Changing Organizational Culture, *The Handbook of Organizational Development*, 2004, p. 1-18, Prieiga per internetą:  
<<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>>, (žiūrėta 2014 09 21).
5. Clegg S., Bailey J. R., 2008, International Encyclopedia of Organization Studies, London: SAGE. Prieiga per internetą:  
<<http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzQ3NDQ3OV9fQU41?sid=484b621f-bfeb-4c50-a53b-212fdf4b4b6b@sessionmgr4003&vid=0&format=EB&rid=1>>, (žiūrėta 2014 09 03).
6. Chhokar J. S., et al., 2007, Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, p. 1200. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=v0txL5LnLcYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Chhokar,+J.+S.,+Brodbeck,+F.+C.,+House,+R.+J.+2007+Culture+and+leadership+around+the+world&ots=Q5lyVARoBO&sig=CrUhVrM\\_sHkoUXCEzuxmPBM97c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=v0txL5LnLcYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Chhokar,+J.+S.,+Brodbeck,+F.+C.,+House,+R.+J.+2007+Culture+and+leadership+around+the+world&ots=Q5lyVARoBO&sig=CrUhVrM_sHkoUXCEzuxmPBM97c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>, (žiūrėta 2014 10 15).
7. Dikčius, V., *Anketos sudarymo principai*, Vilnius, Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Marketingo katedra, 2011, p. 83. Prieiga per internetą:  
<[http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)> (žiūrėta 2014 10 15).
8. Domarkas, V. *Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė*. Naujoji viešoji vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas, Technologija. 2007, p. 6–24.
9. Dromantaitė A., et al., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 289 p.
10. Fleury M. T. L., Organizational Culture and the Renewal of Competences. *Brazilian Administration Review*, 2009, Vol. 6 Issue 1, p. 1-14. Prieiga per internetą:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922009000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922009000100002&script=sci_arttext)>, (žiūrėta 2014 09 13).

11. Gražulis V., Jagminas J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 24, 2008, p. 83.
12. Grublienė V., Urbonaitė A. Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 36. No. 3, 2014. p. 507-515.
13. Guogis A., Rakšnyš A.V. Viešojo administravimo modelių vystymosi perspektyvos modernizmo ir postmodernizmo idėjų šviesoje, *Tiltai*, Nr. 2, 2014, p. 19-22.
14. Hofstede G. *Cultures and organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1999.
15. Hofstede G. *Culture Consequences*. London: Sage, 2001.
16. House, R. J. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
17. Joniškio rajono savivaldybės 2014 – 2016 metų strateginis veiklos planas, 2014 metai. Prieiga per internetą: < <http://www.joniskis.lt/Planavimo%20dokumentai479>> (žiūrėta 2014 11 12).
18. Joniškio rajono savivaldybės administracijos veiklos nuostatai. Prieiga per internetą: < <http://www.joniskis.lt/lit/Nuostatai-> > (žiūrėta 2014 11 05).
19. Kardelis, K., 2002, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Prieiga per internetą: < <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai> > (žiūrėta 2014 10 07).
20. Kardelis, K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2005, p. 398.
21. Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 9, 2004, p. 73-80.
22. Kozlov K.K., et al., *Organizacionnaja kultūra*. Moskva: OOO “KnoPyc“, 2013, p. 43-134.
23. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1994, Nr. 55-1049; *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 91-2832; *Valstybės Žinios*, 2008, Nr. 113-4290.
24. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1994, Nr. 53-996; *Valstybės Žinios*, Nr. XII-966, 2014-06-26.
25. Lietuvos Respublikos Konstitucija, *Valstybės Žinios*, 1992, Nr. 33-1014.
26. Lencioni, P. *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. San Francisc : Jossey- Bass, 2012, p. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Q6tDxt5tg8oC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Lencioni,+P.+The+Advantage.+Why+Organizational+Health+Trumps+Everything+Else+in+Business+READ&ots=balmi8fPRN&sig=rD4iEkoIbihLJeeHEv3N9ZpTM4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Lencioni%2C%20P.%20The%20Advantage.%20Why%20Organizational%20Health%20Trumps%20Everything%20Else%20in%20Business%20READ&f=false](http://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Q6tDxt5tg8oC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Lencioni,+P.+The+Advantage.+Why+Organizational+Health+Trumps+Everything+Else+in+Business+READ&ots=balmi8fPRN&sig=rD4iEkoIbihLJeeHEv3N9ZpTM4&redir_esc=y#v=onepage&q=Lencioni%2C%20P.%20The%20Advantage.%20Why%20Organizational%20Health%20Trumps%20Everything%20Else%20in%20Business%20READ&f=false)> (žiūrėta 2014 09 19).

27. Levin I., Gottlieb J. Z. Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles and eight practices, *Organization Development Journal*, 2009, No 4, Vol. 27, p. 31-46. Prieiga per internetą <<http://skat.ihmc.us/rid=1GSL8Z7MJ-6KPF99-QK9/realigning%20org%20culture.pdf>>, (žiūrėta 2014 09 23).
28. Lukasova, R., Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, Nr. 32, p. 95-103. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f557635-b469-4874-8520-f0962835dcc4%40sessionmgr110&vid=5&hid=107>> (žiūrėta 2014 09 20).
29. Malinauskaitė J., Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams. *15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. Verslas XXI amžiuje Business in XXI Century*, prieiga per internetą <<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/21/68>>, (žiūrėta 2014 09 19).
30. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 2009, p. 315-322.
31. Norbert T, Adrian R.. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, 336 p.
32. Palidauskaitė J., Viešojo administravimo profesinių vertybių teoriniai aspektai. *Lietuvos mokslo akademija, Filosofija. Sociologija*, Nr. 1, 2004, p. 33–38.
33. Paužuolienė J., Organizacinės kultūros tyrimas socialiai atsakingose organizacijose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(30), 2011, p. 70-76. Prieiga per internetą: <<http://www.su.lt/mokslas-ir-menas/mokslo-leidiniai/jaunj-mokslinink-darbai/5595-2011-nr-130>>, (žiūrėta 2014 09 19).
34. Paužuolienė J., Trakšėlys K. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje, *Vadyba*, Nr. 2, 2009, p. 157-163.
35. Patapas A., Labenskytė G. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4, 2011, p. 589–603.
36. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, 2008, p. 74-88.
37. Piktornaitė I., Paužuolienė J. Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, Nr.4, 2013, p. 93-108.
38. Preikšienė L., Kuo svarbi organizacijos kultūra jūsų įmonei? Ar verta ją keisti? Prieiga per internetą: <[http://ekt.lt.webserver.balt.net/lt/main/apie\\_mus/publikacijos\\_ir\\_naujienos?ID=39](http://ekt.lt.webserver.balt.net/lt/main/apie_mus/publikacijos_ir_naujienos?ID=39)>, (žiūrėta 2014 09 23).
39. Pruskus V. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, Vilniaus verslo ir teisės kolegija. 2004, p. 240.
40. Puškorius S., Raipa A. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 2002, p. 9-17.

41. Raipa A., Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 30, 2009, p. 22-32.
42. Raipa A., Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis, 2014, *Tiltai*, Nr. 2, 2014, p. 19-22.
43. Rashid Z. A., et al., The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, Vol. 25 Iss: 2, p.161 – 179. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437730410521831> >, (žiūrėta 2014 10 03).
44. Rekašiūtė Balsienė R., Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37, 2006 p. 127-137.
45. Robbins S. P., Coulter, M. Management. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Education, Inc., 2007, p. 643, Prieiga per internetą: <<http://uolbscs.files.wordpress.com/2014/04/management-11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf> >, (žiūrėta 2014 09 16).
46. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. 374 p.
47. Schein H. E., Organizational Culture and Leadership, *San Francisco: Jossey-Bass*, 2004, p. 1- Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-edition-josseybass2004isbn0787968455> >, (žiūrėta 2014 09 14).
48. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership: 4th edition*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2010, p. 415.
49. Schermerhorn J. R., et al., *Organizational Behaviour: 7th Edition, Unated States of America: John Wiley & Sons*, 2002, p.358.
50. Shahzad F., et al., Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, p. 975–985. Prieiga per internetą: < <http://www.journal-archieves14.webs.com/975-985.pdf> >, (žiūrėta 2014 09 02).
51. Staniulienė S., *Organizacinė kultūra*, mokomoji knyga, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2010, p. 248.
52. Staponkienė J., Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13, 2005, p. 83.
53. Stundžė L., Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*. Nr. 53, 2010, p. 63-85.
54. Šimanskienė L., Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15, 2008, p. 175-179.

55. Thornbury J., Creating a living culture: the challenges for business leaders, *Corporate governance: the international journal of business in society*, 2003, Vol. 3, Iss 2, p. 68-79. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14720700310474073> > (žiūrėta 2014 09 27).
56. Urbonienė R., Sociologinių tyrimų metodika. Anketinė apklausa, 2011, p. 40. Prieiga per internetą: <<http://www.slideserve.com/ronna/sociologiniu-tyrimu-metodika-anketine-apklausa> > (žiūrėta 2014 10 15).
57. Vveinhardt J., Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (25), 2011, p. 225-226.
58. Vanagas R., Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje, daktaro disertacija, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, 187 p.
59. Zakarevičius P., Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, 2004, p. 201–209.

## ANOTACIJA

Mockūnaitė E. Organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje. / Viešojo administravimo magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė - doc. dr. Agnė Jurčiukonytė. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. - 97 p.

Magistro baigiamajame darbe atliktas organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje. Pirmoje - teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai organizacinės kultūros aspektai. Išnagrinėta organizacinės kultūros samprata, funkcijos ir svarba, lygiai ir elementai bei biurokratinės ir pobiurokratinės organizacinės kultūros vertybės, pateikta organizacinės kultūros tipologija. Antroje analitinėje - tiriamojoje dalyje išanalizuoti duomenys, surinkti apklausus Joniškio rajono savivaldybės administracijai priklausančius darbuotojus. Įvertinta organizacijos narių sociodemografinė charakteristika, nustatyta organizacijos esama ir norima organizacinė kultūra, analizuojant ją pagal teorinėje dalyje aptartus lygius: artefaktus bei vertybes ir normas. Įvertinus organizacinės kultūros dimensijų raišką, nustatytas organizacinės kultūros tipas.

**Raktiniai žodžiai:** organizacija, organizacinė kultūra, vertybės, viešasis sektorius, Savivaldybės administracija, biurokratinės ir pobiurokratinės vertybės.

## ANOTATION

Mockunaitė E. Organizational culture research in Joniskis district municipality. Master of Public Administration study program thesis. Research supervisor - doc. dr. Agnė Jurčiukonytė. -Vilnius: Mykolo Romerio University, Policy and Management Faculty, 2015. - 97 p.

Master's thesis conducted research of organizational culture in Joniskis district municipality. In the first - the theoretical part of the masters thesis analysed and systemized various examples of Lithuanian and foreign authors theoretical aspects of organizational culture. Examined the concept of organizational culture, function and importance, levels and elements of bureaucratic and post - bureaucratic organizational culture values, the organizational culture typology. In the second - study part analysed data collected from Joniskis district municipalities administration staff. Rated socio - demographic characteristics of the organisation members, established organizations current and desired organizational culture, analyzing it under levels discussed in theoretical part: artefacts, values and norms. Assess organizational culture dimensions resolution, set of organizational culture type.

**Key words:** organization, organizational culture, values, public sector, district administration, bureaucratic and post - bureaucratic values.

## SANTRAUKA

Mockūnaitė E. Organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje. / Viešojo administravimo magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė - doc. dr. Agnė Jurčiukonytė. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. - 97 p.

Darbo tema - organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje. Darbo aktualumą pagrindžia tai, kad šiuolaikinėje viešojo sektoriaus institucijų valdymo aplinkoje organizacinės kultūros ir elgsenos tyrimas bei tobulinimas yra vienas reikšmingiausių šio sektoriaus modernizavimo faktorių, o nuolatinė organizacinės kultūros analizė bei jos tobulinimas yra efektyvus ir vertingas veiksnys, siekiant galutinio viešojo sektoriaus organizacijų rezultato - piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla.

Darbo problema apibrėžiama klausimu - ar esama organizacinė kultūra Savivaldybėje padeda siekti veiklos kokybės bei tenkinti interesantų lūkesčius ir kokia būtų siektina organizacinė kultūra?

Darbo tikslas - atlikti organizacinės kultūros analizę Savivaldybėje įvertinant esamą ir siektiną organizacinę kultūrą ir pateikti rekomendacijas pokyčiams pasiekti. Jam pasiekti sprendžiami šie uždaviniai: išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą, išanalizuoti organizacinės kultūros struktūrą, ją sudarančius elementus bei vertybes, išsiaiškinti Savivaldybės darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, nustatant dabartinę organizacinės kultūros būklę ir suformuluojant siektinos kultūros gaires, pateikti vadybinius sprendimus, siekiant patobulinti esamą organizacinę kultūrą ir pasiekti norimą. Darbe taikomi šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa elektroniniu būdu, kiekybinių duomenų apdorojimas, naudojant SPSS 20 ir Microsoft Office Excel 2010 programas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad esama organizacinė kultūra artefaktų, vertybių ir normų bei kultūrinių dimensijų požiūriu nesutampa su norima organizacine kultūra, nes atotrūkis vertinant esamą ir norimą organizacinę kultūrą nustatytas tarp kiekvieno elemento vidurkio. Tai rodo, kad organizacijoje neskiriamas pakankamas dėmesys organizacinei kultūrai, kas turi neigiamos įtakos organizacijos veiklos efektyvumui, teikiamų paslaugų kokybei bei galutiniam jos veiklos rezultatui - piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla rezultatui. Organizacijoje dominuoja biurokratinių vertybių įsitvirtinimas, kuris traktuotinas kaip viena iš galimų kliūčių organizacijos modernizavimui, jos veiklos gerinimui ir tobulinimui. Nustatyta, kad Savivaldybėje vyrauja hierarchinis organizacinės kultūros tipas.

Darbą sudaro: įvadas, dvi dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pateikiamas vienas priedas, kurį sudaro tyrimo anketa.

**Raktiniai žodžiai:** organizacija, organizacinė kultūra, vertybės, viešasis sektorius, Savivaldybės administracija, biurokratinės ir pobiurokratinės vertybės.



## SUMMARY

Mockūnaitė E. Organizational culture research in Joniskis district municipality. Master of Public Administration study program thesis. Research supervisor - doc. dr. Agnė Jurčiukonytė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Policy and Management Faculty, 2015. – 97 p.

The topic - the organizational culture research in Joniskis municipality. The relevance of the work supported by the fact that in today's public sector institutions' management of organizational culture and environment behavior research and development is one of the most significant factors in the modernization of the sector and the constant analysis of organizational culture and its development is an effective and valuable factor in the final outcome of the public sector organizations - citizens' satisfaction in public institutions.

Research problem defined by the question - whether there are organizational culture in the municipality contributes to the quality and performance to meet the expectations of interested whatever target organizational culture?

The aim of the research - to perform analysis of organizational culture in municipality evaluating existing and desired organizational culture and provide decisions to achieve management solutions. To achieve it following tasks have been made: to examine the concept of organizational culture, to analyze organizational culture structure, its constituent elements and values, to find out municipality staff attitude to organizational culture, determining the current status of the target culture and formulating guidelines to provide management solutions in order to improve the existing organizational culture and achieve desires. Research methods in the work: analysis of scientific literature, electronic survey, quantitative data processing using SPSS 20 and Microsoft Office Excel 2010 programs.

The research results showed that there are organizational culture artifacts, values and norms and cultural dimensions that do not coincide with the desired organizational culture, because the delay in the assessing the current and desired organizational culture established between each element average. It shows that the organization does not appear to focus on organizational culture, which has a negative impact on the organization's efficiency, quality of services provided and the final results of its operations - citizens' satisfaction with public institutions activities. Organization dominated by bureaucratic entrenchment of values, which is to be treated as one of the possible obstacles to the modernization of the organization and the improvement of development. It was found that in the municipality dominated hierarchical organizational culture type.

The research consists of: an introduction, two parts, conclusions and managerial solutions, references, abstract and summary in Lithuanian and English languages. Also one supplement, i.e. research survey.

**Key words:** organization, organizational culture, values, public sector, district administration, bureaucratic and post - bureaucratic values.

## **PRIEDAS**

## Tyrimo anketa

### Ižanga

#### Gerb. Respondente,

Šiuo tyrimu siekiama ištirti, įvertinti ir palyginti esamą ir apibrėžti siektiną organizacinę kultūrą Joniškio rajono savivaldybėje.

Apibendrinta tyrimo metu surinkta informacija bus naudojama Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto magistro studijų baigiamojo darbo rašymui.

Jūsų tapatybė bei atsakymai yra visiškai konfidencialūs, todėl prašoma būti atidžiais tyrimo dalyviais ir nuoširdžiai bei sąžiningai pateikti savo nuomonę, įsitikinimus, vertybes bei suvokimą apie vyraujančią organizacinę kultūrą - organizacijoje, kurioje dirbate.

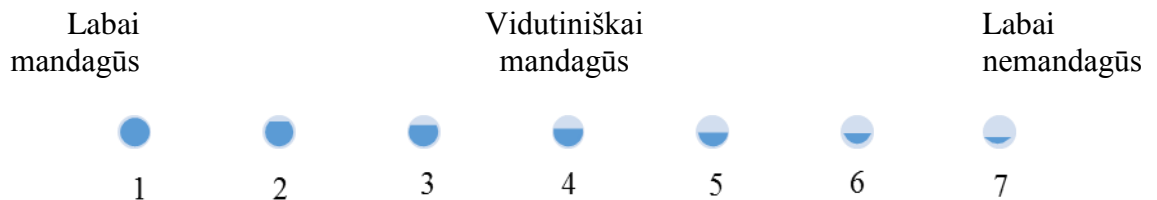
### Bendrosios nuorodos

Anketa sudaryta iš trijų skyrių: pirmajame ir antrajame skyriuose pateikti klausimai, kuriais siekiama sužinoti ir įvertinti esamą ir siektiną organizacijos, kurioje dirbate, organizacinę kultūrą, o trečiajame - pateikiami socialinio - demografinio pobūdžio klausimai.

Anketa sudaryta iš kelių skirtingų tipų klausimų. Pirmoji ir antroji anketos dalys susideda iš dviejų tipų klausimų, kurių pavyzdžiai pateikiami žemiau.

*Pirmojo tipo klausimo pavyzdys:*

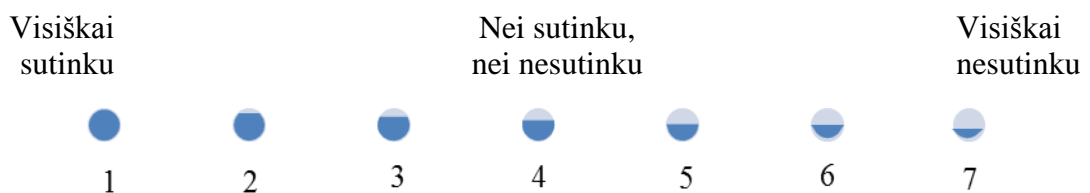
A. Jūsų mieste žmonės paprastai yra:



Tokio tipo klausime turėtumėte pažymėti skaičių, atspindintį žmonių, gyvenančių Jūsų mieste mandagumą, t.y. apibraudami skaičių 1 teigtumėte, jog Jūsų mieste žmonės labai mandagūs, o apibraudami skaičių 7 teigtumėte, jog jie labai nemandagūs. Turėdami kitokią nuomonę, turėtumėte apibraukti skaičių labiausiai atitinkantį žmonių mandagumą pagal tai, kaip arti apibūdinimų „labai mandagus“, „vidutiniškai mandagus“ ir „labai nemandagus“ jis yra.

*Antrojo tipo klausimo pavyzdys:*

B. Jūsų mieste žmonės yra labai mandagūs:



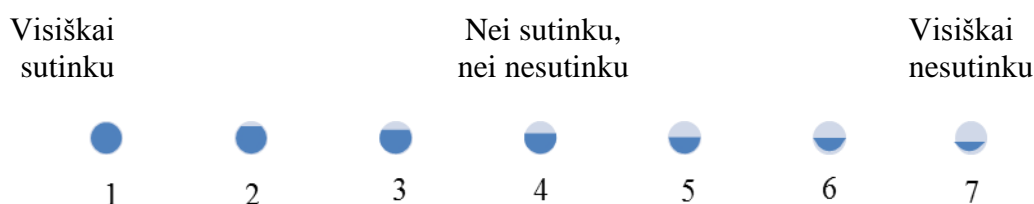
Antrojo tipo klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip stipriai sutinkate ar nesutinkate su teiginiu. Rekomenduojama pasirinkti ir apibraukti skaičius pagal tai, kaip stipriai sutinkate ar nesutinkate su pateiktu teiginiu.

### I skyriaus I dalis

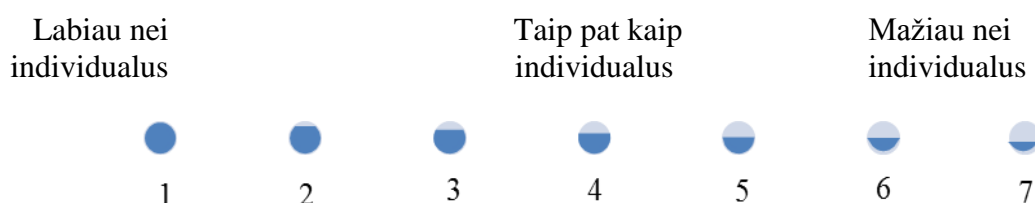
#### Dabartinė situacija organizacijoje, kurioje dirbate

Šio skyriaus pirmojoje dalyje Jums užduodami klausimai, nusakantys bendrus organizacijos, kurioje dirbate bruožus. Atsakydami į šiame skyriuje užduodamus klausimus, prašome atsižvelgti į tai, jog savo atsakymais padedate nustatyti ne įsivaizduojamą, o dabartinę organizacijos, kurioje dirbate, organizacinę kultūrą.

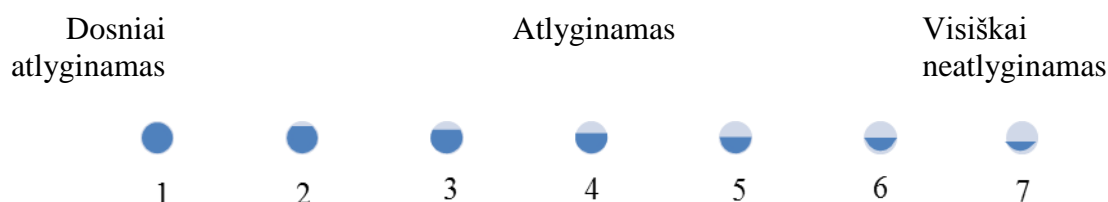
1.1. Patalpose, kuriose įsikūrusi organizacija, yra komandiniam darbui pritaikytų erdvių.



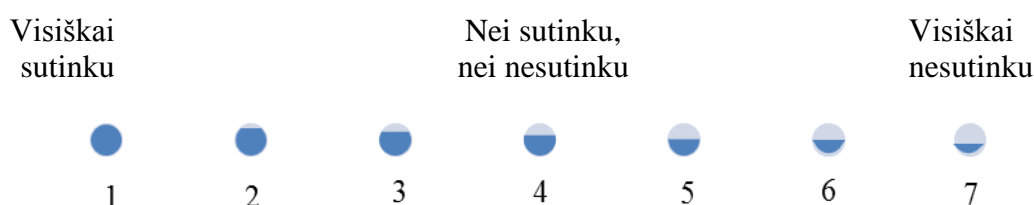
1.2 Šioje organizacijoje komandinis darbas vertinamas:



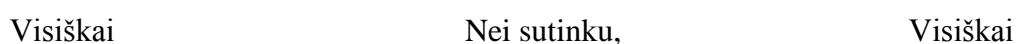
1.3 Šioje organizacijoje inovacijų taikymas siekiant gerinti darbo rezultatus paprastai yra:

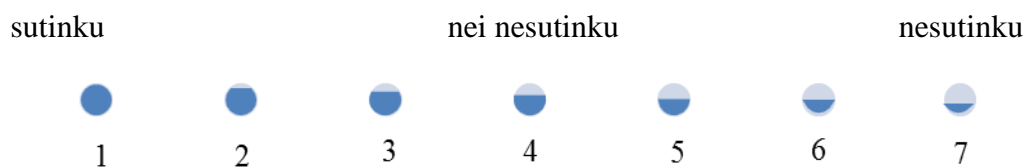


1.4 Šioje organizacijoje darbuotojai nuolat skatinami tobulėti, gerinti darbo rezultatus.

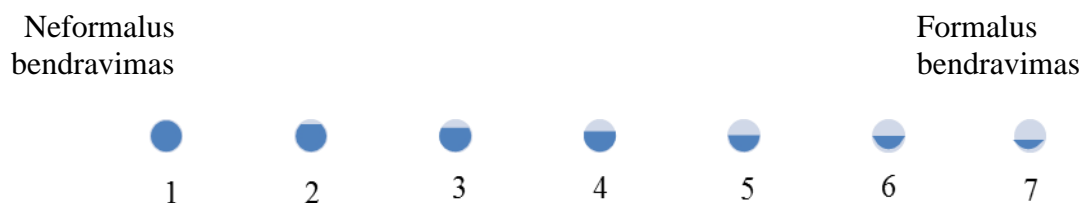


1.5 Šioje organizacijoje egzistuoja kasdieninėje veikloje vartojama specifinė kalba, trumpiniai, gestai ar ženklai, būdingi tik šiai organizacijai.





1.6 Šioje organizacijoje egzistuoja tam tikri ritualai, šventės, kurių metu pasireiškia:



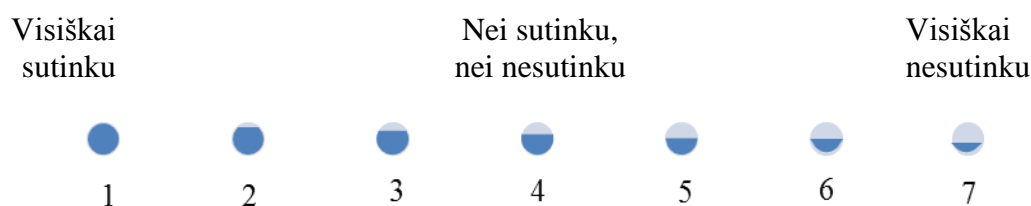
1.7 Neformalus bendravimas organizacijoje pasireiškia:



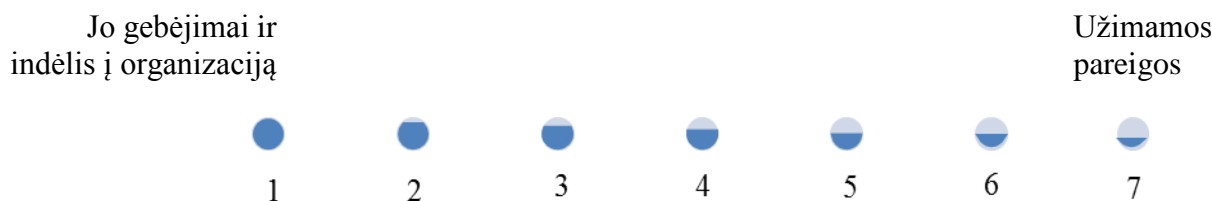
### I skyriaus II dalis

*Šio skyriaus antroje dalyje Jums užduodami klausimai nusakantys organizacijos, kurioje dirbate, bendrąsias vertybes ir normas. Atsakydami į šiame skyriuje užduodamus klausimus, prašome atsižvelgti į tai, jog savo atsakymais padedate nustatyti ne įsivaizduojamą, o dabartinę organizacijos, kurioje dirbate, organizacinę kultūrą.*

1.8 Šioje organizacijoje daug dėmesio skiriama pastovumui, laikomasi taisyklių, tam tikros tvarkos, net jei dėl to nukenčia eksperimentavimas ar inovacija.



1.9 Šios organizacijos nario įtakingumą lemia:



1.10 Autoritetu šioje organizacijoje laikomas:

Gabus, kvalifikuotas

Ryšius su įtakingais

ir efektyviai dirbantis jos narys



asmenimis turintis, aukštas pareigas užimantis jos narys

1.11 Šios organizacijos nariai pasižymi kategoriškumu (nepasižymi gebėjimu prisitaikyti prie situacijos priimant sprendimus, iniciatyvumu diplomatiškai ir lanksčiai spręsti problemas, išskylančias bendraujant su klientais, siekiant jų gerovės).

Visiškai sutinku



Nei sutinku, nei nesutinku

Visiškai nesutinku

1.12 Jei šios organizacijos nariai nesutinka su aukštesnes pareigas užimančiu darbuotoju, jie:

Išsako savo nuomonę, paprieštarauja



Nepaiso nuomonių skirtumo ir paklūsta

1.13 Dauguma šios organizacijos narių siekia savo individualiai išsikeltų tikslų.

Visiškai sutinku



Nei sutinku, nei nesutinku

Visiškai nesutinku

1.14 Šios organizacijos darbuotojai, užimantys aukštesnes pareigas, stengiasi:

Mažinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų



Didinti socialinę atskirtį tarp savęs ir žemesnes pareigas užimančių kolegų

1.15 Ši organizacija rūpinasi savo nariais ir yra ištikima jiems.

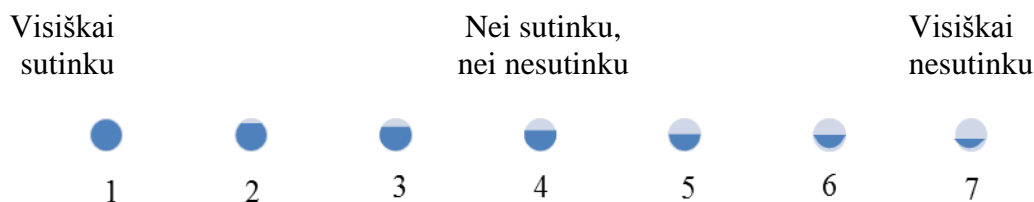
Visiškai sutinku



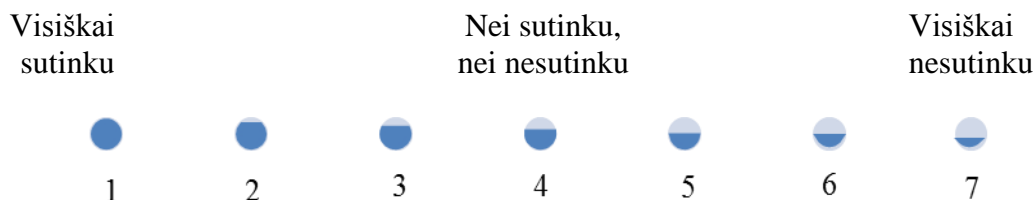
Nei sutinku, nei nesutinku

Visiškai nesutinku

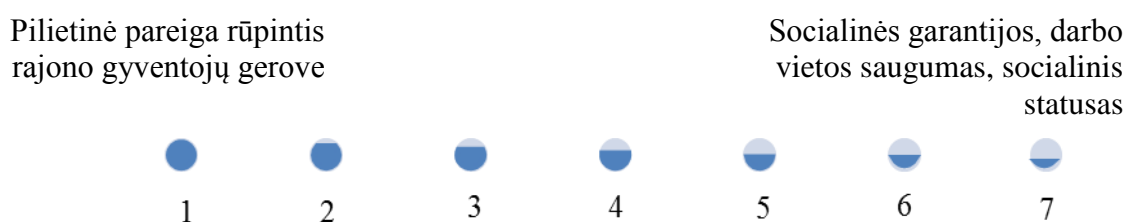
1.16 Šios organizacijos nariai didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje.



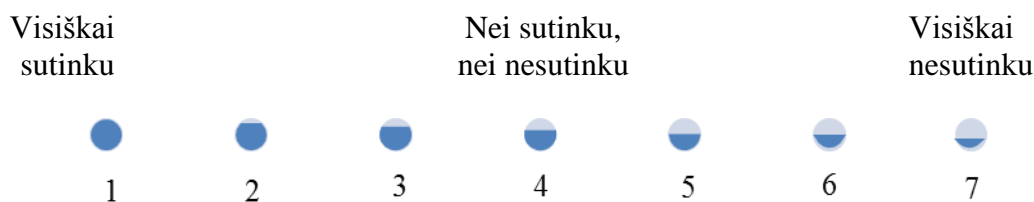
1.17 Šios organizacijos nariai jaučia ištikimybę organizacijai.



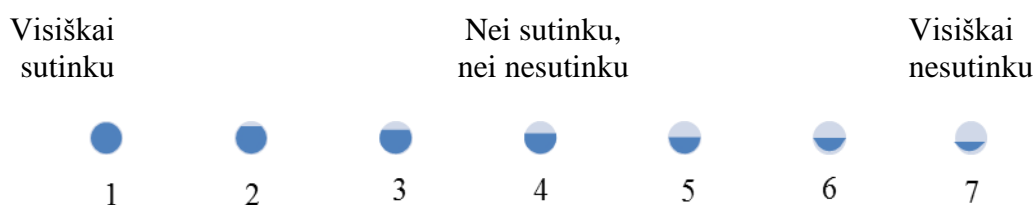
1.18 Pagrindiniai veiksniai, skatinantys dirbti šioje organizacijoje yra:



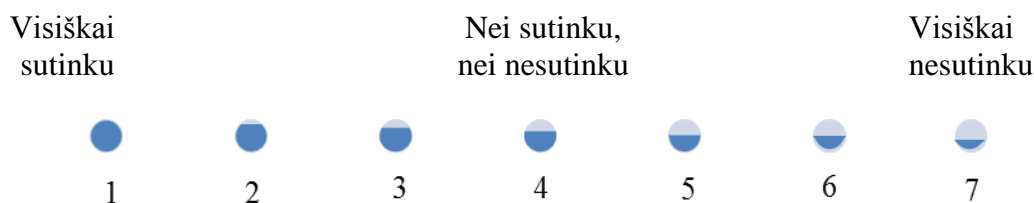
1.19 Šioje organizacijoje vyrauja ištikimybė komandai, net jei tai neigiamai veikia individualius komandos narių tikslus.



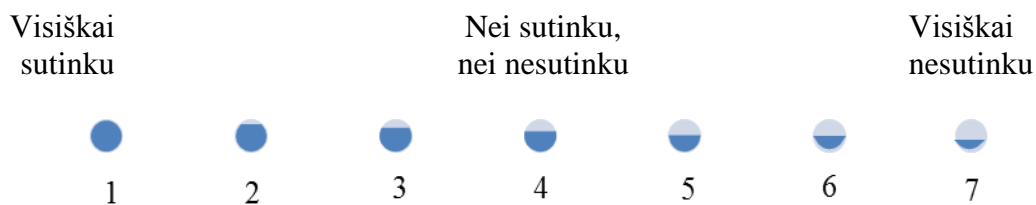
1.20 Šioje organizacijoje jaučiamas misijos, vizijos ir tikslų akcentavimas.



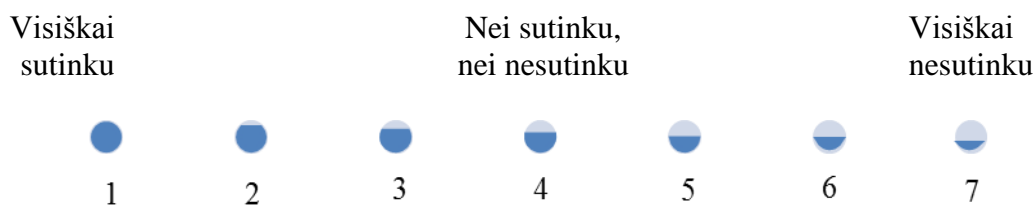
1.21 Šioje organizacijoje darbo principas pagrįstas suvokimu, jog jos darbuotojas pirmiausia yra „tarnaujantis“ šio rajono gyventojams asmuo, kuris teikdamas paslaugas turi užtikrinti jų kokybiškumą.



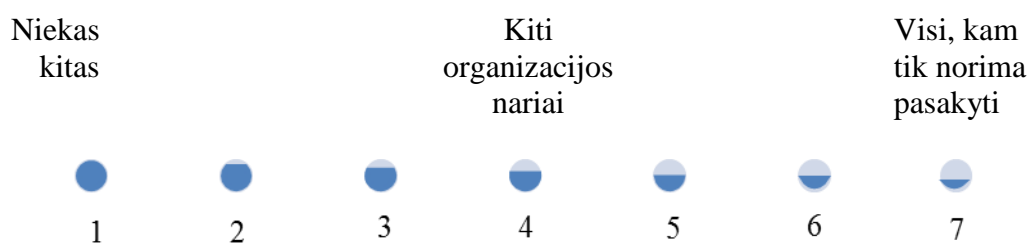
1.22 Organizacijos nariai paprastai yra mandagūs:



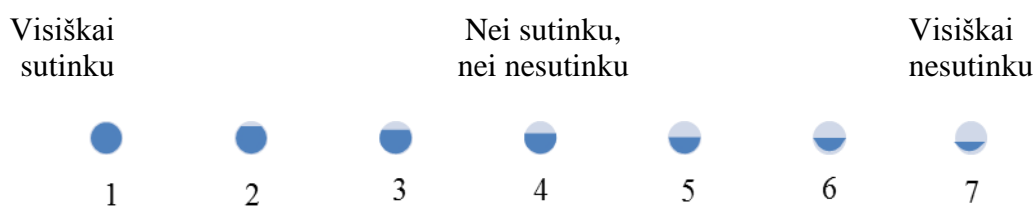
1.23 Organizacijos nariai paprastai rūpinasi vieni kitais:



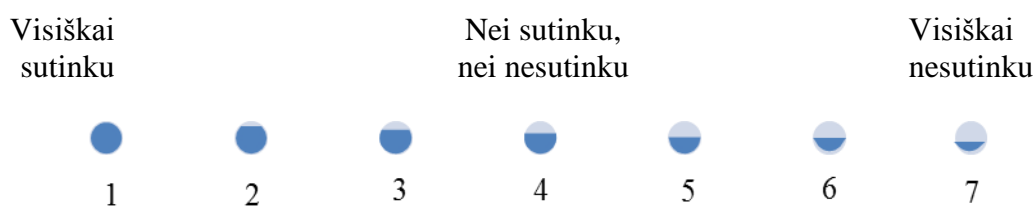
1.24 Jei įvyksta konfliktas ar kyla nesutarimai tarp organizacijos narių, kas paprastai apie tai sužino?



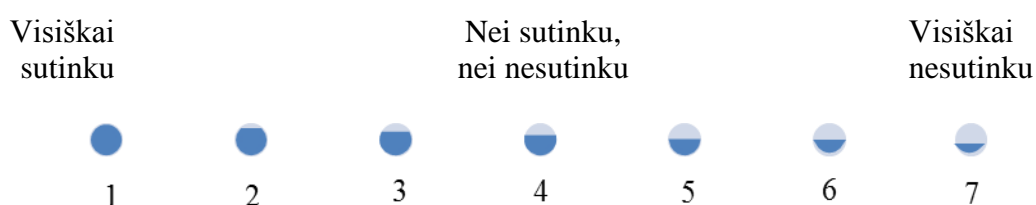
1.25 Organizacijos nariai paprastai yra draugiški:



1.26 Šioje organizacijoje vadovai skatina, didžiuojasi individualiais darbuotojų pasiekimais.



1.27 Šioje organizacijoje darbuotojai paprastai didžiuojasi individualiais kolegų pasiekimais.



1.28 Šioje organizacijoje iš darbuotojų tikimasi, jog jie:

Orientuosis į	Orientuosis tik
---------------	-----------------



padėties pagerinimą  
ateityje

į dabartinės situacijos  
išsaugojimą



1.29 Vadovų kaita šioje organizacijoje Jūsų darbui ir Jums paprastai reiškia:

Teigiamo  
poveikio ir permainų  
atsiradimą

Jokių poveikio ir  
permainų  
nesukėlimą

Neigiamo  
poveikio ir  
permainų  
atsiradimą



## II skyrius

### Kokia, Jūsų nuomone, turėtų būti organizacija

Šiame skyriuje siekiama sužinoti, kokia Jūsų nuomone turėtų būti organizacija.

2.1 Patalpose, kuriose įsikūrusi organizacija, turėtų būti komandiniam darbui pritaikytų erdvių.

Visiškai  
sutinku

Nei sutinku,  
nei nesutinku

Visiškai  
nesutinku



2.2 Jūsų nuomone komandinis darbas organizacijoje turėtų vykti:

Dažniau nei  
individualus

Taip pat  
dažnai kaip ir  
individualus

Rečiau nei  
individualus



2.3 Šioje organizacijoje inovacijų taikymas siekiant gerinti darbo rezultatus turėtų būti:

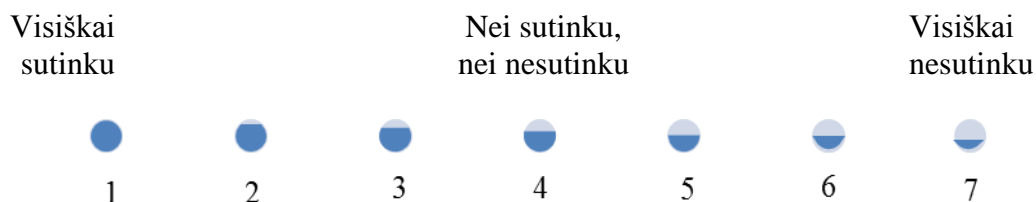
Dosniai  
atlyginamas

Atlyginamas

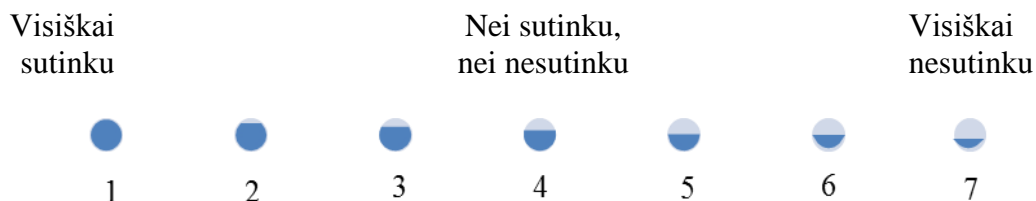
Visiškai  
neatlyginamas



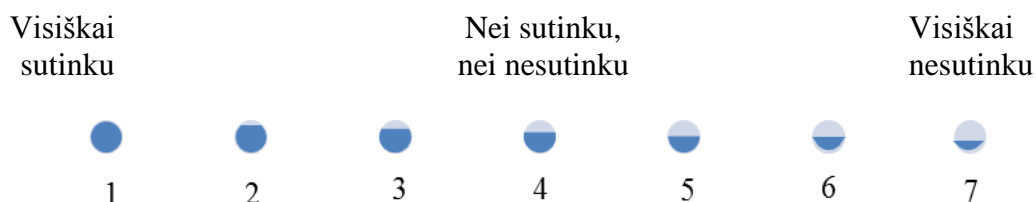
2.4 Šioje organizacijoje darbuotojai turėtų būti skatinami tobulėti, gerinti darbo rezultatus.



2.5 Šioje organizacijoje turėtų egzistuoti kasdieninėje veikloje vartojama specifinė kalba, trumpiniai, gestai ar ženklai, būdingi tik šiai organizacijai.



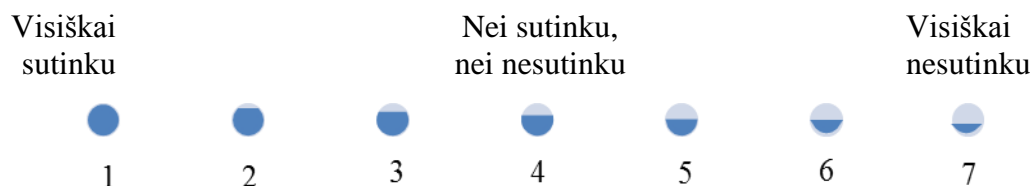
2.6 Šioje organizacijoje turėtų egzistuoti tam tikri ritualai, šventės, kurių metu turėtų vykti neformalus bendravimas:



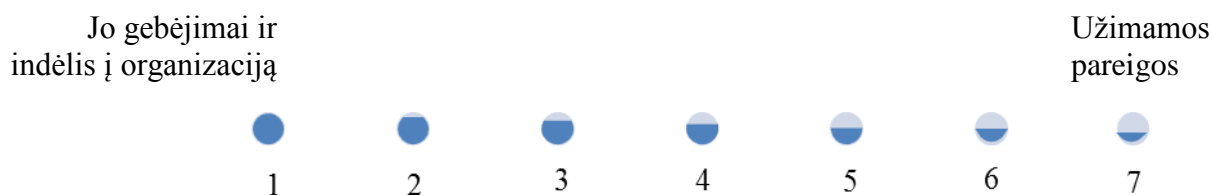
2.7 Neformalus bendravimas organizacijoje turėtų pasireikšti:



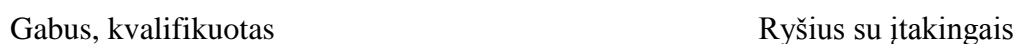
2.8 Šioje organizacijoje turėtų būti laikomasi taisyklių, tam tikros tvarkos, stengiamasi išlaikyti pastovumą tiek, kad dėl to nenukentėtų eksperimentavimas ar inovacija.



2.9 Šios organizacijos nario įtakingumą turėtų lemti:



2.10 Autoritetu šioje organizacijoje turėtų būti laikomas:



ir efektyviai dirbantis jos narys



asmenimis turintis, aukštas pareigas užimantis jos narys

2.11 Šios organizacijos nariai turėtų pasižymėti gebėjimu prisitaikyti prie situacijos priimant sprendimus, iniciatyvumu diplomatiškai ir lanksčiai spręsti problemas, iškylančias bendraujant su klientais, siekiant jų gerovės.

Visiškai sutinku



Nei sutinku, nei nesutinku

Visiškai nesutinku

2.12 Jei šios organizacijos nariai nesutiktų su aukštesnes pareigas užimančiu darbuotoju, jie turėtų:

Išsakyti savo nuomonę ir argumentuotai paprieštarauti



Nepaisyti nuomonių skirtumo ir paklusti

2.13 Dauguma šios organizacijos narių turėtų siekti bendrų organizacijos išsikeltų tikslų.

Visiškai sutinku



Nei sutinku, nei nesutinku

Visiškai nesutinku

2.14 Šios organizacijos darbuotojai, užimantys aukštesnes pareigas, turėtų stengtis:

Mažinti socialinę atskirtį nuo žemesnes pareigas užimančių kolegų



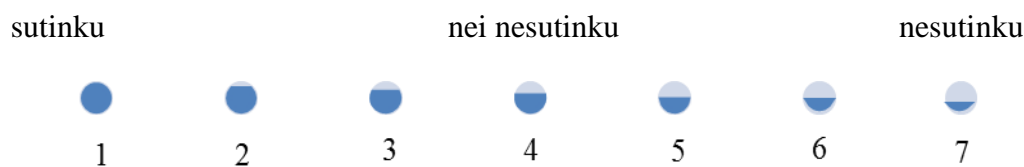
Didinti socialinę atskirtį nuo žemesnes pareigas užimančių kolegų

2.15 Ši organizacija turėtų rūpintis savo nariais ir būti ištikima jiems.

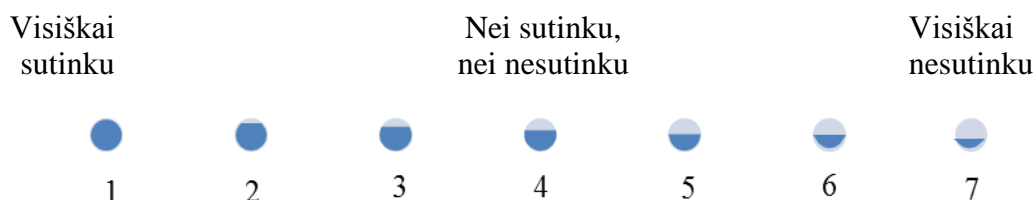
Visiškai

Nei sutinku,

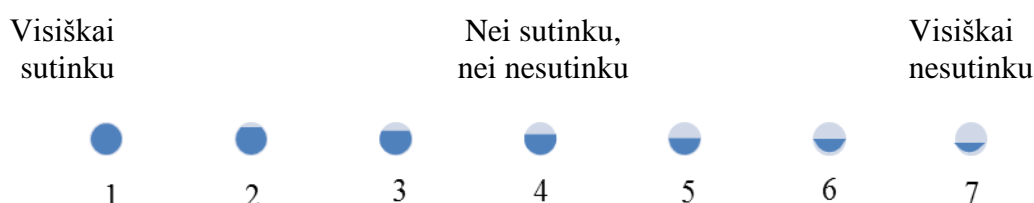
Visiškai



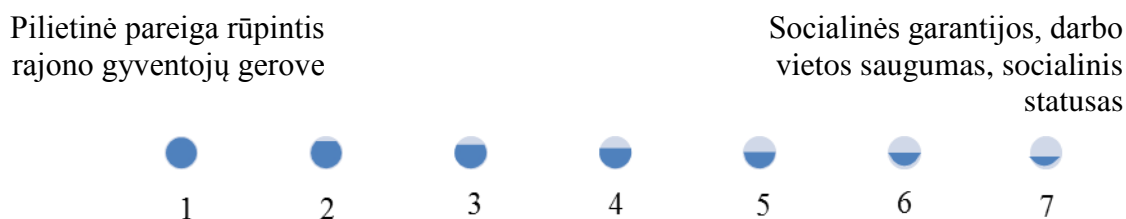
2.16 Šios organizacijos nariai turėtų didžiuotis dirbdami šioje organizacijoje.



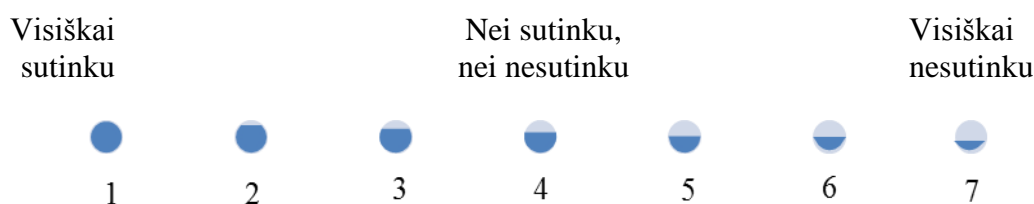
2.17 Šios organizacijos nariai turėtų jausti ištikimybę organizacijai.



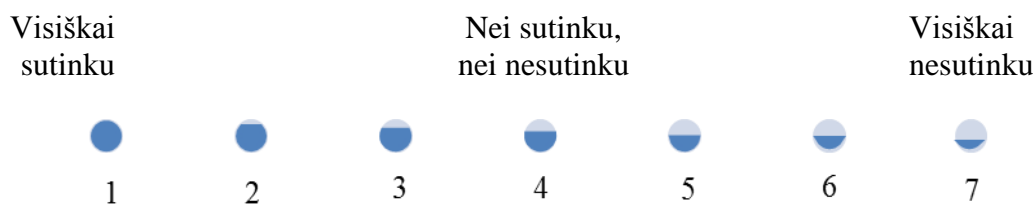
2.18 Pagrindiniai veiksniai, skatinantys dirbti šioje organizacijoje turėtų būti:



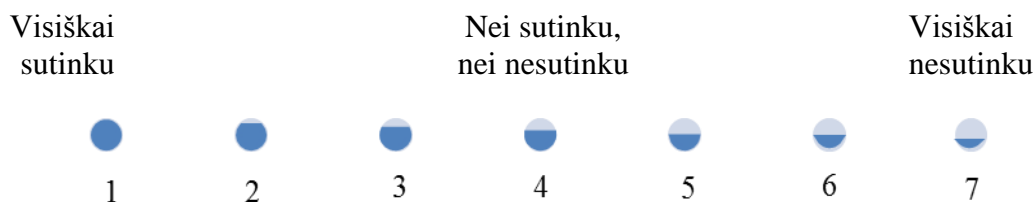
2.19 Šioje organizacijoje turėtų vyrauti ištikimybė komandai, net jei tai neigiamai veiktų individualius komandos narių tikslus.



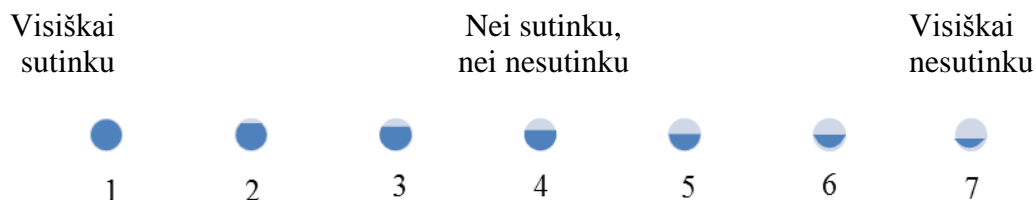
2.20 Šioje organizacijoje turėtų būti jaučiamas misijos, vizijos ir tikslų akcentavimas.



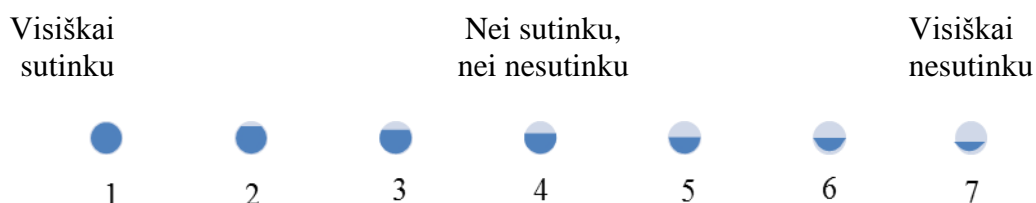
2.21 Šioje organizacijoje darbo principas turėtų būti pagrįstas suvokimu, jog jos darbuotojas pirmiausia yra „tarnaujantis“ šio rajono gyventojams asmuo, kuris, teikdamas paslaugas, turi užtikrinti jų kokybiškumą.



2.22 Organizacijos nariai turėtų būti mandagūs:



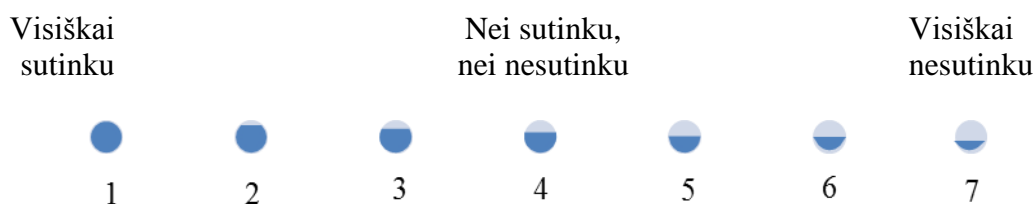
2.23 Organizacijos nariai paprastai turėtų rūpintis vieni kitais:



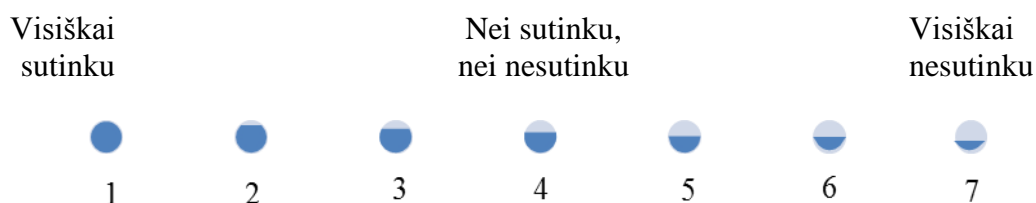
2.24 Jei įvyksta konfliktas ar kyla nesutarimai tarp organizacijos narių, apie tai turėtų sužinoti:



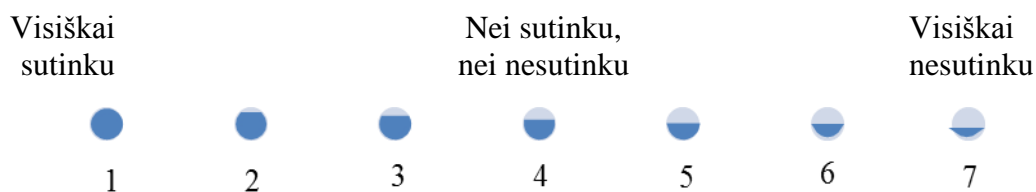
2.25 Organizacijos nariai paprastai turėtų būti draugiški:



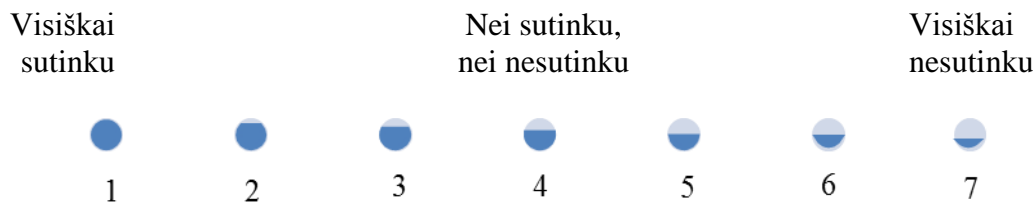
2.26 Šioje organizacijoje vadovai turėtų skatinti, didžiutis individualiais darbuotojų pasiekimais.



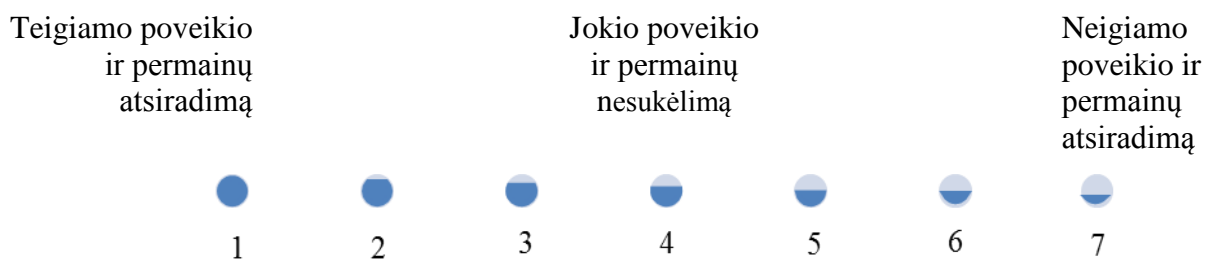
2.27 Šioje organizacijoje darbuotojai turėtų didžiutis individualiais kolegų pasiekimais.



2.28 Šioje organizacijoje iš darbuotojų turėtų būti tikimasi ateities planavimo ir orientavimosi tik į dabartinės situacijos išsaugojimą vengimo.



2.29 Vadovų kaita šioje organizacijoje Jūsų darbui ir Jums paprastai turėtų reikšti:



### III skyrius

*Šiame skyriuje pateikti demografinio pobūdžio klausimai, kuriais bus siekiama nustatyti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą analizuojamoje bei kitose organizacijose.*

---

3.1 Jūsų amžius: \_\_\_\_\_ metai

3.2 Jūsų lytis:  Vyras  
 Moteris

3.3 Jūsų išsilavinimas:  Pagrindinis  Vidurinis  Profesinis  
 Aukštasis neuniversitetinis  Aukštasis universitetinis  Kita (įvardinkite)  
\_\_\_\_\_

---

3.4 Joniškio rajono savivaldybėje dirbate: \_\_\_\_\_ metus ir \_\_\_\_\_ mėn.

3.5 Ar Jums teko dirbti kitose organizacijose?  Taip  
 Ne

3.6 Jei teigiamai atsakėte į 3.5 klausimą, pažymėkite, kokio pobūdžio organizacijose Jums teko dirbti.

Verslo organizacijoje  
 Viešojo sektoriaus organizacijoje  
 Abiejose

---

**Anketos pabaiga.**

**Dėkoju Jums už geranoriškumą ir anketos užpildymui skirtą laiką.**



