

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO SAUGUMO FAKULTETO
HUMANITARINIŲ MOKSLŲ KATEDRA**

TOMAS JONAS RAGULEVIČIUS

IŠTĚSTINĖS STUDIJOS, TEISĖS IR POLICIJOS VEIKLOS PROGRAMA, PVmis3-01

STATUTINĖS INSTITUCIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbą atliko: T. J. Ragulevičius

.....

(parašas)

Vadovas: prof.hab.dr. R. Adamonienė

.....

(parašas)

Konsultantas: lektorė D. Bereikienė

.....

(parašas)

Recenzentas:

(mokslinis laipsnis, pedagoginis vardas,
vardo pirma raidė, pavardė)

.....

parašas)

Kaunas, 2015

TURINYS

ĮVADAS	6
I. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI JOS YPATUMAI	9
1.1. Organizacijos kultūros samprata	9
1.2. Organizacijos kultūros funkcijos	13
1.3. Organizacijos kultūros modeliai, tipai, lygiai	15
1.4. Organizacijos valdymas ir valdymo sprendimų priėmimas	20
1.5. Statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinės prielaidos	24
1.6. Statutinės institucijos kultūros modelis	31
II. KAUNO APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO KULTŪROS TYRIMAS	34
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	34
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	37
2.2.1. Bendroji informacija	37
2.2.2. Organizacijos kultūros vertybės statutinėje institucijoje	39
2.2.3. Organizacijos fizinė aplinka	43
2.2.4. Institucija, jos misija, tikslai	44
2.2.5. Organizacijos ir darbo situacijos suvokimas, organizacinė elgsena	46
2.2.6. Pasitenkinimo darbu įvertinimas	49
2.2.7. Tradicijų ir šeimos vaidmuo policijos institucijos kultūroje	54
2.2.8. Vadovas organizacijos kultūroje	55
III. KAUNO APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO KULTŪROS FORMAVIMO MODELIS	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
ANOTACIJA	66
SANTRAUKA	68
SUMMARY	69
PRIEDAI.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kultūros kaitos kryptys	9
2 pav. Subkultūrų grupės	10
3 pav. Formalūs organizacijos kultūros požymiai	15
4 pav. Ch. Handy Kultūros tipai	16
5 pav. Deal ir Kennedy organizacijos kultūros modelis	18
6 pav. S.P. Robbins organizacijos kultūros formavimas	21
7 pav. Statutinės institucijos kultūros profilis	32
8 pav. Policijos kultūros modelis	33
9 pav. Respondentų lytis	37
10 pav. Respondentų amžius	37
11 pav. Respondentų darbo stažas šioje darbovietėje	38
12 pav. Užimamos pareigos	38
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	39
14 pav. Organizacijos kultūros pasireiškimo formos	40
15 pav. Darbovietės organizacijos kultūros įvertinimas.....	40
16 pav. Vertybių ir tradicijų sistemos kaita policijos institucijoje	41
17 pav. Faktoriai, skatinantys organizacijos kultūros pokyčius	42
18 pav. Organizacijos fizinės aplinkos vertinimas	43
19 pav. Darbo vietos organizavimas	43
20 pav. Organizacija, jos misija, tikslai	44
21 pav. Sprendimų priėmimo procesas	45
22 pav. Savarankiškas profesinių žinių gilinimas	46
23 pav. Galimybė kelti kvalifikaciją	46
24 pav. Reikalavimai iš darbuotojų	47
25 pav. Savęs realizavimas darbe	47
26 pav. Darbuotojų įsitraukimas į institucijos veiklą	48
27 pav. Policijos institucijos darbinė atmosfera	48
28 pav. Atliekamo darbo pobūdis	49
29 pav. Darbuotojų savijauta kalbant apie darbą	50
30 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas	51
31 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas pagal amžių	51
32 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas pagal darbo stažą	52
33 pav. Psichologinė atmosfera kolektyve	53
34 pav. Tradicijos	54
35 pav. Šeimos nariai ir darbas	55
36 pav. Pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu	55
37 pav. Vadovavimo stilius	56
38 pav. Bendravimas su vadovu	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. M. Kanter bei N. Chmiel „gynybinės“ ir „palaikančiosios“ kultūrų apibūdinimai	20
2 lentelė. Policijos institucijos kultūros tobulintinos sritys	59

DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Organizacija – tai žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, sujungimas į vieną visumą bendriems tikslams siekti¹.

Organizacijos klimatas – tai organizacijos vidinė aplinka, psichologinė jo kokybė, kuri atspindi darbuotojų savijautą, emocinę būseną ir jų bendrumus².

Organizacijos kultūra – tai savaime susidariusi žmonių bendravimo forma (vertybės, požiūriai), specialiai neformuota, visą organizaciją apimanti natūrali kultūra³.

Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra organizacijos tikslams siekti, norint emociškai sujungti visų darbuotojų interesus organizacijos naudai⁴.

Organizacijos misija – tai organizacijos paskirtis, esmė, pašaukimas, pagrindinis jos tikslas⁵.

Orientavimasis į rezultatus – kiek organizacijos vadovai skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti⁶.

Vertybės - suteikia ir kryptį žmonių pasirinkimui; jos užvaldo vaizduotę⁷; tai patirties rezultatas.

Viešasis (valstybinis) sektorius – tai visos institucijos, biudžetinės įstaigos, valstybės ir savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir viešosios įstaigos, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, jų veikla yra vieša, visuomenė gali gauti informaciją apie jų veiklą; sprendimų priėmimas viešajame sektoriuje yra sudėtingesnis nei privataus sektoriaus⁸.

¹ Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius, 2008, p. 375.

² Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.

³ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.19.

⁴ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.19.

⁵ Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius, 2008, p. 344.

⁶ Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p.284.

⁷ Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*, Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla, 1998

⁸ Lane J.E. *Viešasis sektorius, Margi raštai*, 2003

ĮVADAS

Organizacijos kultūra – tai vertybių, įsitikinimų ir darbo metodų visuma, kuri tampa organizacijos pagrindu įgyvendinant valdymo funkcijas ir organizacijos tikslus. Plačiaja prasme organizacijos kultūra yra visa tai, kas vienija ir jungia darbuotojus: priimtose vertybės, išmoktos reikšmės ir supratimai, kuri informuoja žmones ir yra išreiškiama bei perteikiama simboline forma. Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis ir išskirtinumas, unikalumas. Kiekviena organizacija susikuria savo tikslus, kurių siekia ir įgyvendina jos nariai, tačiau organizacijos veiklos efektyvumas ir sėkmė priklauso ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos. Kiekvienos organizacijos vidinė sistema veikia jos narių elgseną. Organizacijos kultūra ypatingai įtakoja organizacijos kasdieninę veiklą, jos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. Visų organizacijų „efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių“⁹, todėl „labai svarbu, ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia“¹⁰. Kuo aukštesnė organizacijos kultūra, tuo lengviau galima pasiekti organizacijos tikslus, suformuoti kuo palankesnę visuomenės nuomonę apie organizaciją, tuo pačiu joje dirbantiems yra malonu dirbti tokioje organizacijoje¹¹. Ilgainiui dirbant vienoje ar kitoje organizacijoje išsiaiškiname, kokios vertybės ir nuostatos čia vyrauja. Jeigu kultūra žemo lygio, mums šioje organizacijoje dirbti bus nesmagu, taip pat ir darbo našumas bus žemas.

Kultūra nėra lengvai keičiama. Kai kurie autoriai abejoja ar išvis kultūrą galima pakeisti. Jeigu įmanoma, tam reikia daug laiko, užsispyrimo ir kantrybės. Analizuojant statutinės institucijos kultūrą ypatingai svarbiais tampa tokie klausimai: kaip pakeisti organizacinę kultūrą? Kaip tai reikia atlikti? Ir, apskritai, ar išvis įmanoma pakeisti organizacinę kultūrą? Ekonominių sistemų transformacijos pokyčiai gali vykti natūraliai arba sąmoningai juos valdant, nukreipiant norima linkme¹². Tačiau kyla klausimas, kaip tai vyksta statutinėse institucijose?

Teoretikų nuomone, kiekvienos organizacijos išskirtinumas – tai tik konkrečiai organizacijai būdingos kultūros, kitaip tariant – savybės, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria pakankamai daug dėmesio. Kiekvienas darbuotojas turi savo vertybes, darbo principus, visa tai ir formuoja kiekvienos organizacijos išskirtinę kultūrą. Vertybės kaip ir kitos individualios charakteristikos įgyjamos proceso eigoje, dažnai priimamos net nežinant, kaip, kodėl ir kada jos atsirado.

Temos aktualumas. Užsienio mokslininkai organizacijos kultūros tyrimams skiria labai daug dėmesio. Organizacijos kultūros tematika nagrinėta K. S. Cameron, R. E. Quinn, R. Cooke ir C.

⁹ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.59.

¹⁰ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.59.

¹¹ Gineitienė, Z., Kučinskienė, M., Korsakaitė, D., Tamulevičius, J. *Verslas*, Vilnius: Rosma, 2003, p. 78-81

¹² Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*, Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla, 1998

Lafferly, D. R. Denison, E. H. Schein ir daugelio kitų mokslininkų darbuose¹³. Lietuvių mokslininkai pastaruoju laikotarpiu taip pat daug dėmesio skiria organizacijos kultūros tyrimams. Tačiau šio darbo temos aktualumas yra nulemtas to, kad Lietuvoje iki šiol per mažai dėmesio skiriama specifinių institucijų, tokių kaip policija, organizacijos kultūros tyrimams. Šio magistro darbo tema, kuri bus pritaikyta Kauno apskrities Vyriausiojo Policijos Komisariato (toliau darbe – Kauno apskrities VPK) kultūros vertinimui ir kūrimui yra aktuali siekiant pagerinti organizacijos kultūrą ir įnešti naujovių į šios institucijos veiklą.

Analizuojant statutinę organizaciją galima teigti, kad policijos pareigūnams tenka svarbus socialinis vaidmuo. Jų paskirtis – kuo geriau užtikrinti asmenų, jų turto saugumą, viešąją tvarką, bei išaiškinti įvairius nusikaltimus.

Lietuvos Respublikoje kelis dešimtmečius vykdomos reformos, kuriami nauji įstatymai, atitinkantys tarptautinės teisės reikalavimus, kuriuos įtvirtinti bei jų sėkmę garantuoti gali padėti naujo mąstymo specialistai – įvairių lygių valdininkai, pareigūnai. Visi jie turi būti atsakingi už Lietuvos ateitį, o aukštojo mokslo institucijos turi reformuoti ir ugdyti moralias ir kūrybingas asmenybes, turinčias reikiamas kompetencijas ir atitinkančias tam tikras moralines, dorovines normas.

Spaudoje nuolat pasirodantys straipsniai, publicistinės televizijos laidos, pasakojančios apie neetišką valstybės tarnautojų, politikų, vyriausybės atstovų, policijos pareigūnų elgesį šią problema išryškina ir suponuoja nuomonę, kad atliekant atitinkamas pareigas visuomenei, būtina turėti ir atitinkamas moralines asmenines nuostatas bei būtina laikytis profesinių reikalavimų. Valstybinės, visuomeninės, privačios institucijos kartu ir policija turi garantuoti žmogaus saugumą partnerystės pagrindu. „*Skatinti lūžį būsimųjų valdininkų sąmonėje, įveikti atgyvenusias tradicijas, skirstant valstybės tarnybas į artimesnes ar tolimesnes žmogui, laikytis humanizmo principų, tarnauti žmogaus saugai – vienas iš svarbiausių pareigūnų etikos uždavinių*“¹⁴. Tad administravimo įstaigų ir pareigūnų siekiamybė ir tikslas vykdyti moralų administravimą, tinkamai derinti viešuosius ir privačiuosius interesus, nepažeisti profesinės etikos normų.

Darbo problema galėtų būti apibūdinama šiais klausimais:

- kaip reiškiasi organizacinė kultūra Kauno apskrities VPK;
- koks organizacinės kultūros tipas/tipai vyrauja Kauno apskrities VPK ;
- ar pasirinktas Kauno apskrities VPK organizacinės kultūros tipas teigiamai veikia jo

veiklą.

¹³Jung, T. T., et al. *Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper*, 2007, prieiga per internetą: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>, (žiūrėta 2014 12 18); Suderman J. Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, p. 52-58.; Denison Overview: Introduction to the Denison Model. *Denison Consulting, LLC*, Volume 1, Issue 1, 2006, prieiga per internetą: www.denisonconsulting.com, (žiūrėta 2014 12 18)

¹⁴ Smalskys V. Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.23, 2008.

Darbo mokslinė problema – dauguma tiek Lietuvos, tiek ir užsienio šalių autorių nagrinėjo, kas yra organizacijos kultūra? Kaip ją formuoti? Taip pat kūrė įvairiausias organizacijų kultūros formavimo modelius.

Darbo objektas – Kauno apskrities VPK kultūra.

Darbo tikslas – išanalizuoti statutinės organizacijos kultūros teorinius aspektus, pateikti kultūros formavimo modelį Kauno apskrities vyriausiam policijos komisariate.

Darbo uždaviniai :

1. Ištirti organizacijos kultūrą teoriniu aspektu.
2. Identifikuoti veiksnius formuojančius organizacijos kultūrą.
3. Išanalizuoti vadovo vaidmenį organizacijos kultūros formavime.
4. Išanalizuoti organizacijos kultūros formavimo modelius.
5. Sudaryti Kauno apskrities VPK kultūros formavimo modelį.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė ir apžvalga;
- kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;
- empirinio tyrimo rezultatų analizė ir išvadų formulavimas.

Teorinėje darbo dalyje „*Organizacijos kultūros samprata bei jos ypatumai*“ apžvelgiant, analizuojant mokslinę literatūrą, lietuvių ir užsienio mokslininkų darbus, yra aptariama organizacijos kultūros samprata, jos funkcijos, pristatomi organizacijos kultūros modeliai, aptariamas organizacijos valdymas, statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinės prielaidos bei pristatomas policijos organizacijos kultūros modelis.

Praktinėje tiriamojoje darbo dalyje „*Kauno apskrities Vyriausiojo policijos komisariato kultūros tyrimas*“ pristatomi ir aptariami atlikto tyrimo rezultatai, apžvelgiami policijos organizacijos kultūros modelio ypatumai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

I. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA BEI JOS YPATUMAI

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Vienas pirmųjų ir bene populiariausias organizacijos kultūros apibrėžimas yra pateiktas užsienio mokslininko, organizacijos kultūros tyrinėtojo E. Schein: „*organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje*“¹⁵. Kitaip tariant, organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad suburtų jos narius, sukurtų bendrą savimoneę, apsaugotų nuo susvetimėjimo.

Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad kiekvienos organizacijos sėkmingos veiklos garantas yra darbuotojų ir darbdavių tarpusavio supratimas ir tolerancija, darbdavių, vadovų geras vadovavimas savo komandai, sugebėjimas efektyviai dirbti ir burti komandas, suteikti plačias galimybes pasireikšti darbuotojų savarankiškumui ir kūrybingumui. Visi šie elementai sudaro vieną bendrą visumą, kuri yra apibūdinama kaip organizacijos kultūra. Kitaip tariant, organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių organizacijos, institucijos veiklos sėkmę ar nesėkmę. Kiekvienoje organizacijoje vyraujanti kultūra priklausomai nuo jos stiprumo ar silpnumo daro teigiamą ar neigiamą įtaką organizacijos darbuotojams, jų elgesiui, vertybėms¹⁶. Stipri kultūra užtikrina organizacijos darbų vykdymo sklandumą, geresnius rezultatus ir tokiai organizacijai visada yra būdingas bendrų organizacijos ir atskirų jos narių tikslų sutapimas¹⁷.

Organizacijų kultūra yra gan dinamiškas ir tuo pačiu metu gali būti labai lėtai kintantis reiškinys. Tačiau organizacijos kultūra gali turėti ir keistinių elementų, kuriuos pakoregavus padidėtų jos produktyvumas. Todėl, anot G. Ahrne¹⁸, jų negalima palikti savieigai.



1 pav. Kultūros kaitos kryptys (sukurta autoriaus)

¹⁵ Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*, USA: John Wiley and sons, 2004, p.458.

¹⁶ Kulvinskienė, V. R., Seminogova – Šeimienė, E. Factors of organizational culture change. *Ekonomika*. Nr. 87, 2009.

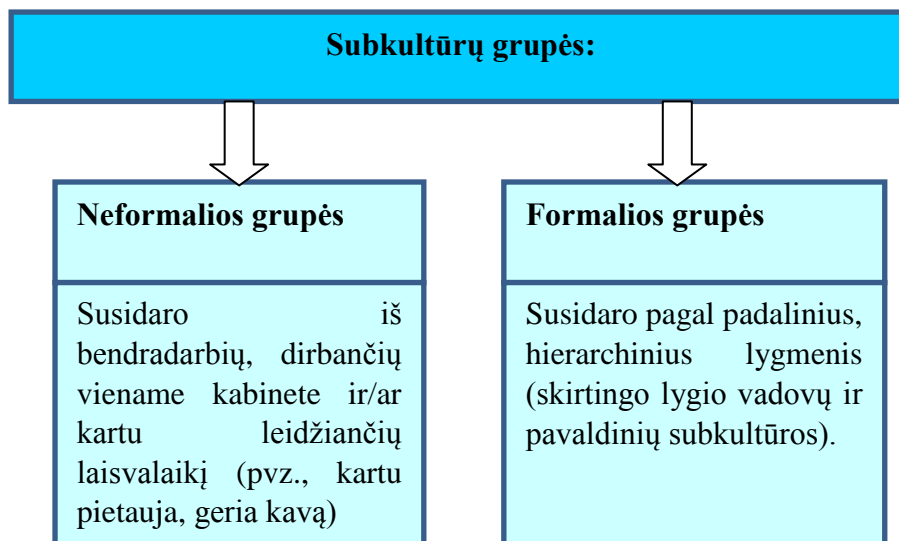
¹⁷ Rose R. C., et al. Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. *Contemporary Management Research*, Vol. 4, No. 1, 2008, p.43-56, prieiga per internetą: <http://www.cmr-journal.org/article/download/450/2048>, (žiūrėta 2014-11-10)

¹⁸ Jung, T. T., et al. *Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper*, 2007, prieiga per internetą: <http://www.scotHub.org/culture/instruments.html> (žiūrėta 2014 12 18)

Organizacijos veiklos efektyvumui labai daug reikšmės turi joje dirbančių žmonių, darbuotojų aktyvumas, organizacijos narių pasitenkinimas darbu ir akivaizdžiai matomi rezultatai – tai yra įvardijama kaip pagrindiniai organizacijos veiklos efektyvumo elementai.

Sutinkant, kad organizacijos kultūra, kaip ir pati organizacija, yra nuolat kintanti, besikeičianti, tenka pripažinti, jog šio proceso metu labai svarbu išskirti ir skatinti darbuotojų sveiką konkurenciją, savarankiškumo jausmą ir stengtis palaikyti jų entuziazmą, iniciatyvas siekiant pagrindinių organizacijos iškeltų tikslų ir uždavinių. Būtina taip pat suvokti, kad šių normų nesilaikymas gali būti prieštaravimų, nesutarimų priežastimi organizacijoje ir tokiu būdu susilpninti organizacijos kultūrą¹⁹.

Organizacijų kultūra dažnai būna nevienalytė. Ji susideda iš subkultūrų, kurias sudaro skirtingos vertybės, jos nevienodai pasireiškia. Pavyzdžiui, tos pačios institucijos, organizacijos viename padalinyje vyrauja aštri tarpusavio konkurencija, o kitame padalinyje darbuotojai dažnai dirba kaip darni komanda. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni, savitesni yra subkultūros elementai, tuo labiau organizacijos nariai nenori įsipareigoti, pritari bendrai organizacijos kultūrai.



2 pav. **Subkultūrų grupės** (sukurta autoriaus)

Subkultūros lemia organizacijos kultūros įvairovę, daro ją dar sudėtingesnę. Esančios subkultūros gali turėti ir teigiamą, ir neigiamą įtaką organizacijos kultūrai. Tokioms subkultūroms priklausantys darbuotojai jaučiasi turintys panašias vertybes, o tai stiprina jų bendradarbiavimą,

¹⁹ Guščinskienė, J. *Organizacijos sociologija*, Kauno technologijos universitetas, 1999.

komandinį darbą. Antra vertus, subkultūros gali tapti ir konfliktų šaltiniu (jei skirtingų subkultūrų vertybės yra priešingos). Tokios kontrkultūros silpnina bendrą organizacijos kultūrą²⁰.

Organizacijos kultūra - tai „nuodugnesnės prielaidos bei įsitikinimai, kurie yra bendri organizacijos nariams, veikia pasąmonėje ir paprastai bei užtikrintai apibrėžia organizacijos požiūrį į save ir į aplinką“²¹. Kai kurie autoriai organizacijos kultūrą apibūdina kaip vartojamos kalbos pasireiškimą, stilių ir tokias elgsenos normas kaip apeigos, ritualai, pasakojimai, mitai ir legendos²², kiti labiau akcentuoja vadovavimo stilių, konfliktų toleravimo laipsnį, skatinimo sistemų tipą ir rizikos toleravimą²³. N. Chmiel, pasiremdamas Ch. Handy (1993) darbais, siūlo organizacijos kultūros tipologiją, konkretizuodamas valdžios, vaidmenų, užduočių ir žmonių kultūras, kurios artimai susijusios su įvairiais organizacinės struktūros tipais²⁴.

Organizacijos kultūrą galima apibrėžti kaip rišamąją organizacijos medžiagą, padedančią išlaikyti organizacijos integralumą ir pasireiškiančią per normas, kurios yra išsakomos ir kuriomis vadovaujasi organizacijos darbuotojai. Kitaip tariant, tai yra darbuotojų nuostatų ir elgesio kontrolės bei valdymo mechanizmas ir pasireiškia kaip viešas diskursas. Užsienio mokslininkai²⁵ organizacijos kultūrą apibūdina kaip socialinius ryšius, sujungiančius organizacijos narius į visumą. Šie ryšiai, anot mokslininkų, turi du lygmenis:

- mažiau pastebimą - vertybinę orientaciją, egzistuojančią tarp organizacijos narių;
- matomą lygmenį – tai yra, normatyvinius elgesio standartus, perduodamus socializacijos eigoje, kuriais organizacijos nariai besąlygiškai vadovaujasi.

Organizacijos kultūrą įvairūs tyrinėtojai apibūdina savaip. Pakankamai daug organizacijos kultūros apibrėžimų pateikia Lietuvos mokslininkai. Lietuvių mokslininkė P. Jucevičienė, kalbėdama apie organizaciją, akcentuoja esminių vertybių sistemą, kurią pripažįsta organizacijos nariai. Vertybių sistema atsiranda kuriant organizacijos istoriją, yra palaikoma mitų ir pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius²⁶.

R. Jucevičiaus (1998) nuomone, organizacijos kultūra yra ne kas kita kaip žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių ir mąstymo būdo išraiška, pasireiškianti per suformuotus, tradicinius veiklos ir mąstymo būdus, kurių turi išmokti ir pasistengti priimti kiekvienas naujas organizacijos narys, kad taptų pilnaverčiu konkrečios organizacijos nariu²⁷.

²⁰ Preikšienė, L. Jei plauksite pasroviui... *Vadovo pasaulis*, 2006, Nr.6, p. 24.

²¹ Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*, USA:John Wiley and sons, 2004, p.458.

²² Jung, T. T., et al. *Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper*, 2007, prieiga per internetą: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html> (žiūrėta 2014 12 18)

²³ Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p.283-285.

²⁴ Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*, Kaunas, 2005, p.343-353.

²⁵ Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*, USA:John Wiley and sons, 2004, p.458.; Rauhe, H., Demmer, Ch. *Kultūros vadyba*, Vilnius, 2004,p.529. ir kt.

²⁶ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas:Technologija, 1996.

²⁷ Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: PLKMSC, 1998.

A. Sakalo (2003) nuomone organizacijos kultūra yra per patirtį išugdytas darbuotojų emocinis požiūris į uždavinius, darbus, bendradarbius, valdymą, jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą, pokyčius²⁸.

Tenka pripažinti, kad organizacijos kultūros apibrėžimų yra labai gausu ir jie labai skiriasi vienas nuo kito. Kita vertus, visas koncepcijas, požiūrių įvairovę galima suskirstyti į dvi grupes: racionalų-pragmatinį požiūrį, kuris organizacijos kultūrą analizuoja kaip **organizacijos atributiką**, bei organizacijos kultūrą traktuoti kaip pačios **organizacijos esmę**, kas dažniausiai mokslininkų yra asocijuojama su „*fenomenologiniu organizacijos modeliu*“²⁹, suprantamu ir priimtinu visiems organizacijos nariams ir suteikiančiu tai organizacijai unikalumo.

Apžvelgiant lietuvių mokslininkų darbus, atkreiptinas dėmesys, jog kai kurie mokslininkai³⁰, iš esmės beveik vienodai apibūdina organizacijos kultūros sampratą, tačiau skirtingai traktuoja išorinių ir vidinių veiksnių įtaką organizacijos kultūrai. Taip pat skirtingai autoriai traktuoja ir kolektyvinės sąmonės įtaką organizacijos kultūrai bei vieningumo jausmo poveikį aukštesniųjų interesų patenkinimui³¹. Tačiau beveik visi sutinka, kad organizacijos kultūra neabejotinai padeda palaikyti socialinės sistemos stabilumą. Kasiulis ir Barvydienė³², pateikdami savo organizacijos kultūros apibrėžimą, kuriame organizacijos kultūra yra prilyginama prilygina vadybos strategijai.

Šimanskienė (2008), išskiria organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokas, jas apibūdindama taip:

- organizacijos kultūra – savaime susiklostęs, susikūręs žmonių bendravimo būdas, vertybės, požiūriai. Tai natūraliai susiformavusi kultūra, apimanti visą organizaciją, „*nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia*“³³.
- organizacinė kultūra - tai sąmoningai ir dirbtinai vadovybės sukurta kultūra, kuri tiesiog privalo būti „*savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų*“³⁴.

Apžvelgus įvairių autorių pateikiamus organizacijos kultūros apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad vieningos nuomonės, kas yra organizacijos kultūra, nėra. Tačiau daugelis užsienio ir Lietuvos autorių organizacijos kultūros pagrindu laiko tai, ką organizacija turi – vertybes.

²⁸ Sakalas, A. Personalo vadyba, Vilnius: Margi raštai, 2005.

²⁹ Guščinskienė, J. *Organizacijos sociologija*, Kauno technologijos universitetas, 1999.

³⁰ Zakarevičius, P. Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės, Kaunas: VDU, 2003.; Purlys, Č. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Sisteminiai tyrimai*, 2009, Nr. 49, p.99.; Šimanskienė, L. *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008.; ir kiti.

³¹ Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005; Budinienė, L., Svirskienė, G. Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2006, Nr. 2 (9), p.55-59.

³² Kasiulis, J., Barvydienė, V. *Valdymo psichologija: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2005.

³³ Šimanskienė, L. *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p.13.

³⁴ Šimanskienė, L. *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p. 13.

1.2. Organizacijos kultūros funkcijos

Šioje darbo dalyje pateikiamos pagrindinės įvairių lietuvių autorių išskiriamos organizacijos kultūros funkcijos, kurios turi didelę reikšmę organizacijos veiklai ir sėkmei.

Lietuvių mokslininkė P. Jucevičienė, pasiremddama E. H. Schein (1995) tyrinėjimais, įvardija tik dvi organizacijos kultūros funkcijas: išorinę adaptaciją ir vidinę integraciją. Pirmoji, anot tyrinėtojos, įvardijama kaip procesas, kurio metu atsiskleidžia organizacijos reakcija į išorės poveikius, o antrojo proceso metu yra kuriamas bendras identitetas tarp organizacijos narių³⁵.

P. Vanagas (2005), pasiremddamas R. Harrison (1972) teiginiais, išskiria septynias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

1. nulemia kriterijus, kuriais organizacija turi vadovautis vertinant savo sėkmes ir nesėkmes;
2. pataria, nurodo organizacijos išteklių naudojimo būdus;
3. lemia organizacijos ir jos narių lūkesčius vienas kitų atžvilgiu;
4. nustato organizacijos narių elgesio normas, skatinimo ir drausminimo priemones;
5. lemia organizacijos narių elgesio kontrolės būdus;
6. nustato elgsenos standartus tarp organizacijos narių;
7. informuoja narius apie elgsenos modelį su išorine aplinka³⁶.

I. Laurinėnienė (2007) išskiria net aštuonias organizacijos kultūros atliekamas funkcijas:

1. Atkuriamoji;
2. Vertinamoji;
3. Reglamentuojanti, reguliuojanti;
4. Pažintinė;
5. Prasmingumo;
6. Komunikacinė;
7. Visuomeninės atminties;
8. Rekreacinė³⁷.

Tenka pabrėžti, kad aptardama visas šias funkcijas, mokslininkė atskirai išskiria kiekvieną funkciją ir ją apibūdina. Atkuriamajai funkcijai yra priskiriama geriausių kultūros elementų atkūrimas ir kaupimas bei naujų vertybių kūrimas ir kaupimas. Vertinamoji funkcija yra labiau normatyvinė, nes lygina realų organizacijos narių elgesį su elgesio normomis, taisyklėmis. Kultūros kaip elgesio

³⁵ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.

³⁶ Vanagas, P. Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 34, p. 217-229.

³⁷ Laurinėnienė, I. Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. (rankraštis), magistro darbas, Šiaulių universitetas, 2007.

indikatoriaus ir regulatoriaus pritaikymas yra vertinama kaip reglamentuojamoji funkcija. Būtina išskirti, kad I.Laurinienė pažintine kultūros funkcija vadina naujų organizacijos narių įsitraukimą į organizaciją per kultūros pažinimą ir išmokimą, o prasmingumo funkcija įvardija organizacijos kultūros vertybių sutapimą su žmogaus kultūros vertybėmis. Komunikacinė funkcija yra vadinamas darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas, atsirandantis suvokus, išsisavinus organizacijos vertybes ir normas. Šioje vietoje tenka pastebėti, autorės išskiriama visuomeninės atminties funkcija šiek tiek dubliuojasi su atkuriamąja funkcija. Rekreacine funkcija I.Laurinienė įvardija dvasinių jėgų atgavimą organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese ir pabrėžia, kad tai įmanoma tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam lygiui.

Šioje darbo vietoje būtina išskirti ir sutikti su Č. Purlio mintimi, jog organizacija stipria tampa tik tada, kai siekiant veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, „*pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį*“³⁸, nuo kurio priklauso ne tik organizacijos kultūra, bet organizacijos, institucijos veiklos rezultatai.

Organizacijos, institucijos veikla gali būti tiek sėkminga, tiek ir nesėkminga atsižvelgiant į vienokius ar kitokius organizacijoje vyraujančius kultūros bruožus. Taip, kaip organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, dėl ko išauga darbo efektyvumas bei gerėja tiek finansiniai, tiek kiti institucijos veiklos rodikliai, taip netinkama, koreguotina kultūra gali iššaukti ir visiškai priešingus rezultatus³⁹.

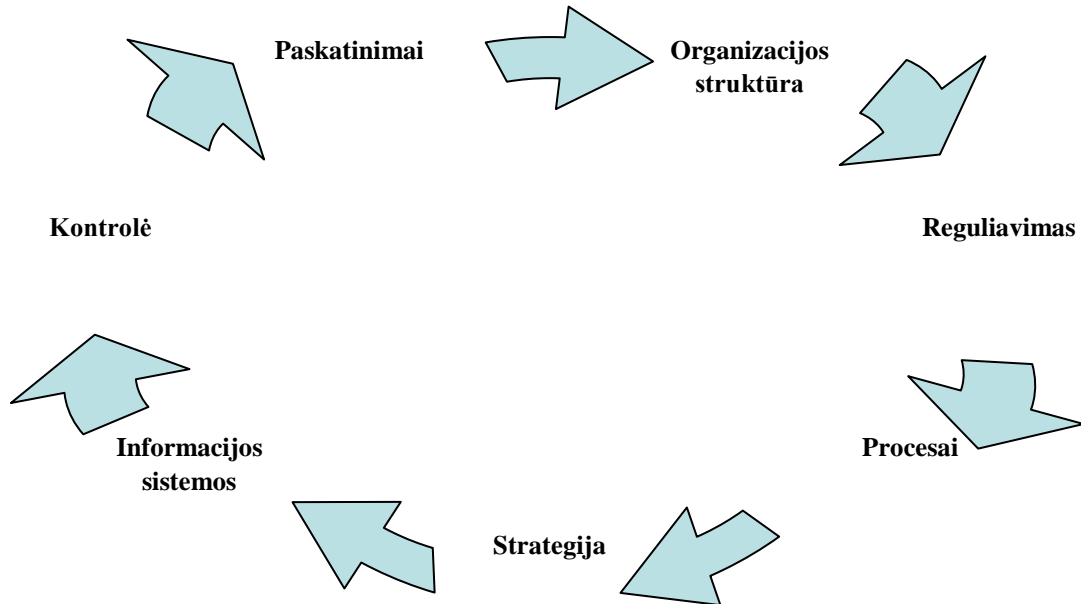
Apibendrinant aukščiau išsakytas autorių mintis, galima daryti prielaidą, kad organizacijos kultūros pagrindinė paskirtis – padėti išlaikyti organizaciją vieningą, siekiant bendrų tikslų ir orientuotis į žmones, skirti jiems daugiausia dėmesio, kuriant palankią aplinką darbui. Kadangi organizacijos kultūra veikia savo narių elgseną, mąstyseną, požiūrius bei įsitikinimus, skatina tapatumo bei ištikimybės organizacijai jausmą, galima teigti, jog organizacijos kultūros funkcijos turi didelę reikšmę organizacijos sėkmingai veiklai per įtaką jos nariams.

³⁸ Purlys, Č. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Sisteminiai tyrimai*, 2009, Nr. 49, p.98.

³⁹ Sakalas, A. Personalo vadyba, Vilnius: Margi raštai, 2005.

1.3. Organizacijos kultūros modeliai, tipai, lygiai

Organizacijų tyrinėtojai organizacijos kultūrą apibūdina kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, kurį veikia, įtakoja akivaizdūs, matomi bei beveik nepastebimi iš pirmo žvilgsnio aspektai. Apie organizacijos kultūrą galima kalbėti per formalius aspektus :



3 pav. Formalūs organizacijos kultūros požymiai⁴⁰

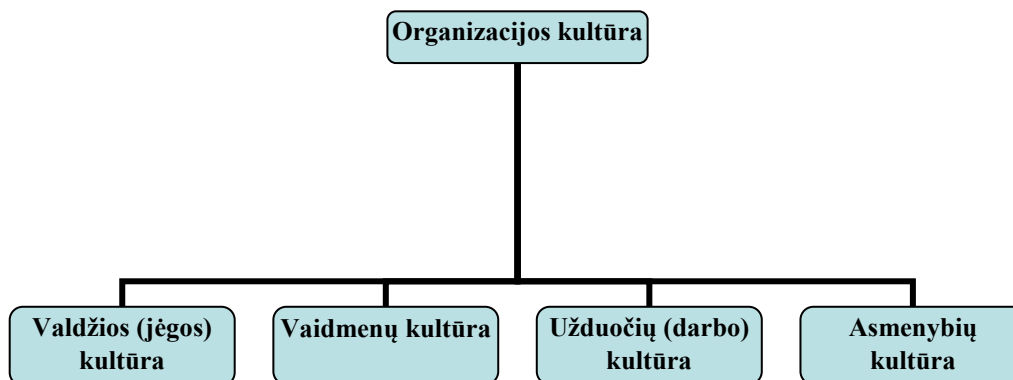
Neformaliais organizacijos gyvenimo aspektais yra vadinamos tradicijos, jausmai, nusistovėjusi vertybių sistema, bendrosios sampratos ir normos, įsitikinimai, organizacijos narių tarpusavio santykiai ir ryšiai. Ir būtent neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai, anot daugelio tyrinėtojų, veikia organizacijos gyvenimą ir veiklos sėkmingumą labiau nei formalūs.

Organizacijos kultūra, yra tarsi „*sluoksniuota*“, t. y. jos paviršių sudarytų konkretūs dalykai, konkretus supratimas, labiau nagrinėjant išaiškėja kultūros elementai, kurie yra sunkiai „*apčiuopiami*“ ir kuriuos sunkiau yra analizuoti.

Ch. Handy⁴¹ visas organizacijos kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, struktūros, dydžio ar darbo pobūdžio, skirsto į keturias grupes - kultūrų tipus.

⁴⁰ Šimanskienė, L. *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008.

⁴¹ Charles Handy *Model of Organization Culture*, prieiga per internetą: <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>, (žiūrėta 2014 12 18)



4 pav. Ch. Handy Kultūros tipai (sukurta autoriaus)

Valdžios kultūrai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Tokia kultūra būdinga šeimyninėms, dinastinėms organizacijoms ir čia svarbiausia yra tradicijų paveldimumas. Tai iš esmės stipri kultūra, ir ją turinčios organizacijos yra tvirtos, galinčios greitai reaguoti į pokyčius, efektyviai veikiančios krizių atvejais, mokančios priimti racionalius sprendimus. Tokio tipo organizacijoje prasideda sąstingis, kai nebelieka jos centrinės figūros, kadangi šios kultūros simbolis – voratinklis, o „*voratinklis negali egzistuoti be voro*“⁴².

Klasikinėms biurokratinėms organizacijoms dažniausiai yra būdinga vaidmenų kultūra, nes tokiose organizacijose logika ir racionalumas yra vertinami kaip organizacijos varomoji jėga. Tokios organizacijos – tai kaip „*graikų šventykla*“, kurios kolonos – tai, ant ko laikosi visa organizacija, yra tos organizacijos padaliniai ir jų veikla. Tokios organizacijos stiprumas pasireiškia per specializuotų funkcinių padalinių veiklą. Kuo žmonės yra labiau specializuoti, tuo jie labiau išsiskiria organizacijoje. Tokioje organizacijoje darbuotojų tarpusavio sąveika kontroliuojama vaidmenų taisyklėmis: nuostatais, įstatais, įsakymais, nurodymais, normomis, standartais, instrukcijomis⁴³. Vadovybė čia tampa pagrindine grandimi, kuri koordinuoja padalinių veiklą, o pareigybės, jų instrukcija, darbo aprašymas yra svarbesni už darbuotoją, todėl net priėmimo į darbą metu yra labiau atsižvelgiama ne į asmenines savybes ar kvalifikaciją, o į tai, ar žmogus sugebės tinkamai atlikti pavestą darbą. Atsidūrus nestabilioje aplinkoje tokiai kultūrai kyla grėsmė tapti silpna, ji sunkiai keičiasi, nesugeba greitai ir efektyviai reaguoti į krizes.

Užduočių (darbo) kultūra orientuota į darbą arba projektą, kurioje būtinai reikalingas tikslas ir rezultatas, todėl darbo kultūroje svarbiausiu faktoriumi tampa asmens kvalifikacija, kompetencija, o pareiginis pavaldumas atsiduria antrame plane. Šioje kultūroje individas privalo susitapatinti su savo organizacijos tikslais, būti lojalus organizacijai. Kita vertus, tokia kultūra labai lengvai prisitaiko prie aplinkos pokyčių, geba greitai ir efektyviai keistis, persiorientuoti įvairiose situacijose.

⁴² Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005.

⁴³ *Charles Handy Model of Organization Culture*, prieiga per internetą: <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>, (žiūrėta 2014 12 18)

Asmenybių kultūra yra labai retas reiškinys, kurios centrinė figūra yra asmuo ir jo interesai. Asmenybių kultūra vadovaujasi neformalios organizacijos, šeimos, mažos konsultacinės įmonės, kūrybinės organizacijos, bendruomenės. Tokioms organizacijoms būdinga lanksti organizacijos struktūra⁴⁴.

V. Targamadžė, pasiremddama užsienio autoriais, išskiria tris organizacijos kultūros lygius: pastebima kultūra, persidengusios vertybės ir bendri susitarimai⁴⁵.

Pastebimoje kultūroje visi organizacijos darbuotojai kuria kultūrą per simbolius, kalbą, pasakojimus, istorijas, ceremonijas, apeigas ir fizinę aplinką. Persidengusios vertybės yra laikomos organizacijos kultūros esme, nes jos padeda paversti kasdieninius rutininius darbus prasminga ir svarbia veikla. Tai susieja organizaciją su visuomenės vertybėmis, nes čia yra skiriamas didelis dėmesys grupei, žmonėms. Bendri susitarimai yra būtent tos tiesos, kurias organizacijos nariai pripažįsta ir vertina. Anot V. Targamadžės, organizacijos kultūros lygiai – pastebima kultūra, persidengusios vertybės ir bendri susitarimai tarpusavyje yra artimai susiję, papildo ir veikia vienas kitą, parodo tam tikrą kultūrinį pasireiškimą laipsnį, nors juos yra labai sunku pastebėti⁴⁶.

Mokslininkai pripažįsta, kad daugelį organizacijų sunku priskirti kuriam nors tipui, nes dažnai „organizacijoje vyrauja keletas kultūros tipų, organizacijų viduje vyrauja subkultūros, kurios linkusios prisitaikyti prie vieno kurio nors tipo“⁴⁷. Organizacijos tipologija duoda prielaidas atskleisti teigiamus ir neigiamus organizacijos kultūros veiksnus.

Pasak P. Zakarevičiaus (2003), galima išskirti konkrečias kriterijų grupes, apibūdinančias organizacijos kultūros tipus:

- Darbuotojų tarpusavio santykių kriterijai;
- Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- Psichologinio mikroklimato kriterijai;
- Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai⁴⁸.

Kitų mokslininkų nuomone, kai kurios organizacijos kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, o kitos – ne. Todėl yra išskiriami du organizacijos kultūros tipai: adaptyvioji ir neadaptyvioji organizacijos kultūra⁴⁹.

Vienas populiariausių tarp užsienio tyrinėtojų yra S. Deal ir A. Kennedy pateiktas organizacijos kultūros modelis⁵⁰:

⁴⁴ Rauhe, H., Demmer, Ch. *Kultūros vadyba*, Vilnius, 2004, p.529.

⁴⁵ Targamadžė, V. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*, Vilnius: VPU, 2006.

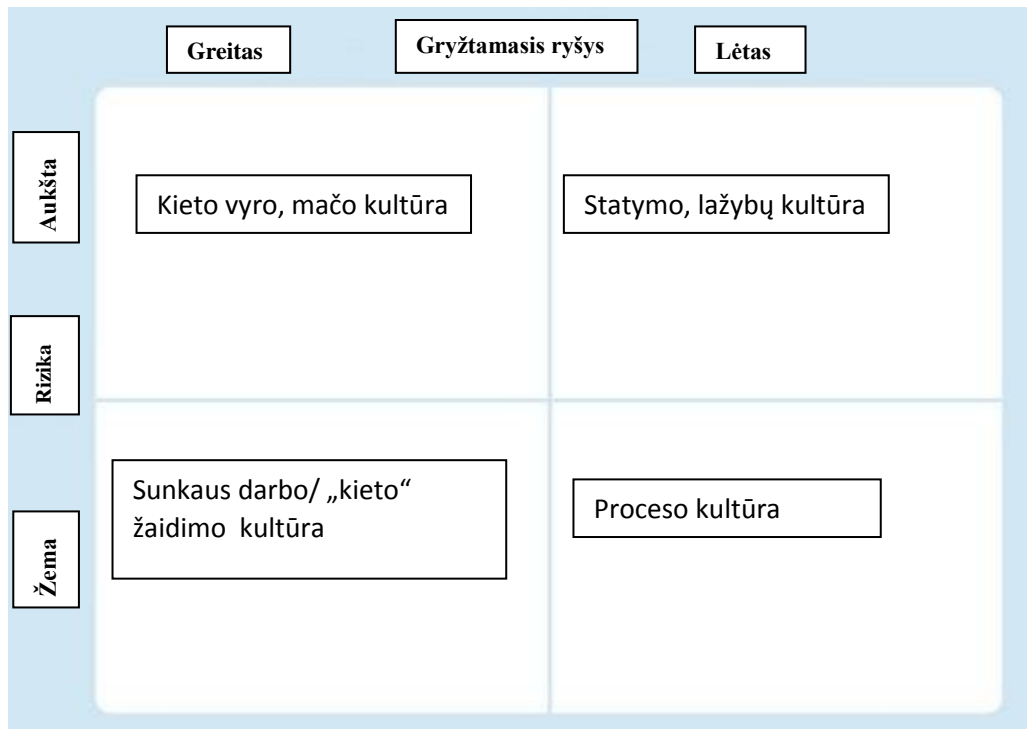
⁴⁶ Targamadžė, V. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*, Vilnius: VPU, 2006.

⁴⁷ Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005.

⁴⁸ Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*, Kaunas: VDU, 2003.

⁴⁹ Stoner, J., et al. *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

⁵⁰ *Management: Perspective and practice*. Prieiga per internetą: <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (žiūrėta 2014-11-10)



5 pav. S. Deal ir A. Kennedy organizacijos kultūros modelis (sukurta autoriaus)

Vadinamoji „*kieto vyro, mačo kultūra*“ lietuvių autorių yra vadinama „*viskas arba nieko kultūra*“ – čia skiriamas reikšmingas dėmesys rezultatui, vertinama intensyvi veikla, maksimalizmas, vertinami ir garbinami tik tie darbuotojai, kurie nuolat pasiekia puikių rezultatų⁵¹. Tai iš esmės yra individualistų kultūra, kuriai nebūdinga draugiška elgsena⁵², tokia kultūra dažniausia vyrauja ekonomikos, vadybos srityje.

Sunkaus darbo/ „*kieto*“ žaidimo kultūra kitaip dar yra vadinama „*duonos ir žaidimų kultūra*“, joje pagrindinis principas yra tas, kad pasaulis yra pilnas galimybių, tik „*reikia mokėti jomis pasinaudoti*“⁵³. Galimybių pasireikšti turi kiekvienas, tačiau geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl būtent tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Tokios organizacijos pasižymi dažnomis šventėmis, ritualinėmis apeigomis, ceremonialais, suteikiančiais impulsus produktyviai veiklai⁵⁴. Organizacijoje populiarios istorijos apie „*sunkius klientus*“, o darbui grupėje skiriamas ypatingai svarbus vaidmuo⁵⁵.

„*Statymo, lažybų kultūra*“ iš esmės yra projektinė kultūra, kur veikla vykdoma loginio mąstymo pagrindais, nuolat analizuojant, planuojant, numatant, o sprendimai yra optimalūs. Didelis

⁵¹ Zakarevičius, P. Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės, Kaunas: VDU, 2003.

⁵² Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.38.

⁵³ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.38.

⁵⁴ Zakarevičius, P. Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės, Kaunas: VDU, 2003.

⁵⁵ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.38.

dėmesys čia skiriamas pasitarimams, derinimams, vyrauja pragmatiškumas, o emocijos nepageidautinos⁵⁶.

Proceso kultūra iš esmės gauna spaudimą iš visų pusių. Tai kultūra, kurioje viskas orientuota į procesą, bendras tikslas nevaicina vaidmens, statusas vertinamas labiau nei pinigai⁵⁷. Tokioje kultūroje darbuotojai yra besiginantys, bijantys, kad gali būti apkaltinti, todėl tokioje organizacijoje yra labai stiprus savisaugos instinktas ir ypač kyla pavojus, kad kultūra yra dirbtinai sukurta ir tokiu būdu atskirta nuo supančio pasaulio.

S. Deal ir A. Kennedy pripažįsta, kad šis keturių kultūrų modelis yra paprastas, tačiau jis gali būti naudingas atspirties taškas organizacijos kultūros tyrimuose. Visų keturių kultūrų derinys gali būti rastas, aptinkamas vienoje organizacijoje. Be to, tai parodo, kad organizacijos, turinčios labai stiprią kultūrą, pasižymi tuo, kad jose meistriškai susilieja visų keturių anksčiau aptartų kultūros modelių geriausi elementai tokiu būdu, kuris leidžia jiems reaguoti į kintančią aplinką. Nors šie kultūrų tipai dažnai buvo kritikuojami dėl per didelės rizikos, tačiau jie egzistuoja, nes jie įneša tvarką į organizaciją ir užtikrina procedūrų ir reikalavimų laikymąsi.

Apibendrinus išsakyta mintis, galima daryti išvadą, kad mokslininkai nepateikia vienos organizacijos kultūros tipologijos, pripažįstant, kad organizacijos kultūra gali būti kelių tipų, lygiai taip pat organizacija retai kada būna priskiriama vienam iš tipų. Galima teigti, kad labiausiai yra paplitę kelių organizacijos kultūrų tipų deriniai.

⁵⁶ *Management: Perspective and practice*. Prieiga per internetą: <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (žiūrėta 2014-11-10) ; Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*, Kaunas: VDU, 2003.

⁵⁷ Ashkanasy, N. M., et al. *Handbook of organizational culture and climate*. Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5fHdE4f-_JcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organizational+culture+kluckhohn&ots=JvSSAC3qun&sig=z7dzXSv9YaSFVcy4LezWKKd->92c#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false, (žiūrėta 2014-11-10).

1.4. Organizacijos valdymas ir valdymo sprendimų priėmimas

Kiekviena organizacija yra nuolat kintanti. Todėl šioje darbo vietoje yra svarbu apžvelgti ir organizacijos kultūros bei jos elementų kaitą.

Įvairūs užsienio autoriai gan išsamiai analizuoja organizacijos kultūros gebėjimą keistis ir tuo pačiu keisti pačia organizaciją. M. Kanter⁵⁸ bei N. Chmiel⁵⁹, analizuodami „gynybines“ ir „palaikančiąsias“ kultūras, apibūdina jas taip:

1 lentelė M. Kanter bei N. Chmiel „gynybinės“ ir „palaikančiosios“ kultūrų apibūdinimai

(sukurta autoriaus remiantis Chmiel, N. Darbo ir organizacinė psichologija, Kaunas, 2005)

Gynybinė kultūra	Palaikančioji kultūra
<ul style="list-style-type: none"> ▪ suskirsto veiksmus, įvykius ir problemas; ▪ siauras požiūris į problemas; ▪ segmentuota struktūra, padalinių gausa; ▪ problemos sprendžiamos padalijus jas į dalis ir pateikus specialistams, dirbantiems izoliuotai; ▪ ištekliai skirstomi padaliniais; ▪ eksperimentavimas nepageidaujamas; ▪ vengiami konfliktai, susipriešinimas; ▪ išsiskiria silpnais koordinavimo mechanizmais; ▪ vertinami precedentai ir procedūros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ yra atvira naujovėms, naujoms idėjoms, patirčiai; ▪ į problemą žiūrima kaip į visumą; ▪ meta iššūkį nusistovėjusiai praktikai; ▪ veikiama ties savo kompetencijos riba; ▪ orientuojasi į ateities viziją vertinant savo organizaciją; ▪ stiprūs informacijos ir naujų idėjų mainų mechanizmai; ▪ skatinamas bendradarbiavimas pripažįstant ir skatinant skirtumus; ▪ žvelgiama už savo organizacijos ribų, ieškoma naujoviškų problemų sprendimų būdų.

Mokslininkai pabrėžia, kad dažniausiai gynybinės kultūros trukdo organizacijos pokyčiams, ypač griaunantiems sistemą arba transformuojantiems⁶⁰.

Keičiantis organizacijai, kinta ir organizacijos kultūra, todėl, savaime suprantama, kinta ir organizacijos tikslai, siekiai. Kai kinta organizacijos kultūros tikslas, jis iš dalies tampa bendru visai organizacijai ir tai automatiškai formuoja organizacijos kultūros, apimančios visas organizacijos kultūros elementų grupes, vystymą bei harmoningą derėjimą su organizacijos tikslais⁶¹.

⁵⁸ Tondem, R. Organisational Change Management: A Critical review, *Journal of Change Management*, 2005, Vol. 5, No. 4, p.369–380, prieiga per internetą:

http://www.academia.edu/187718/Organisational_Change_Management_A_Critical_review, (žiūrėta 2014 12 18)

⁵⁹ Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*, Kaunas, 2005, p.343-353.

⁶⁰ Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*, Kaunas, 2005, p.343-353.

⁶¹ Rauhe, H., Demmer, Ch. *Kultūros vadyba*, Vilnius, 2004, p.529.

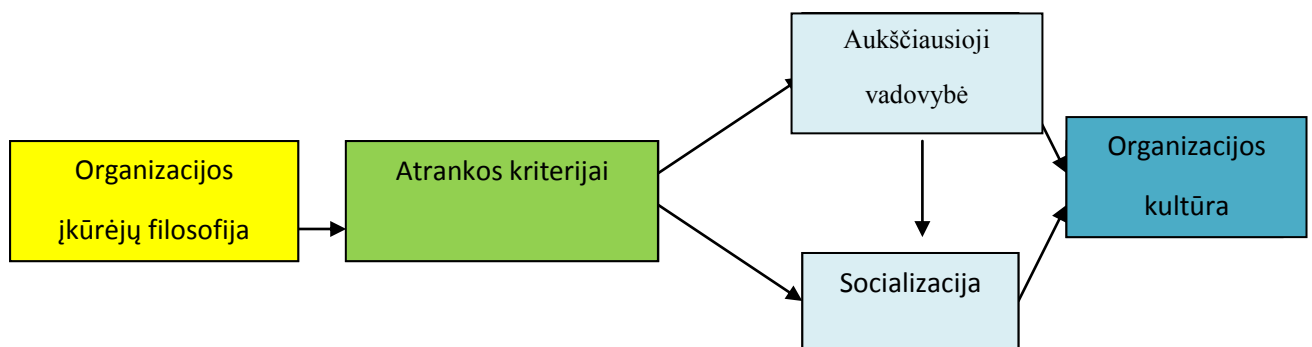
Kaip jau buvo minėta anksčiau, organizacijos kultūra vystosi įtakojama įvairių faktorių, veiksmų. Anot K.M. Bartol ir D.C. Martin⁶², organizacijos kultūros formavimo procesas pirmiausia prasideda mažose grupėse. Pirminė kultūra kyla iš įkūrėjo idėjų, kurias siekiama perduoti kitiems organizacijos nariams. Tokiu būdu yra plėtojama, perteikiama organizacijos kultūra. Priimant į darbą naujus darbuotojus, dalijamasi patirtimi bei akcentuojama, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi⁶³.

Vystantis organizacijos kultūrai, automatiškai organizacijoje susikuria savotiška nerašytų taisyklių, visuma, atsirandi tik tai organizacijai būdingi terminai, vartojami kasdieninėje kalboje. Plečiantis organizacijai, priimant į ją naujus darbuotojus, atsiranda ir taisyklės, kurios neleidžia naujai priimtiems darbuotojams tapti pilnaverčiais organizacijos nariais, kol šie neišmoka organizacijos elgesio taisyklių. Ir tik tada, kai darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus savo organizacijai⁶⁴.

Šioje darbo vietoje būtina paminėti S. P. Robbins (2003) pateikiamus organizacijos kultūrą formuojančius pagrindinius veiksmus:

- organizacijos istorija, įkūrėjai, ideologai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas⁶⁵.

Žemiau pateiktas paveikslas, kuriame nurodyti veiksniai, formuojantys organizacijos kultūrą.



6 pav. S.P. Robbins organizacijos kultūros formavimas.

(Pagal: Robbins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 293.)

⁶² Bartol, K. M., Martin D. C. Management, New York : McGraw-Hill, 1991.

⁶³ Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimas*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.

⁶⁴ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.

⁶⁵ Robbins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p.292-293.

Taigi, kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, organizacijos įkūrėjų filosofija formuoja pagrindinius atrankos kriterijus, aukščiausios vadovybės veiksmai sukuria aplinką. Darbuotojų socializacijos procese prisitaikant prie organizacijos vertybių, išryškėja organizacijos kultūra.

Šioje darbo dalyje būtina aptarti pagrindinius organizacijos kultūros elementus: simbolius, kalbą, vertybes, ceremonijas bei ritualus ir istorijas.

Remiantis P. Jucevičienės ir A. Vasiliausko darbais, galima daryti prielaidą, kad organizaciją apibūdinantys, reprezentuojantys simboliai gali būti labai įvairūs⁶⁶. Simboliais gali būti: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, firminė apranga, organizacijos, institucijos vardas, specialūs, atskiras veiklos sritis atspindintys simboliai. Bet kokie simboliai, patrauklūs ar nepatrauklūs, sąlygoja vienokį ar kitokį su organizacija vienaip ar kitaip susijusių asmenų elgesį⁶⁷.

Daugelis autorių kalbą išskiria kaip ypatingai svarbų organizacijos kultūros elementą, nes tai yra visų verbalinių simbolių sistema, atspindinti organizacijos kultūros savitumą. P. Jucevičienė pabrėžia, kad organizacijoje kalba yra vartojama kaip priemonė išskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovus⁶⁸. Šiam teiginiui pritardamas, S.P. Robbins teigia: „išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą ir šitaip elgdamiesi padeda ją išsaugoti“⁶⁹. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad daugelyje organizacijų susiklosto tik joms būdinga specifinė kalba: terminai, šūkių ir pan., suprantami tik tose organizacijose ir tokiu būdu jas individualizuojantys.

M.A. Smith vertybių apibūdinimas organizacijos kultūros kontekstui yra labai populiarus ir dažnai percituojamas. Šioje darbo vietoje būtina atkreipti dėmesį į tai, kad „*vertybės – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu*“⁷⁰.

Ritualai ir ceremonijos yra priskiriami prie šiame darbe jau anksčiau aptartų matomų organizacijos kultūros elementų. Iš esmės, ceremonijos suvokiamos kaip pasikartojanti veikla su atitinkamais standartais, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimo, o ritualai suprantami kaip ceremonijų sistema⁷¹. Ritualai ir ceremonijos kiekvienoje organizacijoje yra iš esmės specialiai parengta, kruopščiai nugludinta kolektyvinio bendravimo forma. Aukštos, stiprios kultūros organizacijose egzistuoja daugybė ritualų ir ceremonijų: nuo valstybinių švenčių iki įvairių asmeninių ar kolektyvinių švenčių, minėjimų ar proginių renginių. Anot A.

⁶⁶ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.; Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*, Vilnius: enciklopedija, 2002.

⁶⁷ Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*, Vilnius: enciklopedija, 2002

⁶⁸ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.

⁶⁹ Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p.295.

⁷⁰ Smith, M.A. *Vertybių išryškavimo praktinis vadovas*. 1997, p. 224

⁷¹ Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.

Vasiliausko⁷², būtent ritualai padeda glaudžiau suburti žmonių kolektyvą, bei naujus žmones įtraukti į organizacijos gyvenimą. Ritualai formuojasi per istorijas, kurios padeda atskleisti organizacijos sėkmes, nueitą kelią, išryškina organizacijoje dirbančius žmonės, prisidedančius prie organizacijos gyvenimo, jos plėtojimo. Įvairios istorijos, mitai, legendos ne tik pajvairina organizacijos nūdieną, bet ir gan sėkmingai kuria savitą organizacijos įvaizdį bei formuoja išskirtinę jos kultūrą.

Organizacijos kultūra yra savita, nuolat kintanti, unikali, tačiau visi organizacijos kultūros tyrinėtojai pripažįsta, kad nėra nei geros nei blogos organizacijos kultūros, organizacijos kultūra vadinama „gera“ organizacijos darbuotojai yra vienijami bendrų tikslų, strategijos, siekių ir kartu siekia juos įgyvendinti⁷³.

Apžvelgus skirtingų autorių organizacijos kultūros traktavimą, galima daryti prielaidą, kad svarbiausi organizacijos kultūros elementai yra bendros vertybės ir nusistovėjusios elgesio, bendravimo normos. Kaip teigia kai kurie užsienio autoriai, organizacijos kultūra gali susiformuoti savaime, sprendžiant organizacijoje kylančius klausimus, problemas arba yra suformuojama tikslingai, siekiant konkrečių organizacijos tikslų, įgyvendinant organizacijos misiją⁷⁴.

Organizacijos kultūros formavimui ypatingai daug reikšmės turi organizacijos vadovo vaidmuo, nes būtent vadovo asmeninės savybės, charakteris ir jo vadovavimo stilius, bendravimas su pavaldiniais turi arba vienijančią, konsoliduojančią arba griaušančią jėgą.

Organizacijos kultūra yra neatsiejamai susijusi su tokiais organizacijos atributais, kaip organizacijos įvaizdis ir jo formavimas, organizacijos vadovas ar vadovai ir jų elgesys ir tradicijos, normos, kurias vadovai stengiasi įskiepyti savo organizacijos viduje, taip pat – vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai, bendradarbių bendradarbiavimas, kuriamos vidaus organizacijos tradicijos. Iš čia kyla kitas aspektas – organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Kiek ir kokių kultūrų yra organizacijoje, labai priklauso nuo to, kaip organizacijos nariai supranta, koks elgesys ir bendravimas yra priimtinas.

Taigi, organizacijų, institucijų kultūrą formuoja daugelis vidinių ir išorinių veiksnių. Savaime susiformuojanti ar tikslingai vadovų kuriama organizacijos kultūra labai priklauso nuo organizacijos vizijos, misijos, tikslų, tradicijų bei ideologijos ir to, ar gerai visus šiuos elementus žino ir supranta visi organizacijos nariai, tuo pačiu metu tiksliai žinodami kiekvienas savo indėlio svarbą į organizacijos kultūros formavimą.

⁷² Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*, Vilnius: enciklopedija, 2002.

⁷³ Rose R. C., et al. Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. *Contemporary Management Research*, Vol. 4, No. 1, 2008, p.43-56, prieiga per internetą: <http://www.cmr-journal.org/article/download/450/2048>, (žiūrėta 2014-11-10)

⁷⁴ Stoner, J., et al. *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

1.5. Statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinės prielaidos

Statutinės institucijos, lyginant su kitomis valstybės tarnybomis, organizacijomis, yra uždaresnės, labiau specifinės. Be to, joms pavestos funkcijos ir uždaviniai yra gana objektyvūs ir turi būti sprendžiami operatyviojo valdymo metodais. Apibūdinant policijos pareigūno, kaip teisės subjekto, teisinę padėtį, būtina pristatyti, apžvelgti, išanalizuoti teisės aktuose numatytus policijos pareigūno teisinio statuso ypatybes – jam būdingus požymius. Šiuolaikinėse valdymo teorijose į žmogų orientuojamasi kaip į pagrindinį, lemiamą bet kokių organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį⁷⁵. A. Urmono teigimu, įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių policijos statusą ir veiklą, stoka tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, kaip mokslinių tyrimų, skirtų policijos institucijai, „įpareigoja tyrinėtojus analitiškai pažvelgti į socialinių pokyčių ir policijos teisės sąsajas, įvertinti šių procesų padarinius, numatyti policijos vizijos kaitą“⁷⁶. Tuo tarpu A. Laurinavičius pabrėžia, kad nustatant policijos pareigūnų teisių ir pareigų proporcijas, būtina atkreipti dėmesį į tai, kokias funkcijas policijos pareigūnui tenka įgyvendinti ir su kokiais iššūkiais susidurti vykdant savo tiesiogines pareigas⁷⁷. Taigi, policijos pareigūno profesinis statusas, kaip ir jo elgsena, yra veikiami supančios socialinės aplinkos ir teisinių normų, vyraujančių atitinkamoje visuomenėje.

Apžvelgiant statutinių valstybės institucijų kultūros formavimo ypatumus, sąvoka „misija“ suprantama kaip atsakingas pavidimas, paskirtis. Šios sampratos problemiškas yra tas, kad „pavedimą“ suponuoja ne tik „valstybės tarnybai nustatytos funkcijos, bet ir visuomenės keliami reikalavimai atitinkamų institucijų veiklai“⁷⁸. Todėl svarbu konkrečiai institucijai skirtą socialinį vaidmenį suvokti kompleksiskai, kada policijos institucija turi formalius – valstybės ir neformalius – visuomenės, bendruomenių įgaliojimus ir prisiimtas pareigas. Misija gali būti suvokiama kaip subjektų, bendruomenių tarpusavio lūkesčiai, kada misijos formalus ir neformalus apibrėžimas išreiškia vertybes, įsitikinimus ir organizacinės kultūros normas. Šio įgaliojimų ir lūkesčių santykio apibrėžimas yra laikinas, greitai kintantis, priklauso nuo laikmečio aktualijų, tokių aplinkybių, kaip kriminogeninė situacija ir kita. Todėl bendruomenių lūkesčių požiūriu susiduriama su nuolatiniu ir kritišku teisėsaugos institucijų misijos vertinimu.

Statutinės valstybės tarnybos, įstaigos funkcijas įgyvendina pareigūnai. Policijos pareigūnas visuomenėje traktuojamas ne tiek kaip atitinkamos profesijos specialistas, bet ir kaip pilietis, socialiai aktyvi asmenybė su būdingais ir privalomais doroviniais bruožais, fizinio pasirengimo rodikliais,

⁷⁵ Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005, p. 77.

⁷⁶ Urmonas A. Socialiniai pokyčiai ir policijos subjektiškumas. *Jurisprudencija*, 2002, Nr.36 (28), p. 14.

⁷⁷ Laurinavičius A. *Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. LTU, 2003, p. 117.

⁷⁸ Laurinavičius A. *Administravimo pareigūnų etika*, Kaunas, 2001.

stipriu charakteriu, aukšta elgesio ir bendravimo kultūra. Juk ir tarnybinės veiklos reikalavimas - kultūringai kovoti prieš įstatymų pažeidėjus⁷⁹.

Policijos pareigūnas - valstybės atstovas, jos „vizitinė kortelė“. Tad jis ne tik teisės pažeidėjo, bet ir kiekvieno piliečio poelgiams, veiksams turi duoti teisingą, pagrįstą, motyvuotą teisinį ir dorovinį vertinimą. Bendrieji reikalavimai, keliami policijos pareigūnams ir karjeros viešojo (valstybinio) sektoriaus tarnautojams, atskleidžiami „*Valstybės tarnybos įstatyme*“, o specialūs reikalavimai nustatyti „*Vidaus tarnybos statute*“.

Pagal bendruosius reikalavimus, asmuo, pageidaujantis tapti policijos pareigūnu, turi būti Lietuvos Respublikos pilietis, mokantis lietuvių kalbą ir turintis atitinkamą išsilavinimą norimoms pareigoms užimti. „*Valstybės tarnybos įstatyme*“⁸⁰ yra išskiriamos skirtingų lygių pareigybės ir nustatomas, koks išsilavinimo lygis joms gauti yra privalomas. Paties žemiausio lygio išsilavinimas - vidurinis išsilavinimas ir profesinė kvalifikacija yra privalomas žemiausio lygio pareigybėms gauti. Kaip teigia E.Misiūnas, „*pirminės grandies policijos pareigūnams, kuriems netaikomi aukšti išsilavinimo reikalavimai, įgytos profesinės kvalifikacijos kokybė turi tiesioginę reikšmę ir daro ypatingai didelę įtaką teisinio statuso veiksmingumui*“⁸¹. Valstybės tarnybos įstatyme nustatytas reikalavimas, kad „*asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, negali būti jaunesnis kaip 18 metų ir vyresnis kaip 65 metų*“⁸². Norintys tapti statutiniais valstybės tarnautojais, privalo atitikti sveikatos ir fizinio pasirengimo reikalavimus bei būti atlikę privalomąją pradinę karo tarnybą.

„*Vidaus tarnybos*“⁸³ ir „*Tarnybos Kalėjimų departamente*“⁸⁴ statutai draudžia į tarnybas priimti asmenis, atleistus iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą nepraėjus 5 metams nuo atleidimo, o „*Valstybės saugumo departamento statute*“⁸⁵ numatytas net 10 metų ribojimas. „*Vidaus tarnybos*“, „*Valstybės saugumo departamento*“ ir „*Kalėjimų departamente*“ statutai taip pat nustato griežtus apribojimus asmenims, patrauktiems baudžiamojon atsakomybėn.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnio 3 dalį, į valstybės tarnautojo pareigas negali būti priimtas asmuo:

„1) jeigu iš *Korupcijos prevencijos įstatymo* nustatytais atvejais ir tvarka pateiktos informacijos, iš asmens, siekiančio valstybės tarnautojo statuso, užpildytos deklaracijos ar kitų duomenų valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo padaro išvadą, kad asmuo neatitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimų;

⁷⁹ Tidikis, R. *Policininko etikos bruožai*, Vilnius, 1994.; Vaišvila, A. Teisės teorija, Vilnius, Justitia, 2004.

⁸⁰ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130.

⁸¹ Misiūnas, E. Policijos pareigūno teisinio statuso elementų pusiausvyros problema, *Jurisprudencija*, 2008, Nr. 4 (106)

⁸² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130.

⁸³ Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos STATUTAS, *Valstybės Žinios*, 2003, Nr. 42-1927

⁸⁴ Tarnybos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto patvirtinimo įstatymas. Tarnybos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos STATUTAS, *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 39-1088

⁸⁵ Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamento statutas, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 73-3101

2) kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;

3) kurio sutuoktinis, partneris (kai partnerystė įregistruota įstatymų nustatyta tvarka), artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jeigu jie pagal pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;

4) įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu;

5) kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys (neteko galios nuo 2011-07-01);

6) kitų įstatymų nustatytais atvejais.⁸⁶

Pabrėžtina, kad priesaika Lietuvos valstybei yra privaloma visiems statutiniams pareigūnams.

Atlikta dokumentų apžvalga leidžia daryti prielaidą, skirtingų statutinių valstybės institucijų tarnautojams taikomi skirtingi reikalavimai ir ribojimai. Policijos pareigūnams reikalavimai yra griežtesni nei kitiems viešojo sektoriaus tarnautojams, todėl galima teigti, kad tai parodo policijos pareigūnų išskirtinumą.

Apžvelgiant vadovo ir pavaldinio santykius viešojo sektoriaus institucijose būtina išskirti tarnybinės subordinacijos principą. „Iš esmės principas reiškia tai, kad aukštesnio valdininko įsakymas – jo valdiniui įstatymas, kuris vykdomas besąlygiškai arba, atsižvelgiant į aplinkybes, remiantis pareigūnui suteikta diskrecijos teise“⁸⁷. Komandinis valdymo stilius, anot A.Laurinavičiaus, nors vis dar yra gana veiksmingas, tačiau „daro neigiamą poveikį institucijoms sprendžiant valstybės pavestus uždavinius“⁸⁸.

Teisėsaugos institucijų, kaip ir viso viešojo (valstybinio) sektoriaus institucijų, funkcijos yra apibrėžtos įstatymais, kitais norminiais aktais. Kaip teigia A. Laurinavičius, „statutinės įstaigos atlieka prevencinį darbą, tiria bendrabūvio deviacijas, numato galimas grėsmes, organizuoja bendruomenės švietimą, vienija pajėgas pasipriešinti neigiamiems socialiniams reiškiniams, kuria saugos užtikrinimo projektus, rengia kitas įspėjamąsias priemones, skirtas kurti žmogaus gerovę“⁸⁹. Vadinasi, teisėsaugos statutinių institucijų kultūra taip pat yra specifinė, kaip ir pačios šios institucijos.

Galima teigti, kad policijos pareigūnų teisės ir pareigos neatsiejamoms nuo sveikatai ir gyvybei pavojingos veiklos, nes yra susijusios su nusikaltimų ir teisės pažeidimų prevencija, reagavimu į pranešimus apie rengiamus ar daromus nusikaltimus, teisės pažeidimus ir tokios veiklos nutraukimu, pažeidėjų sulaikymu ir teisės pažeidimo atskleidimu.

Policijos pareigūno profesijos etika, kurios pagrindiniai reikalavimai yra išaiškinti tiesą, garantuoti teisėtumą, atkurti teisingumą, yra labai glaudžiai susijusi su asmeninėmis pareigūno

⁸⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130.

⁸⁷ Laurinavičius A. Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija, *Jurisprudencija*, 2004, t.63, p.77.

⁸⁸ Laurinavičius A. Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija, *Jurisprudencija*, 2004, t.63, p.77.

⁸⁹ Laurinavičius A. Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija, *Jurisprudencija*, 2004, t.63, p.80.

savybėmis, nes jei asmuo neturi pagrindinių teisingų moralinių nuostatų, tokiu atveju jam yra labai sudėtinga atlikti ir savo tiesiogines pareigas, nes tai kertasi su jo morale ir principais.

Su teisiniais profesiniais santykiais, turinčiais specifinių bruožų, susijusių su dorovinių vertybių pasirinkimu, taip pat siejama darbo specifika, formuojanti atitinkamas elgesio ir veiksmų taisykles. Policininkas atstovauja valstybei, garantuoja teisingumą, taiko prievartos priemones pažeidėjams, bendrauja su visuomene, valdžios atstovais, vadovais, nukentėjusiais ir doroviškai deformuotais žmonėmis, kurių nuostatos antihumaniškos, antivisuomeniškos, su patologiškai iškrypusiais, nesąžiningais žmonėmis. Tad policininko vieta visuomenėje, jam suteiktos juridinės ir dorovinės pareigos ir galios automatiškai kelia didelius reikalavimus pareigūnui kaip asmeniui, kuris turi įgyti „*imunitetą*“ blogiui, būti dorovingumo pavyzdys, formuoti profesinį prestižą, būti objektyvus, humaniškas, teisingas, principingas.

Nuo kiekvieno pareigūno santykių su piliečiais ir darbo kolektyvu, nuo jo dorovinių vertybių skalės priklauso bendra psichologinė būseną, darbo efektyvumas, veiklos kokybė ir, svarbiausia, visuomenės požiūris į policijos instituciją. Todėl svarbu kiekvienam pareigūnui gerai žinoti dorovinius reikalavimus, elgesio normas, ugdyti dorovines vertybes ir įsitikinimus ir tai įgyvendinti kasdieninėje savo veikloje. Pareigūno priedermė – suprasti dorovinių santykių reikšmę, įvaldyti juos ir įtvirtinti visuomenėje.

Policininko, kaip valstybės teisėsaugos institucijos darbuotojo, etika nurodo pagrindines pareigūno dorovines priedermes, įtvirtina jų teises, akcentuoja ir įtvirtina garbingo elgesio ypatumus, jų reikšmę visuomenei ir pačiam pareigūnui kaip asmenybei ir visuomenės dalelei. Norint kuo geriausiai pasireikšti ir realizuotis tarnyboje, būtina gerai žinoti moralinius orientyrus, padedančius formuoti pareigūno moralinius poreikius. Pagrindiniai pareigūno profesinės etikos principai: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, sąžiningumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas.

Teisėsaugos pareigūnų etika susijusi su etika tų profesijų, kurios susiduria su rizika, atsakomybe, sąžiningumu. Apibendrinus išsakytas mintis, reikia pastebėti, kad teisėsaugos pareigūnų profesinės etikos ypatumai pasireiškia per dorovės normų turinį, jų taikymo ir įgyvendinimo mechanizmą. Tai išskiria pareigūno dorovinę kultūrą, daro ją savitą dėl humanistinių idėjų įgyvendinimo būdo. Nors pareigūnai savo darbe vadovaujasi teisės aktais, instrukcijomis ir kt. dokumentais, kurie veiklą nustato tik bendrais bruožais, normų laikymąsi konkrečiu atveju interpretuoja tiesioginis vadovas ir asmeninės pareigūnų moralinės nuostatos.

Policijos pareigūnų etinės veiklos nuostatos, palyginti su kitų profesijų atstovais, yra labai griežtos ir jų sąrašas yra labai ilgas. Policijos pareigūnas tarnybinėje veikloje turi vadovautis konkrečiomis nuostatomis, kurios griežtai apibrėžia policijos pareigūno darbo rėmus. Šios nuostatos

yra įtvirtintos „*Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse*“⁹⁰, patvirtintame Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. V-347. Remiantis šio etikos kodekso nuostatomis, atskleidžiamos pagrindinės policijos pareigūno pareigos ir prievolės. Pabrėžtina, kad policijos pareigūnų etikos kodeksas griežtai apibrėžia konkrečias policijos pareigūno darbinės veiklos sritis, klasifikuojant jas į tokias kategorijas, kaip: etiškas elgesys su įtariamaisiais, bendradarbiais, kultūringa kalba, profesinė garbė ir orumas, nešališkumas, teisės normų laikymasis darbo metu, jėgos panaudojimas tik būtiniausiu atveju ir tik teisėtiems tikslams pasiekti ir kita. Čia būtina atkreipti dėmesį į tai, kad „*Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso*“ 4.4 punktas įtvirtina pareigūnų etinę pareigą „*naudoti jėgą tik tuo atveju, kai tai neišvengiamai būtina, ir tik teisėtam tikslui pasiekti*“⁹¹. Pabrėžtina tai, kad „*Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo*“ 22 straipsnio 2 dalis apibrėžia, jog „*policijos pareigūnas, vykdydamas jam patikėtas pareigas ir pažeidęs įstatymo reikalavimus, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, atsižvelgiant į pažeidimo pobūdį, traukiamas tarnybinėn, administracinėn, materialinėn ar baudžiamojon atsakomybėn*“⁹², 23 šio įstatymo straipsnis apibrėžia ir konkrečius atvejus ir būdus, kada policininkas gali ir kaip gali panaudoti jėgą, prievartą. Šių reikalavimų nesilaikymas, galima teigti, dažnai sukelia didelį visuomenės nepasitenkinimą, kai atskleidžiama, kad policijos pareigūnas jėgą panaudojo neteisėtai.

A. Vaišvila teigia, kad teisių, pareigų ir atsakomybės elementų pusiausvyra sukuria darną teisėje⁹³. Kitaip tariant, asmens teisinio statuso elementų: teisių, pareigų ir atsakomybės pusiausvyra ir jos įgyvendinimas lemia asmens kokybišką subjektinės teisės įgyvendinimą. A. Laurinavičius teigia, kad „*teisių ir pareigų turinys nustato statutinės valstybės tarnybos pareigūno veiklos turinį, o atsakomybės – skatinimo elementas nustato pareigūno veiklos teisėtumo paribius*“⁹⁴. Remiantis tuo, drausmė yra privaloma pareigų ir teisių vienybės sąlyga, o pats teisių ir pareigų turinys turi atitikti institucijos funkcijų turinį tam, kad pareigūnas galėtų įgyvendinti institucijos funkcijas.

Pareigūno atsakingumas, remiantis analizuojamais dokumentais, turi būti suprantamas ne tik kaip jo subjektinė atsakomybė, nustatyta teisės aktais, bet ir kaip jo paties moralinių nuostatų visuma. Tai reiškia, kad pareigūnui suteiktos teisės ir pareigos savo turiniu privalo atitikti teisinės atsakomybės turinį. Kaip teigia G. Dessler, „*statuso, darbo užmokesčio ir socialinių garantijų santykis yra skirtas kompensuoti laiko ir fizinių pajėgumų nuostolius*“⁹⁵, patirtus atliekant darbinės funkcijas. Tai reiškia, jog didėjant pareigūnų atsakomybės lygiui, turi būti suteiktos ne tik platesnės teisės, bet atitinkamai tuo pačiu suteikiamos didesnės socialinės garantijos, užmokestis.

⁹⁰ Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 113, Nr. 4257.

⁹¹ Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 113, Nr. 4257.

⁹² Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. VIII-2048

⁹³ Vaišvila, A. Teisės teorija, Vilnius, Justitia, 2004

⁹⁴ Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. LTU, 2003.

⁹⁵ Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2007, p. 101.

Policijos pareigūnai, vykdydami profesines pareigas ir užduotis, neišvengiamai yra susiję tarpusavio santykiais, todėl Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse yra apibrėžiami pagrindiniai policijos pareigūnų etinio tarpusavio elgesio reikalavimai. Šie reikalavimai nustato ne tik pagrindines etines taisykles: tarpusavio santykius grįsti sąžiningumu, pasitikėjimu, savitarpio pagalba, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu, bet ir apibrėžia teisinius reikalavimus, privalomus tarnaujant statutinėje institucijoje: policijos pareigūnai privalo laikytis nešališkumo, tolerancijos, pakantumo principų situacijose, susijusiose su lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų klausimais. Policijos etikos kodeksas griežtai apibrėžia ir pareigūnų solidarumo su kolegomis, netolerancijos teisės pažeidimams bei pavaldymo hierarchijos ir konfidencialumo klausimus⁹⁶.

Išvardytos bendrosios pareigūnų tarpusavio santykių nuostatos, reglamentuojamos Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse, parodo pagrindines etines ir profesines nuostatas, susijusias su tiesioginiu policijos pareigūnų darbu ir tarpusavio santykiais. Kita vertus, daugelis pareigūnų tarpusavio santykių niuansų nėra reglamentuojama kodekse, tačiau turi labai daug reikšmės tiesioginiame jų darbe.

Net ir laisvu nuo tarnybos metu policijos pareigūnas turi vadovautis „*Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse*“⁹⁷ reglamentuojamomis nuostatomis, kurios nustato pareigūnų pareigą ne tarnybos metu elgtis pagal elgesio normas, laikytis savo privataus gyvenime tų elgesio taisyklių, kurios neterštų policijos pareigūno vardo. Pabrėžtina tai, kad policijos pareigūnų etikos kodekso nuostatos elgesiui ne tarnybos metu yra tokio pat griežtumo, kaip ir normos, skirtos darbinei veiklai. Tai, kad savo elgesiu, drausme, kultūra policijos pareigūnas turi stengtis būti pavyzdžiu kitiems asmenims, visada prisiminti, kad pagal jo elgesį sprendžiama apie visą policiją ir jos pareigūnus, verčia daryti prielaidą, kad policijos pareigūnams keliami etikos reikalavimai yra daug griežtesni nei kitų institucijų, organizacijų darbuotojams. Tokios specifinės taisyklės akivaizdžiai išskiria policijos pareigūnus iš kitų sferų darbuotojų.

Valstybės autoritetas priklauso nuo kiekvieno pareigūno padorumo, atsakingumo ir požiūrio į savo darbą. Žiniasklaida, viešindama pareigūnų profesinės etikos pažeidimus pabrėžia, kad tai išimtinis atvejis, nors būna ir kitaip (prisiminkime neblaivių pareigūnų sukėlus eismo įvykius, kuriuose nukentėjo ar žuvo niekuo nekalti vaikai ar kiti žmonės). Žiniasklaida dažnai formuoja visuomenės nuomonę, kad ne visada policijos pareigūnai gina visuomenę, padeda įgyvendinti teisės normas, o dažniau stengiasi nuslėpti nusikaltimus ar pažeidimus. Žinoma tokia antireklama „*brangiai*“ kainuoja policijos pareigūnų kolektyvams, reikalauja sutelktų pastangų, laiko įstaigos autoritetui susigrąžinti.

Tad ir negatyviose situacijose būtina išlaikyti profesinį padorumą:

⁹⁶ Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 113, Nr. 4257.

⁹⁷ Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 113, Nr. 4257.

- Įsiklausyti į kritiką, pastabas, nepasinaudoti valstybės suteiktais įgaliojimais ar kerštauti;
- Detaliai ir nuosekliai išsiaiškinti, patikrinti, o ne formaliai reaguoti arba žlugdyti kritikuojamą asmenį;
- Paaiškinti visuomenei realią padėtį, o ne grubiai neigti ar nekomentuoti⁹⁸.

Menkai teisiškai išprususiai visuomenei pareigūno darbas gali atrodyti paslaptingas ar neaiškus, dažnai net nesvarbus, menkavertis, todėl kartais visuomenės narių skleidžiamos žinios apie pareigūnų pažeidimus neatitinka tikrovės. Kita vertus, tokie faktoriai, kaip pačių policijos pareigūnų kartais nederamas elgesys ne tarnybos metu, iššaukia negatyvų visuomenės požiūrį į policiją, kritiką. Nepasitikėjimas pareigūnais, nepagarba jiems yra įtakojama pačių pareigūnų nepagarbos uniformai, profesinės kultūros stokos, netaisyklingos kalbos ir rašybos, netinkamo elgesio viešose vietose ne tarnybos metu.

Suprantama, kad policijos pareigūnai bet kur ir bet kada turi laikytis ne tik pagrindinių profesinės etikos reikalavimų, principų ir elgesio normų, bet ir veikti pagal humaniškumo, dorovės principus. Ne tarnybos metu policijos pareigūnai privalo savo veiksmais ir elgesiu rodyti pavyzdį visuomenėje, būti dėmesingais, pasirengę padėti piliečiams, ginti jų teises ir saugumą. Suvokimas, kad net ne tarnybos metu vis tiek išlieki valstybės tarnautoju, policijos pareigūnu, asmeninė atsakomybė policijos pareigūnui suteikia daug didesnę pareigų spektrą ir atsakomybę už save ir savo elgesį. Žinoma, policijos pareigūnas privalo laikytis visų išauklėtam žmogui skirtų etiketo taisyklių.

Apibendrinant apžvelgtą informaciją, tenka pripažinti, kad statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinis reguliavimas Lietuvoje yra pakankamas ir preciziškai aiškus. Policijos, kaip statutinės institucijos, funkcijos yra ypatingos, išskirtinės, todėl policijos pareigūnams keliami itin dideli reikalavimai: užtikrinti žmogaus saugumą, tuo pačiu nepažeidžiant humanizmo principų. Svarbiausia pareigūnų etikos siekiamybė yra užtikrinti žmogaus saugumą, nepaminti visuomenei itin reikalingos institucijos teisingumo principų. Profesinė pareigūnų etika yra tas veiksnys, kuris geriausiai suderina visuomeninius ir asmeninius įvairių teisėsaugos atstovų interesus, apibrėžia jų tarpusavio santykius ir suprantamą, ugdo svarbiausias pareigūnų dorovines savybes: darbštumą, organizuotumą, drausmingumą, pasitenkinimą savo darbu. Policijos pareigūnui suteiktos didelės juridinės galios, todėl ir jam keliami ypatingi reikalavimai. Tarnaudamas teisei ir teisingumui, jis ir pats turi būti moralės pavyzdžiu. Atstovaudamas valstybei, garantuodamas žmonių saugumą, bendradarbiaudamas su žmonėmis, jis tuo pačiu turi būti ir objektyvus, principingas, humaniškas, paslaugus.

Tačiau šių teisinių ir etinių normų nesilaikymas dažnai būna įtakotas asmeninių priežasčių arba veiksmų, kurie apsunkina tiesiogines policijos pareigūnų pareigas ir atsakomybę. Kodekso, įvairių teisės aktų, instrukcijų, pareigūnų elgesį, konkrečioje situacijoje apibrėžia tiesioginis vadovas, tačiau

⁹⁸ *Europos policijos etikos kodeksas*, Vilnius, 2002.

atliekamo darbo kokybė labiausiai priklauso nuo pareigūno moralumo. Nuolat susidurdami su rizika, atsakomybe už kitų žmonių sveikatą ir gyvybę, pareigūnai privalo laikytis aukščiausių profesinės etikos standartų. Už nusižengimą profesinei etikai pareigūnams taikomos drausminės nuobaudos, net atleidimas iš pareigų. Galima teigti, kad visuomenei sunku realiai įvertinti policijos pareigūnų darbą, nes vieši apibendrinimai dažnokai remiasi paviršutiniška informacija bei asmeniniais pasitikėjimais, emocijomis. Tą patį galima pasakyti ir apie policijos, kaip statutinės institucijos kultūrą.

1.6. Statutinės institucijos kultūros modelis

Organizacijos kultūros apibūdinimai tyrinėtojų yra išskiriami įvairūs atsižvelgiant į skirtingus kriterijus, tačiau būtina pabrėžti, kad mūsų darbe anksčiau apžvelgti, pristatyti organizacijos kultūros modeliai gali būti adaptuojami policijos institucijai tik iš dalies. Ch. Handy⁹⁹ išanalizuoti „*valdžios*“ ir „*vaidmenų*“ kultūrų tipai, nors pagal savo charakteristikas yra visiškai skirtingi, tačiau kiekvieno šių tipų atitinkami bruožai yra būdingi policijos institucijai kaip organizacijai.

Kita vertus, S. Deal ir A. Kennedy pateiktame organizacijos kultūros modelyje¹⁰⁰ pateikti du iš keturių organizacijos kultūros tipų taip pat savo charakteristikomis atspindi kai kuriuos policijos institucijos kultūros aspektus. Vadinamoji „*lažybų kultūra*“ ir proceso kultūra, tiksliau, jų simbiozė tinka vertinti ir įvertinti policijos organizacijos kultūrą, kadangi net visų keturių kultūrų derinys gali būti rastas, aptinkamas vienoje organizacijoje.

Organizacijos kultūra yra sudėtingas reiškinys ir kaip jau buvo minėta anksčiau, konkrečioje organizacijoje gali vyrauti keli kultūrų tipai, modeliai, tačiau statutinės institucijos kultūra ir jos tyrinėjimas yra atskiras tyrinėjimų objektas dėl savo išskirtinumo, struktūros ir darbo specifikos.

Policijos kultūros tyrinėtojas E.A. Paoline¹⁰¹ savo darbuose nagrinėdamas policijos institucijos kultūrą, apibūdina ją kaip „*instituciją, kurią vienija bendras požiūris, vertybės ir normos, kurios tarnauja siekiant valdyti priedermes, sukurtas policijos darbo pobūdžio ... ir baudžiamosios policijos praktikos bei valdymo ir priežiūros*“¹⁰². Ši policijos kultūros samprata yra seniai įsitvirtinusi mokslinėje literatūroje ir gali būti vertinama kaip atskiro šios institucijos modelio pagrindas.

⁹⁹ Charles Handy Model of Organization Culture, prieiga per internetą: <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>, (žiūrėta 2014 12 18)

¹⁰⁰ Management. Perspective and practice. Prieiga per internetą: <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (žiūrėta 2014-11-10)

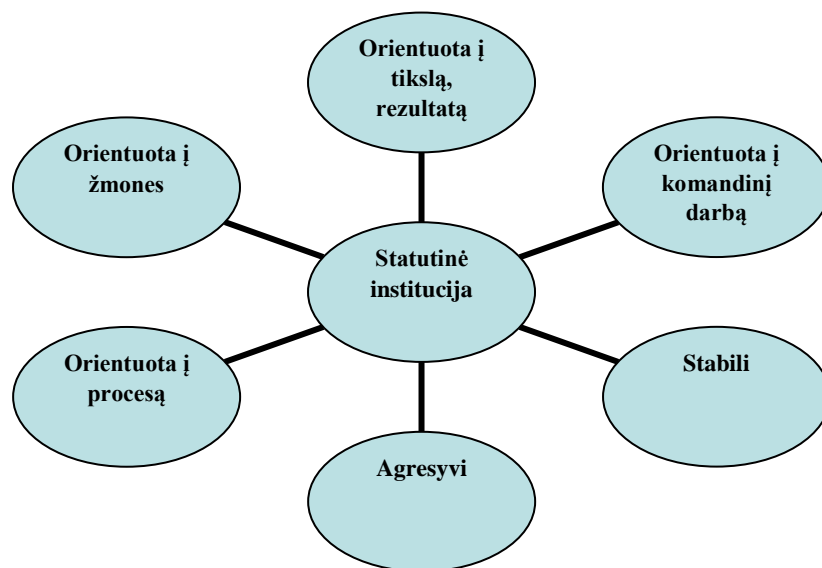
¹⁰¹ Paoline, E.A., et al. Police culture, individualism, and community policing: Evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 2000, no. 17, p. 575-605.; Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p. 199-214.; Paoline, E.A. Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 2004, no.7, p. 205-236.

¹⁰² Paoline, E.A. Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 2004, no.7, p.207.

Tyrimai nustatė dvi plačias policijos kultūros konceptualizacijas: tradicinio požiūrio policijos kultūrą ir policijos kultūrą kaip įvairių kultūros tipologijų samplaiką. Galima sakyti, moksliniai tyrimai šioje srityje atspindi besikeičiantį policijos kultūros vaizdą. Užsienio mokslininkai jau seniai tyrinėja policijos institucijos kultūrą, tačiau Lietuvoje šios statutinės institucijos kultūros tyrinėjimų, kaip ir policijos institucijos kultūros modelių, kol kas nėra sukurta.

Policijos kultūra yra savita dėl savo gebėjimo kurti reaguojant į aplinką ir padermes, policijos darbe pareigūnai susiduria su įvairiomis, dažniausiai, stresinėmis situacijomis, jų patirtis yra unikali¹⁰³. Policijos darbe yra daug reikalaujama iš pareigūnų, o organizacinė ir profesinė aplinka yra gan specifinė, išskirtinė, kiekvienas policijos pareigūnas turi konkrečius tikslus ir siekia konkrečių rezultatų. Policijos darbo aplinka yra visada pavojinga, nes bet kuris pilietis gali kelti pavojų. Pareigūnai dažnai susiduria su dviprasmiškomis situacijomis ir visuomenėje dažnai yra vertinami kontraversiškai. Be to, policijos, kaip institucijos gebėjimas naudoti prievartos priemones visuomenei apginti pastato ją kaip instituciją į tam tikrą socialinę atskirtį visuomenės atžvilgiu, tuo pačiu stiprinant institucijos, kaip grupės lojalumą¹⁰⁴.

Remiantis šiais tyrinėtojais ir jų tyrimais ir kuriant policijos – statutinės institucijos kultūros modelį, tenka atkreipti dėmesį į konkrečius, specifinius kultūros elementus, kurie yra pateikti 1.1. ir 1.3 skyriuose.



7 pav. Statutinės institucijos kultūros profilis

(sukurta autoriaus remiantis Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p.199-214.)

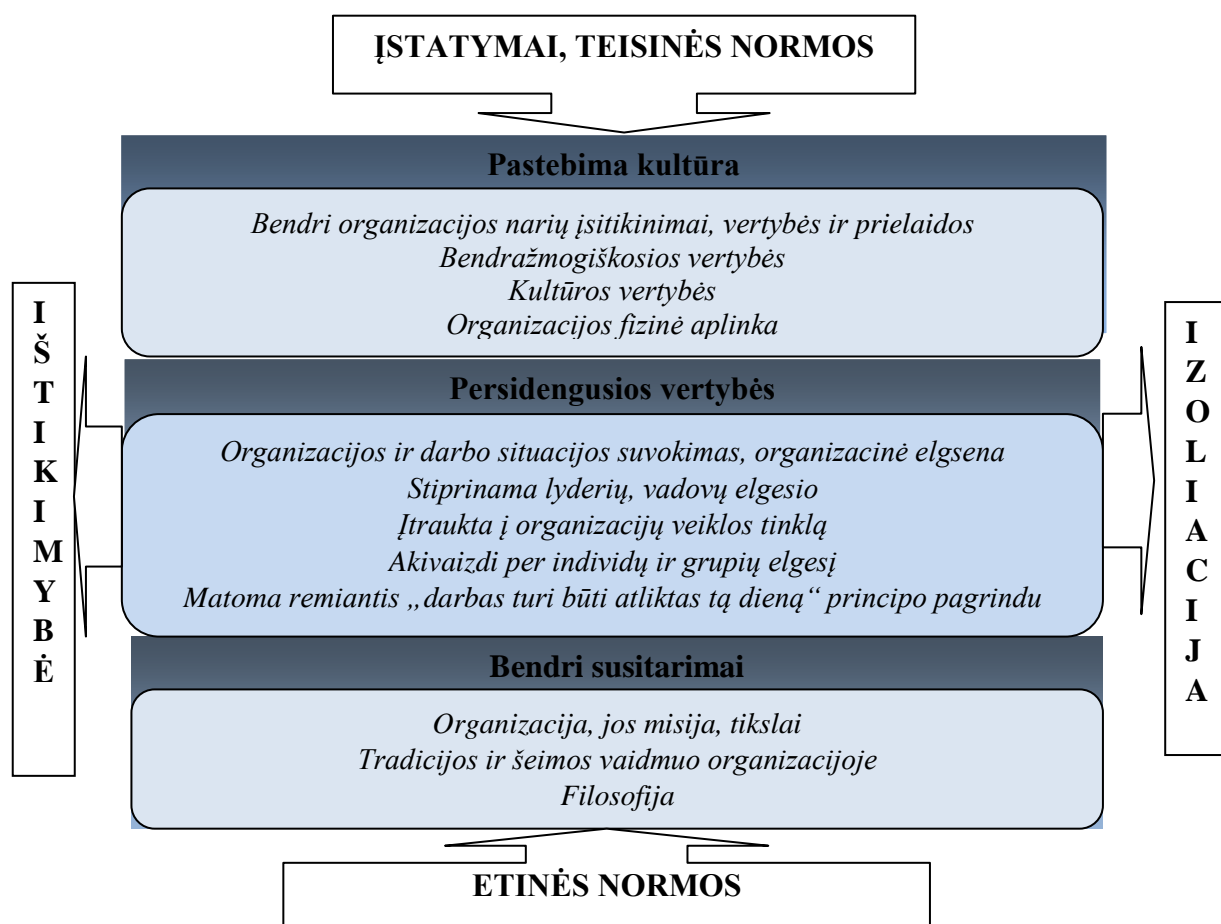
¹⁰³ Paoline, E.A., et al. Police culture, individualism, and community policing: Evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 2000, no. 17, p. 575-605.; Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p.199-214.; Paoline, E.A. Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 2004, no.7, p. 205-236.

¹⁰⁴ Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p.199-214.; Paoline, E.A. Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 2004, no.7, p. 205-236.

Iš šių požymių išsikristaluoja konkretus statutinės institucijos profilis, kuris pasižymi savitumu, unikalumu, nors tuo pačiu yra iš esmės panašus daugelį kitų organizacijos kultūros modelių.

Pagal šį profilį, statutinė institucija yra orientuota į žmones ir į tikslą – rezultato pasiekimą, koncentruota į komandinį darbą ir procesą. Vienu metu statutinė institucija yra ir stabili pagal savo struktūrą bei agresyvi (7 pav).

Kuriamas statutinės institucijos kultūros modelis turi pasižymėti išskirtiniais bruožais: statutinė institucija pagal savo darbo specifiką turi turėti griežtą organizacijos struktūrą, strategiją, pasižymėti griežtu darbinių santykių reguliavimu ir tarnybiniais procesais, kontrole, turėti atvirą ir tvirtą informacijos sistemą, kuri užtikrintų institucijos atvirumą visuomenei bei turėti aiškią paskatinimą, motyvacinę sistemą.



8 pav. **Policijos kultūros modelis**

(sukurta autoriaus remiantis Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p.199-214.)

Policijos institucijos kultūros modelis, kaip ir kitokių organizacijų kultūrų modeliai, turi atitinkamus kultūros lygius ir kiekviename lygyje atitinkami kriterijai nusako šio kultūros modelio unikalumą. Remiantis sukurtu statutinės institucijos kultūros modeliu ir jo principais buvo sukurtas ir tyriamojoje darbo dalyje kuriant tyrimo anketą panaudotas instrumentarijus.

II. STATUTINĖS INSTITUCIJOS KULTŪROS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Institucijos kultūros tyrimo metodologinis ir metodinis pagrindimas

Kaip parodė atliktos mokslinės literatūros analizė, organizacijos kultūros sąvoka yra gan plati ir nevienareikšmiška. Bendriausias šios sąvokos apibrėžimas galėtų skambėti taip: visa tai, kas išskiria mus iš kitų, ką mes vertiname ir kaip esame įpratę elgtis. Todėl ir kiekviena organizacija, institucija, sudaryta iš skirtingų žmonių, savaime sukuria savo unikalią organizacijos kultūrą.

Tyrimui atlikti pasirinkta statutinė institucija - Kauno apskrities VPK. Kauno apskrities VPK yra teritorinė policijos įstaiga, įgyvendinanti policijos uždavinius ir vykdanči jai pavestas funkcijas Kauno apskrities Kauno miesto, Jonavos rajono, Kaišiadorių rajono, Kauno rajono, Kėdainių rajono savivaldybių teritorijose. Kauno apskrities VPK savo veiklą grindžia šiais dokumentais: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos policijos veiklos ir kiti įstatymai, nacionaliniai ir tarptautiniai teisės aktai. Šios valstybinio (viešojo) sektoriaus institucijos darbo specifika yra išskirtinė, unikali, todėl ir pati institucija yra išskirtinė. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ir šios institucijos organizacijos kultūra yra savita, unikali ir verta atskiro tyrimo siekiant išsiaiškinti jos unikalumo sudedamąsias dalis.

Norint geriau į tai įsigilinti ir pateikti tam tikras išvadas, atliktas organizacijos kultūros tyrimas Kauno apskrities VPK.

Tyrimo objektas – Kauno apskrities VPK institucijos kultūra.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip organizacijos kultūrą supranta ir vertina konkrečios statutinės institucijos darbuotojai.

Tyrimo tikslas detalizuojamas šiais **uždaviniais**:

- Išsiaiškinti, kokios bendražmogiškosios, organizacinės ir kultūros vertybės Kauno VPK darbuotojams yra svarbiausios;
- Pateikti darbuotojų sampratas apie institucijos, organizacijos kultūrą;
- Atskleisti statutinėje institucijoje dirbančiųjų nuomonę apie kultūros prasmę institucijoje;
- Įvertinti Kauno VPK institucijos kultūrą.

Iškeltos hipotezės:

- Organizacijos kultūra Kauno apskrities VPK nėra stipri;
- Organizacinė kultūra šioje institucijoje pasireiškia labiau nei organizacijos kultūra.

Nagrinėjant pasirinktą temą buvo atliktas kiekybinis empirinis tyrimas, susisteminti ir apibendrinti tyrimo rezultatai, padarytos išvados ir suformuluoti siūlymai.

Ruošiantis atlikti kiekybinį tyrimą, buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus (priedas nr. 1), kuriame išskirta vienuolika organizacijos kultūros vertinimo kriterijų ir pagal juos sukurta anketinės apklausos anketa (priedas nr.2). Statutinės institucijos kultūros tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas kaip dažniausiai naudojamas ir kaip tinkamiausias norint greitai gauti norimą informaciją iš tam tikro dydžio žmonių grupių.

Anketoje yra 51 klausimas (priedas nr. 2), nagrinėjamos šios organizacijos kultūros sritys:

- organizacijos fizinė aplinka;
- organizacijos ir darbo situacijos suvokimas, organizacinė elgsena;
- organizacija, jos misija, tikslai;
- tradicijos;
- šeimos vaidmuo organizacijoje;
- požiūris į vadovą.

Tyrimo anketa parengta remiantis sociologinių tyrimų metodika, anketoje yra būtina įžanga, atspindinti tyrimo tikslus ir atsakymo tvarką, klausimai suformuluoti remiantis instrumentarijuje pateiktais kriterijais ir bendrieji klausimai apie respondentų socialinius – demografinius požymius.

Anketinės apklausos imtis, tyrimo eiga

Remiantis Kauno apskrities VPK 2014 metų veiklos ataskaita¹⁰⁵ 2013 m. pabaigoje Kauno apskr. VPK buvo 1 991,75 pareigybės (2012 m. – 1 955,75), dirbo **1 807** darbuotojai (2012 m.– 1 765), laisvos – 185,5 pareigybės, arba 9,3 proc. visų patvirtintų pareigybių skaičiaus.

Prieš atliekant kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą, labai svarbu nustatyti būtiną minimalų respondentų, tiriamųjų skaičių, kad tyrimo išvados būtų statistiškai pagrįstos. Todėl atrankos imties nustatymas turi būti moksliskai pagrįstas, kad būtų pakankamas tyrimo rezultatų patikimumas¹⁰⁶.

Imčiai nustatyti buvo panaudota (2.1) formulė, o duomenų tikslumas pasirinktas remiantis mokslinių tyrimų metodologija ir metodais. Pasirinkta formulė yra naudojama tyrimo imčiai nustatyti, kai generalinė aibė yra baigtinė:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma_0^2}{\Delta \cdot N + t^2 \cdot \sigma_0^2} \quad (2.1)$$

čia: n - atrankos imtis;

N – Kauno apskrities VPK darbuotojų skaičius;

t - patikimumo koeficientas;

¹⁰⁵ Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2013 – ūjų metų veiklos ataskaita.

¹⁰⁶ Luobikienė, I. Sociologinių tyrimų metodika, Kaunas: Technologija, 2006.

Δ - didžiausia atrankos paklaida;

σ_0 -variacinio požymio dispersija.

Nustačius Kauno apskrities VPK darbuotojų skaičių N, kuriuos būtina apklausti, priimama atrankos paklaida – 5 proc., o variacijos požymio maksimali dispersija – 0,5. Patikimumo koeficientas $t = 2,5$, pagal 2.1 formulę apskaičiuojamas minimalus būtinas užpildytų anketų skaičius, kurių duomenys 5 proc. tikslumu atspindės tyrinėjamos visumos bruožus¹⁰⁷.

$$n = \frac{1\ 807 * 2.5^2 * 0.5^2}{5 * 1\ 807 + 2.5^2 * 0.5^2} = 31.2$$

Vadinasi reikia apklausti ne mažiau 32 Kauno apskrities VPK darbuotojų.

Atlikti skaičiavimai parodė, kad esant ribinei atrankos paklaidai 5 proc., patikimumo koeficientui 2,5 ir variacinio požymio dispersijai lygiai 0,5 užtenka apklausti 32 Kauno apskrities VPK darbuotojus, kad jų atsakymai atspindėtų visos populiacijos duomenis.

Norint surinkti platesnę informaciją, nuspręsta apklausą atlikti pagal Kauno apskrities VPK skyrius, todėl respondentų skaičius buvo padidintas iki 150 Kauno apskrities VPK darbuotojų.

Tyrimo laikas: tyrimas buvo atliekamas 2015 metų sausio – vasario mėnesiais.

Sudarytos anketos buvo dalinamos skirtinguose Kauno apskrities VPK skyriuose. Apžvelgiant tyrimo eigą, būtina pabrėžti, kad atliekant Kauno apskrities VPK darbuotojų anketinę apklausą, buvo susidurta su tam tikrais sunkumais – dalis darbuotojų sutikdavo atsakyti į anketos klausimus ir patys užpildydavo anketą savarankiškai, tačiau buvo dalis respondentų, kurie nors ir sutikdavo atsakyti į klausimus, tačiau nenorėjo patys pildyti anketos, todėl tekdavo juos apklausti žodžiu ir užpildyti anketą pagal jų atsakymus. Kita dalis respondentų, gavę anketą, jos negrąžino, todėl anketų tyrimo pabaigoje buvo susigražinta 135.

Atlikus anketinę apklausą, buvo išanalizuoti jos rezultatai, apžvelgiami Kauno apskrities VPK organizacijos kultūros bruožai, pristatytas policijos institucijos kultūros modelis ir jo stipriosios ir silpnosios pusės, pateiktos išvados ir suformuluoti pasiūlymai.

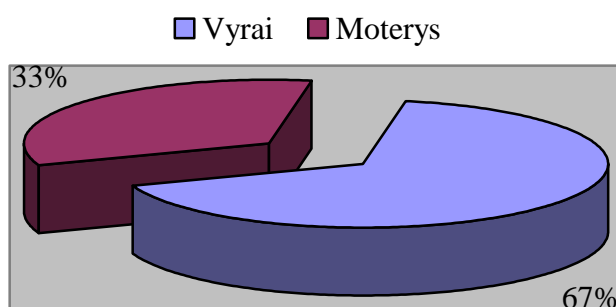
¹⁰⁷ Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus, 2005, p. 398.

2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

2.2.1. Bendroji informacija

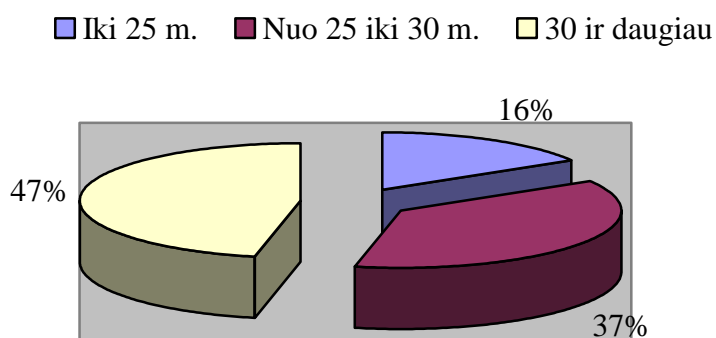
Atliekant Kauno apskrities VPK organizacijos kultūros tyrimą sudarytoje anketoje išskirta bendroji respondentų informacija, kuriai išsiaiškinti suformuluoti penki klausimai.

Aptariant kiekybinio tyrimo respondentų lytį, būtina pabrėžti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų - vyrai.



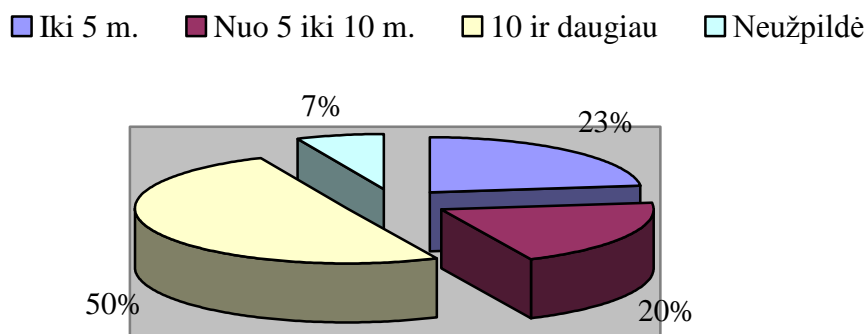
9 pav. **Respondentų lytis** (priedas nr.3)

Pagal amžių didžiąją dalį respondentų sudaro 30 ir daugiau metų darbuotojai (žr. 10 pav.). Akivaizdu, kad Kauno VPK daugumą sudaro vyresnio amžiaus darbuotojai ir vidutinio amžiaus darbuotojai – nuo 25 iki 30 metų respondentų sudaro 37 % apklausoje dalyvavusių respondentų. Iki 25 metų respondentų skaičius vos siekia 16 %.



10 pav. **Respondentų amžius** (priedas nr.4)

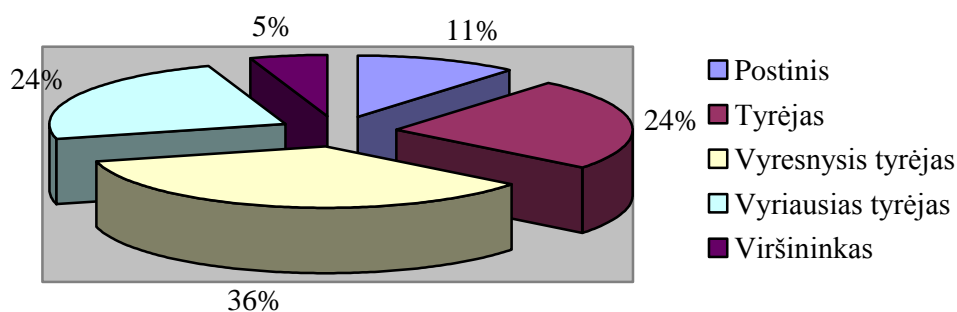
Pagal darbo stažo rodiklį didžioji dalis respondentų turi didesnę nei 10 metų darbo stažą (žr. 11 pav.). Remiantis 2013 metų statistiniais duomenimis¹⁰⁸, Kauno apskrities VPK 620 policijos pareigūnų jau yra išstarnavę 20 metų, 614 pareigūnų darbo stažas – nuo 15 iki 19 metų, kas statistiškai patvirtina ir tyrimo metu gautus duomenis, pagal kuriuos penkiasdešimt procentų respondentų turi didesnę nei 10 metų darbo stažą.



11 pav. Respondentų darbo stažas šioje darbovietėje (priedas nr.7)

Šioje vietoje būtina atkreipti dėmesį į tai, kad į pateikto anketos klausimo papildomą klausimą „Jei esate vadovu, kiek metų vadovaujate?“, neatsakė nei vienas respondentas, nors iš anketinės apklausos rezultatų duomenų yra žinoma, kad apklausoje dalyvavo ir viršininko pareigas atliekantys policijos darbuotojai.

Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirstė taip:

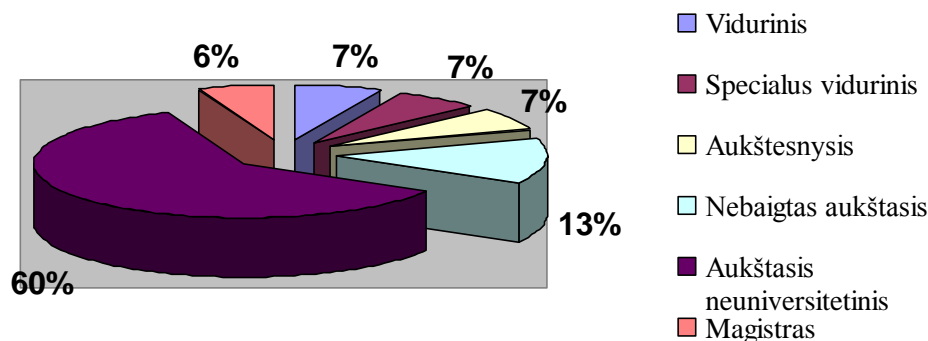


12 pav. Užimamos pareigos (priedas nr.6)

¹⁰⁸ 2013 metų policijos departamento veiklos ataskaita, prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=2875> (žiūrėta 2015 01 22)

Taigi, tyrime dalyvavo daugiausia žemiausios ir vidurinėsios grandies darbuotojai, o aukščiausios grandies darbuotojai sudarė 29% apklaustųjų.

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė tokiu santykiu:



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (priedas nr.5)

Taigi, Kauno apskrities VPK organizacijos kultūros tyrime dalyvavo respondentai, savanoriškai ir savarankiškai užpildę anketas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, darbo stažą ir pareigas atskleidė, kad tyrime dalyvavo įvairių amžiaus ir darbo stažo kategorijų atstovai, o aukštesniosios grandies apklaustų policijos darbuotojų skaičius siekia net trečdalį visų apklausos dalyvių. Tyrimas taip pat atskleidė tendenciją, kad pastaruoju metu policijos darbuotojų išsilavinimo lygis yra labai aukštas – net 79% respondentų turi nebaigtą aukštąjį, aukštąjį išsilavinimą ar net magistro laipsnį.

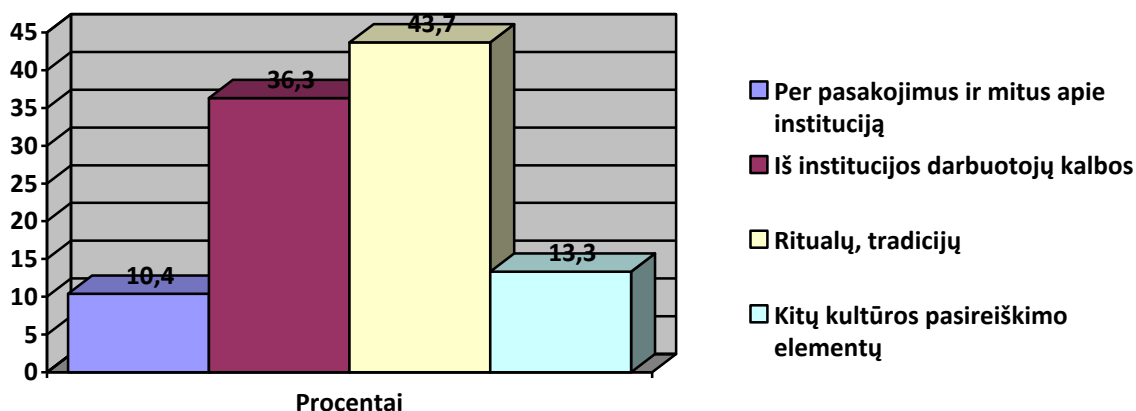
2.2.2. Organizacijos kultūros vertybės statutinėje institucijoje

Atliekant Kauno apskrities VPK institucijos kultūros tyrimą, buvo svarbu išsiaiškinti šios institucijos darbuotojų vertybes, kaip jie suvokia organizaciją, jos kultūrą.

Respondentai, atsakydami į klausimą „*kurios iš išvardintų vertybių Jums atrodo svarbiausios?*“ galėjo pasirinkti kelis jiems tinkamus atsakymus. 86 iš 135 respondentų įvardijo, kad jiems svarbu yra „*sąžiningumas, pasitikėjimas, draugiškumas*“, 42 apklausos dalyviams „*patikimumas ir garbingumas*“, o 36 respondentai „*atsidavimą darbei*“ įvardijo kaip svarbų (priedas nr. 8.). Tai, kokios bendražmogiškosios vertybės yra svarbiausios vienos institucijos darbuotojams, nurodo pagrindines gaires, kuriomis dauguma darbuotojų vadovaujasi gyvenime ir darbe ir netgi, kas juos vienija.

Net 70,4% respondentų organizacijos kultūrą apibūdino šitaip: „organizacijai būdingos nusistovėjusios tradicijos, vertybės, politika, nuostatos“, 22,9% - „organizacijos viduje esanti tam tikra sistema, veikianti jos narių elgesį“, 3,7% „organizacijos esmė“ ir 3% respondentų įvardijo „kita“ (priedas nr. 9). Dauguma ši variantą pasirinkusių respondentų pažymėjo ties atsakymu, kad „tinka visi atsakymai“, „visa, kas išvardinta“ ir t.t.

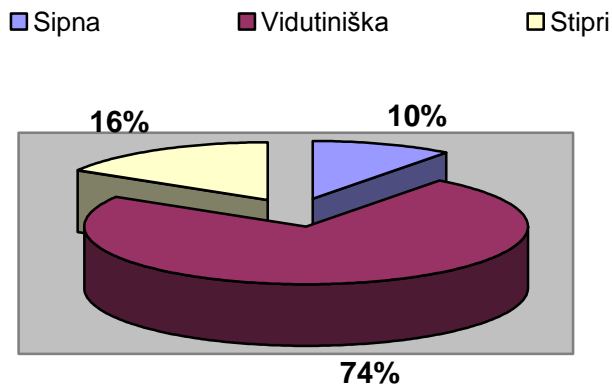
Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle, respondentai mano, kad organizacijos kultūra pasireiškia įvairiomis formomis: per ritualus, tradicijas (43,7%), per institucijos darbuotojų kalbas (36,3%), per kitus kultūros pasireiškimo elementus (13,3%) ir per pasakojimus ir mitus apie instituciją (10,4%) (14 pav.).



14 pav. **Organizacijos kultūros pasireiškimo formos** (priedas nr. 10.)

Pastebėtina, kad policijos darbuotojai nėra linkę sutikti, kad jų institucijos kultūra pasireiškia per pasakojimus ir mitus apie šią instituciją, todėl ir toks mažas procentas apklausos dalyvių pažymėjo šį variantą. Tokie rezultatai daugiausia yra sąlygojami nuostatos, kad dažniausiai pasakojimai ir įvairūs mitai apie šią instituciją yra daugiau neigiamo nei teigiamo pobūdžio.

Respondentų nuomonė apie jų institucijos kultūrą pasiskirstė šitaip:

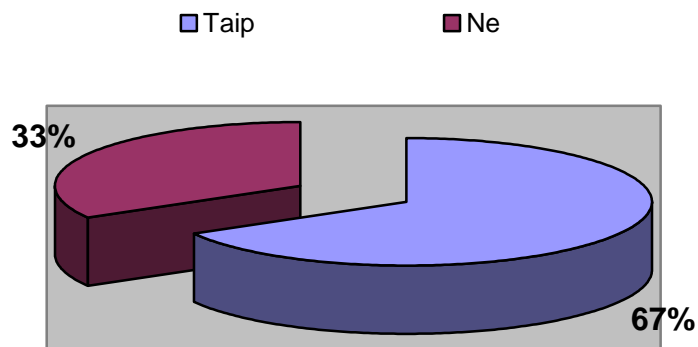


15 pav. **Darbovietės organizacijos kultūros įvertinimas** (priedas nr. 11.)

Taigi, kaip matyti iš pateikto paveikslo, 16% apklaustųjų tvirtina, kad jų institucijos kultūra yra stipri, net 74% respondentų savo institucijos kultūrą įvardija kaip vidutinišką ir tik 10% respondentų mano, jog jų darbovietės kultūra yra silpna.

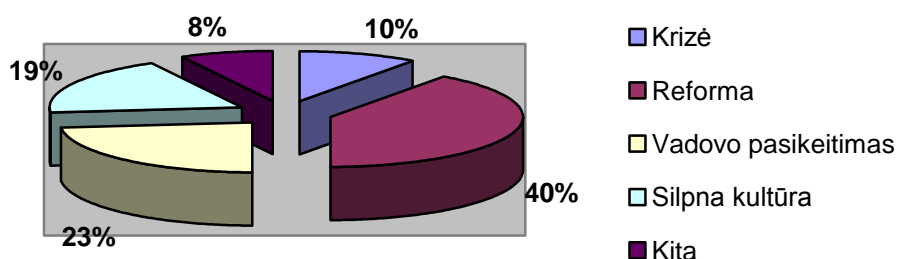
Apžvelgiant respondentų požiūrį į organizacijos kultūros vertybes, būtina pabrėžti, kad šiuo klausimu nuomonės pasiskirstė beveik vienodai. Po 37% respondentų kaip svarbias pasirinko šias organizacijos kultūros vertybes: „*įsipareigojimas darbuotojams ir darbo įvertinimas*“, „*sprendimų priėmimas ir atsakomybė*“ ir „*dėmesys žmonėms*“. „*Karjerą ir kontrolę*“ kaip svarbią organizacijos kultūros vertybę pasirinko 20% (priedas nr. 12).

Anot respondentų, organizacijos kultūra yra skirta tam, kad „*padėtų ugdyti atsidavimą ir skatintų bendradarbiavimą*“ (57%), bei „*suteiktų organizacijos nariams vienybės jausmą*“ (37,8%). Tik 10,4% respondentų teigia, kad organizacijos paskirtis yra „*išskirtų vieną organizaciją iš kitų ir suteiktų unikalumo*“. 3,7% apklaustųjų nuomone visi trys prieš tai įvardinti apibūdinimai yra vienodai svarbūs siekiant apibūdinti organizacijos paskirtį (priedas nr.13). Tačiau organizacijos kultūros vertybių sistema yra gan kintantis elementas, ką patvirtina pačių respondentų atsakymai į kita anketos klausimą „*Ar vertybių ir tradicijų sistema keičiasi Jūsų institucijoje?*“ (žr. 16 pav.).



16 pav. **Vertybių ir tradicijų sistemos kaita policijos institucijoje** (priedas nr. 14.)

Tie respondantai, kurie į prieš tai buvusį klausimą atsakė teigiamai, pripažįsta, kad organizacijos kultūra nėra statiška, ji nuolat keičiasi, kaip ir organizacijos kultūros vertybių sistema. Tačiau nuomonė apie tai, kas įtakoja organizacijos kultūros pokyčius, pasiskirsto gan nevienodai (žr. 17 pav.).



17 pav. **Faktoriai, skatinantys organizacijos kultūros pokyčius** (priedas nr. 15.)

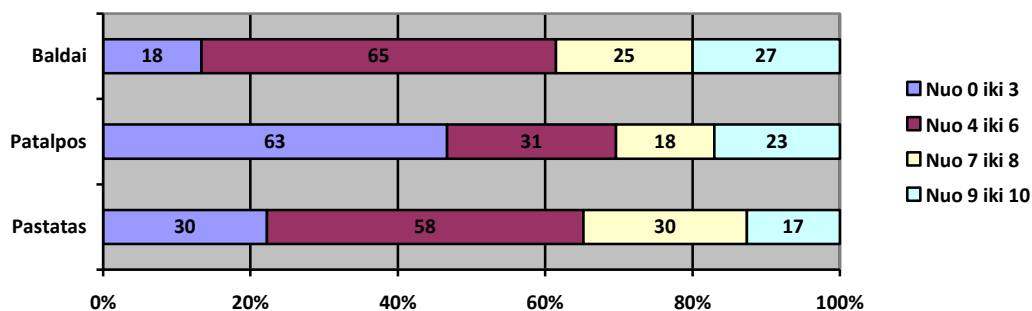
Kaip matyti iš pateikto paveikslo, kaip vieną iš labiausiai organizacijos kultūros kaitą įtakančių elementų respondentai įvardija reformą – 40%. Vadovo pasikeitimas (23%) ir silpna organizacijos kultūra (19%), anot tyrimo dalyvių, taip pat turi įtakos organizacijos kultūros kaitai. Kiek mažesnius respondentų organizacijos kaitos faktoriumi įvardija krizę – 10%, o net 8% teigiamai atsakiusiųjų kaip organizacijos kultūros kaitos faktorių įvardija mažą atlyginimą, paskatinimų stygių bei visuomenės priešiskumą.

Kita vertus, į anketos klausimą, „ar būtų sunku pakeisti organizacijos kultūrą?“, net 80% respondentų patvirtina, kad jų institucijos organizacijos kultūrą būtų itin sunku pakeisti ir tik 20% teigia, kad tai padaryti būtų nesunku (priedas nr. 53). Tokie respondentų atsakymai iš esmės patvirtina prielaidą, kad policijos institucijos organizacijos kultūra nors ir nėra statiška, ji nuolat keičiasi, tačiau šis procesas yra lėtas dėl institucijos specifikos ir to, kad organizacijos kultūros vertybės kinta lėtai. Labiau tikėtina, kad organizacijos kultūros kaitą gali įtakoti išoriniai faktoriai, tokie, kaip reforma ar krizė.

Taigi, svarbiausio policijos institucijos kultūros vertybės yra sąžiningumas, pasitikėjimas, draugiškumas bei pasitikėjimas ir garbingumas. Tai vertybės, vienijančios institucijos narius. Organizacijos kultūra policijos darbuotojų yra suvokiama kaip organizacijai būdingos nusistovėjusios tradicijos, vertybės, politika ir nuostatos, pasireiškiančios daugiausia per ritualus, darbuotojų kalbas ir darbovietės tradicijas. Mitai ir pasakojimai apie instituciją nėra elementas, kuris objektyviai gali atskleisti, pristatyti policijos institucijos kultūrą. Pačių policijos darbuotojų pripažinimu, policijos kultūra yra daugiau vidutiniška nei stipri, uždara. Vertybių ir tradicijų kaita policijoje yra įmanoma, nes institucija nėra statiška, tačiau didžiausią įtaką tam turi tokie faktoriai kaip reforma ar vadovų pasikeitimas.

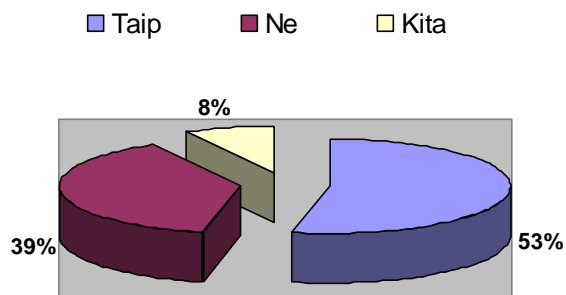
2.2.3. Organizacijos fizinė aplinka

Nagrinėjant organizacijos fizinę aplinką respondentams buvo pateikti du klausimai: „*Kaip vertinate Jūsų darbovietės: pastatą, patalpas ir baldus?*“ (žr. 18 pav.) ir „*Ar gerai organizuotos darbo vietos?*“ (žr. 19 pav.).



18 pav. **Organizacijos fizinės aplinkos vertinimas** (priedas nr. 18.)

Pakankamai daug respondentų nuo 0 iki 3 balų įvertino pastatą (22,2 %) ir patalpas (47 %), tačiau baldus kiek mažesnis procentas apklaustųjų (13,3 %). Nuo 4 iki 6 balų pastatą įvertino 43%, patalpas tik 23%, o baldus net 48,2%. Nuo 7 iki 8 balų pastatą įvertino 22,2%, patalpas tik 13 %, baldus 18,5%. Neatsižvelgiant į aplinkybes vis dėlto 12,6% apklaustųjų pastato būklę įvertino nuo 9 iki 10 balų, net 17% respondentų – patalpas ir baldus - 20%.



19 pav. **Darbo vietos organizavimas** (priedas nr. 19.)

53% apklaustųjų respondentų mano jog jų darbo vietos gerai organizuotos; 39% mano, kad jos blogai organizuotos ir likusieji 8% pasirinkę atsakymo variantą „*kita*“, savo nuomonės išdėstė taip: „*nėra vėdinimo sistemos*“, „*siaubingos, tamsu, stalai nepritaikyti*“, „*galėtų būti geresnes*“. Darbas fiziškai nepatogioje aplinkoje gali neigiamai atsiliepti darbo kokybei, kita vertus lojalūs darbuotojai, ilgai dirbantys institucijoje, prie to pripranta ir nekreipia dėmesio.

Taigi, policijos institucijos fizinė aplinka – baldai, patalpos, pastatai ir darbo vietos organizavimas policijos darbuotojų yra vertinami labiau kaip nepatenkinami ar vidutiniški nei kaip geri

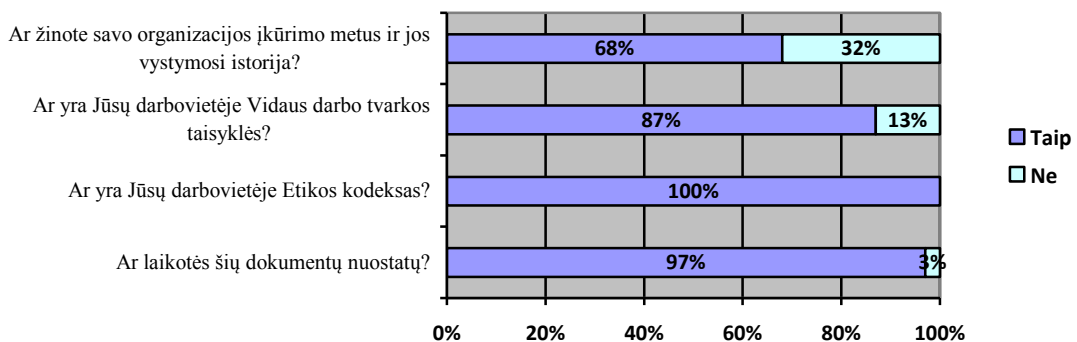
ar puikūs. Pripažįstama, kad fizinė aplinka dažniausiai yra morališkai atgyvenusi, nepritaikyta darbui. Šie faktoriai apsunkina policijos darbuotojų darbą, gali įtakoti ir jų savivertę bei pasitenkinimą darbu.

2.2.4. Institucija, jos misija, tikslai

Šiame darbo skyriuje aptariami tyrimo rezultatai, kuriais siekiama sužinoti, kiek darbuotojai žino apie savo instituciją, jos egzistavimo esmę, tikslus ir t.t. Tikslui pasiekti buvo suformuluoti 6 klausimai.

Respondentams buvo užduotas klausimas „ar žinote kokia yra Jūsų institucijos misija – tikslai?“ (priedas nr. 17.). Buvo pateikti du atsakymų variantai su apibūdinimais ir trečias pasirinkimas – „nežinau“. Pirmas apibūdinimas „formuoti ir įgyvendinti Lietuvos gynybos politiką, užtikrinti Lietuvos Respublikos suverenumą, teritorijos vientisumą ir jos piliečių saugumą“ – reiškia Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos misiją ir tikslus, o antrasis apibūdina būtent policijos misiją ir tikslus: „Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją kurti saugią aplinką bei vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą“. Tyrimas atskleidė, kad net 122 respondentų (90,4%) iš visų dalyvavusių apklausoje žino savo darbovietės, institucijos misiją ir tikslus ir tik 13 respondentų (9,6%) pasirinko neteisingą misijos ir tikslų apibūdinimą. Būtina atkreipti dėmesį, kad tie trylika respondentų buvo būtent iš tų respondentų skaičiaus, kurie užima žemesnes pareigas institucijoje – du tyrėjai ir vienuolika postinių. Respondentų atsakymai į kitus keturis klausimus pavaizduoti 20 paveiksle.

Anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvardinti, ar jie žino savo organizacijos įkūrimo metus ir jos vystymosi istoriją. Apibendrinus tyrimo rezultatus išryškėjo, kad daugiau nei du trečdaliai respondentų žino savo organizacijos įkūrimo metus ir jos vystymosi istoriją, tačiau kaip matyti aukščiau pateiktame paveiksle, net 32% respondentų pripažįsta, kad nežino savo institucijos istorijos.

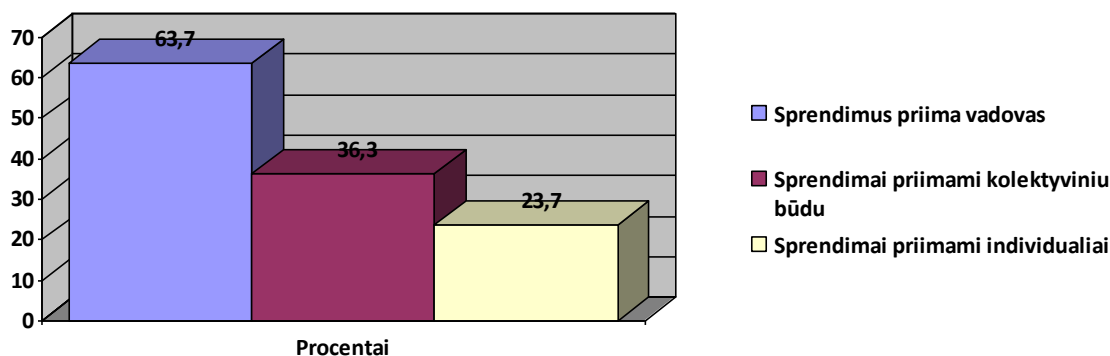


20 pav. **Organizacija, jos misija, tikslai** (priedai nr. 16, 20, 21, 22)

Į anketos klausimą „Ar yra Jūsų darbovietėje Vidaus darbo tvarkos taisyklės?“ (priedas nr. 20.) net 87% respondentų atsakė teigiamai ir tik 13% pažymėjo, kad institucija neturi Vidaus darbo tvarkos taisyklių. Tačiau į kitą anketos klausimą „Ar yra Jūsų darbovietėje Etikos kodeksas?“ (priedas nr. 21.), visi respondentai atsakė teigiamai – patvirtino, kad policijos institucija turi Etikos kodeksą.

Respondentų taip pat buvo teiraujama, ar šie laikosi anksčiau įvardintų dokumentų nuostatų. Net 131 respondentas patvirtino, kad laikosi šių nuostatų ir tik keturi pažymėjo – kita (priedas nr. 22). Būtina įvardinti, kad tie keturi respondentai šalia savo atsakymų pažymėjo, kad būtent lėšų stygius, trūkumas jiems trukdo laikytis šių nuostatų.

Statutinėje institucijoje, kaip ir bet kokiaje kitoje organizacijoje, sprendimų priėmimo procesas yra labai svarbus. Tiek pat šiame procese yra svarbus darbuotojų dalyvavimas. Kai darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą jis jaučiasi organizacijos dalimi, tai skatina jį ir toliau aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime, ugdo lojalumą. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami respondentų atsakymai į klausimą „Ar žinote, koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas?“ (žr. 21 pav.)



21 pav. **Sprendimų priėmimo procesas** (priedas nr. 23.)

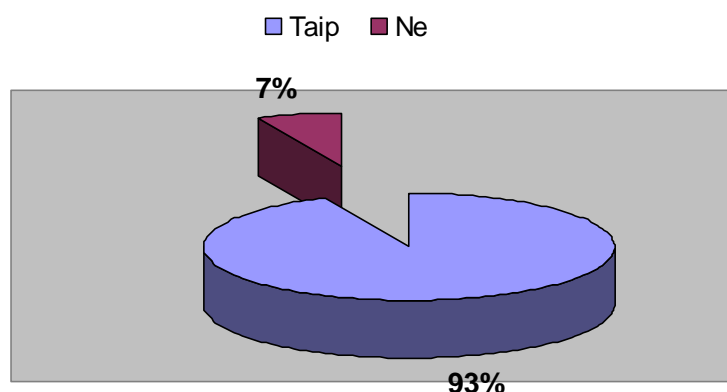
Atsakant į šį klausimą, respondentai galėjo pažymėti kelis jiems tinkamus variantus. Atsakymai pasiskirstė taip: 63, 7% pažymėjo, kad „sprendimus priima vadovas“, kas yra visiškai suprantama ir normalu statutinėje institucijoje atsižvelgiant į darbo specifiką. 36,3% pažymėjo, kad „sprendimai priimami kolektyviniu būdu“ ir 23, 7% patvirtino, kad „sprendimai priimami individualiai“. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina, kad statutinės institucijos specifika įtvirtina hierarchinio pavaldumo principą ir tuo pačiu tokioje institucijoje labiausiai paplitęs sprendimų priėmimo būdas – tai tiesioginiai vadovų įsakymai, nors neapsieinama ir be kitokių būdų.

Taigi, tyrimas atskleidė, kad policijos institucijoje būtina atkreipti didesnę dėmesį į žemesnes pareigas užimančių policijos pareigūnų švietimą ir kvalifikacijos tobulinimą, skirti didesnę dėmesį policijos institucijos istorijos populiarinimui darbuotojų tarpe, didinti finansavimą. Policijoje vyrauja

hierarchinio pavaldumo sistema, kurioje priimtinausias sprendimų priėmimo būdas – tiesioginiai vadovų įsakymai.

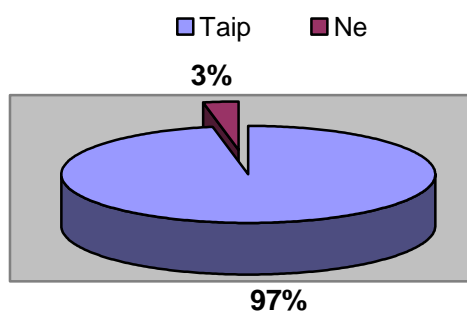
2.2.5. Organizacijos ir darbo situacijos suvokimas, organizacinė elgsena

Toliau darbe aptariama, nagrinėjama, kaip organizacijos darbuotojai suvokia save organizacijos kontekste, kaip vertina savo vaidmenį organizacijoje, kaip aktyviai dalyvauja institucijos visuomeniniame gyvenime. Šiam tikslui pasiekti buvo pateikti 10 klausimų.



22 pav. **Savarankiškas profesinių žinių gilinimas** (priedas nr. 24.)

Kaip matyti pateiktame paveiksle, net 93% teigia, jog savo profesines žinias tobulina savarankiškai ir tik 7% iš jų to visiškai nedaro.

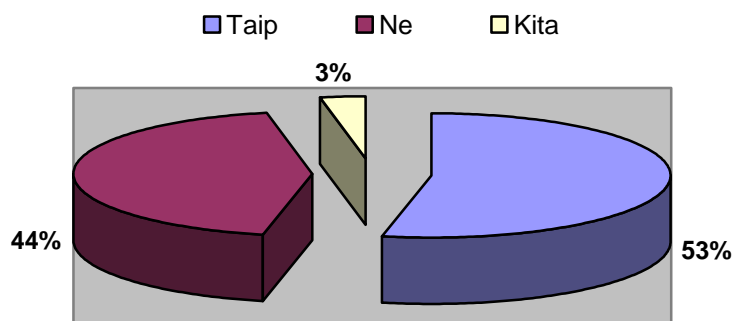


23 pav. **Galimybė kelti kvalifikaciją** (priedas nr. 25.)

Kaip matyti aukščiau pateiktame paveiksle, 97% darbuotojų nuomone policijoje suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją ir tik 3% mano priešingai. Reikia pabrėžti, kad šiuo atveju kvalifikacijos kėlimas vykdomas pačios organizacijos lėšomis, tačiau kaip ir daugelyje valstybinių institucijų, policijos darbuotojams yra sudaromos visos galimybės kelti savo kvalifikaciją, tobulėti.

Nagrinėjamoje statutinėje institucijoje kiekvienas darbuotojas su pareiginiiais nuostatais supažindinamas pasirašytinai ir labai aiškiai suvokia, ko darbdavys tikisi iš darbuotojo. Tačiau šioje

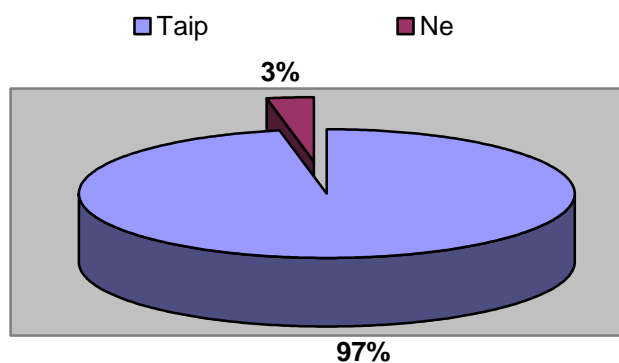
vietoje yra labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip respondentai suvokia savo dalyvavimą organizacijos gyvenime, kaip tai vertina.



24 pav. Reikalavimai iš darbuotojų (priedas nr. 26.)

Atsakant į klausimą „Iš Jūsų reikalaujama daugiau nei Jus galite?“ (žr. 24 pav.) 53% darbuotojų susiduria su tuo, kad iš jų reikalauja daugiau nei jie gali atlikti, 44% procentai dirba įprastu tempu ir tik 3% darbuotojų teigia, kad „retkarčiais“ iš jų reikalaujama daugiau nei jie įpratę. Galima teigti, kad vadovai perkrauna darbuotojus papildomais darbais, paskiria jiems daugiau atsakomybės nei jiems priklauso pagal pareigas.

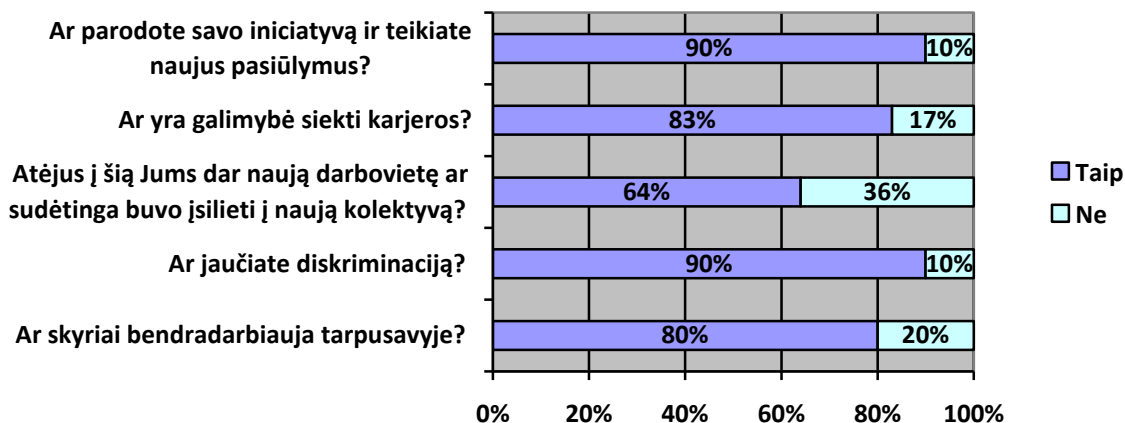
Į klausimą „Ar galite save realizuoti darbe?“ (žr. 25 pav.), net 97% visų apklaustųjų respondentų patvirtino, kad gali realizuoti save dirbdami pasirinktą darbą ir tik 3% negali. Kodėl? Tai gali priklausyti nuo darbuotojų siekių.



25 pav. Savęs realizavimas darbe (priedas nr. 27.)

Kita nagrinėjamos srities 5 klausimų ir atsakymų į juos grupė yra pavaizduota 26 paveiksle. Į klausimą „Ar parodote savo iniciatyvą ir teikiate naujus pasiūlymus?“ apklaustųjų darbuotojų, atsakiusių teigiamai, procentinis skaičius yra 90%, o neteikiančių tik 10%.

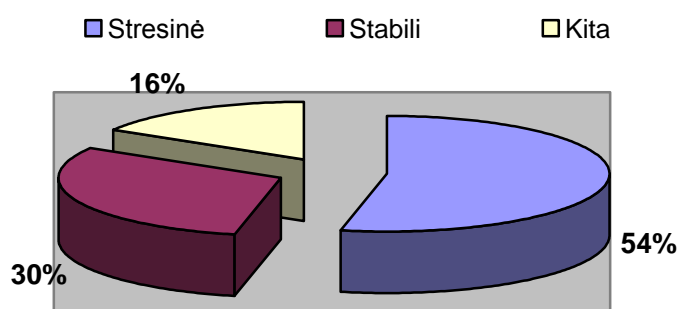
Į klausimą „ar yra galimybė siekti karjeros?“ dauguma (83%) apklaustųjų mano, kad tokia galimybė yra, tačiau 17% mano, jog policijos institucijoje nėra galimybių siekti karjeros. Labiau susipažinus su šia organizacija, paaiškėja, kad galimybė siekti karjeros yra pakankama.



26 pav. Darbuotojų išitraukimas į institucijos veiklą (priedai nr. 28, 29, 30, 32, 33.)

Kolektyvas nėra priešiškas nusiteikęs atėjus naujam darbuotojui, net 64% respondentų įsiliejimas į institucijos veiklą ir kolektyvą nebuvo sudėtingas, o 34% apklaustųjų jautė tam tikrus sunkumus. Tačiau tokie atsakymai parodo ir kitą problemos aspektą – kiekvienoje institucijoje, organizacijoje, jei joje gyvuoja stipri organizacijos kultūra, kolektyvas yra vieningas ir turi bendrus tikslus, į tokią instituciją naujiems žmonėms yra gan sunku įsilieti tol, kol kolektyvas susipažįsta su nauju kolektyvo nariu ir priima jį į savo ratą. Tai patvirtina ir atsakymai į klausimą apie diskriminaciją – net 90% darbuotojų nepatiria diskriminacijos, ir tik 10% jaučia diskriminaciją savo atžvilgiu, konkrečiai tai įvardijant darbų paskirstymo diskriminacija. Apklaustųjų darbuotojų nuomone, skyriai bendradarbiauja tarpusavyje (80%).

Šios institucijos darbuotojų suvokimas apie darbinę atmosferą yra pateikiamas 27 paveiksle.



27 pav. Policijos institucijos darbinė atmosfera (priedas nr. 31.)

Darbinė atmosfera institucijoje policijos darbuotojų yra labiau įvardijama kaip stresinė (54%) nei stabili (30%). Tačiau 16% respondentų įvardijo, kad darbinė atmosfera policijoje yra „ir stabili ir stresinė“.

Šioje tyrimo vietoje atsiskleidė tokie policijos organizacijos kultūros niuansai, kurie yra vertingi nustatant policijos organizacijos kultūros pranašumus ir trūkumus.

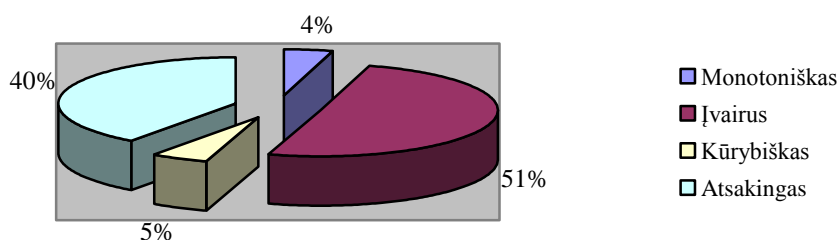
2.2.6. Pasitenkinimo darbu įvertinimas

Darbas statutinėje institucijoje, sukarintoje struktūroje yra labai specifinis, reikalaujantis daug ištvėmės, specialaus fizinio pasirengimo, todėl labai svarbu yra išsiaiškinti, kokie veiksniai yra svarbūs žmonėms, dirbantiems šioje sferoje. Tiriant organizacijos kultūrą mokslininkai ypatingą dėmesį skiria pasitenkinimo darbu svarbą organizacijos kultūros formavimui ir net pačios organizacijos kultūros stiprumui. Tai, kaip darbuotojai vertina savo darbą, kokią vietą savo gyvenime skiria darbui, parodo organizacijos kultūros formuojančią svarbą darbuotojų darbui ir jo kokybei. Pasitenkinimo darbu indikatoriai atskleidžia organizacijos kultūros stiprybes ir silpnybes.

Todėl Kauno apskrities VPK tyrime analizuojant policijos institucijos organizacijos kultūrą tyrimo anketoje buvo skiriamas didelis dėmesys būtent pasitenkinimo darbu įvertinimui.

Respondentų atsakymai į klausimą „ar jūsų darbas yra pagrindinė vertybė gyvenime?“ parodė, kad daugiau nei 77% apklausos dalyvių nelaiko savo darbo pagrindine gyvenimo vertybe ir tik 20% darbas yra svarbus kaip gyvenimo vertybė. Keli respondentai iš 3% atsakiusių į šį klausimą „kita“ ties savo pasirinkimais pažymėjo, jog jiems pagrindinė vertybė gyvenime yra šeima (priedas nr. 34).

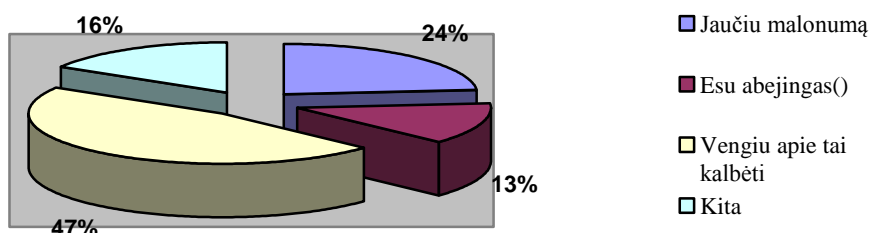
Atliekant tyrimą, respondentų buvo teirujamasi, koks yra jų darbo pobūdis? Kaip matyti iš pateikto paveikslo (28 pav.), daugelis respondentų savo darbą policijoje laiko įvairiu ir atsakingu. Išanalizavus anketas, išryškėjo tendencija, kad daugiausia įvairiu ir atsakingu savo darbą laiko jaunesnio amžiaus policijos darbuotojai, kurių darbo stažas darbovietėje yra 5-10 metų.



28 pav. **Atliekamo darbo pobūdis** (priedas nr.39)

Tik 4% respondentų savo darbą laiko monotonišku. Pabrėžtina, kad du respondentai, šitaip atsakę į šį klausimą, pagal pareigas priklauso vadovybei (viršininkai). 5% respondentų įvardija, kad jų darbas yra kūrybiškas. Respondentų pateikti atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad darbą policijoje darbuotojai vertina daugiausia teigiamai, suvokia savo darbo svarbą, mato tobulėjimo, pažangos galimybes jame.

Kitas aspektas siekiant įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu yra darbuotojų požiūris į darbą, išreiškiamas per pasakojimus. Norą kalbėti ar nutylėti apie savo darbą, sąlygoja įvairūs veiksniai. Šioje vietoje verta atkreipti dėmesį į tai, kad policijos darbuotojai nėra labai linkę kalbėti apie savo darbą, jo niuansus, turint omeny tai, kad dažnai tokios kalbos gali išprovokuoti slaptos informacijos atskleidimą ar kitus, pagal įstatymus ir policijos etikos kodeksą neleistinus veiksmus. Tai patvirtina ir apklausos rezultatai. Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle (29 pav.), net 40% respondentų vengia kalbėti apie savo darbą, tačiau net 24% respondentų, kalbėdami apie savo darbą, jaučia malonumą.

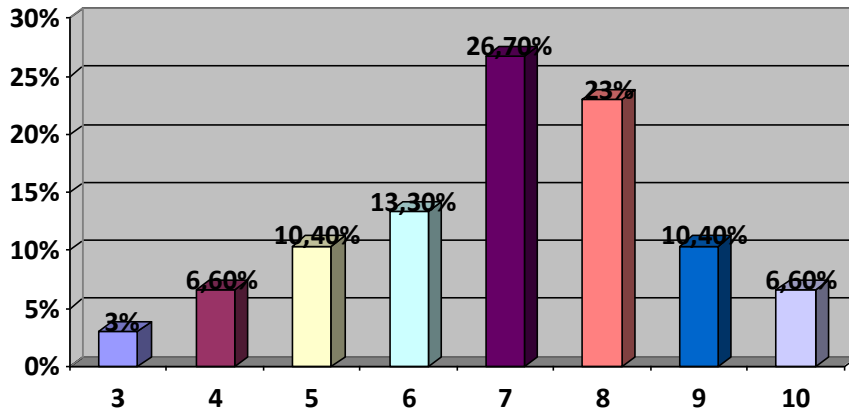


29 pav. Darbuotojų savijauta kalbant apie darbą (priedas nr. 35.)

Apžvelgiant respondentų atsakymus į šį klausimą, būtina pabrėžti, kad kai kurie respondentai, atsakiusieji „kita“, ties savo pasirinkimu pažymėjo, kad jiems „to neleidžia daryti pareiginės instrukcijos“, „darbo pobūdis“, „uždrausta pagal statutą“ ir kita.

Atsakant į klausimą, kodėl dirba būtent šį darbą, net 108 respondentai (80%) pažymėjo, kad tai įdomus darbas ir jį dirbdami jie jaučia malonumą ir tik 27 respondentai (17%) pažymėjo, kad „daugiau nieko nemoka dirbti“ – tai jiems yra pajamų šaltinis. Tik 4 respondentai pažymėjo „kita“ (priedas nr. 38). Iš pateiktų atsakymų galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių policijos darbuotojų jaučia pasitenkinimą savo darbu, įvertina jį kaip įdomų darbą ir tik maža dalis respondentų turi pakankamai žemą savivertę ir į savo darbą žiūri tik kaip į pajamų šaltinį.

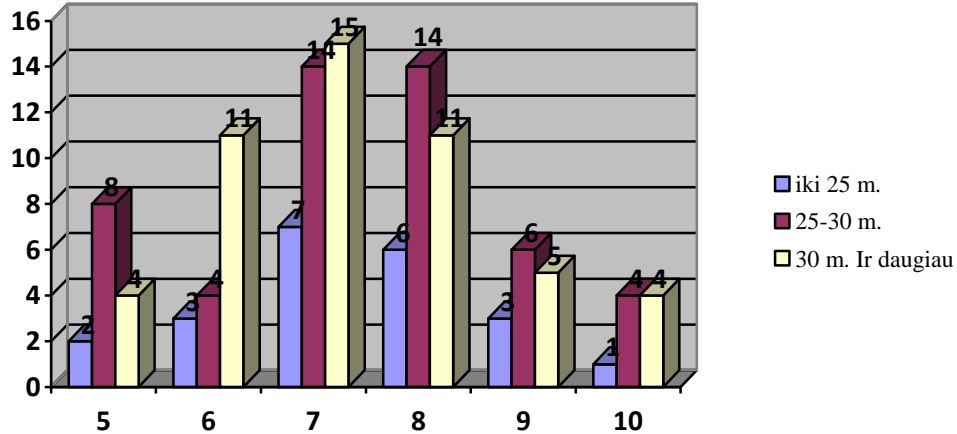
Respondentų buvo prašoma įvertinti savo pasitenkinimo darbu lygį dešimbalėje sistemoje. Analizuojant gautus rezultatus, pastebėta, kad respondentų tarpe nebuvo nė vieno, kuris įvertintų savo pasitenkinimo darbo lygį žemiau trijų. Kaip matyti žemiau pateiktoje diagramoje, didžioji dalis (26,7% respondentų savo darbą vertina patenkinamai – septynetu ir 23% respondentų savo darbą vertina gerai - aštuonetu (žr. 30 pav.).



30 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas (priedas nr. 36)

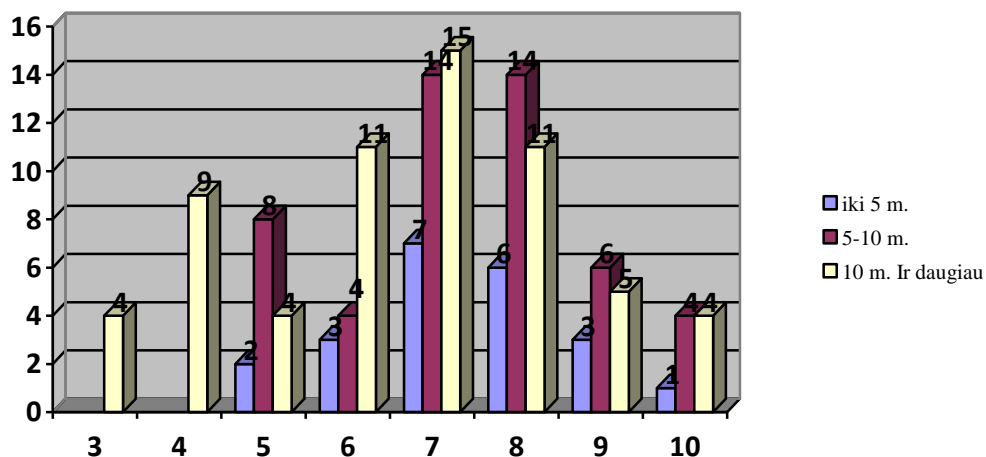
10,4% respondentų savo darbą įvertina labai gerai (devynetu) ir tik 6,6% puikiai (dešimtuku), tačiau ištyrus anketas, išryškėja tendencija, kad šešetu pasitenkinimą savo darbu įvertinę darbuotojai yra tie, kurie atsakydami į anksčiau pateiktą klausimą „*Kaip jaučiatės kalbėdami apie savo darbą?*“ (priedas Nr.35) pažymėjo, kad vengia apie tai kalbėti.

Išanalizavus pasitenkinimą darbu pagal darbuotojų amžių (žr. 31 pav.), matyti, kad daugiausia nepatenkintų savo darbu darbuotojų yra 25-30 metų kategorijoje.



31 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas pagal amžių

Pažvelgus į duomenis, gautus įvertinus pasitenkinimą pagal išdirbtą laiką šioje struktūroje, matyti, kad net 8 iš 27 respondentų (29,6%), kurių darbo stažas yra 5-10 m., pasitenkinimą savo darbu įvertino 5 balais (žr. 32 pav.).



32 pav. Pasitenkinimo darbu įvertinimas pagal darbo stažą

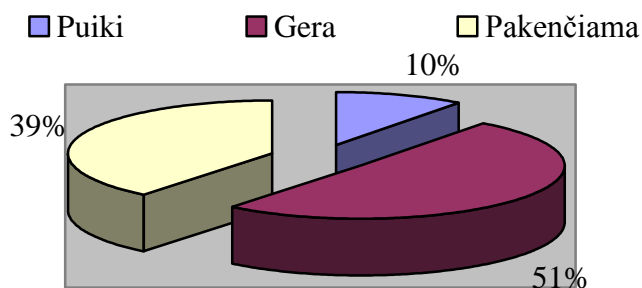
Taigi, apibendrinant rezultatus, susijusius su darbo pasitenkinimu, matyti, darbuotojų pasitenkinimo darbu vidurkis, atsižvelgus į amžiaus ir darbo stažo rodiklius, 7 balais pasitenkinimą darbu įvertino 26,7%, o 8-10 pasitenkinimą darbu įvertino 40% visų respondentų, todėl galima teigti, jog pasitenkinimo darbu lygis dažniausiai yra vertinamas nuo „gerai“ iki „puikiai“.

Atsakydami į klausimą: „Kokią reikšmę Jums turi darbas?“, respondentai galėjo pažymėti keletą atsakymo variantų. Atsakymų rezultatai parodė, kad didžiajai daugumai respondentų darbas yra pragyvenimo šaltinis (50,4%), galimybė išreikšti, realizuoti save - 43,7%, galimybė užsitikrinti ateities, senatvės garantijas (33,3%), galimybė bendrauti su žmonėmis - 27,4%, galimybė padaryti profesinę karjerą - 26,7%. Keletui dešimčių respondentų jų darbas yra ir galimybė įrodyti savo vertę (23,7%), užsiimti įdomia ir patinkančia veikla - 13,3% (priedas Nr. 37). Tik devyni respondentai pažymėjo, kad darbas jiems reiškia galimybę užimti tam tikrą padėtį visuomenėje ir tik aštuoni pažymėjo, kad tai galėtų būti galimybė pabėgti nuo šeimos, asmeninių problemų (priedas Nr. 37).

Darbo motyvacija labai priklauso ne tik nuo asmens nusiteikimo, pasiruošimo darbui, bet ir nuo daugelio išorinių faktorių, tokių, kaip darbinė atmosfera, tarpusavio santykiai, bendradarbiavimo kokybė. Narystė grupėje, vadovavimo stilius ir bendradarbiavimas su kolegomis yra įvardijami kaip socialinio bloko kriterijai, kurie remiantis A. Maslow teorija, priklauso socialinių poreikių ir motyvacijos organizacijos užtikrinimui¹⁰⁹.

Žemiau pateikiamame paveiksle atskleidžiama, kad didžioji dalis respondentų psichologinę atmosferą darbe vertina kaip gerą – 68 respondentai. Santykių ir bendravimo su bendradarbiais kokybę, psichologinę atmosferą darbe kaip puikią įvardija tik 14 iš 135 respondentų.

¹⁰⁹ Maslow, A. H. *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius, 2006, p.



33 pav. **Psichologinė atmosfera kolektyve** (priedas Nr. 40)

Iš pateiktų duomenų matyti, kad penkiasdešimt trys respondentai psichologinę atmosferą kolektyve įvardija kaip pakenčiamą ir nei vienas - kaip blogą arba labai blogą. Išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad pakenčiamai vertinantys atmosferą darbe darbuotojai priklauso daugiausia aukštesnio rango tyrėjams ir turi didesnę nei dešimt metų darbo stažą. Kita vertus, atsiskleidžia tendencija, kad vidurinėsios ir žemesniosios grandies darbuotojai yra labiau patenkinti tiek atmosfera kolektyve, tiek darbo sąlygomis, nei aukščiausiosios grandies darbuotojai.

Tyrimo rezultatai parodo, kad didžioji dalis respondentų santykius ir bendravimą su bendradarbiais vertina kaip gerus ir teigiamus, kad jiems sekasi bendrauti su bendradarbiais – 131 respondentas (97%) ir tik 4 respondentai įvardija, kad jiems nesiseka bendrauti su bendradarbiais (priedas Nr.41).

Į klausimą, kokių dalykų respondentai pasigenda savo darbe, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad jiems reikia didesnio pripažinimo - 37,8% ir kad jie jaučia poreikį tobulėti – 35,6%. 23% respondentų pažymi, kad jiems reikia veiklesnio vadovo ir 17,8% respondentų trūksta įdomesnio darbo. 5,2% respondentų pažymėjo kita – kai kurie iš tokių atsakymą pateikusių pažymėjo, jog juos tenkintų mažesnė įtampa ir yra per didelis stresas (priedas Nr.51).

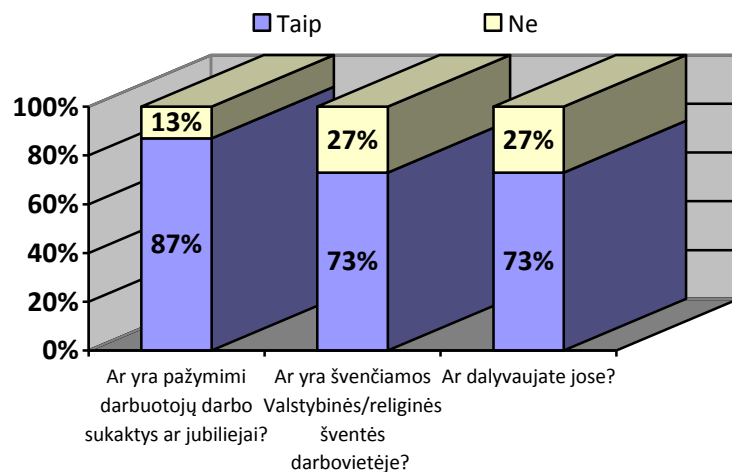
Kalbant apie demotyvuojančius faktorius, tenka pažymėti, kad 73,3% tyrimo dalyvių pažymėjo nuolat besikeičiančius tarnybos įstatymus (teisės aktus) ir 63% apklaustųjų pažymėjo per didelį biurokratizmą kaip vieną iš demotyvuojančių veiksnių (priedas nr.52). Kitas svarbus demotyvuojantis veiksnys yra neadekvatus darbo užmokestis - 50,4% respondentų pažymėjo šį faktorių. Kitiems respondentams demotyvuojančiu veiksniu pasirodė nuolatinė įtampa darbe (23%), jų vadų įsakymų nepastovumas (13,3%) bei neaiškūs, netikslūs vadų nurodymai ir neadekvatus vadovavimas (po 6,7%), tiesioginio vadovo charakterio savybės ir atsako apie atlikto darbo nebuvimas (po 3%) (priedas nr.52).

Taigi, apibendrinant gautus rezultatus, tenka pripažinti, kad svarbiausi demotyvuojantys veiksniai yra per didelis biurokratizmas ir nuolat besikeičiantys įstatymai bei neadekvatus darbo užmokestis.

2.2.7. Tradicijų ir šeimos vaidmuo policijos institucijos kultūroje

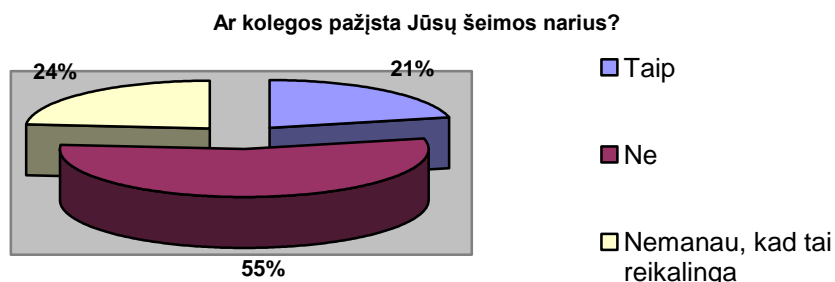
Atliekant apklausą nustatyta, kad policijos institucijoje yra pažymimos darbo sukaktys ir asmeniniai jubiliejai – net 87% respondentų tai patvirtino. Darbo sukaktys pažymimos kai darbuotojas nepertraukiamai išdirba toje įstaigoje 10, 15, ... 45, 55, 60 metų. Paskirtą dieną dalyvaujant visam kolektyvui sukaktuvininkams įteikiami padėkos raštai, simbolinės dovanos, gėlės. Su asmeniniais jubiliejais darbuotojus susitarta sveikinti sukakus 40, 50, 60 jubiliejams dalyvaujant kolektyvui. Be vadovo jubiliatų sveikina skyriai ir pavieniai darbuotojai. Ši tradicija gyvuoja daug metų ir padeda kolektyvui susivienyti, suartina ne tik bendradarbius, bet ir kolektyvą su vadovais.

73 % patikino, kad organizacijoje Valstybinės/religinės šventės yra švenčiamos ir tik 27% teigia priešingai. Ištiktųjų, visų 10 Darbo kodekso nustatytų švenčių policijos institucija nešvenčia. Kasmet būtinai spalio 2d. minima Policijos, Angelu Sargu diena ir spalio 10 d. Kriminalinės policijos dienos proga apdovanojami geriausi kriminalistai, renkamos geriausios metų bylos, įteikiami padėkos raštai už ilgametį darbą įstaigoje. Simboliškai pažymimos Šv. Kalėdos/Naujieji metai. Iš respondentų atsakymų matosi, kad šventėse visada dalyvauja 73% darbuotojų, kiti 27% nedalyvauja renginiuose.



34 pav. **Tradicijos** (priedai nr. 42, 43, 44.)

Kita vertus, respondentų nuomonė apie šeimos įtraukimą į darbinį gyvenimą yra kardinaliai priešinga. Jei patys policijos institucijos darbuotojai aktyviai dalyvauja institucijos visuomeniniame gyvenime, tai šeimos įtraukimo į socialinę darbinę aplinką klausimu respondentų nuomonė pasiskirsto taip (žr. 35 pav.):



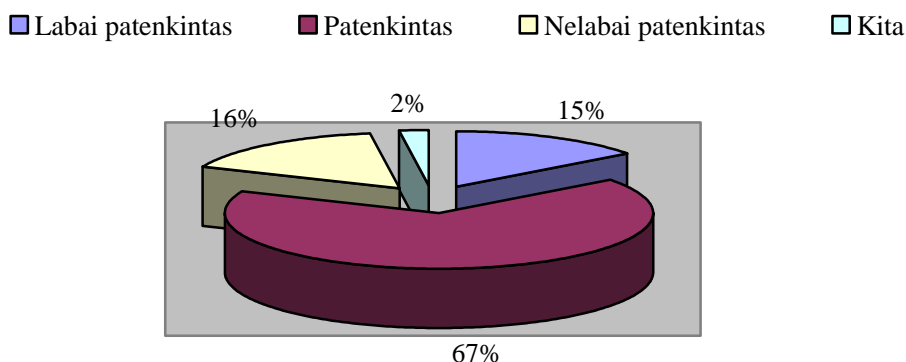
35 pav. Šeimos nariai ir darbas (priedas nr. 45.)

Į pateiktą klausimą „Ar kolegos pažįsta Jūsų šeimos narius?“, 24% apklaustųjų nemano, kad kolegoms būtina žinoti apie jų šeimą, jos narius. Net 55% respondentų pasisakė, kad apie jų šeimos narius jų kolegoms nieko nežinoma, ir tik 21% apklaustųjų supažindino kolegas su savo šeimos nariais.

Galima daryti prielaidą, kad tokios specifinės struktūros, kaip policija, darbe, kur labiau vertinamas konfidencialumas, dažnai netgi slaptumas, šeima neatlieka jokio vaidmens šios institucijos kultūroje, netgi lieka už jos ribų.

2.2.8. Vadovas organizacijos kultūroje

Pasitenkinimas vadovu visose vadybos teorijose įvardijamas kaip vienas pagrindinių motyvacijos elementų ir darbinės atmosferos faktorių bei organizacijos kultūros elementų. Todėl respondentų buvo klausiama, ar jie yra patenkinti savo tiesioginiu vadovu?

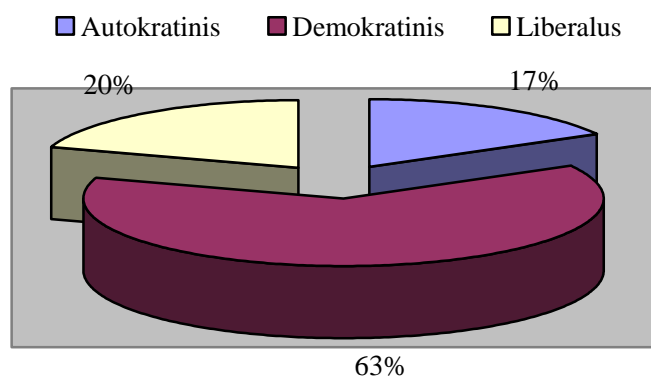


36 pav. Pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu (priedas 46)

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad tik mažoji respondentų dalis yra nepatenkinti ar nelabai patenkinti savo tiesioginiu vadovu. Tęsiant pavaldinių ir vadovų bendravimo temą, tenka pabrėžti,

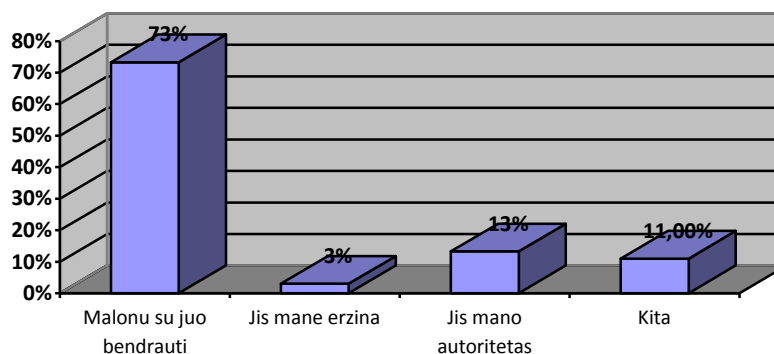
tokiose specifinėse struktūrose, kaip policija, yra labai svarbu vadovo, tiesioginio vadovo pavyzdys. Respondentai, atsakydami į kitą klausimą, galėjo apibrėžti keletą jiems tinkančių variantų. Apibūdinant savo tiesioginį vadovą, respondentų dauguma pažymėjo, kad jų tiesioginis vadovas „informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonės“ (60%), „pavaldiniams suteikia savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose“ (20%). Tokie apibūdinimai parodo, kad pavaldiniams yra suteikiama savivaldos pojūtis bei parodoma, kad jie yra svarbūs. Respondentai taip pat pažymi, kad jų tiesioginis vadovas „taiko darbuotojų sugebėjimus darbe“ – 17,8%, bei sukuria jaukią darbo aplinką – 28,2%. Kita vertus, 17% respondentų pabrėžia, kad jų tiesioginis vadas „verčia darbuotojus griežtai laikytis darbo procedūrų bei operacijų“ bei „smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį“ – 16,3% (priedas nr. 50). Tačiau tokie rezultatai tik apibrėžia pagrindines vado ir pavaldinių darbinio bendravimo gaires.

Anksčiau apžvelgtus duomenis patvirtina respondentų vadovo vadovavimo stiliaus apibūdinimai, pagal kuriuos išryškėja, jog net 63% apklaustųjų mano, kad jų vadovo vadovavimo stilius yra demokratiškas, 20% įvardija jį kaip liberalų ir tik 17% apibūdina kaip autoritarinį (žr. 37 pav).



37 pav. **Vadovavimo stilius** (priedas nr.47)

Bendravimas su vadovu net tokioje statutinėje institucijoje kaip policija, neapsiriboja vien įsakymų, įgaliojimų skyrimu ir vykdymu. Tiesioginio vadovo asmeninės savybės, mokėjimas komunikuoti su savo pavaldiniais tiesiogiai veikia ne tik darbo rezultatus, bet ir atmosferą kolektyve. Todėl labai svarbu ištirti, koks yra pavaldinių požiūris į vadovo bendravimo manierą. Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle, didžiajai daliai (73%) respondentų yra malonu bendrauti su savo tiesioginiu vadovu, 13% jis yra autoritetas ir tik 3% respondentų jų tiesioginis vadovas erzina. Kiti 11% pažymi, kad „retai susiduria“ su savo tiesioginiu vadovu arba „nieko apie jį nemano“.



38 pav. **Bendravimas su vadovu** (priedas nr. 48.)

Bendravimas su vadovu yra neatsiejama darbinio proceso dalis, kurioje labai svarbiu faktoriumi tampa atvirumas, galėjimas išsakyti savo nuomonę be baimės – tai parodo, kad institucijos vidinė tvarka, kultūra yra stipri. 84% respondentų teigia, kad gali laisvai, atvirai išsakyti nuomonę savo vadovui ir tik 16% tai paneigia (priedas nr. 49).

Nuomonės išsakymas vadovui ir vadovo sugebėjimas priimti pavaldinių iniciatyvas, kritiką yra stiprios organizacijos kultūros požymis.

III. KAUNO APSKRITIES VPK KULTŪROS FORMAVIMO MODELIS

Tyrimo rezultatai parodė, kad policijos institucijos kultūra yra visiškai unikali, išskirtinė, turinti savitus kultūros lygių niuansus.

Policijos institucijos, kaip ir kiekvienos organizacijos, darbo, veiklos sėkmė, rezultatai nulemiami jos struktūros, institucijos išsikeliamų tikslų, darbuotojų, turimų materialinių resursų, o policijos organizacijos kultūros kūrimas yra vienas iš reikšmingiausių būdų siekti visuomenės ir valstybės gerovės.

Policijos institucijos organizacijos kultūrai didelės ir tiesioginės įtakos turi policijos institucijos kaip socialinės institucijos samprata ir jos kitimas.

Policija, atlikdama savo tiesiogines pareigas ir vykdydama prevencines bei kardomasias veiklas, prisideda prie visuomenės ir valstybės gerovės, socialinio saugumo, atstovauja toms vertybėms, kurios būtinos socialiai glaudžiai visuomenei kurti, tačiau kaip institucija pati atsiduria socialinėje atskirtyje.

Kauno apskrities VPK tyrimas parodė, kad policijos darbuotojus vienija bendražmogiškosios vertybės, kurios nors ir kinta, tačiau ne kardinaliai, todėl išlieka galimybė institucijos kultūrai stiprėti. Policijos darbuotojų nuomone, svarbiausios vertybės jų institucijos darbe yra įsipareigojimas darbuotojams, darbo įvertinimas, sprendimų priėmimas ir atsakomybė bei dėmesys žmonėms. Karjera ir kontrolė nėra policijos institucijos darbuotojų priskiriamos prie svarbiausių vertybių.

Tiek kultūros, tiek ir organizacijos kultūros esmė ir prasmė policijos darbuotojų yra suvokiama kaip sudėtingas darinys, tačiau svarbus institucijos gyvavimui.

Organizacijos ir darbo situacijos suvokimo, organizacinės elgsenos srityje tyrimas atskleidė, kad policijos darbuotojai suvokia, kad gali laisvai kelti kvalifikaciją, tobulėti. Kvalifikacijos kėlimas vykdomas pačios organizacijos lėšomis, tačiau kaip ir daugelyje valstybinių institucijų, policijos darbuotojams yra sudaromos visos galimybės kelti savo kvalifikaciją, tobulėti.

Kita vertus, policija yra ta institucija, kurioje darbuotojai gali įgyti komandinio darbo įgūdžių, bei išmokti vertinti savo pastangas komandos požiūriu; komandinio darbo principo taikymas darbuotojų veikloje sąlygoja kolektyvinę atsakomybę, skatina bendrauti ir bendradarbiauti.

Tyrimas atskleidė, kad policijos institucijos kultūra nėra statiška, ji nuolat keičiasi, kaip ir organizacijos kultūros vertybių sistema, tačiau kita vertus respondentai pabrėžė, kad pakeisti jų institucijos kultūrą būtų itin sunku. Policijos institucijos kultūros kaitą gali įtakoti išoriniai faktoriai, tokie, kaip reforma ar krizė ir tokie vidiniai faktoriai kaip vadovų kaita.

Gauti tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad nors konkrečios statutinės institucijos kultūrai daug įtakos turi jos vadovas/vadovai, tačiau tai nėra lemiamas faktorius. Svarbiausias faktorius čia

tampa bendrumo jausmas, kuris vienija bendradarbius, suburia juos vienam tikslui. Policijos institucijoje kiekvienas darbuotojas su pareiginiiais nuostatais supažindinamas pasirašytinai ir labai aiškiai suvokia, ko darbdavys, vadovas tikisi iš darbuotojo.

Svarbiausi demotyvuojantys veiksniai yra per didelis biurokratizmas ir nuolat besikeičiantys įstatymai bei neadekvatus darbo užmokestis, tačiau nuomonės išsakymas vadovui ir vadovo sugebėjimas priimti pavaldinių iniciatyvas, kritiką yra stiprios organizacijos kultūros požymis.

Šioje darbo vietoje tenka pabrėžti, kad Kauno apskrities VPK organizacijos kultūros modelyje yra silpnų vietų, tobulintinių, keistinių sričių. Lentelėje nr.2 išskiriamos organizacijos kultūros probleminės sritys, kurios buvo įžvelgtos atliekant Kauno apskrities VPK kultūros tyrimą.

2 lentelė. Policijos institucijos kultūros tobulintinos sritys.

Kultūros lygiai	Kriterijai	Probleminės sritys	Tobulinimo priemonės, būdai
Pastebima kultūra	Mitai ir pasakojimai	<i>Pasakojimai ir įvairūs mitai apie policijos instituciją yra daugiau neigiamo pobūdžio.</i>	<i>Siekiant užtikrinti policijos institucijos kultūros stiprėjimą, būtina keisti institucijos įvaizdį visuomenėje, žiniasklaidoje.</i>
	Kalba	<i>Šis organizacijos kultūros elementas nėra stiprus policijos institucijoje.</i>	<i>Policijos institucijos veiklos specifika įtakoja tai, kad institucijos darbuotojai negali kalbėti, pasakoti apie savo darbą, jo niuansus, todėl šis elementas negali būti vertinamas kaip institucijos kultūros silpnumo požymis.</i>
	Fizinė aplinka	<i>Organizacijos fizinė aplinka yra skurdi, dažnai net senamadiška, nefunkionali.</i>	<i>Siekiant pagerinti pasitenkinimą darbu ir sustiprinti lojalumo institucijai jausmą, būtina geriau organizuoti darbo vietas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, skirti lėšų ne tik interjerui, bet ir eksterjerui</i>
Persidengusios vertybės	Dėmesys žmonėms	<i>Motyvacijos priemonių stoka, per didelis stresas.</i>	<i>Būtina skirti didesnę finansavimą investuojant į policijos darbuotojų streso mažinimo priemones, didinti motyvavimo priemones policijos institucijoje, nes nepakanka vien žodinių ar raštiškų pagyrimų, reikia ir materialinių paskatinimų.</i>
	Sistemos atvirumas	<i>Policijos sistema nėra atvira, yra labiau izoliuota.</i>	<i>Susikoncentravimas ties užduočių atlikimu iš esmės negali būti vertinamas kaip organizacijos kultūros silpnumo požymis turint omeny policijos instituciją, tačiau policijos izoliaciją visuomenės atžvilgiu būtina iš dalies keisti per policijos</i>

	Kontrolė	<i>Požiūrio į vadovą dviprasmiškumas (baimė)</i>	<i>institucijos vertybių garsinimą, populiarinimą. Būtina teisiškai užtikrinti, kad savo nuomonės išsakymas, kritika vadovo atžvilgiu nesusilauktų iš vadovo pusės atoveiksmio papildomų darbų priskyrimu ar kitomis priemonėmis.</i>
Bendri susitarimai	Organizacija, jos misija, tikslai Vertybės, tradicijos	<i>Didelė dalis policijos darbuotojų nežino policijos institucijos atsiradimo, veiklos istorijos. Šeima neatlieka jokio vaidmens šios institucijos kultūroje, netgi lieka už jos ribų.</i>	<i>Būtina atrasti skatinimo, motyvavimo priemones, padėsiančias policijos darbuotojams labiau domėtis savo institucija, jos misija ir tikslais, prisiminti savo teises ir pareigas. Šis policijos kultūros elementas, arba, tiksliau, jo eliminavimas iš policijos institucijos gyvenimo, yra vertinamas kaip policijos kultūros unikalumo požymis.</i>

Šioje darbo vietoje būtina atkreipti dėmesį į tyrimo pradžioje išsikeltas **hipotezes**.

Pirmoji hipotezė, kad organizacijos kultūra Kauno apskrities VPK nėra stipri, atlikus tyrimą pasitvirtino tik iš dalies, nes Kauno apskrities VPK tyrimas atskleidė, kad nors respondentų nuomone, organizacijos kultūra Kauno apskrities VPK yra vidutiniška, tačiau viso anketos klausimų spektro analizė leido susidaryti policijos organizacijos kultūros vaizdą, kuriame labiau išryškėja stiprios kultūros elementai nei silpnos, nes ši institucija turi jau susiklosčiusias tradicijas, savo simboliką, ritualus, savo veiklą vykdo dar nuo XX amžiaus pradžios, tai yra, ši institucija nėra jauna institucija. Tačiau organizacijos kultūros modelyje yra tam tikrų elementų, kuriuos būtina tobulinti, siekiant sustiprinti policijos institucijos organizacijos kultūrą.

Antra hipotezė, jog Kauno apskrities VPK organizacinė kultūra pasireiškia labiau nei organizacijos kultūra, atlikto tyrimo rezultatais remiantis, nepasitvirtino. Tokią išvadą galima daryti atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę ir atliktą tyrimą ir darant prielaidą, kad tyrimas akivaizdžiai parodė, jog Kauno apskrities VPK nors ir yra profesinė institucija, susaistyta labai griežtomis taisyklėmis, etinėmis ir moralinėmis normomis, jos veikla yra nustatoma įstatymų ir tiesioginių vadovų įsakymų, tačiau dėl savo dydžio ir struktūros, padalinių bendradarbiavimo ir vėlgi, dėl specifinio darbo pobūdžio, Kauno VPK savaime yra susiklosčiusi konkreti organizacijos kultūra, kuri įtakoja darbuotojų elgesį, darbo motyvaciją ir savęs identifikavimą ir nustato savitas elgesio gaires institucijoje ir dažnai netgi dominuoja organizacinės kultūros atžvilgiu.

IŠVADOS

1. **Ištirus organizacijos kultūrą teoriniu aspektu**, nustatyta, kad yra daugybė organizacijos kultūros apibrėžimų. Bendriausias organizacijos kultūros apibūdinimas įvardija organizacijos kultūrą kaip vertybių sistemą, suprantamą visų organizacijos narių, vienijančią ir telkiančią juos bendram tikslui, leidžiančią kryptingai veikti siekiant rezultatų bei palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų, tokiu būdu išsiskiriančią vieną instituciją iš kitų, suteikiančią tai institucijai unikalumo.

2. Apibendrinus organizacijos kultūros sampratos interpretacijas, daroma išvada, **jog organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai yra skirstomi į išorinius ir vidinius**. Išoriniai veiksniai – aplinkos faktoriai, reforma, krizė, sąveika su kitomis kultūromis, nors ir turi įtakos policijos institucijos kultūros formavimui, tačiau neturi lemiamos įtakos šios institucijos kultūros formavimui. Vidiniai veiksniai: organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo stilius, sprendimų priėmimas, technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos organizacijos kultūrai apskritai turi lemiamos įtakos, o konkrečiai policijos institucijos kultūros formavime vaidina labai svarbų vaidmenį.

3. **Išanalizavus organizacijos kultūros formavimo modelius** mokslinėje literatūroje, daroma išvada, kad mokslininkai išskiria skirtingus organizacijos kultūros modelius atsižvelgiant į organizacijų tipologiją, tačiau mokslinėje literatūroje negalima aptikti nė vieno organizacijos kultūros modelio, kuris savo bruožais ir apibūdinimais galėtų būti visiškai pritaikomas policijos institucijai, nors pasitaiko kelių organizacijos kultūros modelių, tipų deriniai, kurių elementai atitinka policijos kultūros apibūdinimus. Todėl teorinės analizės metu buvo iškristalizuotas atskiro policijos kultūros modelio sukūrimas.

4. **Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavime**, remiantis literatūros analizės metu padarytomis prielaidomis, apibrėžiamas kaip vienas iš svarbiausių organizacijos kultūros faktorių. Konkrečiai policijos institucijos kultūros formavime, vadovo vaidmuo instituciniu požiūriu yra lemiantis atsižvelgiant į policijos kodekso, įvairių teisės aktų, instrukcijų kontekstą, nes būtent tiesioginis vadovas apibrėžia pareigūnų elgesį, formuoja darbo etikos gaires.

5. Policijos, kaip statutinės institucijos, funkcijos yra ypatingos, išskirtinės, todėl policijos pareigūnams keliami itin dideli reikalavimai: užtikrinti žmogaus saugumą, tuo pačiu nepažeidžiant humanizmo principų. Svarbiausia pareigūnų etikos siekiamybė yra užtikrinti žmogaus saugumą, nepaminti visuomenei itin reikalingos institucijos teisingumo principų. Profesinė pareigūnų etika yra tas veiksnys, kuris geriausiai suderina visuomeninius ir asmeninius įvairių teisės saugos atstovų interesus, apibrėžia jų tarpusavio santykius ir suprantamą, ugdo svarbiausias pareigūnų dorovines savybes: darbštumą, organizuotumą, drausmingumą, pasitenkinimą savo darbu. Policijos pareigūniui suteiktos didelės juridinės galios, todėl ir jam keliami ypatingi reikalavimai. Tarnaudamas teisei ir

teisingumui, jis ir pats turi būti moralės pavyzdžiu. Atstovaudamas valstybei, garantuodamas žmonių saugumą, bendradarbiaudamas su žmonėmis, jis tuo pačiu turi būti ir objektyvus, principingas, humaniškas, paslaugus. Šie faktoriai nulemia **sudaryto Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato kultūros formavimo modelį**, kuris identifikuoja policijos institucijos kultūrą kaip griežtos pavaldumo hierarchijos instituciją, saistomos griežtų taisyklių ir normų, pagal sąrangą uždara, izoliuotą kultūrą, tuo pačiu turinčią privalomus atvirumo elementus atsižvelgiant į organizacinius tikslus ir pareigas.

6. Atliktas Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato kultūros tyrimas suformulavo šias išvadas:

- Svarbiausios bendražmogiškosios, organizacinės ir kultūros vertybės Kauno Vyriausiojo Policijos Komisariato darbuotojams yra įsipareigojimas darbuotojams ir darbo įvertinimas, sprendimų priėmimas ir atsakomybė bei dėmesys žmonėms;
- Darbuotojai institucijos, organizacijos kultūrą supranta kaip institucijoje nusistovėjusias tradicijas, elgesio normas ir standartus;
- Statutinėje institucijoje dirbančiųjų nuomone, kultūros prasmė policijos institucijoje yra ypatingai svarbi siekiant kokybiškesnės institucijos veiklos ir palankesnio įvaizdžio visuomenėje;
- Tyrimas atskleidė, kad Kauno Vyriausiojo Policijos Komisariato institucijos kultūra yra stipri, nelinkusi sparčiai keistis ir keisti kultūros vertybes ir normas

REKOMENDACIJOS

Siekiant užtikrinti policijos institucijos kultūros stiprėjimą, būtina:

1. keisti institucijos įvaizdį visuomenėje, žiniasklaidoje;
2. būtina geriau organizuoti darbo vietas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, skirti lėšų darbo vietas pagerinimui;
3. būtina skirti didesnę finansavimą investuojant į policijos darbuotojų streso mažinimo priemones, didinti motyvavimo priemones policijos institucijoje;
4. būtina atrasti skatinimo, motyvavimo priemones, padėsiančias policijos darbuotojams labiau domėtis savo institucija, jos misija ir tikslais, prisiminti savo teises ir pareigas.

NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ashkanasy, N. M., et al. *Handbook of organizational culture and climate*, prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5fHdE4f-_JcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organizational+culture+kluckhohn&ots=JvSSAC3qun&sig=z7dzXSv9YaSFVcy4LezWKKd->92c#v=onepage&q=organizational%20culture%20kluckhohn&f=false>, (žiūrėta 2014-11-10).
2. Bartol, K. M., Martin D. C. *Management*, New York : McGraw-Hill, 1991.
3. Budinienė, L., Svirskienė, G. Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2006, Nr. 2 (9), p.55-59.
4. Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*, Kaunas, 2005, p.343-353.
5. Denison Overview: Introduction to the Denison Model. *Denison Consulting, LLC*, Volume 1, Issue 1, 2006, prieiga per internetą: www.denisonconsulting.com, (žiūrėta 2014 12 18).
6. Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2007.
7. *Europos policijos etikos kodeksas*, Vilnius, 2002.
8. Gineitienė, Z., Kučinskienė, M., Korsakaitė, D., Tamulevičius, J. *Verslas*, Vilnius: Rosma, 2003, p. 269.
9. Guščinskienė, J. *Organizacijos sociologija*, Kauno technologijos universitetas, 1999.
10. *Charles Handy Model of Organization Culture*, prieiga per internetą: <http://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>, (žiūrėta 2014 12 18).
11. Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija, 1996.
12. Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: PLKMSC, 1998.
13. Jung, T. T., et al. *Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper*, 2007, prieiga per internetą: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html> (žiūrėta 2014 12 18).
14. Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus, 2005, p. 398.
15. Kasiulis, J., Barvydienė, V. *Valdymo psichologija: vadovėlis*, Kaunas: Technologija, 2005.
16. Katkus, A. Subjekto teisinis statusas: samprata ir jo struktūra. *Tiltai*, 2002, Nr. 4.
17. Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2013 – ūjų metų veiklos ataskaita.
18. Kulvinskienė, V. R., Seminogova – Šeimienė, E. Factors of organizational culture change. *Ekonomika*. Nr. 87, 2009.
19. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. LTU, 2003.
20. Laurinavičius A. *Administravimo pareigūnų etika*, Kaunas, 2001.
21. Laurinavičius A. Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija, *Jurisprudencija*, 2004, t.63, p.72-86.

22. Laurinėnienė, I. Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose. (rankraštis), magistro darbas, Šiaulių universitetas, 2007.
23. Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, *Valstybės Žinios*, 2004, Nr. 113, Nr. 4257.
24. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. VIII-2048.
25. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
26. Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamento statutas, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. [73-3101](#)
27. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. Vidaus tarnybos STATUTAS, *Valstybės Žinios*, 2003, Nr. [42-1927](#).
28. Luobikienė, I. Sociologinių tyrimų metodika, Kaunas: Technologija, 2006.
29. *Management: Perspective and practice*. Prieiga per internetą: <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-5.5.1>, (žiūrėta 2014-11-10).
30. Maslow, A. H. *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius, 2006, p.
31. Misiūnas, E. Policijos pareigūno teisinio statuso elementų pusiausvyros problema, *Jurisprudencija*, 2008, Nr. 4 (106).
32. Paoline, E.A., et al. Police culture, individualism, and community policing: Evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 2000, no. 17, p. 575-605.
33. Paoline, E.A. Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 2003, no.31, p.199-214.
34. Paoline, E.A. Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 2004, no.7, p. 205-236.
35. 2013 metų policijos departamento veiklos ataskaita, prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=2875> (žiūrėta 2015 01 22).
36. Purlys, Č. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Sisteminiai tyrimai*, 2009, Nr. 49, p.99.
37. Preikšienė, L. Jei plauksite pasroviui... *Vadovo pasaulis*, 2006, Nr.6, p. 24.
38. Rauhe, H., Demmer, Ch. *Kultūros vadyba*, Vilnius, 2004, p.529.
39. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, p.374.
40. Rose R. C., et al. Organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations. *Contemporary Management Research*, Vol. 4, No. 1, 2008, p.43-56, prieiga per internetą: <http://www.cmr-journal.org/article/download/450/2048>, (žiūrėta 2014-11-10).
41. Sakalas, A. *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 2005.
42. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*, USA: John Wiley and sons, 2004, p.458.

43. Seilius A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*, Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla, 1998, p.275.
44. Smalskys V. Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.23, 2008.
45. Smith, M.A. *Vertybių išryškavimo praktinis vadovas*. 1997, p. 224.
46. Stoner, J., et al. *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p.647.
47. Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 2005, p.266.
48. Suderman J. Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, p. 52-58.
49. Šimanskienė, L. *Organizacinės kultūros formavimasis*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.206.
50. Šimanskienė, L. *Organizacijos kultūros diagnostavimo metodika*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p.86.
51. Targamadžė, V. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*, Vilnius: VPU, 2006.
52. Tarnybos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto patvirtinimo įstatymas. Tarnybos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos STATUTAS, *Valstybės Žinios*, 2000, Nr. 39-1088.
53. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius, 2008.
54. Tidikis, R. *Policininko etikos bruožai*, Vilnius, 1994.
55. Tondem, R. Organisational Change Management: A Critical review, *Journal of Change Management*, 2005, Vol. 5, No. 4, p.369–380, prieiga per internetą: http://www.academia.edu/187718/Organisational_Change_Management_A_Critical_review, (žiūrėta 2014 12 18).
56. Vaišvila, A. Teisės teorija, Vilnius, *Justitia*, 2004.
57. Vanagas, P. Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 34, p. 217-229.
58. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*, Vilnius: enciklopedija, 2002.
59. Urmonas A. Socialiniai pokyčiai ir policijos subjektiškumas. *Jurisprudencija*, 2002, Nr.36 (28), p. 16.
60. Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose. Priežastys. Valdymas. Pasekmės*, Kaunas:VDU, 2003, p.176.

Ragulevičius T. J. Statutinės institucijos kultūros formavimas/ magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof.hab.dr. R. Adamonienė -Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo saugumo fakultetas, 2015.- 69 p.

ANOTACIJA

Magistro darbas skirtas Kauno apskrities VPK kultūrai. Teorinėje darbo dalyje „*Organizacijos kultūros samprata bei jos ypatumai*“ apžvelgiant, analizuojant mokslinę literatūrą, lietuvių ir užsienio mokslininkų darbus, yra aptariama organizacijos kultūros samprata, jos funkcijos, pristatomi organizacijos kultūros modeliai, aptariamas organizacijos valdymas, statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinės prielaidos bei pristatomas policijos organizacijos kultūros modelis.

Analitinėje magistro darbo dalyje „*Kauno apskrities Vyriausiojo policijos komisariato kultūros tyrimas*“ pristatomi ir analizuojami empirinio kiekybinio tyrimo, atlikto su Kauno apskrities VPK darbuotojais rezultatai. Šioje darbo dalyje pristatyta tyrimo metodika ir pateikti ir įvertinti tyrimo rezultatai, apibrėžiami pagrindiniai probleminiai aspektai. Baigiamojoje šio darbo dalyje pateikiami tyrimo apibendrinimai, išskirtos probleminės sritys ir suformuluoti galimi sprendimo būdai.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, kultūros modelis, policijos institucija.

Ragulevičius T. J. Developing a culture of statutory bodies / master work. Supervisor prof.hab.dr. R. Adamonienė -Kaunas: Mykolas Romeris university, Faculty of Public Security, 2015.-69p.

ANNOTATION

Master's thesis "Developing a culture of statutory bodies" is dedicated to analyse Kaunas county police headquarters culture. The theoretical part of the thesis "The concept of organizational culture and its peculiarities" reviewing the analysis of scientific literature, Lithuanian and foreign research works are discussed in the concept of organizational culture. There are presented functions and models of organizational culture, management of the organization, the officials meet the statutory requirements of ethical and legal preconditions and also presented model of police organizational culture.

The analytical part of the master work "Kaunas county police headquarters culture research" presents a quantitative analysis of the empirical study results, conducted among employees of Kaunas county police headquarters. This work is presented in the research methodology and to evaluate the results of the study and outlines the main aspects of the problem. The final part of this paper introduces the generalizations identified problem areas and formulate possible solutions.

Key words: culture of institution, cultural model, police authority.

SANTRAUKA

Organizacijos kultūra – tai vertybių, įsitikinimų ir darbo metodų visuma, kuri tampa organizacijos pagrindu įgyvendinant valdymo funkcijas ir organizacijos tikslus. Organizacijos kultūra ypatingai įtakoja organizacijos kasdieninę veiklą, jos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą.

Temos aktualumas. Užsienio mokslininkai organizacijos kultūros tyrimams skiria labai daug dėmesio. Lietuvių mokslininkai pastaruoju laikotarpiu taip pat daug dėmesio skiria organizacijos kultūros tyrimams. Tačiau šio darbo temos aktualumas yra nulemtas to, kad Lietuvoje iki šiol per mažai dėmesio skiriama specifinių institucijų, tokių kaip policija, organizacijos kultūros tyrimams. Magistro darbo „Statutinės institucijos kultūros formavimas“ objektas yra Kauno apskrities VPK kultūra.

Darbo tikslas – išanalizuoti statutinės organizacijos kultūros teorinius aspektus, pateikti kultūros formavimo modelį Kauno apskrities vyriausiam policijos komisariate.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apžvalga, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, empirinio tyrimo rezultatų analizė ir išvadų formulavimas.

Teorinėje darbo dalyje „*Organizacijos kultūros samprata bei jos ypatumai*“ apžvelgiant, analizuojant mokslinę literatūrą, lietuvių ir užsienio mokslininkų darbus, yra aptariama organizacijos kultūros samprata, jos funkcijos, pristatomi organizacijos kultūros modeliai, aptariamas organizacijos valdymas, statutinės institucijos pareigūnams keliamų etikos reikalavimų teisinės prielaidos bei pristatomas policijos organizacijos kultūros modelis. Praktinėje tiriamojoje darbo dalyje „*Kauno apskrities Vyriausiojo policijos komisariato kultūros tyrimas*“ pristatomi ir aptariami atlikto tyrimo rezultatai, apžvelgiami policijos organizacijos kultūros modelio ypatumai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Svarbiausios bendražmogiškosios, organizacinės ir kultūros vertybės Kauno Vyriausiojo Policijos Komisariato darbuotojams yra įsipareigojimas darbuotojams ir darbo įvertinimas, sprendimų priėmimas ir atsakomybė bei dėmesys žmonėms. Darbuotojai institucijos, organizacijos kultūrą supranta kaip institucijoje nusistovėjusias tradicijas, elgesio normas ir standartus. Statutinėje institucijoje dirbančiųjų nuomone, kultūros prasmė policijos institucijoje yra ypatingai svarbi siekiant kokybiškesnės institucijos veiklos ir palankesnio įvaizdžio visuomenėje. Kauno Vyriausiojo Policijos Komisariato institucijos kultūra yra stipri, nelinkusi sparčiai keistis ir keisti kultūros vertybes ir normas.

Siekiant užtikrinti policijos institucijos kultūros stiprėjimą, būtina keisti institucijos įvaizdį visuomenėje, žiniasklaidoje, geriau organizuoti darbo vietas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, skirti lėšų darbo vietas pagerinimui. Būtina skirti didesnę finansavimą investuojant į policijos darbuotojų streso mažinimo priemones, didinti motyvavimo priemones policijos institucijoje bei atrasti skatinimo, motyvavimo priemones.

SUMMARY

Culture of organization - the values, beliefs and working methods of the whole, which are the basis of the organization. Culture of organization particularly influencing the organization's daily activities, its strategy of development and implementation.

Relevance of the work. Foreign authors pay a lot of attention to culture of organization and its research. Lithuanian scientists in the recent period also take part in the culture of the organization researches. However, the relevance of the work is determined by the fact that Lithuanian scientists still pay too little attention to specific institutions such as the police and its cultural studies. Master's thesis „Developing a culture of statutory bodies” object is Kaunas county police headquarters culture.

The aim. To analyze the statutory organization culture theoretical aspects, cultural model and its formation of Kaunas county police headquarters.

Working methods: literature review and analysis, a quantitative analysis, a survey and analysis of the results of empirical research and the formulation of conclusions.

The theoretical part of the thesis “The concept of organizational culture and its peculiarities” reviewing the analysis of scientific literature, Lithuanian and foreign research works are discussed in the concept of organizational culture. There are presented functions and models of organizational culture, management of the organization, the officials meet the statutory requirements of ethical and legal preconditions and also presented model of police organizational culture.

The analytical part of the master work “Kaunas county police headquarters culture research” presents a quantitative analysis of the empirical study results, conducted among employees of Kaunas county police headquarters. This work is presented in the research methodology and to evaluate the results of the study and outlines the main aspects of the problem. The final part of this paper introduces the generalizations identified problem areas and formulate possible solutions.

At the end of the conclusions and recommendations.

The most important organizational and cultural values among Kaunas police staff is a commitment to employees and the work of the decision-making and responsibility and attention to people. Employees understand the culture of the institution as well-established traditions, norms of behaviour and standards. For statutory authority employees the culture meaning is essential in order to better quality and more favourable activities of the institution's public image. Kaunas police authorities culture is strong, it does not change rapidly its cultural values and norms.

In order to ensure the strengthening of police institutional culture, it is necessary to change the image of the institution in society, the media, the organization working places according to the wishes of employees, to allocate funds for workplace improvement. It is necessary to invest more funding to police personnel measures to reduce stress, increase motivation and incentives.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1. Organizacijos kultūros tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Klausimai	Tyrimo metodai
1. Bendrieji duomenys	Jūsų lytis. Jūsų amžius. Jūsų išsimokslinimas. Koks Jūsų išdirbtas laikas šioje darbovietėje	Anketinė apklausa
2. Bendražmogiškosios vertybės	Kurios iš išvardytų vertybių Jums atrodo svarbiausios?	Anketinė apklausa
3. Pastebima kultūra	Kaip Jūs suprantate organizacijos kultūrą? Kaip Jūsų institucijoje pasireiškia organizacijos kultūra? Kaip galėtumėte įvertinti savo darbovietės organizacijos kultūrą?	Anketinė apklausa
4. Kultūros vertybės	Kurios kultūros vertybės Jums atrodo svarbiausios? Kam, Jūsų manymu, reikalinga organizacijos kultūra? Ar vertybių ir tradicijų sistema keičiasi jūsų institucijoje? Jei taip, tai kas skatina tokius pokyčius?	Anketinė apklausa
5. Organizacija, jos misija, tikslai	Ar žinote savo organizacijos įkūrimo metus ir jos vystymosi istorija? Ar žinote kokia yra organizacijos misija – tikslai?	Anketinė apklausa
6. Organizacijos fizinė aplinka	Kaip vertinate Jūsų darbovietės pastatą, patalpas, baldus. Ar gerai organizuotos darbo vietos?	Anketinė apklausa
7. Organizacijos ir darbo situacijos suvokimas, organizacinė elgsena	Ar žinote koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas? Ar savarankiškai gilinate savo profesines žinias? Ar sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją? Ar žinote ko iš Jūsų tikimasi? Iš Jūsų reikalaujama daugiau nei Jūs galite? Ar galite save realizuoti darbe? Ar parodote savo iniciatyvą ir teikiate naujus pasiūlymus? Ar yra galimybė siekti karjeros? Atėjus į šią Jums dar naują darbovietę ar sudėtinga buvo įsilieti į naują kolektyvą? Jūsų darbe stabili ar stresinė situacija? Ar jaučiate diskriminaciją? (gali būti darbų perskirstymas) Ar skyriai bendradarbiauja tarpusavyje? (derina savo veiksmus) Ar Jūsų darbas pagrindinė vertybė gyvenime? Kaip jaučiatės kalbėdami apie savo darbą? 10 balų skalėje įvertinkite pasitenkinimą savo darbu, kurį dirbate: Kokią reikšmę Jums turi darbas? Kodėl dirbate būtent šį darbą? Kaip įvertintumėte Jūsų atliekamo darbo pobūdį (darbo turinį)? Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)? Ar Jums gerai sekasi bendrauti su bendradarbiais?	Anketinė apklausa
8. Tradicijos	Ar yra pažymimi darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai? Ar yra švenčiamos Valstybinės/religinės šventės darbovietėje? Ar dalyvaujate jose?	Anketinė apklausa
9. Šeimos vaidmuo organizacijoje	Ar kolegos pažįsta Jūsų šeimos narius?	Anketinė apklausa
10. Požiūris į vadovą	Ar esate patenkintas savo vadovu? Jūsų vadovo vadovavimo stilius: Kaip vertinate bendravimą su vadovu? Ar laisvai galite išsakyti savo nuomonę vadovui? Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgseną? Kurių dalykų pasigendate darbe? Kokie trys veiksniai neigiamai veikia Jūsų darbą	Anketinė apklausa
11. Filosofija	Kaip manote, ar būtų sunku pakeisti organizacijos kultūrą?	Anketinė apklausa

PRIEDAS NR. 2. Anketos pavyzdys**Gerb. Respondente,**

Šis klausimynas yra anoniminis ir bus panaudotas MRU studento Tomo Jono Ragulevičiaus magistro studijų baigiamajame darbe „Statutinės institucijos kultūros formavimas“. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus Jums pateiktus klausimus. Iš anksto dėkoju už atsakymus ir Jūsų sugaištą laiką. Pasirinktą atsakymų variantą pažimėkite kryželiu ☒. Tuo atveju jei siūlomi variantai Jums netinka, prašome įrašyti savo variantą.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- iki 25
- iki nuo 25 iki 35
- 35 ir daugiau

3. Jūsų išsimokslinimas:

- Mažiau nei 10 klasių
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Specialus vidurinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis
- Mokslinis laipsnis (įrašykite)

6. Kurios iš išvardytų vertybių Jums atrodo svarbiausios?

- Sąžiningumas, pasitikėjimas, draugiškumas
- Atsidavimas darbui
- Patikimumas ir garbingumas
- Kita (įrašykite) _____

7. Kaip Jūs suprantate organizacijos kultūrą?

- Organizacijos viduje esanti tam tikra sistema, veikianti jos narių elgesį
- Organizacijai būdingos nusistovėjusios tradicijos, vertybės, politika, nuostatos
- Organizacijos esmė
- Kita (įrašykite) _____

8. Kaip Jūsų institucijoje pasireiškia organizacijos kultūra?

- Per pasakojimus ir mitus apie instituciją
- Iš institucijos darbuotojų kalbos
- Ritualų, tradicijų
- Kitų kultūros pasireiškimo elementų

9. Kaip galėtumėte įvertinti savo darbovietės organizacijos kultūrą?

- Silpna
- Vidutiniška
- Stipri

10. Kurios kultūros vertybės Jums atrodo svarbiausios?

- Įsipareigojimas darbuotojams ir darbo įvertinimas
- Karjera ir kontrolė
- Sprendimų priėmimas ir atsakomybė
- Dėmesys žmonėms

11. Kam, Jūsų manymu, reikalinga organizacijos kultūra?

- Suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą
- Padeda ugdyti atsidavimą ir skatina bendradarbiavimą
- Išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia unikalumo
- Kita (įrašykite) _____

12. Ar vertybių ir tradicijų sistema keičiasi Jūsų institucijoje?

- Taip
- Ne
- Kita (įrašykite) _____

4. Jūsų užimamos pareigos:

- Postinis
- Tyrėjas
- Vyresnysis tyrėjas
- Vyriausias tyrėjas
- Viršininkas

5. Koks Jūsų darbostažas šioje darbovietėje:

- iki 5 m.
- iki 6-10 m.
- iki 10 m. ir daugiau
- jei esate vadovu, kiek metų vadovaujate (įrašyti).....

13. Jei taip, tai kas skatina tokius pokyčius?

- Krizė
- Reforma
- Vadovo pasikeitimas
- Jauna ir maža organizacija
- Silpna kultūra
- Kita (įrašykite) _____

14. Ar žinote savo organizacijos įkūrimo metus ir jos vystymosi istorija?

- Taip
- Ne

15. Ar žinote kokia yra Jūsų institucijos misija – tikslai? (pasirinkite vieną atsakymą)

- Formuoti ir įgyvendinti Lietuvos gynybos politiką, užtikrinti Lietuvos Respublikos suverenumą, teritorijos vientisumą ir jos piliečių saugumą.
- Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją kurti saugią aplinką bei vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą.
- Nežinau.

16. Kaip vertinate Jūsų darbovietės: (įvertinimas pagal 10 balų sistemą)

- Pastatas** iki 3 balų 4-6 balai 7-8 balai 9-10 balų
Patalpos iki 3 balų 4-6 balai 7-8 balai 9-10 balų
Baldai iki 3 balų 4-6 balai 7-8 balai 9-10 balų

17. Ar gerai organizuotos darbo vietos?

- Taip
- Ne
- Kita _____

18. Ar yra Jūsų darbovietėje Vidaus darbo tvarkos taisyklės?

- Taip
- Ne

19. Ar yra Jūsų darbovietėje Etikos kodeksas?

- Taip
- Ne

20. Ar laikotės šių dokumentų nuostatų?

- Taip
- Ne
- Kita _____

21. Ar žinote koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas?

- Sprendimus priima vadovas
- Sprendimai priimami kolektyviniu būdu
- Sprendimai priimami individualiai

22. Ar savarankiškai gilinate savo profesines žinias?

- Taip
- Ne
- Kita _____

23. Ar sudaroma galimybė kelti kvalifikaciją?

- Taip
- Ne

24. Iš Jūsų reikalaujama daugiau nei Jūs galite?

- Taip
- Ne
- Kita _____

25. Ar galite save realizuoti darbe?

- Taip
- Ne

26. Ar parodote savo iniciatyvą ir teikiate naujus pasiūlymus?

- Taip
- Ne
- Kita _____

27. Ar yra galimybė siekti karjeros?

- Taip
- Ne
- Kita _____

28. Atėjus į šią Jums dar naują darbovietę ar sudėtinga buvo įsilieti į naują kolektyvą?

- Taip
 Ne
 Kita _____

29. Jūsų darbe stabili ar stresinė situacija?

- Stresinė
 Stabili
 Kita _____

30. Ar jaučiate diskriminaciją? (gali būti darbų perskirstymas)

- Taip
 Ne

31. Ar skyriai bendradarbiauja tarpusavyje? (derina savo veiksmus)

- Taip
 Ne

32. Ar Jūsų darbas pagrindinė vertybė gyvenime?

- Taip
 Ne
 Kita _____

33. Kaip jaučiatės kalbėdami apie savo darbą?

- Jaučiu malonumą
 Esu abejingas(-a)
 Vengiu apie tai kalbėti
 Kita _____

34. 10 balų skalėje įvertinkite pasitenkinimą savo darbu, kurį dirbate:

Labai nepatenkintas-----*labai patenkintas*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

35. Kokią reikšmę Jums turi darbas? (galite pasirinkti kelis variantus)

- Galimybė išreikšti/realizuoti save ir tobulėti.
 Hobis, t.y. galimybė užsiimti įdomia ir patinkančia veikla.
 Galimybė padaryti profesinę karjerą.
 Galimybė užimti tam tikrą padėtį visuomenėje.
 Galimybė įrodyti savo vertę.
 Galimybė bendrauti su žmonėmis (bendradarbiais).
 Galimybė atsiriboti nuo asmeninio gyvenimo problemų.
 Galimybė užsitikrinti ateities/senatvės garantijas.
 Pragyvenimo šaltinis.
 Kita: _____

36. Kodėl dirbate būtent šį darbą?

- Nes tai įdomus darbas, dirbdamas jaučiu malonumą
 Daugiau nieko nemoku dirbti (pajamų šaltinis)
 Tai mano laisvalaikio praleidimo forma
 Kita _____

37. Kaip įvertintumėte Jūsų atliekamo darbo pobūdį (darbo turinį)?

- Monotoniškas
 Įvairus
 Kūrybiškas
 Atsakingas

38. Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?

- Puiki
 Gera
 Pakenčiama
 Bloga
 Labai bloga

39. Ar Jums gerai sekasi bendrauti su bendradarbiais?

- Taip
 Ne
 Kita _____

40. Ar yra pažymimi darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai?

- Taip
- Ne

41. Ar yra švenčiamos Valstybinės/religinės šventės darbovietėje?

- Taip
- Ne

42. Ar dalyvaujate jose?

- Taip
- Ne
- Kita _____

43. Ar kolegos pažįsta Jūsų šeimos narius?

- Taip
- Ne
- Nemanau, kad tai reikalinga

44. Ar esate patenkintas savo vadovu?

- Labai patenkintas
- Patenkintas
- Nelabai patenkintas
- Nepatenkintas

45. Jūsų vadovo vadovavimo stilius:

- Autokratinis
- Demokratinis
- Liberalus

46. Kaip vertinate bendravimą su vadovu?

- Malonu su juo bendrauti
- Jis mane erzina
- Jis mano autoritetas
- Kita _____

47. Ar laisvai galite išsakyti savo nuomonę vadovui?

- Taip
- Ne

48. Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgseną? (galite pasirinkti kelis variantus). Mano vadovas:

- Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį.
- Verčia darbuotojus griežtai laikytis darbo procedūrų bei operacijų.
- Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonės.
- Pavaldiniams suteikia savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose.
- Taiko darbuotojų sugebėjimus darbe.
- Sukuria jaukią darbo aplinką.

49. Kurių dalykų pasigendate darbe?

- Įdomesnio darbo
- Veiklesnio vadovo
- Didesnio pripažinimo
- Daugiau galimybių tobulėti

50. Kokie trys veiksniai neigiamai veikia Jūsų darbą:

- Nuolat besikeičiantys tarnybos įstatymai (teisės aktai)
- Per didelis biurokratizmas
- Nekvalifikuotas vadovavimas
- Vadovų įsakymų nepasatovumas
- Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai

- Tiesioginio vadovo charakterio savybės
- Atsako apie atlikto darbo nebuvimas
- Neadekvatus darbo užmokestis
- Nuolatinė įtampa darbe

Kita (įrašykite).....

51. Kaip manote, ar būtų sunku pakeisti organizacijos kultūrą?

- Taip
- Ne

Ačiū už Jūsų atsakymus!

PRIEDAS NR. 3. Respondentų lytis

	Skaičiai	Procentai
Vyras	90	67%
Moteris	45	33%

PRIEDAS NR. 4. Respondentų amžius

	Skaičiai	Procentai
iki 25	22	16%
nuo 25 iki 30	50	37%
30 ir daugiau	63	46%

PRIEDAS NR. 5. Respondentų išsimokslinimas

	Skaičiai	Procentai
Mažiau nei 10 klasių	0	0%
Pagrindinis	0	0%
Vidurinis	9	7%
Specialus vidurinis	9	7%
Aukštesnysis	9	7%
Nebaigtas aukštasis	18	13%
Aukštasis	82	60%
Mokslinis laipsnis: magistro	8	6%

PRIEDAS NR. 6. Užimamos pareigos

	Skaičiai	Procentai
Postinis	15	11%
Tyrėjas	33	24%
Vyresnysis tyrėjas	48	36%
Vyriausias tyrėjas	32	24%
Viršininkas	7	5%

PRIEDAS NR. 7. Respondentų darbo stažas šioje darbovietėje

	Skaičiai	Procentai
iki 5 m	31	23%
Nuo 5m. iki 10 m.	27	20%
10 m. ir daugiau	68	50%
Jei esate vadovu, kiek metų vadovaujate?	0	0%
Neužpildė	9	7%

PRIEDAS NR. 8. Bendražmogiškos vertybės

	Skaičiai	Procentai
Sąžiningumas, pasitikėjimas, draugiškumas	86	63,7%
Atsidavimas darbui	36	26,7%
Patikimumas ir garbingumas	42	31,1%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 9. Organizacijos kultūros apibūdinimas

	Skaičiai	Procentai
Organizacijos viduje esanti tam tikra sistema, veikianti jos narių elgesį	31	22,9%
Organizacijai būdingos nusistovėjęsios tradicijos, vertybės, politika, nuostatos	95	70,4%
Organizacijos esmė	5	3,7%
Kita	4	3%

PRIEDAS NR. 10. Organizacijos kultūros pasireiškimo formos

	Skaičiai	Procentai
Per pasakojimus ir mitus apie instituciją	14	10,4%
Iš institucijos darbuotojų kalbos	49	36,3%
Ritualų, tradicijų	59	43,7%
Kitų kultūros pasireiškimo elementų	18	13,3%

PRIEDAS NR. 11. Darbovietės organizacijos kultūros įvertinimas

	Skaičiai	Procentai
Silpna	14	10%
Vidutiniška	99	74%
Stipri	22	16%

PRIEDAS NR. 12. Organizacijos kultūros vertybių svarba

	Skaičiai	Procentai
Įsipareigojimas darbuotojams ir darbo įvertinimas	50	37%
Karjera ir kontrolė	27	20%
Sprendimų priėmimas ir atsakomybė	50	37%
Dėmesys žmonėms	50	37%

PRIEDAS NR. 13. Organizacijos kultūros paskirtis

	Skaičiai	Procentai
Suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą	51	37,8%
Padedą ugdyti atsidavimą ir skatina bendradarbiavimą	77	57%
Išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia unikalumo	14	10,4%
Kita	5	3,7%

PRIEDAS NR. 14. Ar vertybių ir tradicijų sistema keičiasi Jūsų institucijoje?

	Skaičiai	Procentai
Taip	90	67%
Ne	45	33%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 15. Jei taip, tai kas skatina tokius pokyčius?

	Skaičiai	Procentai
Krizė	9	10%
Reforma	36	40%
Vadovo pasikeitimas	21	23%
Jauna ir maža organizacija	0	0%
Silpna kultūra	17	19%
Kita	7	8%

PRIEDAS NR. 16. Ar žinote savo organizacijos įkūrimo metus ir jos vystymosi istorija?

	Skaičiai	Procentai
Taip	92	68%
Ne	43	32%

PRIEDAS NR. 17. žinote kokia yra Jūsų institucijos misija – tikslai?(pasirinkite vieną atsakymą)

	Skaičiai	Procentai
Formuoti ir įgyvendinti Lietuvos gynybos politiką, užtikrinti Lietuvos Respublikos suverenumą, teritorijos vientisumą ir jos piliečių saugumą.	13	9,6%
Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją kurti saugią aplinką bei vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą.	122	90,4%
Nežinau.	0	0%

PRIEDAS NR. 18. Organizacijos fizinės aplinkos vertinimas

	iki 3 balų		4-6 balai		7-8 balai		9-10 balų	
	Sk	%	Sk	%	Sk	%	Sk	%
Pastatas	30	22,2	58	43	30	22,2	17	12,6
Patalpos	63	47	31	23	18	13	23	17
Baldai	18	13,3	65	48,2	25	18,5	27	20

PRIEDAS NR. 19. Darbo vietos organizavimas

	Skaičiai	Procentai
Taip	72	53%
Ne	52	39%
Kita	11	8%

PRIEDAS NR. 20. Ar yra Jūsų darbovietėje Vidaus darbo tvarkos taisyklės?

PRIEDAS NR..	Skaičiai	Procentai
Taip	117	87%
Ne	18	13%

PRIEDAS NR. 21. Ar yra Jūsų darbovietėje Etikos kodeksas?

	Skaičiai	Procentai
Taip	135	100%
Ne	0	0%

PRIEDAS NR. 22. Ar laikotės šių dokumentų nuostatų?

	Skaičiai	Procentai
Taip	131	97%
Ne	0	0%
Kita	4	3%

PRIEDAS NR. 23. Ar žinote koks Jūsų darbovietėje yra sprendimų priėmimo procesas?

	Skaičiai	Procentai
Sprendimus priima vadovas	86	63,7%
Sprendimai priimami kolektyviniu būdu	49	36,3%
Sprendimai priimami individualiai	32	23,7%

PRIEDAS NR. 24. Savarankiškas profesinių žinių gilinimas

	Skaičiai	Procentai
Taip	126	93%
Ne	9	7%

PRIEDAS NR. 25. Galimybė kelti kvalifikaciją

	Skaičiai	Procentai
Taip	131	97%
Ne	4	3%

PRIEDAS NR. 26. Iš Jūsų reikalaujama daugiau nei Jūs galite?

	Skaičiai	Procentai
Taip	72	53%
Ne	59	44%
Kita	4	3%

PRIEDAS NR. 27. Savęs realizavimas darbe

	Skaičiai	Procentai
Taip	131	97%
Ne	4	3%

PRIEDAS NR. 28. Ar parodote savo iniciatyvą ir teikiate naujus pasiūlymus?

	Skaičiai	Procentai
Taip	122	90%
Ne	13	10%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 29. Ar yra galimybė siekti karjeros?

	Skaičiai	Procentai
Taip	112	83%
Ne	23	17%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 30. Atėjus į šią Jums dar naują darbovietę ar sudėtinga buvo įsilieti į naują kolektyvą?

	Skaičiai	Procentai
Taip	49	36%
Ne	86	64%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 31. Jūsų darbe stabili ar stresinė situacija?

	Skaičiai	Procentai
Stresinė	72	54%
Stabili	41	30%
Kita	22	16%

PRIEDAS NR. 32. Ar jaučiate diskriminaciją? (gali būti darbų perskirstymas)

	Skaičiai	Procentai
Taip	121	90%
Ne	14	10%

PRIEDAS NR. 33. Ar skyriai bendradarbiauja tarpusavyje? (derina savo veiksmus)

	Skaičiai	Procentai
Taip	108	80%
Ne	27	20%

PRIEDAS NR. 34. Ar Jūsų darbas pagrindinė vertybė gyvenime?

	Skaičiai	Procentai
Taip	27	20%
Ne	104	77%
Kita	4	3%

PRIEDAS NR. 35. Kaip jaučiatės kalbėdami apie savo darbą?

	Skaičiai	Procentai
Jaučiu malonumą	32	24%
Esu abejingas(-a)	18	13%
Vengiu apie tai kalbėti	63	47%
Kita	22	16%

PRIEDAS NR. 36. 10 balų skalėje įvertinkite pasitenkinimą savo darbu, kurį dirbate:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skaičiai	0	0	4	9	14	18	36	31	14	9
Procentai	0%	0%	3%	6,6%	10,4%	13,3%	26,7%	23%	10,4%	6,6%

PRIEDAS NR. 37. Kokią reikšmę Jums turi darbas?

	Skaičiai	Procentai
Galimybė išreikšti/realizuoti save ir tobulėti.	59	43,7%
Hobis, t.y. galimybė užsiimti įdomia ir patinkančia veikla.	18	13,3%
Galimybė padaryti profesinę karjerą.	36	26,7%
Galimybė užimti tam tikrą padėtį visuomenėje.	9	6,7%
Galimybė įrodyti savo vertę.	32	23,7%
Galimybė bendrauti su žmonėmis (bendradarbiais).	37	27,4%
Galimybė atsiriboti nuo asmeninio gyvenimo problemų.	8	5,9%
Galimybė užsitikrinti ateities/senatvės garantijas.	45	33,3%
Pragyvenimo šaltinis.	68	50,4%
Kita:	0	0%

PRIEDAS NR. 38. Kodėl dirbate būtent šį darbą?

	Skaičiai	Procentai
Nes tai įdomus darbas, dirbdamas jaučiu malonumą	108	80%
Daugiau nieko nemoku dirbti (pajamų šaltinis)	27	17%
Tai mano laisvalaikio praleidimo forma	0	0%
Kita	4	3%

PRIEDAS NR. 39. Kaip įvertintumėte Jūsų atliekamo darbo pobūdį (darbo turinį)?

	Skaičiai	Procentai
Monotoniškas	6	4%
Įvairus	68	51%
Kūrybiškas	7	5%
Atsakingas	54	40%

PRIEDAS NR. 40. Kaip apibūdintumėte psichologinę atmosferą Jūsų kolektyve (santykiai ir bendravimas su bendradarbiais)?

	Skaičiai	Procentai
Puiki	14	10,4%
Gera	68	50,4%
Pakenčiama	53	39,2%
Bloga	0	0%
Labai bloga	0	0%

PRIEDAS NR. 41. Ar Jums gerai sekasi bendrauti su bendradarbiais?

	Skaičiai	Procentai
Taip	131	97%
Ne	4	3%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 42. Ar yra pažymimi darbuotojų darbo sukaktys ar jubiliejai?

	Skaičiai	Procentai
Taip	117	87%
Ne	18	13%

PRIEDAS NR. 43. Ar yra švenčiamos Valstybinės/religinės šventės darbovietėje?

	Skaičiai	Procentai
Taip	99	73%
Ne	36	27%

PRIEDAS NR. 44. Ar dalyvaujate jose?

	Skaičiai	Procentai
Taip	99	73%
Ne	39	27%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 45. Šeimos nariai ir darbas

	Skaičiai	Procentai
Taip	29	21%
Ne	74	55%
Nemanau, kad tai reikalinga	32	24%

PRIEDAS NR. 46. Ar esate patenkintas savo vadovu?

	Skaičiai	Procentai
Labai patenkintas	20	15%
Patenkintas	90	67%
Nelabai patenkintas	22	16%
Nepatenkintas	0	0%
Kita	3	2%

PRIEDAS NR. 47. Jūsų vadovo vadovavimo stilius:

	Skaičiai	Procentai
Autokratinis	23	17%
Demokratinis	85	63%
Liberalus	27	20%

PRIEDAS NR. 48. Kaip vertinate bendravimą su vadovu?

	Skaičiai	Procentai
Malonu su juo bendrauti	99	73%
Jis mane erzina	4	3%
Jis mano autoritetas	18	13%
Kita	14	11%

PRIEDAS NR. 49. Ar laisvai galite išsakyti savo nuomonę vadovui?

	Skaičiai	Procentai
Taip	113	84%
Ne	22	16%

PRIEDAS NR. 50. Tiesioginio vado apibūdinimas

	Skaičiai	Procentai
Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį.	22	16,3%
Verčia darbuotojus griežtai laikytis darbo procedūrų bei operacijų.	23	17%
Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonės.	81	60%
Pavaldiniams suteikia savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose.	27	20%
Taiko darbuotojų sugebėjimus darbe.	24	17,8%
Sukuria jaukią darbo aplinką.	38	28,2%

PRIEDAS NR.51 . Kurių dalykų pasigendate darbe?

	Skaičiai	Procentai
Įdomesnio darbo	24	17,8%
Veiklesnio vadovo	31	23%
Didesnio pripažinimo	51	37,8%
Daugiau galimybių tobulėti	48	35,6%
Kita	7	5,2%

PRIEDAS NR. 52. Kokie trys veiksniai neigiamai veikia Jūsų darbą:

	Skaičiai	Procentai
Nuolat besikeičiantys tarnybos įstatymai (teisės aktai)	99	73,3%
Per didelis biurokratizmas	85	63%
Nekvalifikuotas vadovavimas	9	6,7%
Vadovų įsakymų nepasatovumas	18	13,3%
Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai	9	6,7%
Tiesioginio vadovo charakterio savybės	4	3%
Atsako apie atlikto darbo nebuvimas	4	3%
Neadekvatus darbo užmokestis	68	50,4%
Nuolatinė įtampa darbe	31	23%
Kita	0	0%

PRIEDAS NR. 53. Kaip manote, ar būtų sunku pakeisti organizacijos kultūrą?

	Skaičiai	Procentai
Taip	108	80%
Ne	27	20%