

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Algis BUTĖ

Vadybos studijų programos studentas

SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ORGANIZACINĖ KULTŪRA: JONIŠKIO IR ŠIAULIŲ
RAJONŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Algis BUTĖ

SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ORGANIZACINĖ KULTŪRA: JONIŠKIO IR ŠIAULIŲ
RAJONŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

Darbo vadovas:

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Algis Butė. *Savivaldybės administracijos organizacinė kultūra: Joniškio ir Šiaulių rajonų lyginamoji analizė*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas, Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2013. – 98 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe atskleisti organizacinės kultūros teoriniai aspektai bei atlikta organizacinės kultūros analizė Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų atveju. Darbe išanalizuota organizacinės kultūros samprata, paskirtis, funkcijos, atskleidžiami svarbiausi organizacinės kultūros aspektai, darantys įtaką veiklos rezultatams. Identifikuoti kultūros tipai, padedantys pasiekti geriausių darbo rezultatų. Pateikti organizacinės kultūros analizės metodai, kurių pagalba buvo analizuojama minėtų savivaldybių administracijų organizacinė kultūra. Remiantis vienu iš aptartų metodų buvo parengta tyrimo metodika. Atlikus gautų duomenų analizę, buvo įvertintas Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų darbuotojų požiūris į organizacinės kultūros ypatumus bei galimybes minėtose savivaldybėse. Apibendrinant atliktus tyrimus, pateikta SSGG analizė, kuri leido identifikuoti pagrindines Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių organizacinių kultūrų problemas bei numatyti problemų sprendimo galimybes.

Reikšminiai žodžiai: organizacija, organizacinė kultūra, organizacijos klimatas, viešasis sektorius, savivaldybės administracija, vidaus administravimas, išoriniai ir vidiniai veiksniai, valdymo stilius, organizacijos struktūra, organizacijos tikslai, organizacijos strategija, darbuotojai, simboliai, kalba, įgūdžiai, nuostatos, tradicijos, vertybės, ekspertų nuostatų analizė, SSGG analizė.

Algis Butė. *Organizational Culture of Municipality Administration: Comparative Analysis of Joniškis and Šiauliai Districts*. The final thesis of master's studies in Management and Business Administration (branch- public administration). Research advisor: prof. dr. Teodoras Tamošiūnas, Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2013. – 98 p.

SUMMARY

Master's final thesis reveals the theoretical aspects of organizational culture. The analysis of the organizational culture of the municipality administrations of Joniškis and Šiauliai districts has been carried out. The present paper analyses the concept of organizational culture, its purpose and functions, moreover the paper conveys the most important aspects of organizational culture having impact on the results of the activities of an organization. Furthermore, the types of culture that help to achieve the best work results are identified.

In addition, the work presents the methods of the organizational culture analysis on the grounds of which the organizational culture of the mentioned municipality administrations was analysed. The research methodology was prepared on the grounds of one of the described methods. Having performed the analysis of the received research data, the assessment of the attitude of the employees of Joniškis and Šiauliai districts municipality administrations towards the peculiarities of the organizational culture and the possibilities in the municipalities mentioned herein was made. Finally, SWOT analysis is presented in order to generalise the research data which enabled us to identify the key problems of the organizational culture of Joniškis and Šiauliai districts municipalities and to foresee the problem-solving opportunities.

Key words: organization, organizational culture, organizational climate, public sector, municipal administration, internal management, external and internal factors, management style, organizational structure, organizational goals and strategy, employees, symbols, language, skills, attitudes, traditions, values, expert regulations analysis, SWOT analysis.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Organizacinės kultūros samprata, ypatumai ir paskirtis.....	12
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai bei tipai.....	19
1.3. Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykis.....	25
1.4. Organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumai.....	30
1.5. Organizacinės kultūros analizės metodai.....	35
1.6. Savivaldybės administracijos teisinis reglamentavimas, organizacinės struktūros ir vidaus administravimo įtaka organizacinei kultūrai.....	39
2. JONIŠKIO IR ŠIAULIŲ RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	42
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	42
2.2. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių charakteristika.....	47
2.3. Tyrimo rezultatai ir analizė.....	49
2.3.1. Demografiniai respondentų duomenys.....	49
2.3.2. Pastebimos kultūros tyrimas.....	52
2.3.3. Persidengusių vertybių tyrimas.....	56
2.3.4. Bendrų susitarimų tyrimas.....	62
2.3.5. Organizacinės kultūros ypatybės Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų atstovų požiūriu.....	69
2.3.6. Organizacinės kultūros SSGG analizė Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių atveju.....	73
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	85

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros stiprumo laipsnis.....	26
2 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	29
3 lentelė. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai.....	31
4 lentelė. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.....	32
5 lentelė. Organizacijos kultūros formų kategorijos ir jų pavyzdžiai.....	36
6 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....	44
7 lentelė. Darbų eigos aprašas.....	47
8 lentelė. Pagrindinės respondentų charakteristikos.....	50
9 lentelė. Respondentų rodikliai apie darbo stažą valstybės tarnyboje ir užimamas pareigas	51
10 lentelė. Esamos organizacinės kultūros Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų SSGG analizė.....	73

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos kultūros apibūdinimas.....	13
2 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.....	15
3 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai.....	16
4 pav. Viešojo administravimo organizacijos vertybių sistema.....	17
5 pav. Pagrindinės organizacijos kultūros funkcijos.....	20
6 pav. Organizacinės kultūros lygiai.....	21
7 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika.....	22
8 pav. Viešojo administravimo organizacijos kultūros tipologija.....	25
9 pav. Organizacijos kultūra ir klimatas pagal W. French, F. Kast ir J. Rosenzweig.....	28
10 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“ pagal Jucevičienę (1996).....	35
11 pav. Organizacijos kultūros analizės lygmenys pagal Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn.....	36
12 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos istoriją bei vystymąsi, proc. (N=82; N=93).....	53
13 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos darbuotojų struktūrą, proc. (N=82; N=94).....	54
14 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos vadovybės lūkesčius jų atliekamam darbui, proc. (N=82; N=94).....	55
15 pav. Respondentų nuomonė apie tradicijų laikymąsi, proc. (N=184; N=187).....	56
16 pav. Darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu, proc. (N=82; N=95).....	57
17 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo reikšmę jiems, proc. (N=125; N=172).....	58
18 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė į pateiktus teiginius, proc. (N=82).....	59
19 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė į pateiktus teiginius, proc. (N=94).....	60
20 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą organizacijoje, proc. (N=82).....	61
21 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą organizacijoje, proc. (N=89).....	62
22 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos tikslus, proc. (N=82; N=94).....	63
23 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos strategiją, proc. (N=82; N=93).....	63
24 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos vertybes, proc. (N=82; N=94).....	64
25 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos vertybių įvertinimas balais, darbuotojų nuomone, proc. (N=82).....	65
26 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vertybių įvertinimas balais, darbuotojų nuomone, proc. (N=94).....	66
27 pav. Pagrindinės idėjos, kurias savo vertybėse deklaruoja Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybės, darbuotojų nuomone, proc. (N=160; N=190).....	67
28 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų nuomonė, ar norėtų keisti organizacinę kultūrą, proc. (N=82; N=95).....	68
29 pav. Aspektai, kuriuos darbuotojai norėtų pakeisti organizaciniame kultūroje, proc. (N=89; N=87).....	68

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Pasak Vidaus reikalų ministerijos atliktos savivaldybių administracijų struktūrų analizės studijos, šiuolaikinės sąlygos valstybėje lemia tai, kad savivaldybėms, kaip arčiausiai žmogaus esančioms institucijoms, nuolat tenka patirti vis didėjančią funkcijų, užduočių srautą, piliečiai vis aiškiau pradeda suprasti, kad būtent savivaldybėse priimami sprendimai dėl jų svarbiausių kasdieninių reikalų. Todėl savivaldybėms ypač svarbu efektyviai ir greitai reaguoti į pokyčius, prie jų pritaikyti ir nuolat tobulinti savo struktūras, veiklą, ugdyti savivaldybių valstybės tarnautojus. Tik tokiu būdu bus veiksmingai užtikrinama, kad savivaldybėms keliami tikslai ir uždaviniai bus įgyvendinti, esant ribotiems finansiniams ištekliams ir galimybėms (Studija, Savivaldybių administracijų....2010).

Supratus, kad šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumui ir darbo rezultatams didelį poveikį daro dirbančiųjų tarpusavio santykiai, vertybės ir nuostatos, atsirado vadybos mokslo šaka, tirianti organizacijos narių veiklą – organizacijos elgsena, kurios viena iš pagrindinių kokybių yra organizacijos kultūra. Pasak Targamadzės (2011), organizacijos kultūra yra neatsiejama organizacijos dalis. *Organizacijos kultūra* – tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami organizacijos klientai.

Šiuolaikinėje visuomenėje viešojo sektoriaus institucijoms sudėtinga išlaikyti lyderės pozicijas, įgyti pasitikėjimą visuomenėje. Viešojo sektoriaus institucijos ilgą laiką išgyveno biurokratinio valdymo ir darbo organizavimo laikotarpį, tačiau pereinant iš biurokratinio valdymo į naujojo valdymo arba kitaip tariant naujosios viešosios vadybos paradigumą, viešojo administravimo institucijose neišvengiama organizacinės kultūros formavimo problemų, vertybių kaitos.

Tarp privačių organizacijų ir viešojo sektoriaus organizacijų egzistuoja akivaizdūs skirtumai (Denhardt, 1991). Viešojo ir privataus organizacijų skirtumai pastebimi dėl išorinių aplinkos savybių, įtakojančių organizacijų veiklą, unikalumo. Gordon (1991), organizacinės kultūros formavimąsi viešajame sektoriuje įvardija kaip “vidinė reakcija į išorinius pokyčius”. Šiandien, daugiau negu kada nors, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su didžiuliu spaudimu, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų (Valle, 1999).

Organizacinės kultūros reikšmė užtikrinant efektyvų savivaldybės administracijos darbą neabejotinai išaugo. Tačiau biurokratinių nuostatų kaita į šiuolaikinės visuomenės deklaruojamas vertybes įtakoja organizacinės kultūros formavimąsi viešojo administravimo institucijose. Taigi, organizacijos kultūra yra galinga jėga, kuri – kaip kontrolės mechanizmas – formuoja veiklos metodus, apibrėžia priimtina ir nepriimtina elgesį. Kultūra organizacijoje pasireiškia per kokybinius, sunkiai išmatuojamus rodiklius: formuojančius vertybes ir standartus, elgesį ir

mąstymą, vaidmenų modelius, tipus, organizacijos klimatą arba organizacijos darbo atmosferą, vadovavimo stilių ir sprendimų priėmimą, normas ar nerašytas taisykles, tradicijas, simbolius ir kt. (Aleknienė, 2003).

Šio mokslinio darbo autoriaus nuomone, aktualu išsiaiškinti kokioje administracinėje erdvėje priimami sprendimai susiję su viešųjų paslaugų teikimu savivaldybių gyventojams, todėl šiuo darbu savivaldybių administracijų vidaus administravimo tobulinimas bus analizuojamas dviejų savivaldybių administracijų organizacinės kultūros aspektu, kadangi bendrų tikslų siekimas, komandinis darbas, tenkinanti darbo užmokesčio sistema, galimybė save realizuoti, padeda darbuotojams integruotis į organizacijos veiklą. Tai skatina darbuotojus dirbti efektyviau bei siekti bendrų organizacijos tikslų ir rezultatų.

Temos iširtumas: Lietuvos mokslininkai apibrėždami organizacinės kultūros sampratą remiasi Vakarų šalių mokslininkų sukurtomis ir praktiškai patikrintomis valdymo teorijomis todėl mokslininkų darbuose vartojamos sąvokos, kurios puikiai suprantamos Vakaruose, pas mus vartojamos nepakankamai atsakingai. Šiuo atveju kalbama apie *organizacinės kultūros*, kuri kartais yra įvardijama kaip *organizacijos kultūra* (Jucevičienė, 1996; Paulauskaitė, Vanagas, 1998), sąvoką, nors iš esmės jos visiškai skirtingos, reiškiančios skirtingos organizacijos būsenas (Šimanskienė, 2002). L. Šimanskienė (2002) teigia, kad klaida atsirado dėl nepakankamo vadybos teorijų ir anglų kalbos žinojimo, verčiant šias sąvokas iš anglų kalbos, tačiau skirtingi autoriai iki šiol dar, apibūdinant organizacinę kultūrą, naudoja nevienodus terminus: organizacijos kultūra (Poškienė, 2006; Vanagas, Abramavičius, 1998), organizacinė kultūra (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004), įmonės kultūra (Sakalas, 1998; Šavareikienė, 2000). Nors Paulauskaitė ir Vanagas (1998) teigia, kad organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros sąvokas galima vartoti ta pačia reikšme, nes ši sąvoka atėjo iš angliškai kalbamos šalies, o angliškai terminas „organizational culture“ gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra, tačiau vis dėl to tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas, todėl jų painioti nevertėtų.

L. Šimanskienė (2001) teigia, kad reikia išskirti organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokas, nes jų reikšmės iš esmės skirtingos. *Organizacinė kultūra* - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų, ji, kaip jungiančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių dvasines, emocines, kultūrines vertybes. *Organizacijos kultūra* - tai savaimė susiklosčiusi, susiformavusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Autorės teigimu, turi būti naudojamos dvi skirtingos sąvokos: kai vadovybė žino teoriškai kas tai yra ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą; organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių. Baigiamajame magistro darbe bus vadovaujama organizacinės kultūros samprata.

Organizacinė kultūra mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama kaip vidinės vadybinės elgsenos modelis, kuris traktuojamas kaip tam tikrų santykių, tradicijų, bendravimo manierų visuma, filosofija, kuri parodo organizacijos politiką jos darbuotojams ir vartotojams (Kotler, 1999; Guščinskienė, 1999; Jucevičienė ir kt., 2000; Šimanskienė, 2002; Sakalas, 2003; Robbins, 2003; Bakanauskienė, 2004; Stoner, 1999).

Organizacinė kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai. Dauguma autorių (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Dubauskas, 2006; Gimžauskienė, 2006; Ulevičius, 2006; Vveinhardt, 2007 a ir kt.), apibūdindami sąvoką „organizacijos kultūra“, akcentuoja vertybes, įsitikinimus. Organizacinė kultūra – organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia ją į visumą. Taigi, formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, vertėtų įtraukti į jį šiuos dalykus: organizacijos narių pripažintą vertybių sistemą; jos pasireiškimo formas ir būdus.

Organizacinė kultūra viešojo sektoriaus institucijose Lietuvos mokslininkų darbuose mažai tyrinėta sritis. Organizacinės kultūros formavimas, vertybių raiška, darbuotojų vaidmuo organizacinės kultūros formavimui viešojo sektoriaus institucijose aptariamos A. Aleknienės (2003), A. Aleknienės, D. Diskienės, A. Marčinsko (2006), K. E. Goodpaster (2007) moksliniuose leidiniuose.

Darbo problematiką apibrėžia šie klausimai: Kaip organizacijos darbuotojai supranta organizacijos kultūrą? Kiek svarbios organizacijoje tradicijos, ceremonijos? Kokios vyraujančios vertybės tiriamoje organizacijoje? Kaip savivaldybių darbuotojai vertina organizacijos kultūrai būdingus pastebimos kultūros, persidengusios kultūros ir bendrų susitarimų parametrus? Ar norėtų keisti organizacinę kultūrą?

Darbo objektas – Joniškio bei Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų organizacinė kultūra.

Darbo tikslas – išanalizavus Joniškio bei Šiaulių rajonų savivaldybių administracijose susiformavusią organizacinę kultūrą ir nustatčius esamos organizacinės kultūros stiprybes ir galimybes, suformuoti ir pagrįsti esmines išvadas ir rekomendacijas, skirtas Joniškio bei Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų organizacinės kultūros tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, funkcijas bei organizacinę kultūrą formuojančius elementus;
2. Nustatyti savivaldybės administracijos organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykį teoriniu aspektu;
3. Išnagrinėti organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumus savivaldybės administracijos aspektu;

4. Ištirti Joniškio bei Šiaulių rajonų savivaldybių administracijose susiformavusią organizacinę kultūrą bei atlikti stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę.

Metodika:

1. Tiriamieji: Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų darbuotojai ir vadovai.
2. Instrumentarijus: Savivaldybių organizacinės kultūros tyrimui pasinaudota vidinės analizės lygmenų metodu, remiantis J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlomais trimis vidinės analizės lygmenimis, kurie apima bendrus susitarimus (vertybes, filosofiją), persidengusias vertybes (normas, elgesio taisykles), apčiuopiamus simbolius (simbolius, kalbą, veiksmus, pasakojimus).

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros šaltinių analizė;
- statistinių duomenų analizė;
- sisteminimas ir apibendrinimas teorinės ir analitinės – tiriamosios dalies;
- lyginamoji analizė (siekiant palyginti Šiaulių rajono ir Joniškio rajono savivaldybių darbuotojų tyrimo rezultatus);
- anketinė apklausa;
- grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- duomenų apdorojimas MsExcell programa.

Atlikto tyrimo mokslinį naujumą pagrindžia šie teiginiai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacinės kultūros formavimo ypatumai.
2. Įvertinta Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių organizacinė kultūra ir atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas pasireiškia tuo, jog gautos mokslinio darbo išvados ir rekomendacijos bus naudingos ne tik Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybėms, bet jomis galės pasinaudoti ir kiti Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybių vadovai. Remiantis gautais duomenimis, savivaldybių vadovai galės nusistatyti savivaldybės administracijos organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykį bei numatyti ateities tobulinimo galimybes.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, dvi dalys (konceptualioji, metodologinė-diagnostinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 98 puslapiai. Darbe pateikta 10 lentelių, 29 paveikslai ir 11 priedų.

1. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros samprata, ypatumai ir paskirtis

Pasak A. Vasiliausko (2004), P. Zakarevičiaus (2004); F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert (2006), daugelis mokslininkų pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimo dalis) bei jos struktūrą (organizavimo dalis). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Lavickaitė, 2009).

Dažniausiai organizacijose išskiriamos dvi kultūros rūšys: *organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra*. Nagrinėjant patį organizacinės kultūros terminą svarbu atskirti jį nuo organizacijos kultūros ir jų nepainioti. L. Šimanskienės (2002) nuomone, turėtų būti vartojamos dvi skirtingos sąvokos: kai norima tiksliai įvardinti bet kurios organizacijos kultūrą, kur vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja, puoselėja savo *organizacinę kultūrą*; *organizacijos kultūra*, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių.

Organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos (Seilius, 1998). Pasak S. C. Cartwright bei L. Cooper (1993), pradėjus suvokti organizaciją kaip socialinį organizmą, susidomėta ryšiais tarp to socialinio organizmo sudedamųjų dalių – žmonių. Pastebėta, kad šie ryšiai taip susieja organizacijos narius, kad jie dirba kaip bendra komanda (Vaitkūnaitė, 2006). Taigi, darbuotojus imta vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant kuriasi bendravimo sistema, vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, t. y. susiformuoja *organizacinė kultūra*.

Organizacinės kultūros terminą pradėta vartoti ir juo domėtis nuo XX a. 7 – ojo dešimtmečio (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Organizacinė kultūra pradeda formuotis nuo organizacijos įkūrimo pradžios. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau yra išsaugota tradicijų, papročių, mitų, ritualų, tuo daugiau ji turi istorijų, kurių dėka pradedama formuoti organizacinė kultūra. Organizacinės kultūros išsaugojimas ir formavimas priklauso nuo vadovo ir organizacijos narių elgesio (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos *organizacine kultūra*.

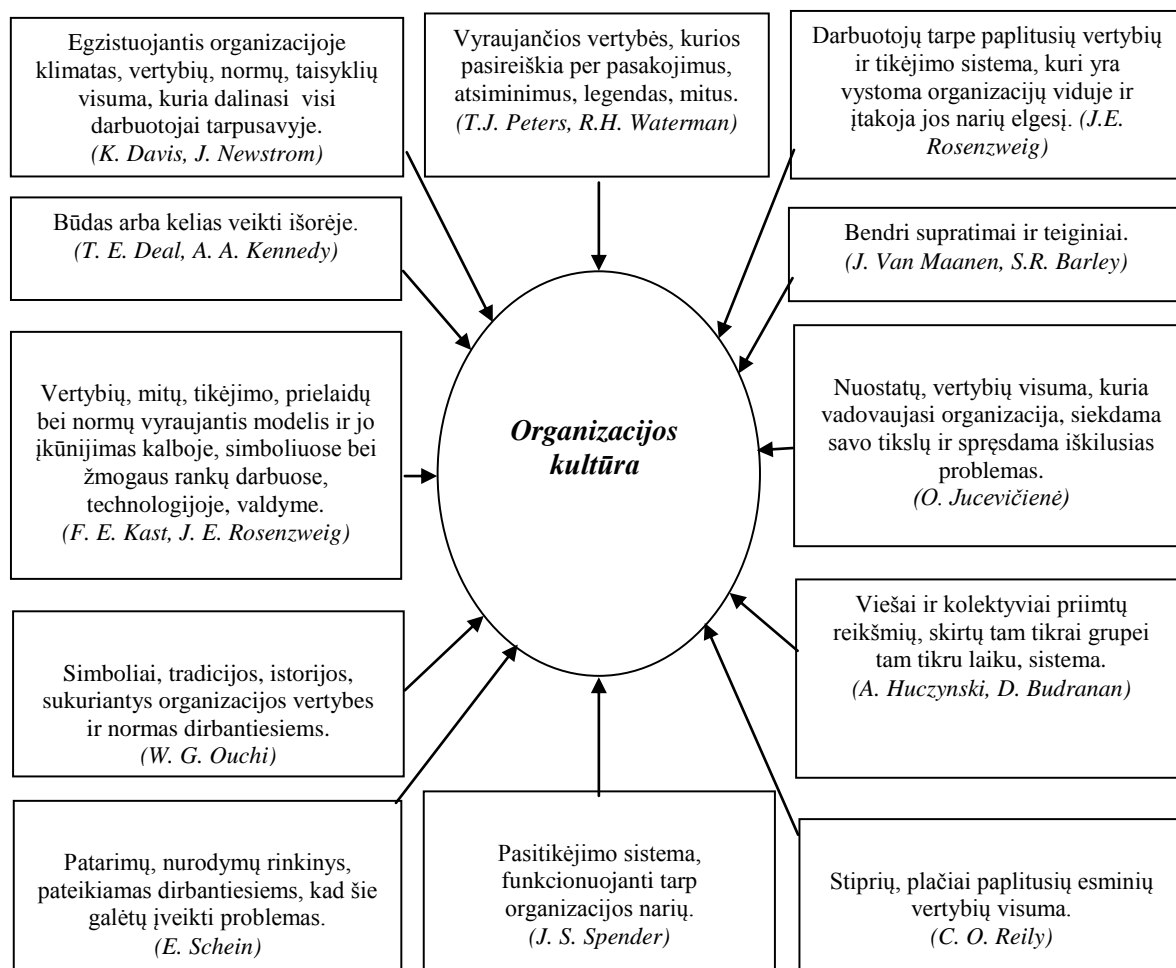
Organizacijų vadovai bei mokslininkai vis dažniau atkreipia dėmesį į organizacinės kultūros sampratos analizę. Organizacinės kultūros tyrinėjimai atskleidžia ne tik organizacijos identitetą, bet ir vertybių, ritualų svarbą organizacijos veiklai.

Istorinėje tėkmėje viešasis sektorius išgyveno ne vieną reformą, pereidamas nuo tradicinio viešojo administravimo paradigmos prie naujosios viešosios teorijos taikymo viešajame administravime. Minėtų reformų kontekste neišvengiamai keitėsi ir požiūris į organizacinę kultūrą.

Organizacinės kultūros fenomeno viešajame sektoriuje analizės tradicijas pradėjo formuoti T. Parson (2001), G. Simon (2003).

Organizacinė kultūra yra dažnai sunkiai apibrėžiama, kadangi daug organizacinės kultūros aspektų yra neapčiuopiami ir negali būti matomi (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

1 paveiksle, remiantis B. Martinkumi, S. Stoškumi ir D. Beržinskienė (2010), pateikti organizacijos kultūros apibrėžimai, kuriame matyti kaip skirtingi autoriai ją savaip apibūdina, kartu pastebėdami panašių bei vienodų savybių.



1 pav. Organizacijos kultūros apibūdinimas

Šaltinis: B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010). Vadybos pagrindai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 244

Įvairių autorių organizacijos kultūros apibrėžimai suponuoja mintį, kad dera pritarti O. V. Karpeco (Карпец, 2004, 68) pateikiamai organizacijos kultūros sampratai: *Organizacijos kultūra*

yra bendrų organizacijos vertybių, normų, įsitikinimų, kurie yra valdymo funkcijų sąveikos, narių elgesio, struktūros ir pačios organizacijos procesų sąveikos su išorine aplinka, rezultatas (Targamadžė, 2011).

Visi šie apibrėžimai teisingi, tačiau pamini skirtingus organizacijos aspektus. Paprastesnis apibūdinimas knygoje „Organizational behaviour“ būtų toks: „organizacijos kultūra, tai bendros, savaime suprantamos ir numatomos prielaidos, kurių laikomasi tarp žmonių grupės ir nuo kurių priklauso kaip mąstoma, suvokiama ir reaguojama į įvairias situacijas“ (Buelens, M. ir kt., 2002, p. 58). Šis apibrėžimas išryškina tris svarbias organizacijos kultūros charakteristikas:

1. Organizacijos kultūra naujiems darbuotojams perduodama bendradarbiaujant.
2. Organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojų elgesiui.
3. Organizacijos kultūra vyksta dviem lygiais. Kiekvienas lygis skirtingai reaguoja į išorinius reiškinius ir pasipriešinimą pokyčiams.

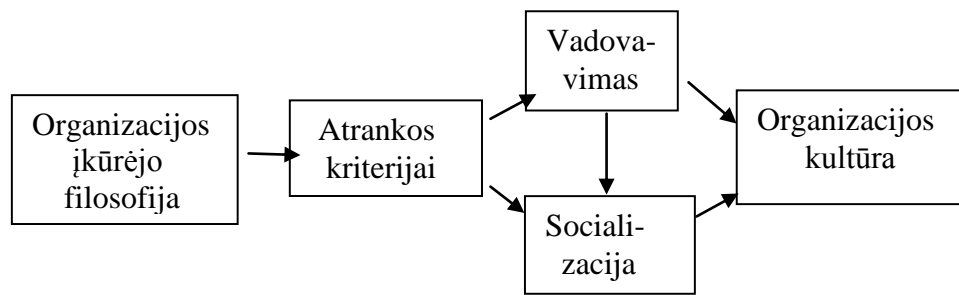
Pasak L. Šimanskienės (2008), organizacinės kultūros paskirtis atlieka šiuos išvardytus kriterijus:

1. Užtikrina organizacijos darbuotojų savitumo jausmą, bendrų tarpusavio vertybių puoselėjimą, kurios organizacijos narius suinteresuoja į užduoties atlikimą.
2. Nuo stiprios organizaciją vienijančios kultūros, žmonės ima jaustis didele visos organizacijos dalimi, tai juos skatina kūrybingesniai ir atsakingesniai organizacijos darbu.
3. Kultūra – organizacijos variklis, padedantis suprasti klientų ir tarnautojų poreikius.
4. Kultūra užtikrina kiekvieno žmogaus savitumą ir bendravimo galimybes.
5. Kultūros dėka tarp organizacijos darbuotojų susiklosto palankūs ir draugiški santykiai.
6. Kultūra užtikrina elgesio standartus, orientuoja organizacijos darbuotojus kaip jie turėtų bendrauti įvairiose situacijose (Šimanskienė, 2008).

P. Jucevičienė (2000, p. 45) nurodo, jog „organizacinė kultūra atsiranda, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kultūros unikalumą įtakoja daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes: organizacijos istorija, aplinka, personalo administravimo pobūdis, socializacija“ (Bugenytė, 2011).

B. R. Jewell (2002) teigia, kad organizacinė kultūra reiškiasi organizacijos elgsena. Ji apima penkis organizacijos aspektus: bendrąsias vertybes, organizacijos klimatą, vadovavimo stilių, organizacinę elgseną, struktūrą (organizacijos lankstumo lygį) (Jewell, 2002).

S. P. Robbins (1989), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) mano, jog organizacinę kultūrą formuoja veiksniai, kurie susieti tarpusavyje. Jie pateikia organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių schemą, kurioje veiksniai sujungti pagal tam tikrą seką (2 pav.):



2 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

Analizuojant pateiktą organizacinę kultūrą formuojančių veiksnių shemą, matome, kad pirmiausiai organizacinės kultūros formavimasis prasideda nuo organizacijos įkūrėjo filosofijos, kurią jis skleidžia darbuotojams, po to seka atrankos kriterijai, vadovavimas, socializacija ir tik tuomet susiformuoja organizacijos kultūra.

Organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą. Organizacinė kultūra priklauso nuo steigėjų, kurie samdydami pirmus darbuotojus perduoda savo vertybes ir taip formuoja kultūrą. Organizacijos vadovui svarbu ne tik sutelkti pastangas formuojant kultūrą, bet ir ugdyti savo vidinę kultūrą. Darbuotojai lengvai perima vadovo požiūrį, kai šis yra teisingas (Garalis, 2005).

Atrankos proceso metu galutinai nusprendžiama ar žmogus pritaps prie organizacijos. Paprastai vadovai samdo žmones turinčius vertybes iš esmės sutampančias su organizacijos vertybėmis ir atmetami tie asmenys, kurie galėtų pakenkti organizacijos vertybėms.

Socializacijos proceso metu darbuotojai vieni kitiems perduoda savo nuomonę ir supratimą, taip, kad naujiems nariams nereikėtų iš naujo daryti tų pačių klaidų ir jie žinotų kaip prisitaikyti, netrikdant grupės gyvenimo.

P. Zakarevičius (2003) pateikia *išorinius* ir *vidinius veiksnius*, kurie lemia organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūros formavimuisi įtakos turi tokie išoriniai ir vidiniai veiksniai.

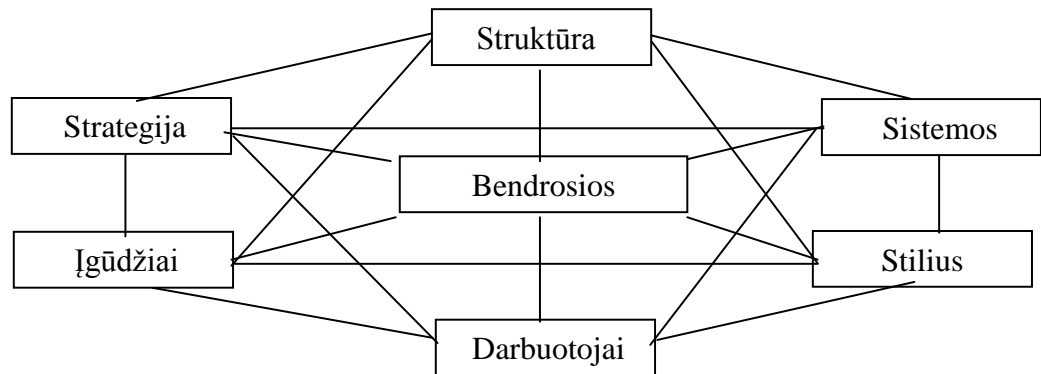
- *Išoriniai veiksniai*: politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūros aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka.
- *Vidiniai veiksniai*: strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai); personalo kvalifikacija (vadovų ir vykdytojų); sistemų lygis (planavimas, koordinavimas) (Zakarevičius, 2003).

Galima išskirti tokius bendrus veiksnius, lemiančius organizacijos kultūrą:

- ✓ *valdymo stilius*;
- ✓ *organizacijos strategija*;
- ✓ *politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia*;
- ✓ *organizacijos resursų (žmogiškųjų ir materialiuju) kokybė ir kiekybė, siekiant organizacijos*

- ✓ *misijos, tikslų, uždavinių ir strategijų įgyvendinimo;*
- ✓ *organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis;*
- ✓ *formali ir neformali komunikacija (Paulienė, 2004).*

3 paveiksle pateikiami T. Piterso ir R. Votermeno (1991) įvardinti septyni organizacijų veiklos sėkmę labiausiai veikiantys, vienas nuo kito priklausantys ir kintantys veiksniai.



3 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai

Šaltinis: Leonienė, B. (2001), Darbuotojų vadyba. Leidykla: Šviesa. Kaunas, p. 20

Pagal pateiktą schemą matome, kad išskirtinė vieta teikiama *bendrosioms vertybėms*, kuriomis grindžiama *organizacinė kultūra*. *Bendrosios vertybės* – tai vertybės, kurias pripažįsta pati visuomenė kaip svarbius ir reikšmingus dalykus organizacijos gyvenime. Organizacijos vertybės ir įsitikinimai sudaro organizacijos kultūros pagrindą, lemia sėkmę, etišką bendravimą ir nustato kitus elgesio standartus.

Pasak M. Buelens, R. Kreitner, A. Kinicki (2002), taip pat labai svarbu suprasti kokią įtaką organizacijos vertybių sistema daro organizacijos kultūrai, nes paprastai įstaigos vadovaujasi keliomis, o ne viena vertybe vienu metu. Organizacijos kultūra įpareigoja darbuotojus elgtis pagal numatytas taisykles atitinkamu laiku atitinkamoje vietoje. Kad suprasti, kaip organizacijos vertybės daro įtaką organizacijos kultūrai, 1 priede pateikiama organizacijos vertybių tripologija (M. Buelens, R. Kreitner, A. Kinicki, 2002, p. 61).

Organizacijos potencialusis pagrindas – jos kultūra, kuri įprasmina:

- tai, kodėl žmonės tapo tos organizacijos nariais;
- tai, kaip klostosi žmonių santykiai;
- kokias pastovias normas ir principus gyvenime ir organizacijos veikloje jie išskiria;
- tai, kas, jų nuomone, yra gerai, kas blogai, ir daugelį kitų dalykų, sietinų su vertybėmis ir normomis (Ромашов, Ромашова, 2002, 108).

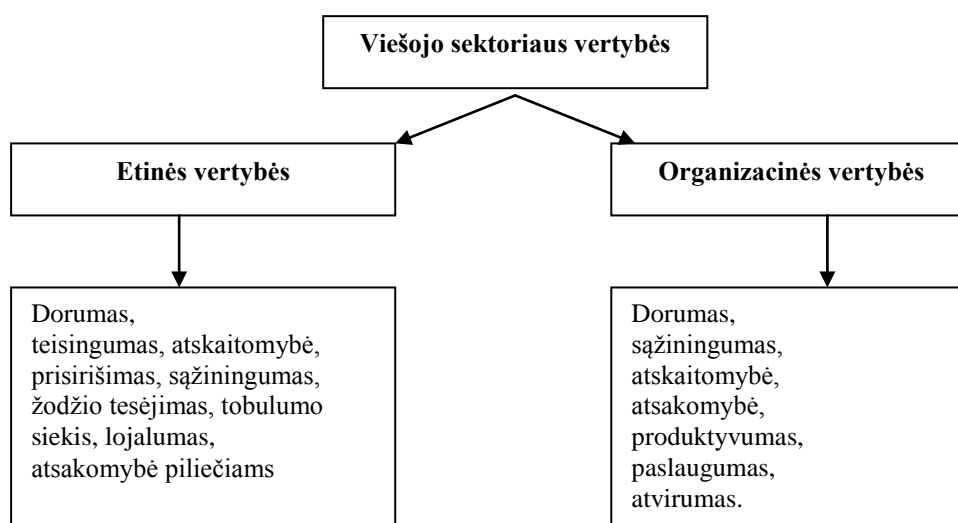
Ir, kaip teigia O. V. Romašovas (O. B. Ромашов) ir L. O. Romašova (Л. O. Ромашова) (2002, 109), tai ne tik skiria vieną organizaciją nuo kitos, bet ir iš esmės turi įtakos organizacijos funkcionavimo ir išgyvenimo sėkmei tolimoje perspektyvoje.

F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert (2006) pateikia *organizacijos kultūros elementus* ir teigia, jog jie dera ir jungiasi tarpusavyje bei apibrėžia, ką reiškia būti tam tikros visuomenės, grupės nariu (žiūrėti 2 priedą).

Organizacijos kultūros pagrindinis elementas – *vertybių sistema*, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui. Organizacijos kultūra ir vertybės yra neatsiejami dalykai (Stoner. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. 2006).

Organizacinė kultūra kuriama vertybių pagrindu, šios vertybės veikia organizacijos valdymą. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį (Urbanskienė, Clotey, Jakšys 2000). Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiams prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių tam tikroms pareigoms pasirinkimus (Lee ir Cartier 2005). Vertybės gali būti etikos standartas, tačiau jos iš esmės „vadovauja“ organizacijai, padeda kurti verslą (Sutherland ir Conwell 2004).

Atsižvelgiant į viešųjų organizacijų ypatumus galime išskirti tik viešajam sektoriui būdingas vertybes.



4 pav. Viešojo administravimo organizacijos vertybių sistema

Šaltinis: Alekniėnė A. Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose.

Politologija, 2003

Kiekviena organizacija skiriasi nuo kitų bent jau tuo, kad jas sudarantys žmonės yra skirtingi. Žmogaus vertybės - tai principai ir įsitikinimai, kuriais vadovaujamosi gyvenime ir kuriuos formuoja pirmiausia auklėjimas, išsilavinimas, patirtis aplinka ir kt.

Vertybės – bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet toks vertybių įprasminimas yra sąlyginis, nes vertybės yra individualiai interpretuojamos ir, laikui bėgant, kinta. Jų kaita tuo greitesnė, kuo mažesnis socialinis vienetas: organizacija, šeima ir kt.

Lėčiausiai kinta bendražmogiškos vertybės, susiformavusios kultūros, religijos pagrindu. Vertybių sistemą individas pradeda įsisavinti nuo pirmųjų asmenybės vystymosi žingsnių. Tai šeimos, tautinės, socialinės, kultūrinės, subkultūrinės, politinės ir daugelio kitų grupių, su kuriomis individas siejamas ir sieja pats save, vertybės (Vveinhardt, 2007). Vertybės nekelia abejonių, jos yra kaip etalonas, idealas visiems žmonėms. Be vertybių negali apsieiti nė viena visuomenė, tik individai gali pasirinkti – priimti ar atmesti vienas ar kitas vertybes (Čiužas, Ratkevičienė, Stankevičius, Vosyliūtė, 2005).

Tik susiformavusi organizacijos kultūra būna silpna ir organizacijai plečiantis, jos kultūra taip pat didėja, stiprėja. Vadinasi, organizacijos kultūra gali būti stipri arba silpna.

Kuriant stiprią organizacijos kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas. Anot N. Vasiljevienės (2004), vertybės tapo svarbiu bendravimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių ir rinkos partnerių sistemos pagrindu. Visuotinis vizijos, tikslų, uždavinių, kultūros, ir vertybių pripažinimas (įsisąmoninimas) tampa vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmingos konkurencijos veiksmų.

Stipri organizacijos kultūra pasižymi tuo, kad pagrindinės organizacijos vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta pagrindines organizacijos vertybes, tuo stipresnė organizacijos kultūra. Taigi, stipri organizacijos kultūra turės didesnę įtaką organizacijos nariams, nes sukuria tokį vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Stiprią organizacijos kultūrą paprastai turi didelės ir ilgą laiką veikiančios organizacijos, kurių nariai vieningai sutaria dėl pagrindinių vertybių, tiesų ir taisyklių. Ši vienybė sukuria darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai, kartu sukurdamą tą unikalią aplinką su tam tikromis elgesio normomis, orientyrais, principais, kurie veikia visus organizacijos darbuotojus, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų, todėl darbuotojai yra mažiau linkę palikti organizaciją.

Darbo autoriaus nuomone, organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienybę žmones ir skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Tai pasiekama per asmeninį žmonių bendravimą, keitimąsi idėjomis, per vertybines orientacijas, kurios egzistuoja organizacijoje.

Nagrinėjant viešųjų organizacijų, šiuo atveju savivaldybių veiklą, būtina atsižvelgti į tai, jog šios organizacijos dirba specifinėje paslaugų srityje. Šių įstaigų organizacinė kultūra formuojama šiek tiek kitaip nei privataus sektoriaus. Viešąsias paslaugas visuomenei teikiančių įstaigų veiklos efektyvumas matuojamas ne gauto pelno dydžiu, o tam tikros numatytos programos galutiniu įgyvendinimu bei kliento pasitenkinimu, todėl tokioms organizacijoms norint tinkamai valdyti personalą bei formuoti palankią organizacinę kultūrą būtina nustatyti pagrindinius jos formavimo bei vertinimo kriterijus. O nuo to kokia organizacinė kultūra institucijoje vyrauja ir

kaip ji kuriama, priklauso ir kokios kokybės bei kaip profesionaliai bus teikiamos paslaugos klientui, t.y. visuomenei.

Apibendrinant galima teigti, kad visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą kiekvienos organizacijos sėkmingame gyvime. Nepaisant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumų bei organizacinės kultūros sampratos neapibrėžtumo, galime teigti, kad organizacinė kultūra išskiria organizacijas iš kitų panašaus pobūdžio organizacijų, vienija organizacijos kolektyvą ir skatina keistis priklausomai nuo aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai. Organizacijos kultūra padeda išlaikyti organizaciją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną ir požiūrius, ir taip vienija visą organizaciją, išskirdama iš kitų.

Organizacinės kultūros yra skirstomos į atskirus tipus, sekančiame poskyryje analizuojama organizacinės kultūros tipologija bei funkcijos.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai bei tipai

Formuojant organizacinę kultūrą, būtina atsižvelgti į jos funkcijas, tipų išskyrimą ir į modelių sudarymą, kurie leidžia tinkamai palaikyti organizacijos gyvavimą. B. Martinkus ir kt. (2010, p. 245) teigia, kad „organizacija gali sėkmingai gyvuoti turėdama suderintas organizacinės kultūros funkcijas, kurios priimtinos tiek darbuotojui, tiek vadovams“ (Bugenytė, 2011).

Organizacinė kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis, patirtimi, kurias įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai. Manoma, jog organizacinė kultūra susiformavusi, kai galima skirti tipines darbuotojų elgesio normas ir elgseną.

Svarbu išsiaiškinti kokią įtaką kultūros funkcijos turi organizacijai.

P. Jucevičienė (2000) išskyrė keturias pagrindines jos funkcijas:

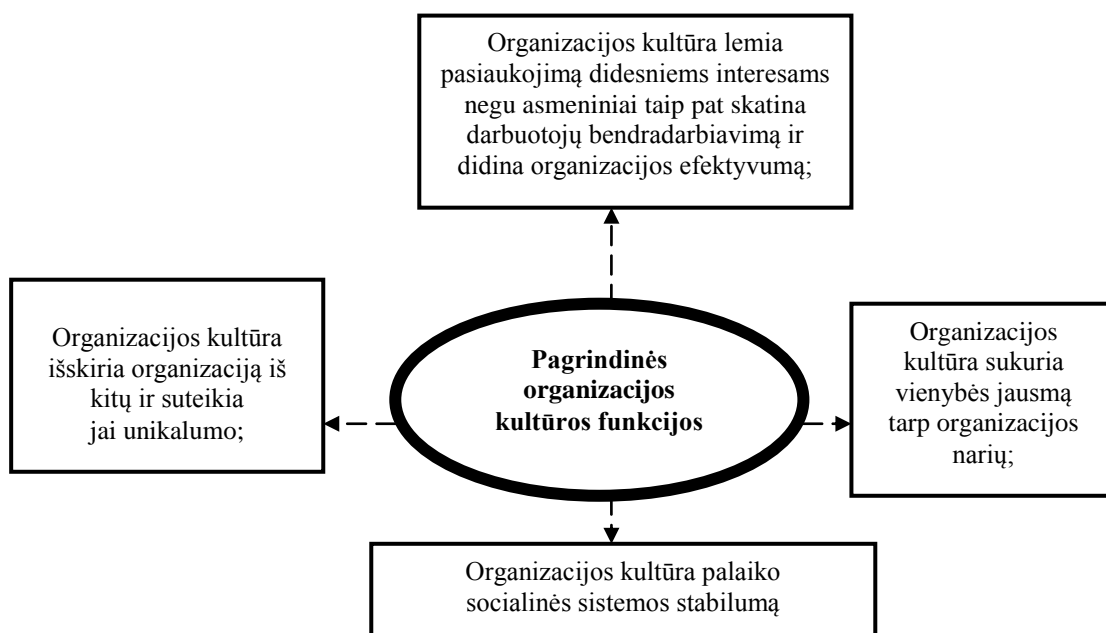
- ✓ kultūra suteikia nariams tapatumo jausmą ir padidina įsipareigojimą organizacijai;
- ✓ kultūra suteikia organizacijos nariams prasmės pojūtį (darbuotojai supranta organizacijos įvykių prasmę);
- ✓ kultūra sustiprina organizacijos vertybes;
- ✓ kultūra reikalinga kaip kontrolės mechanizmas (normos, kaip elgesio vedlys, yra kultūros dalis).

L. Pociūtė (2005) teigia, kad organizacinė kultūra išsprendžia dvi pagrindines problemų rūšis: integruoja organizacijoje narius taip, kad jie žinotų, kaip yra susieti tarpusavyje, padeda organizacijai prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Organizacinė kultūra yra orientyras, priimant sprendimą, kurio stokojama rašytose taisyklėse ir strategijoje. Šios dvi kultūros funkcijos yra

susietos, formuojant bendruomenę, apimant tiek jos pozityvius, tiek negatyvius santykius organizacijos viduje, ar su išore.

Norint pritaikyti kultūrą organizacijoje, svarbu suprasti kokias funkcijas ji vykdo. M. Buelens ir kt. (2002) pritaikė 3 priede pateiktas keturias organizacijos kultūros funkcijas iš L. Smircich (1983) darbo „Organizacijos ir kultūros sąvokų analizė“, kuris buvo paskelbtas žurnale „Administrative Science Quarterly“, t.y. *darbuotojams malonu būti pripažintiems, išipareigojimas organizacijai, socialinės sistemos stabilumo skatinimas ir elgesio formavimas*, padedant nariams suprasti organizacijos esmę. Tai yra svarbu, nes tik perpratus organizacijos esmę, galima padėti įgyvendinti tikslus. Visos šios keturios funkcijos pagal Smircich L. (1983) atspindi bendrą vertybę – komandinį darbą.

Pagrindinės organizacijos kultūros funkcijos pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005) pateiktos 5 paveiksle.



5 pav. Pagrindinės organizacijos kultūros funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla

L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) nurodo, kad viena iš svarbesnių organizacinės kultūros funkcijų – darbuotojų lūkesčių perteikimas ir įtvirtinimas organizacijoje. Organizacijos, formuodamos kultūrą, turi tvirtą nuomonę, koks yra tinkamas ir netinkamas elgesys vadovų, bendradarbių, pavaldinių, klientų ir kitų visuomenės grupių atžvilgiu. Darbuotojų doroviniai lūkesčiai, kaip organizacijos kultūros dalis, išryškina pagrindines vertybes – patikimumą, pasitikėjimą, garbingumą, toleranciją, kurios privalomos kiekvienos organizacijos nariams (Bugenytė, 2011).

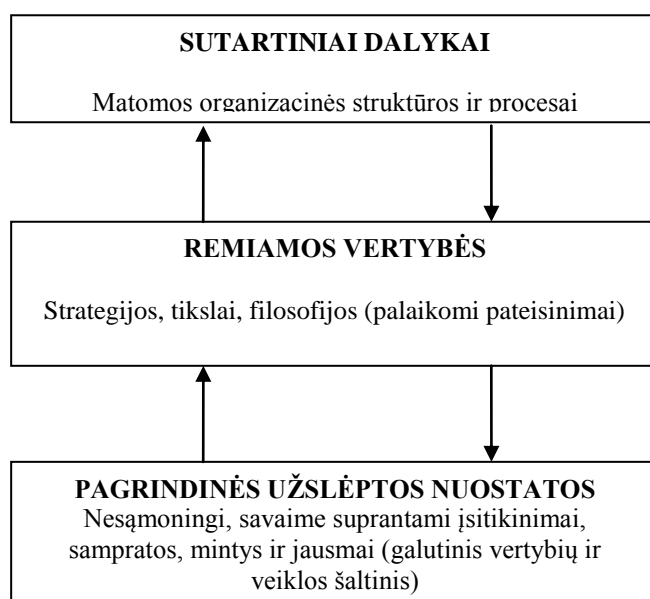
E. H. Schein (1992) išskiria dvi kompleksines organizacinės kultūros funkcijas:

- *Išorinė adaptacija* – organizacijos reagavimas į išorinę aplinką, siekiant savo tikslų. Organizacinė kultūra padeda formuoti šios adaptacijos pobūdį.
- *Vidinė adaptacija* – organizacijos nariai kuria bendrą viziją, ieško tinkamų priemonių efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais (Jucevičienė, 1996).

Pragmatišką požiūrį išpažįstantys autoriai, siekdami atskleisti organizacinę kultūrą, skaido ją į lygmenis. Organizacinę kultūrą J. Kotler ir J. Heskett (1992) išskiria į du lygius: (išorinį) matomą ir (pamatinį) nematomą. Matomi, tai apranga elgesys, bendravimo subtilybės, o nematomi, tai vidinės organizacijos savybės: vertybės, nuostatos. Organizacijos savitumas priklauso nuo jos pamatų, tradicijų, bruožų ryškumo. Kiekviena organizacija yra savita ir unikali, tačiau kiekviena skirtingai (Šimanskienė, Seilius, 2009).

J. A. Stoner ir kt. (2006) išskiria tris kultūros egzistavimo lygius: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės, bei užslėptos nuostatos:

- ✓ *Sutartiniai dalykai* apibrėžia kultūrą, ir parodo kas yra kultūra tiems, kas į šiuos dalykus kreipia dėmesį. Sutartiniais dalykais gali būti produktai, paslaugos ir net organizacijos narių elgesio modeliai. Pavyzdžiui, sutartiniu dalyku gali būti organizacijos darbuotojų aprangos stilius.
- ✓ *Remiamos vertybės* – organizacija nurodo priežastis, kodėl kažkas daroma būtent taip, o ne kitaip. Šiame kontekste vertybės – tai dalykai, kuriuos verta daryti, arba priežastys, kodėl tai darome. Tokiomis organizacijos vertybėmis gali būti saugumas, bendravimas, inovacijos ir panašiai.
- ✓ *Pagrindinės nuostatomis* J. A. Stoner ir kt. (2006) įvardina įsitikinimus, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus.



6 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: Stoner, J. A. ir kt. *Vadyba*. Kaunas, 2006, p.180.

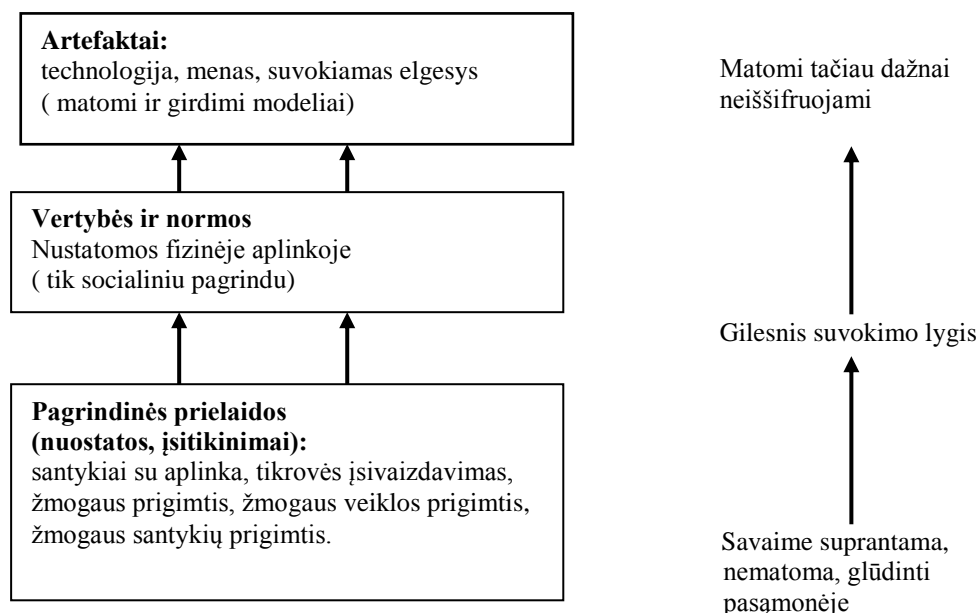
Organizacinė kultūra pagal E. H. Schein (1985) (Schein, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Rekašiūtė-Balsienė, 2007; Šimanskienė, 2002; Garalis, 2005; Paulauskaitė, Vanagas, 1998; Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002) sudaryta iš trijų lygių, apimančių visas organizacijos gyvenimo sritis:

I lygis. *Artefaktai*. Matomiausias kultūros lygis. Tai fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimas, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia analizuoti pagrindines vertybes.

II lygis. *Vertybės*. Kultūrinis išmokymas atspindi vertybes, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu užsifiksuoja pasąmonėje ir tampa automatiškomis. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ir visa tai rodo, kaip žmonės turėtų elgtis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar naudojant klausimynus (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

III lygis. *Pagrindinės prielaidos*. Tai savaime suprantamas, nematomas lygis.

7 paveiksle pateikiami organizacinės kultūros lygiai ir jų sąveika:



7 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Monografija, p.30; Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija

E. H. Schein tipologinę klasifikaciją turbūt galima laikyti pačia aiškiausia, apimančia visus organizacinės kultūros aspektus.

L. Šimanskienė (2002), A. Šalčius (2009) pateikia tokias išvadas, jog: organizacinė kultūra gali turėti didelį poveikį ilgalaikiai įmonės ekonominei veiklai; organizacinė kultūra svarbus veiksnys, kuris lems įmonės sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais; organizacinę kultūrą pakeisti sunku, tačiau ji gali būti formuojama siekiant stiprinti organizacijos veiklą.

N. I. Šatalova ir kt. (2006) išskiria tokius organizacinės kultūros lygius, kaip: *bazinis vaizdavimas* (supančio pasaulio, realių, laiko, erdvės, žmonių prigimties, žmonių aktyvumo ir žmonių savitarpio santykis); *vertybės ir tikėjimas* (skiriami organizacijos narių, atitinkamai su tuo, kelios vertybės atsispindi simboliuose ir kalboje) ir *artefaktai* (išorinis organizacinės kultūros reiškinys, kai naudojama technologija ir architektūra, erdvė ir laikas, konkretus stebimų žmonių veikimas (ritualai, ceremonijos, sutikimo forma, apranga, kalba). Tai matomoji organizacinės kultūros dalis). Organizacinės kultūros lygiai ir jų įsisavinimo etapai pateikiami 4 priede (Šatalova, 2006).

Organizacijos kultūrų tipai yra įvairūs ir priklauso nuo organizacijos sau keliamų tikslų. Apibūdinant organizacinės kultūros tipus, galima vadovautis įvairiais kriterijais, kuriuos galima sąlyginai paskirstyti į keletą grupių.

B. Martinkus ir S. Stoškus (2010) teigia, jog organizacinės kultūros tipai – tai terminai, apibūdinantys kultūros sudėtį, reiškiantys individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, organizacines ir grupines normas. Individualios vertybės tampa ir organizacinėmis normomis, dirbant vienoje ar kitoje organizacijoje ar kolektyve.

Tokios vertybės (kultūra) kaip greitas apsisprendimas ir nebiurokratinis elgesys, bus reikšmingos konsultacinės veiklos organizacijose, tačiau neefektyvios gyvybės draudimo kompanijų veikloje. Aptarnavimo srities organizacijose dominuos kultūra, vertinanti komandinį darbą, pagarbą klientams ir ilgalaikį bendradarbiavimą su jais, socialinę atsakomybę. Bet kokiu atveju vertybių sistema (kultūra) modeliuojama taip, kad optimaliai atitiktų organizacijos tikslus ir funkcijas (viziją ir misiją) visuomenėje ir tokiu būdu garantuotų šios organizacijos ekonominį efektyvumą (Aleknienė, 2003).

Grupinę (veiklos) kultūrą sąlygoja individų veiklos kultūra, ir atvirkščiai. Ji tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų intelekto, žinių, vertybių orientacijų, motyvų sistemos (Jucevičius, 1998). Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis.

K. S. Cameron ir R. Quinn (2001) organizacinę kultūrą išskiria į keturis tipus: *klanas*, *adchokratija*, *hierarchija* ir *rinka*, kurie pabrėžia organizacijos unikalumą, darbuotojų gebėjimą rizikuoti, priimti naujus problemų sprendimus bei užtikrina organizacijos stabilumą ir kryptingumą. Smulkesnis organizacinės kultūros tipų apibūdinimas pagal K. S. Cameron ir R. Quinn pateikiamas lentelės forma 5 priede.

Kad suprastume organizacinės kultūros svarbą, reikalinga įvertinti tris svarbius problemos aspektus (Jucevičienė, 1996):

- Objektvų – subjektyvų. Objektivosios organizacijos charakteristikos yra visa tai, kas

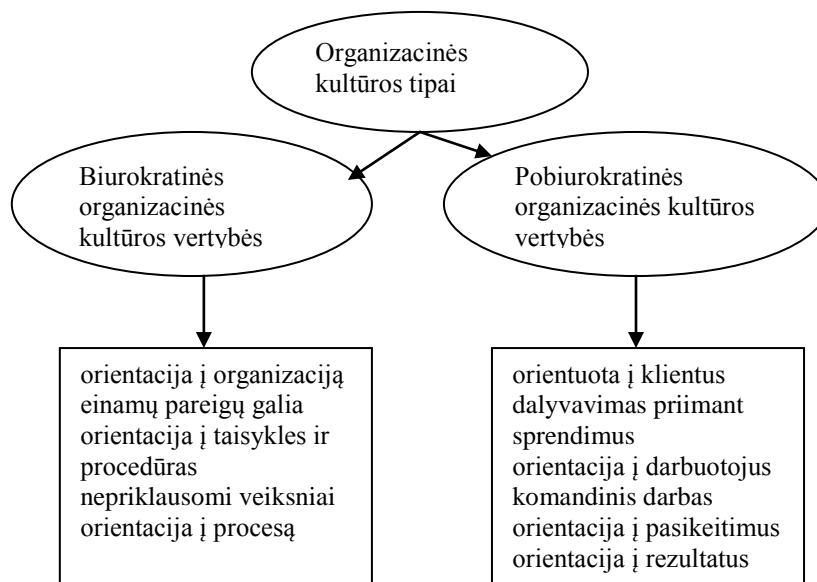
egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.

- Kokybinį – kiekybinį. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą.

- Perteikiančiojo – priimančiojo. Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Tos pačios organizacijos kultūros vertinimas dviejų žmonių atžvilgiu gali labai skirtis. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir vertins savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lemia informuotumo lygis, skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas.

Daugelio organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacinės kultūros tipui. Dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginys. Organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas padalinys gali turėti savą supratimą apie tai, koks elgesys yra priimtinas. Ir bendroji kultūra, ir organizacinė kultūra yra nevienodai jos narių suvokiama ir priimama. Todėl yra skiriama dominuojanti organizacinė kultūra ir subkultūra. Dominuojanti kultūra yra apibrėžiama kaip rinkinys vyraujančių vertybių, kuriomis pritaria ir jas priima dauguma organizacijos narių. Tokių vertybių pavyzdys gali būti, tarkime, iniciatyvumas, rezultatų kokybė, sunkus darbas ar lojalumas organizacijai, kurios ir nulemia kasdienį darbuotojų elgesį. Subkultūra yra vertybių, kurias kultivuoja organizacijos mažuma, rinkinys. Pavyzdžiui, savivaldybių tarybų nariai gali turėti savo savivaldybės administracijos gyvenimo ir darbo sampratą, nuostatas, kurios gali skirtis nuo finansų ar personalo skyrių darbuotojų nuostatų ir vizijos. Subkultūra gali silpninti organizaciją, jeigu ji konfliktuoja su dominuojančia kultūra (Pociūtė, 2005).

Viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tipus sąlyginai galime skirti į biurokratinę ir pobiurokratinę organizacinę kultūrą.



8 pav. Viešojo administravimo organizacijos kultūros tipologija

Šaltinis: Aleknienė, A. (2003). *Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose*. Politologija.

Remiantis 8 paveiksle pateikta viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros tipologija, galime teigti, kad biurokratinė organizacinė kultūra buvo orientuota į pačią organizaciją, taisykles ir procedūras bei jų laikymąsi. Tuo tarpu pobiurokratinė organizacinė kultūra akcentuoja visuomenės dalyvavimą, darbuotojų orientaciją į pokyčius ir rezultatų pasiekimą.

Apibendrinant mokslinės literatūros autorių nuomonę, galima teigti, jog organizacinė kultūra organizacijoje atlieka daug funkcijų, nuo kurių priklauso organizacijos kultūros išskirtinumas, bei formavimosi ypatumai. Pirmiausiai, ji apibrėžia ribas, organizacinė kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams organizacinė kultūra teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidaivimą kažkam didesniam, nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Siekiant išlaikyti susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina ją nuolat stiprinti.

1.3. Organizacinės kultūros ir organizacijos klimato santykis

Vadybos, organizacijos elgsenos, organizacijos psichologijos ir organizacijų vystymo teorijoje bei praktikoje naudojamos dvi panašius fenomenus apibūdinančios sąvokos: *organizacinė kultūra* ir *organizacijos klimatas*. Pasak Schuster (1999), organizacijos kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau netapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su organizacinės kultūros tyrimais (Rekašiūtė-Balsienė, 2007). Sąvokos „*klimatas*“ ir „*kultūra*“ tampa panašios jei laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 2002). Šie terminai iš esmės

skiriasi, tačiau abu atspindi kaip darbuotojai suvokia savo aplinką ir kaip jomis vadovaudamiesi reprezentuoja (Kaziliūnas, 2004).

L. Pociūtė (2005), L. Šimanskienė (2002) nurodo, jog stipri organizacinė kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų, sukuria bendradarbiavimo dvasią, todėl daro didesnę poveikį jų elgesiui.

Organizacinė kultūra gali arba skatinti arba slopinti darbuotojų tikslų siekimą. Pastebėta, kad organizacinės kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu. Kai kurios jų yra stiprios, t.y. daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgesiui. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos nariams nedaro (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Gana konkreti stiprios kultūros išdava turėtų būti nedidelė darbuotojų kaita. Tačiau stiprumas gali trukdyti keistis kintant aplinkai bei integruoti atskiras darbuotojų grupes (atskirų padalinių subkultūras). Pažangi kultūra privalo sugebėti toleruoti subkultūras, panaudojant geriausias jų ypatybes organizacijos siekiamas, bei būti lanksčia, reaguojant į pokyčius. Organizacijos stiprumo laipsnis pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacijos kultūros stiprumo laipsnis

Silpna kultūra	Stipri kultūra
<ul style="list-style-type: none"> • nėra aiškių vertybių bei įsitikinimų, neaišku, kaip siekti sėkmės, plėtojant savo veiklą; • daugybė įsitikinimų, nesusitariama, kurie iš jų svarbiausi; • ritualai dezorganizuoti, kiekvienas narys daro tai, ką nori 	<ul style="list-style-type: none"> • tai tokia kultūra, kai esminės organizacijos vertybės stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios; • pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės plačiai pripažįstamos; • sukuria lojalumą, atsidavimą organizacijai, mažindama darbuotojų kaitą; • organizacijai sunkiau prisitaikyti prie pokyčių

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, remiantis V. Paulauskaite, P. Vanagu (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija

Organizacinės kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui. Vienas stiprios kultūros bruožų – sugebėjimas keistis kintant aplinkai. Priešingu atveju, pasikeitus situacijai stipri kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra sunaikinama. Darbuotojai jaučiasi patenkinti dirbdami organizacijoje, kad prisideda prie gerų jos rezultatų, organizacijoje paplitusios vertybės darbuotojų palaikomos ir plačiai paplitusios priešingai nei esant silpnai organizacinei kultūrai. Stipri organizacinė kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausias kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą, o esant silpnai organizacijos kultūrai jos nariai turi iš esmės skirtingus įsitikinimus, nėra bendro supratimo kas svarbu, kiekvienas organizacijos narys daro tai, ką nori.

G. Dubauskas (2006) teigia, kad kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo

joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, tuo didesnis efektas pasiekiamas. Organizacijos kultūra visų pirma yra terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystytis (Vveinhardt, 2007). Todėl organizacijos užduotis, autorių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Šavareikienė, Dubinas, 2003) teigimu, – sukurti ir palaikyti sistemą, apimančią organizacijos kultūrą, struktūrą, motyvus ir sudarančią galimybes kompetencijai plėsti ir veiklos efektyvumui didinti.

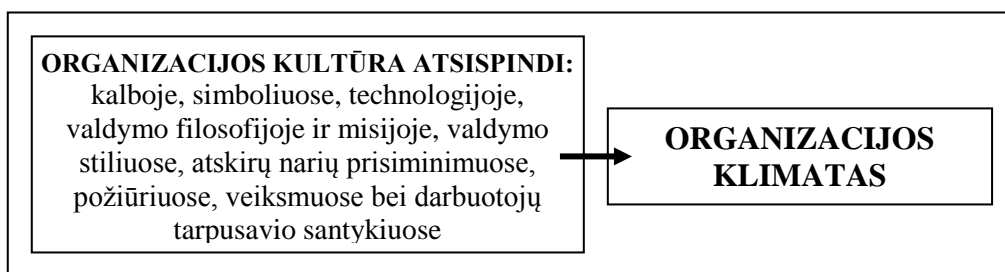
Organizacijų vadybos mokslo darbuose dažnai organizacijos kultūros sričiai priskiriama organizacijos klimato sąvoka. Ji atsirado gerokai anksčiau nei organizacijos kultūros sąvoka. D. Gravesas (1986) tai apibrėžia taip: organizacijos klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria nariai, kuris daro įtaką jų elgesiui, ir kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis (Vanagas, 2008). Galima daryti išvadą, kad organizacijos kultūra neatskiriama susijusi su jos klimatu. Tačiau, kaip teigė Trice ir Beyer (1993), kultūros negalima tapatinti su klimatu, nes klimatas yra kaip individualiai išgyventas ir patirtas. E. H. Schein (1992) nuomone, organizacijos kultūra, kurią paprastai sukuria organizacijos nariai, yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas.

D. Gravesas (1986) taip pat rekomenduoja nesutapatinti organizacijos klimato ir organizacijos kultūros terminų, nes organizacijos klimatas neapima organizacijos išorės aspektų. Todėl organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi (Vanagas, 2008). Reikėtų panagrinėti, kitus mokslininkų pateikiamus organizacijos klimato apibrėžimus. Pavyzdžiui, R. Tanguiri ir G. Litwin organizacijos klimatą apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius. Jie priduria, kad nuo organizacijos kultūros, jos klimato paprastai priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas. (Kasiulis, Barvydienė, 2005) P. Jucevičienė (1996) organizacijos klimatą sieja su psichologine organizacijos kokybe, atspindinčia darbuotojų savijautą, emocinių būsenų bendrumu organizacijoje. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas, t.y. bendras darbuotojų teisingo elgesio supratimas, nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi (Jucevičienė, 1996). J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) teigia, kad organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai ir kt. Be to, šių autorių nuomone, klimatas būdingas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymi ilgalaikiu stabilumu, galima pamatuoti, pavyzdžiui, apklausomis, jis yra formuojamas (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Organizacijos kultūra lemia jos klimatą. Ir viena, ir kita veikia organizacijos narių elgesį, nors iš esmės tai sukuria organizacijos nariai. Šiuo požiūriu organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Anot E. H. Schein (1985), organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška (Kasiulis, Barvydiene, 2005).

Pasak P. Jucevičienės (1996), organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus. Autorė pažymėjo, kad vienas iš pagrindinių veiksnių, veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, tai yra, visiems užtenka pasitenkinimo darbu (Jucevičienė, 1996).

Organizacijos kultūros įtaką organizacijos klimatui pateikia V. Targamadžė (2006), žr. 9 pav.:



9 pav. Organizacijos kultūra ir klimatas pagal W. French, F. Kast ir J. Rosenzweig

Šaltinis: V. Targamadžė (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.

Labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, tam reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra, darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje (Jucevičienė, 1996).

Be to, darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Darbuotojai nori, kad jiems paskirtas darbas būtų atliekamas gerai, bet tam būtina sudaryti sąlygas. Taip pat tam tikroje organizacijoje dirbantys žmonės nori jaustis atsakingi už atliekamą darbą, jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su

individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis (Jucevičienė, 1996).

Organizacijos klimatas yra matuojamas, nustatius, kiek ir kokių yra jai vertingų klimato charakteristikų. R.J.House ir J.R.Rizzo siūlo organizacijos klimata matuoti, įvertinant šias charakteristikas:

- Vadovavimą ir lyderiavimą;
- Darbuotojų motyvaciją;
- Narių komunikaciją;
- Narių tarpusavio įtaką;
- Sprendimų priėmimą;
- Tikslų nustatymą;
- Darbo kontrolę (Jucevičienė, 1996).

Būtina paminėti J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) išskiriamus gero organizacijos klimato požymius:

- Pasiekimų motyvacija (skatinami darbuotojų pasiekimai, sudaroma galimybė progresuoti);
- Tarpasmeninių santykių kokybė (santykiai tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių);
- Darbuotojų savarankiškumu (koku mastu darbuotojai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus);
- Organizacijos struktūra (darbuotojų veiklos metodai ir procedūros, kontrolė);
- Statusų poliariškumas (bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių) (Kasiulis, Barvydienė, 2005).
- V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005) pateikia organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginamąją lentelę:

2 lentelė

Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacinio klimato elementai.
Reprezentacija	Mituose, istorijose.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę. Atkoduoti reikšmę.	Empirikai tiriama hipotezė, atliekami kokybiniai matavimai.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Teorinis matavimų validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.

Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija

Analizuojant aukščiau pateiktą lentelę, matome, kad organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra turi nemažai skirtumų. Organizacijos kultūra lemia bendrą organizacijos narių supratimą ir jausmus, kurie formuoja organizacijos klimatą. Tai leidžia teigti, kad organizacijos kultūra veikia jos klimatą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra plati sąvoka, kuri apima ne tik įsisąmonintas vertybes, bet ir neatskiriamai susijusi su vidiniu organizacijos klimatu. Todėl organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacinės kultūros dalimi. Ir organizacijos klimatas, ir organizacinė kultūra veikia organizacijos narių elgesį. Norint sukurti palankų organizacijos klimatą, reikia atkreipti dėmesį į jį įtakančius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, motyvacija, darbuotojų tarpusavio santykiai ir pan.

1.4. Organizacinės kultūros formavimo bei keitimo ypatumai

Organizacijos kultūros vystosi priklausomai nuo daugelio dalykų. Taip kaip nauja organizacija formuojasi, taip ir organizacijos kultūra formuojasi, įtakoja tam tikrų veiksmų (Bartol, Martin, 1991).

D. Denison (L. Šimanskienė, 2002) tyrinėdamas veiklos efektyvumo ir organizacinės kultūros sąsajas, nustatė pagrindinių keturių elementų ryšį. Organizacijos efektyvumą įtakoja šie elementai: *prisitaikymas, misija, įtraukimas ir nuoseklumas* (žiūrėti 6 priede). L. Šimanskienė (2002) pabrėžia, kad „įtraukimas ir nuoseklumas tiesiogiai priklauso vidinei organizacijos dinamikai. Prisitaikymas ir misija nurodo ryšius tarp organizacijos ir išorinės aplinkos. Misija ir nuoseklumas yra orientuoti į organizacijos stabilumą. Sistema, kuri orientuota į įtraukimą ir prisitaikymą, gali suteikti daugiau galimų sprendimų variantų, negu esant stipriai misijai ir nuoseklumui“. Autorė pastebi, kad organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį organizacijos efektyvumui. Taip pat būtina pusiausvyra tarp vadovų ir organizacijos dinamikos, nes visada egzistuoja daugiau kaip vienas valdymo būdas. O vadovavimas personalui ir organizacijos efektyvumas – tai du neatsiejami lygmenys, raktas į organizacijos sėkmę (Šimanskienė, 2002, p. 65).

E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi dėl dviejų probleminių rūšių:

- *vidinės integracijos problemų*, kurias sudaro bendra kalba, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, socialinių santykių taisyklės, baudmės ir atlyginimai, grupių parengimas veiklai;
- *išorinių prisitaikymo ir išlikimo problemų*, apimančių įmonių misijos, strategijos, tikslų nustatymą, priemonių jiems pasiekti įvertinimą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Zakarevičius, (2004); Burnes, (2004); Daft, (2004); Torrington, (1991) išskiria tokius lemiančius savaiminį organizacinės kultūros formavimą išorinius ir vidinius veiksnius:

- *išoriniai veiksniai*: politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- *vidiniai veiksniai*: strategija (vizija, misija, tikslai); personalo kvalifikacija (vadovų ir vykdytojų); sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.); vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir pan.) (Budiniene, Svirskienė, 2006).

Remiantis P. Zakarevičiaus (2004) ir L. Šimanskienės (2002, 2004) tyrimais, 3 lentelėje pateikiami vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys organizacijos kultūrą:

3 lentelė

Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
Strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai)	Politinė, socialinė ir teisinė aplinka
Personalas (darbuotojų kvalifikacija)	Bendroji kultūrinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai
Sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir pan.)	Ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka
Vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė)	Gamtinė, techninė, technologinė aplinka

Šaltinis: Andrejaitytė, M. (2012). *Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas*. Socialiniai mokslai. Kaunas, Akademija

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktus veiksnius, galima teigti, kad organizacijos kultūra formuojama vidiniais ir išoriniais veiksniais. Tik nuo organizacijos priklauso, kurie veiksniai bus labiau atskleidžiami ir pasitelkiami formuojant kultūrą organizacijoje (Andrejaitytė, 2012).

Anot E. H. Schein (1992), organizacinės kultūros formavimo procesas pirmiausia pradedamas mažose grupėse. Pirminė kultūra kyla iš įkūrėjo idėjų, kurias siekiama perduoti kitiems organizacijos nariams. Priimant į darbą naujus darbuotojus, dalijamasi patirtimi bei akcentuojama, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi (Šimanskienė, 2002).

Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytą taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jeigu

darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei (Jucevičienė, 1996).

Minėtini ir S. P. Robbins (2003) pateikiami organizacijos kultūrą formuojantys keli pagrindiniai veiksniai:

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

Neteisūs tie autoriai, kurie teigia, kad kultūros formavimasis – tai grynai savaiminis procesas, taip kaip neteisūs ir tie, kurie teigia, kad kultūra formuojama tik dirbtinėmis priemonėmis (Zakarevičius, 2004). Kultūra gali būti įsišaknijusi, bet ir gali egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo (Bruce, Jewell, 2002).

P. Zakarevičius (2004), išanalizavęs daugelį autorių (Kotler, Heskett, 1992; Robbins, 1989; DuBois, 1996, Schein, 1990 ir kt.), išskiria pagrindines sąmoningo poveikio organizacijos kultūrai priemones ir būdus:

- Visapusiškas deklaravimas organizacijos nariams priimtinių vertybių ir požiūrių, tuo įtikinant darbuotojus, kad jos išties vertingos jų gyvenime.
- Bendradarbiavimo, veiklos, principų, nuostatų sudarymas ir jų laikumasis, sukuriant reikiamą atmosferą bei skatinimo sistemą.
- Pasididžiavimo savo organizacija ugdymas sociopsichologinėmis priemonėmis.
- Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir kūrimas, nusipelnusių darbuotojų pagyrimas.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), išanalizavę daugelio autorių darbus, apibendrina pagal autorius organizacinę kultūrą formuojančius veiksnius (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Veiksnių turinys	Atstovai
Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.	K. Davis, J. Newstrom
Vyraujančios nuostatos, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.	T. J. Peters, R. H. Waterman
Būdas veikti išorėje.	T. E. Deal, A. A. Kennedy
Bendri supratimai ir teginiai.	J. Van Maanen, S. R. Barley
Vertybių, mitų tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese.	L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig
Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį.	E. H. Schein

Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.	W. G. Ouchi
Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema.	A. Huczynski, D. Budranan
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas.	E. H. Schein
Nuostatų, vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė
Pasitikėjimo sistema, egzistuojanti tarp organizacijos narių.	J. C. Spender
Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma.	C. O. Reilly

Šaltinis: S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005). *Pokyčių valdymas*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 226

Daugelis autorių (Ушакова, 2002; Jewell, 2002; Quinn, Robert, 2001; Иванов, М. А., Шустерман, Д. М., 2000) teigia, kad diagnozuojant kultūrą kreipiamas dėmesys į darbo aplinką, darbuotojų aprangos stilių, tarpusavio bendravimą, bendravimą su klientais bei su vadovybe. Labai svarbu žinoti ar organizacijoje dalinamasi informacija, idėjomis ar slepiama. Kad darbuotojai taptų lojalūs, reikia jiems suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, veiklą, bei susiformavusią kultūrą. Papildomai diagnozuojant kultūrą nustatomas ir jos tipas. Pasak B. R. Jewell (2002), taip atsiranda platus klausimų ratas, apimantis:

- **Normas:** vadovų elgesys su pavaldiniais, pavaldinių reakcija, vyraujanti darbo etika, požiūris į ambicijas, vykdymo galią, vidaus politiką, lojalumą, aukščiausio lygmens vadovų prieinamumą, formalumą.
- **Esminės vertybės:** rūpinimasis žmonėmis, klientais, konkurencingumas, meistriškumas, augimas, inovacijos, orientacija į rinką, darbo našumas, lygių galimybių darbuotojams užtikrinimas, socialinė atsakomybė, grupinis darbas.
- **Organizacinis klimatas:** formalus ar neformalus, lankstus ar biurokratinis, kolektyvinis ar individualus, keliantis įtampą ar nekeliantis, orientuotas į veiklą ar laisvas ir t.t.
- **Vadovavimo stilius:** autokratinis ar demokratinis.

Tiriant organizacinę kultūrą, taip pat norima nustatyti sunkiai diagnozuojamus dalykus, tokius kaip simbolius, ritualus, organizacijos struktūrą, kontrolės sistemą, vadovavimo subtilybes (Стоунхаус, Хьюстон, 2003).

L. Šimanskienė (2002) nurodo šias organizacinės kultūros diagnostikos priemones:

- **Fizinės aplinkos studijavimas.** Organizacijos, kurios didžiuojasi savo kultūra, investuoja į pastatus, baldus, kuria jaukią darbo aplinką.
- **Organizacijos savęs vertinimas:** organizacijos pranešimai spaudoje, metinės ataskaitos.
- **Žinios apie organizacijos santykius su klientais:** darbuotojų požiūris į klientus, aptarnavimo profesionalumas.
- **Organizacijos darbuotojų nuomonė (apklausa).** Domimasi, kas svarbiausia įmonėje.

- **Darbuotojų veiklos stebėjimas.** Lyginamos kalbos ir veiksmai.

Surinktos medžiagos pagrindu galima diagnozuoti kultūrą.

Pokyčiai organizacijoje yra neišvengiami. Keičiantis aplinkai ir jos reikalavimams, technologijoms, kai dėka konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką, akivaizdu, turės keistis ir organizacinė kultūra (Иванов, Шустерман, 2000). Taip pat, ilgainiui, ji gali keistis savaime, evoliuciniu būdu.

Prieš pradėdant pokyčius, reikia aiškiai suprasti kodėl ir ką norima pakeisti, pageidautina įvertinti „kultūrinę riziką“, t.y. įvertinti, ar dominuojanti organizacijos kultūra palaikys, ar trukdys organizacinių funkcijų pokyčiams. Kitaip yra tikimybė, jog bekeičiant organizacijos kultūrą, ji gali būti „iškraipoma“, bet ne „keičiama“ (Chmiel, 2005).

Organizacinės kultūros keitimas – sudėtingas, nuoseklus ir ilgalaikis procesas. Vadovas privalo būti tvirtos valios ir atkaklus, kad įvykdytų pokyčius iki galo (Бабкин, 2002; Jewell, 2002; Дьякова, Журавлева, 2000).

Pokyčiams organizacinėje kultūroje būtinos palankios sąlygos (Guščinskienė, 2000):

- Darbuotojų paaukštinimas;
- Naujų tradicijų sukūrimas;
- Pakitęs socializacijos procesas;
- Pakitusi atlyginimų sistema;
- Naujos normos.

A. Williams (1989) išskiria šias kultūros keitimo sritis: organizacijos darbuotojų keitimą, darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimą, darbuotojo suvokiamų vertybių, elgsenos keitimą, organizacijos struktūrų keitimą ir organizacijos įvaizdžio keitimą (Vanagas, 2004).

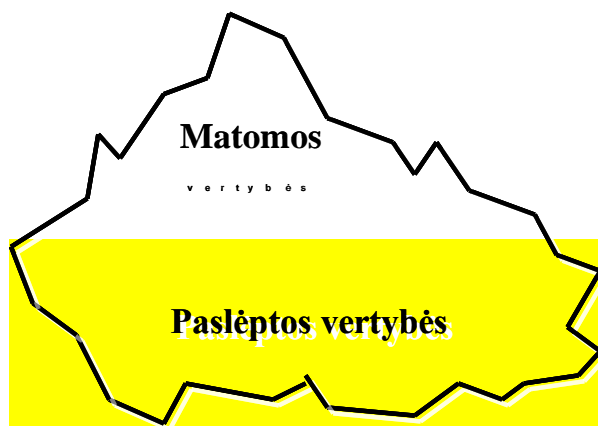
Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūrą formuoja daugelis veiksnių. Ji gali formuotis savaime arba su vadovo įsikišimu. Kuriant organizacinę kultūrą, pirmiausia reikia diagnozuoti kokia organizacinė kultūra yra dabar. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių. Organizacinės kultūros formavimas ir kaita apima visą organizaciją – jos strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą ir kt. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese užima svarbią vietą, kadangi nuo vadovo dažniausiai priklauso, kokia bus organizacijos vizija, tikslai, tradicijos bei ideologija. Norint užtikrinti efektyvią, sėkmingą organizacijos veiklą, svarbu žinoti organizacinės kultūros diagnostavimo, formavimo bei kaitos būdus, veiksnius ir galimas problemas.

1.5. Organizacinės kultūros analizės metodai

Kiekviena organizacija turi tik jai būdingą kultūrą. Ji apibrėžia pagrindines organizacijos elgesio normas, būdus, kaip siekiama tikslų. Specialistai, tirdami organizacinę kultūrą naudoja daug metodų ir modelių.

Č. Purlys (2009) savo straipsnyje apie organizacinę kultūrą ir jos vertinimo modeliavimą teigia, kad stengdamiesi įvertinti organizacinę kultūrą ir jos reikšmę, organizacijų turto materialius ir neapčiuopiamus aspektus valdymo sistemoje įvairūs tyrėjai sukūrė eilę modelių. Dauguma jų organizacijos kultūrą priskiria prie neapčiuopiamojo intelektualaus turto. Pasak autoriaus, geriausiai žinomais tapo G. Hofstede (1980), R. Kaplano ir D. Nortono (1996; 2004), L. Edvinssono ir M. Malone (1992; 1997) siūlomi modeliai. Tačiau nei vienas minėtų modelių neparodo atskirų organizacijos kultūros elementų įtakos jos veiklos rezultatams laipsnio (Purlys, 2009).

Pasak P. Jucevičienės (1996), organizacijos kultūra kai kurių autorių yra skirstoma į tam tikrus lygmenis. Ji gali būti pastebima (išorinė) ir sunkiai išvelgiama (vidinė). Organizacijos kultūrą gan vaizdžiai iliustruoja pasirinkta ledkalnio metafora (žr. 10 pav.) (Targamadžė, 2011).



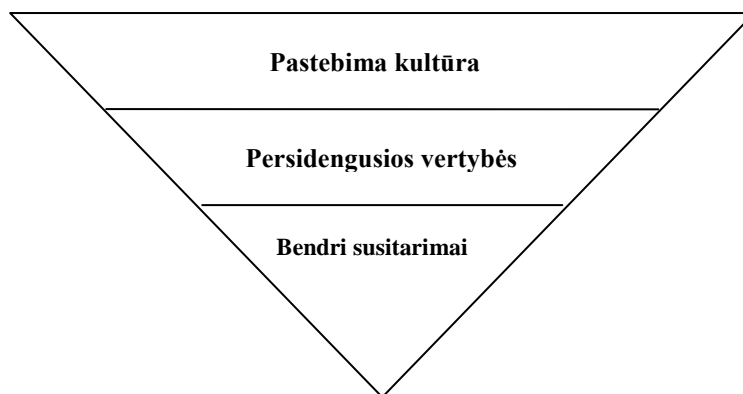
10 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“ pagal Jucevičienę (1996)

Šaltinis: Targamadžė, V. (2011). *Švietimo organizacijos kultūra*. Vilnius: Metodinė priemonė

Organizacijos kultūros ledkalnio metaforiškai pateiktame paveiksle tampa ryškūs du jos lygmenys – vidinis ir išorinis. Vertybės yra vidiniame lygmenyje, o matoma kultūra per simbolius, tradicijas ir pan. pastebima išoriniame lygmenyje (Targamadžė, 2011).

Daugelis autorių (organizacijos kultūros tyrinėtojas E. H. Scheinas (1993), J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994), P. Jucevičienė (1996), A. Poškienė (1998) ir kiti), yra aprašę vidinės analizės lygmenų metodą, kuris nagrinėja organizacijos kultūrą kaip sudėtingą ir įvairialypį reiškinių. Remiantis vidinės analizės lygmenų metodu, organizacijos kultūra tiriama trimis lygmenimis: pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai.

Jų manymu, organizacijos kultūra apima nuo aiškiai pastebimų, apčiuopamų pasireiškimų (pastebima kultūra, kuri pasireiškia kalba, ceremonijomis, ritualais, tradicijomis, simboliais) iki giluminių bendrų susitarimų, atsispindinčių organizacijos filosofijoje, vertybėse. Tarp šių dviejų lygmenų yra trečiasis lygmuo – nuostatų, elgesio taisyklių lygmuo (tai persidengusios vertybės) (žr. 11 pav.). Siekiant pilnai iširti organizacijos kultūrą, būtina išnagrinėti visus tris lygius.



11 pav. Organizacijos kultūros analizės lygmenys pagal Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, G. Osborn (1994, p. 427)

Šaltinis: Targamadžė, V. (2011). *Švietimo organizacijos kultūra*. Vilnius: Metodinė priemonė

Pastebima kultūra – tai matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygmuo. Ši kultūra sukurta buvusių arba esamų narių, o jos elementai yra perduodami naujai ateinantiems nariams (P. Jucevičienė, 1996). Tai kultūros išorinės išraiškos, kurias kuria žmonės, veikdami drauge, ir kurių moko naujus savo grupės narius.

Organizacijos kultūros išoriniai elementai – ceremonijos, apeigos, istorijos, mitai, simboliai, kalba, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Organizacijos įkūrimo istorija yra svarbi organizacijos narių supratimui, darbuotojų identifikacijai organizacijoje. Tradicijos turi didelę įtaką organizacijos kultūrai ir pačios organizacijos tęstinumui. Vieni iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra ceremonijos ir ritualai. H. M. Trice ir J. M. Beyer (1993, p. 77), nagrinėdami pastebimą kultūrą, jos išorinius elementus vadina organizacijos kultūros formomis ir jas klasifikuoja į kategorijas (žr. 5 lentelę) (Targamadžė, 2011).

5 lentelė

Organizacijos kultūros formų kategorijos ir jų pavyzdžiai

Kategorijos	Pavyzdžiai
Simboliai	1) daiktai (natūralūs ir sukurti: uniformos, valdžios simboliai, emblemos, sertifikatai, vėliavos, nuotraukos, draudžiamieji užrašai, knygos, paveikslai, gėlės, kortelės); 2) fizinė aplinka (aplinka, interjeras, pertvaros, baldai); 3) užimamas pareigas atspindintys ženklai (darbininkai ir funkcionieriai).
Kalba	Žargonas, slengas, gestai, signalai, ženklai, dainos, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, metaforos, patarlės, šūkiei.

Pasakojimai	Istorijos, legendos, sakmės, mitai.
Veiksmai	Ritualai, tabu, apeigos, ceremonijos.

Šaltinis: Targamadžė, V. (2011). *Švietimo organizacijos kultūra*. Vilnius: Metodinė priemonė

Šie autoriai taip aptaria išskirtas kategorijas:

- *Simboliai* – pagrindiniai ir mažiausi kultūros išraiškos elementai. Apibendrinantys simboliai parodo, ką organizacija reiškia jos nariams. Detalesni simboliai padeda nariams išskirti ir suskirstyti į kategorijas jų patyrimus ir paversti juos veiksmais.
- *Kalba* – tai žargonas, gestai, signalai, ženklai, dainos, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, šūkiei. Naudojama informacijai perduoti.
- *Pasakojimai* – kai kurie kultūros reiškiniai per daug sudėtingi, kad juos būtų galima išreikšti žodžiu ar posakiu. Tam naudojami pasakojimai.
- *Veikla* – veiksmai, naudojami tam tikroms progoms, ypatingai idėjai perteikti.
- *Kultūros raiška* yra konkretūs kultūros ženklai. Per jas kultūros nariai išreiškia, perduoda kultūros turinį vienas kitam.

Persidengusios vertybės gali būti esminis dalykas palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. Terminas „persidengusios“ reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai (P. Jucevičienė, 1996).

Šiame lygmenyje galima išskirti S. P. Robbins (1993, p. 602; 2006, p. 284) nurodytas septynias savybes, iš esmės perteikiančias organizacijos kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika (*kiek darbuotojai skatinami rizikuoti*);
2. Dėmesys detalėms (*preciziškumo, analitiškumo ir dėmesingo reikalavimai*);
3. Orientavimasis į rezultatus (*dėmesys rezultatams, o ne procesui*);
4. Orientavimasis į žmones (*vadovybės sprendimų palankumas žmonėms*);
5. Orientavimasis į komandas (*darbo organizavimas komandiniu pagrindu*);
6. Agresyvumas (*konkurencingumas*);
7. Stabilumas (*būtinybė išsaugoti status quo vietoje plėtimosi*) (Robbins, 2006, 284).

Tačiau anksčiau šiame lygmenyje S. Robbins (1993), P. Jucevičienė (1996), A. Poškienė (1998) išskyrė dešimt pagrindinių organizacijos kultūros charakteristikos savybių:

1. Asmens identifikavimas. *Darbuotojo identifikacijos su organizacija laipsnis. Iš to matyti, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.*
2. Dėmesys grupei. *Kiek darbas organizuojamas grupėse, o ne individualiai.*

3. Dėmesys žmonėms. *Kiek vadovai priimdami sprendimus atsižvelgia į pasekmių įtaką organizacijos darbuotojams.*

4. Integracijos laipsnis. *Iš to matyti, kokie yra darbuotojų santykiai (oficialūs ar draugiški).*

5. Kontrolė. *Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.*

6. Rizikos tolerancija. *Iš to matyti, kiek yra organizacijos skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms.*

7. Įvertinimo sistema. *Moralinis įvertinimas tolygus arba net svarbesnis už materialinį skatinimą.*

8. Konfliktų tolerancija. *Iš jos matyti, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek jie skatinami būti atviri.*

9. Orientacija į priemones – rezultatus. *Kiek vadovai kreipia dėmesį rezultatus ar pasekmes, o ne į techniką ir procesus, naudotus tiems rezultatams pasiekti.*

10. Sistemos atvirumas. *Kiek organizacija reaguoja į išorinius aplinkos pokyčius ir juos kontroliuoja (Targamadžė, 2011).*

Naujose S. P. Robbins (2006) kultūros charakteristikose, kurios buvo permąstytos ir pateiktos septynios, daugiau akcentuojama orientacija į žmones, tampa ypač svarbi darbuotojų motyvacija, atsiranda agresija (konkurencija). Taip pat išnyksta kontrolės akcentavimas, o darbuotojai skatinami būti novatoriški ir iniciatyvūs (Targamadžė, 2011).

Šios S. P. Robbins nurodytos organizacijos kultūros savybės yra organizacijos narių susitarimų objektas, nes reikia susitarti, pavyzdžiui, dėl toleruojamos rizikos, dėmesio grupei ar dėl skyrimo daugiau dėmesio rezultatams ir pan.

Pasak Targamadžės, (2011), persidengusios vertybės yra labai svarbios, nes jos virsta rašytinėmis ir nerašytinėmis organizacijos normomis ir taisyklėmis, kurios turi įtakos organizacijos kaip visumos ir jos narių veiklai.

Bendri susitarimai. Tai fundamentalios vertybės. Jomis vadovaujasi organizacijos nariai. Tai sietina ir su svarbiomis atsiradusiomis dėl bendro patyrimo tiesomis, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi fundamentaliosios vertybės ir esminiai organizacijos dalykai – susitarimas dėl organizacijos vizijos ir misijos bei kitų esminių dalykų.

E. H. Shein šį lygmenį apibūdino kaip „minčių pasaulį“, kurį sunku ištirti, nes jis yra abstraktus (A. Poškienė, 1998).

Šiame lygmenyje, parodyt organizacijos kultūros giluminį lygmenį, svarbu išsiaiškinti ne tik organizacijos specifinių vertybių sistemą, bet ir nusakyti organizacijos misiją ir viziją (Targamadžė, 2011).

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos kultūros tyrinėtojo S. P. Robbins organizacijos kultūros bruožų permąstymas, jų permodeliavimas rodo, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai traktuojama ir nėra lengva pažinti.

Organizacinės kultūros metodai leidžia išsamiau ištirti organizacinę kultūrą ir atskleidžia dominuojančias savybes, o nustatčius organizacinę kultūrą, galima sužinoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vietas.

Remiantis J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlomais trimis vidinės analizės lygmenimis bus atliekamas Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų organizacinės kultūros tyrimas.

1.6. Savivaldybės administracijos teisinis reglamentavimas, organizacinės struktūros ir vidaus administravimo įtaka organizacinei kultūrai

Lietuvos teisinėje bazėje savivaldybės apibrėžimas ne kartą keitėsi. Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją savivaldybėmis vadinamos valstybės teritorijos administracinių vienetų bendruomenės – teritorinės bendruomenės.

Savivaldybės apibrėžimas įtvirtintas ir LR Vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnyje. Jame nustatyta, kad savivaldybė tai įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.

Tačiau savivaldybių tarybos negalėtų pačios savaime įgyvendinti vietos gyventojams svarbius ir jų kasdieniam gyvenimui tiesioginę įtaką darančius sprendimus, neturėdamos efektyviai funkcionuojančios atstovaujamosios institucijos bei savivaldybės tarybos sprendimų įgyvendinimą organizuojančios ir kontroliuojančios įstaigos – savivaldybės administracijos (Studija, Savivaldybių administracijų.....2010).

Savivaldybės administracijos sąvoka ir kompetencija nustatyta Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme. Pasak šio įstatymo 30 straipsnio 1 dalies, Savivaldybės administracija yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos (savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai). Savivaldybės administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių savivaldybės administracijos direktoriaus siūlymu mero teikimu tvirtina ir keičia savivaldybės

taryba, o pareigybės tvirtina savivaldybės administracijos direktorius (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290).

Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybos sąlygos ir tvarka nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme. Savivaldybės administracijos valstybės tarnautojai yra atskaitingi savivaldybės administracijos direktoriui.

Savivaldybės administracija savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina; įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius savivaldybės tarybos sprendimų; įstatymų nustatyta tvarka organizuoja savivaldybės biudžeto pajamų, išlaidų ir kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės turto valdymą ir naudojimą; administruoja viešųjų paslaugų teikimą; per įgaliotus valstybės tarnautojus atstovauja savivaldybei savivaldybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymo organuose; rengia savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus; atlieka sekretoriato, mero, tarybos narių ir savivaldybės kontrolieriaus finansinį, ūkinį ir materialinį aptarnavimą.

Savivaldybių administracijų veikla detaliau nustatoma savivaldybės tarybos patvirtintuose savivaldybės administracijos veiklos nuostatuose.

Pasak Vidaus reikalų ministerijos atliktos studijos, savivaldybės administracija savo paskirtį gali užtikrinti per efektyviai veikiančius struktūrinius padalinius, kuriems aiškiai nustatytos funkcijos, apibrėžti sprendimų priėmimo, atskaitomybės, kontrolės mechanizmai. Savivaldybės administracijos struktūra turi būti nustatyta taip, kad būtų efektyviausiai tenkinami bendruomenės narių viešieji poreikiai, užtikrintas viešųjų paslaugų teikimas, atsižvelgiant į finansines savivaldybės galimybes bei žmogiškųjų išteklių situaciją (Studija, Savivaldybių administracijų.....2010). Žmogiškųjų išteklių ir organizacinės kultūros formavimuisi nemažą įtaką turi savivaldybės organizacijos struktūra.

Teisės aktai nenustato visoms savivaldybėms privalomos tipinės savivaldybės administracijos struktūros, nes funkcija nustatyti savo savivaldybės administracijos struktūrą priklauso savivaldybės tarybos išimtinai kompetencijai, tad nustatant savo savivaldybių administracijų struktūras, savivaldybės vadovaujasi kriterijais, kurie labiausiai atspindi konkrečios savivaldybės ypatumus.

Paprastai savivaldybės darbuotojai grupuojami atskiruose funkcinuose skyriuose, kurie formuojami pagal vykdomos veiklos panašumus, panaudojamus išteklius ir darbuotojų kompetenciją.

Savivaldybėse veikla organizuojama suskirstant savivaldybės administracijos darbuotojus į padalinius, kurie vykdo atitinkamas savivaldybei įstatymais ir kitais teisės aktais priskirtas funkcijas, taip pat ir bendrąsias vidaus administravimo funkcijas (personalo, valdymo, finansų).

Savivaldybės administracijos, kaip savivaldybės įstaigos, organizuojamos remiantis atitinkamais vadybiniais principais, struktūra turi būti derinama prie savivaldybės tikslų ir išteklių, kurių reikia tikslams pasiekti. Vidaus reikalų ministerija, atliktoje studijoje nustatė, kad daugumoje savivaldybių dominuoja **funkcinė** organizacijos struktūra, kaip organizacinės struktūros tipas, ir **linijinė** valdymo organizacinė struktūra (Studija, Savivaldybių administracijų...2010).

Funkcinė organizacijos struktūra – tai toks organizacinės struktūros tipas, kai asmenys, užsiimantys ta pačia veikla (marketingu, finansais) priklauso tam pačiam organizaciniam vienetui (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Funkciniai skyriai gali būti formuojami pagal vykdomos veiklos panašumus, panaudojamus išteklius ar dirbančiųjų kompetenciją.

Linijinė valdymo organizacinė struktūra – tai viena seniausių valdymo struktūrų, dar vadinama komandine arba administracine. Jai būdingas vienvaldiškumo principas. Pagrindinė jos savybė – tiesioginiai ryšiai tarp visų valdymo lygių (Stoškus, S, Beržinskienė, D, 2005).

Egzistuojant linijinei valdymo struktūrai, aukščiausiam valdymo lygmenyje esantiems vadovams (savivaldybės administracijos direktoriui, jo pavaduotojams) yra paprasta kontroliuoti pavaldinių veiklą, kadangi nurodymai vykdytojui iš vadovo vyksta viena linija, griežtai laikomasi vienvaldiškumo principų. Savivaldybių administracijose direktorius, kaip linijinis vadovas, yra atsakingas už jam pavaldžios įstaigos visas funkcines sritis, tai yra už visą įstaigos veiklą. Tačiau toks valdymo stilius turi ir nemažai trūkumų, kadangi direktoriams tenka didelis informacijos srautas, sulėtėja sprendimų priėmimo greitis, sudėtingiau organizuoti kvalifikacijos tobulinimą visiems dirbantiems įstaigoje, iškyla grėsmė, kad įstaiga gali tapti priklausoma nuo vieno asmens įnorių. Taip pat gali sumažėti žemesnių vadovų motyvacija, savarankiškumas ir iniciatyvumas.

Apibendrinant galime teigti, kad savivaldybės administracijai tenka nelengvas ir atsakingas uždavinys – įgyvendinti tiek įstatyme deleguotas funkcijas, tiek savivaldybių politikų sprendimus bei užtikrinti nuolatinį ir tinkamą viešųjų paslaugų teikimą.

2. JONIŠKIO IR ŠIAULIŲ RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS LYGINAMOJI ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Savivaldybių organizacinės kultūros tyrimui pasinaudota vidinės analizės lygmenų metodu, remiantis J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn (1994) siūlomais trimis vidinės analizės lygmenimis, kurie apima bendrus susitarimus (vertybes, filosofiją), persidengusias vertybes (normas, elgesio taisykles), apčiuopiamus simbolius (simbolius, kalbą, veiksmus, pasakojimus).

Pasirenkant kiekybinį metodą, anketinę apklausą, siekiama atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas, o kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnę informaciją, padedančią nustatyti tiriamų organizacijų būdingus bruožus, ypatybes.

Tyrimo metodai. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Empiriniam tyrimui pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai – interviu (ekspertų apklausa) bei anketinė apklausa. Įvairių autorių moksliniai teoriniai tyrimai atskleidė organizacinės kultūros sudėtingumą ir daugiafaktoriškumą, tad sudėtinga ją įvertinti tik kiekybiniais tyrimais, naudojant konkrečias matavimo priemones. Todėl savivaldybės administracijos organizacinei kultūrai Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybėse įvertinti pasirinkti ir kokybiniai metodai.

Tyrimas bus atliekamas keliais etapais:

- 1) Nustačius tyrimo objektą ir tikslą, parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika – interviu bei anketavimas;
- 2) Analizuojant savivaldybių dokumentus, atliekama organizacinės kultūros būklės savivaldybėse analizė;
- 3) Atliekamas interviu, apklausiant savivaldybių ekspertus;
- 4) Anketuojami savivaldybių darbuotojai;
- 5) Atliekama interviu bei anketavimo metodais gautų tyrimų rezultatų analizė ir pateikiama SSGG analizė.

Siekiant išsamiau apibūdinti šiame darbe atliktą tyrimą, jo eigą ir pagrindinius etapus, 9 priede (žr. 9 priedą) pateiktas *magistro darbo žemėlapis*.

Ekspertų apklausa. Ekspertų apklausos metu apklausiami specialiai pasirinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių bei informacijos apie tyrimo problemą. Tyrimui atlikti viena iš pasirinktų metodikų - *interview*, K. Kardelio (2002, p. 56) teigimu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę, tad tikslai gali būti labai platūs.

Interviu yra taikomas žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje, gauti. Jis yra panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis (Tidikis, 2003).

Interviu apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas yra grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Kita vertus, kaip pastebi S. Girdzijauskienė (2006), interviu galima naudoti, kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą arba kartu su stebėjimu, dokumentų analizę.

Nors konkretaus interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu - tai abipusis kontaktas ir komunikacija tarp klausiančiojo ir atsakančiojo (K. Kardelis, 2002, p. 58).

V. Dikčius (2003) nurodo, kad apklausa - tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikus anketą. „Susisteminta” reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kad matematiniais statistiniais metodais būtų galima įvertinti jų patikimumą. Minėtas autorius išskiria tokius pagrindinius anketos lapo reikalavimus: patraukli išvaizda, klausimai ir atsakymai pateikiami skirtingais šriftais, atsakymų variantai pateikiami viename puslapyje, patogi ir tinkama duomenų apdorojimui. Apklausa gali būti dviejų tipų: struktūrizuota arba nestruktūrizuota. Struktūrizuota apklausa atliekama pagal iš anksto parengtą klausimyną. Tuo tarpu nestruktūrizuota apklausa vyksta laisva forma, todėl apklausos duomenys labai įvairūs, juos sunkiau apdoroti kiekybiniais metodais.

Giluminis interviu yra vienas dažniausiai naudojamų kokybinių duomenų rinkimo būdų (Bagdonienė, Zemblytė, 2005).

Tyrimui atlikti pasirinktas struktūrizuotas giluminis interviu, kadangi, anot R. Tidikio, interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003). Giluminis interviu – tai asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą. Jis konkrečiu atveju naudojamas ne tik tam, kad būtų įvertinti savivaldybių organizacinės kultūros ypatumai, bet ir būtų gauta daugiau idėjų jos tobulinimui. Interviu protokolas pateikiamas 11 priede.

Tyrimo instrumentas – anketa. Anketos turinio formulavimas yra labai atsakingas etapas, lemiantis tyrimo rezultatus. Sudarant anketą buvo atsižvelgta į mokslinėje literatūroje pateiktas rekomendacijas (Kardelis, 2002). Anketos (klausimyno) struktūroje išskirta įvadinė, pagrindinė ir „paso duomenų“ dalys. Anketų pradžioje respondentams buvo motyvuotai ir logiškai paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas; duota trumpa anketos užpildymo instrukcija. Po to pateikiama pagrindinė anketos dalis, o pabaigoje — „paso duomenų“ dalis. Tyrimo anketa pateikiama 10 priede.

Anketose pateikiami uždarojo ir atvirojo tipo klausimai. Daugiausia – uždarojo tipo klausimai, nes jie padeda išvengti subjektyvumo, lengviau juos lyginti, gretinti duomenis (Kardelis, 2002). Atviri klausimai pateikiami respondentams norint patikslinti kai kuriuos atsakymus. Klausimai anketose pateikiami ir klausiamąja, ir konstatuojamąja forma. Pagal tai pateikti skirtingo tipo atsakymai. Klausiamosios formos klausimams duodami atsakymų variantai

pagal tiriamą reiškinį arba norint išsiaiškinti respondentų pritarimo laipsnį – „Taip, žinau“, „Žinau iš dalies“, „Nežinau“ ir „Man tai neįdomu“ arba „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nesutinku“ ir „Neturiu nuomonės“ ir kt. Tyrimo anketos klausimų pagrindimas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Organizacinės kultūros lygmenys	Empiriniai indikatoriai (klausimai)	Pagrindimas
1. Patebima kultūra.		
1.1. Simboliai	Žinote organizacijos istoriją ir raidą	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingus pastebimos kultūros parametrus
1.2. Pasakojimai	Ar žinote organizacijos darbuotojų struktūrą	
1.3. Veiksmai	Ar žinote vadovybės lūkesčius jūsų atliekamam darbui	
1.4. Aplinka	Kokių tradicijų yra laikomasi Jūsų organizacijoje	
2. Persidengusios vertybės.		
2.1. Asmens identifikavimas	Ar tenkina dabartinis darbas	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingus persidengusios kultūros parametrus
2.2. Dėmesys grupei, žmonėms	Darbas šioje organizacijoje Jums reiškia	
2.3. Kontrolė	Jaučiate vadovo palaikymą, pasitikėjimą atliekant kasdienes pareigas	
2.4. Rizikos tolerancija	Nuo mano atliekamo darbo tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė ir nesėkmė	
2.5. Įvertinimas	Organizacijoje vertinami iniciatyvūs darbuotojai, kurie stengiasi daryti daugiau nei tikimasi	
2.6. Konfliktų tolerancija	Vadovybė pastebi labai gerai dirbančius darbuotojus, bet jų darbas niekada neįvertinamas	
2.7. Darbuotojų bendradarbiavimas	Man sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros	
2.8. Orientacija į priemones ir rezultatus	Egzistuoja stipri kontrolės sistema, jaučiuosi nuolat stebimas	
2.9. Sistemos atvirumas	Drausmė yra būtina užtikrinti gerus darbo rezultatus ir vadovybės pasitikėjimą	
	Ar darbuotojų tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys	
	Ar bendradarbiavimas tarp įvairių organizacijos padalinių yra aktyviai skatinamas	
	Ar organizacija skatina komandinį darbą	
	Ar komunikacija įmonėje yra efektyvi - Jūs lengvai galite gauti Jums reikalingą informaciją Jums reikiamu laiku	
	Ar vadovai įtraukia darbuotojus priimant sprendimus	
	Ar bendradarbiaujate su kitomis organizacijomis	
	Ar jaučiate suvaržymus išsakyti savo nuomonę	
3. Bendri susitarimai.		
3.1. Vizija	Ar žinote organizacijos tikslus?	Klausimais siekiama sužinoti kaip respondentai vertina organizacijos kultūrai būdingų bendrų susitarimų parametrus
3.2. Misija	Ar žinote organizacijos strategiją?	
3.3. Tikslai	Ar žinote organizacijos vertybes?	
3.4. Vertybės	Kokias idėjas savo vertybėse deklaruoja Jūsų organizacija?	
	Įvertinkite organizacijos vertybes (sąžiningumas, pasitikėjimas, patikimumas, atsakingumas, komunikacija tarp darbuotojų, iniciatyvumas, drausmė, geranoriškumas, lygybė, laisvė, tolerancija)	

	Aspektai, kuriais norėtų keisti organizacinę kultūrą (organizacijos vertybes, nuostatas; organizacijos tradicijas; darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius; darbuotojų tarpusavio santykius; organizacijos tikslus)	
--	---	--

Anketos pabaigoje pateikti demografinio pobūdžio klausimai, kuriais nustatysime respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą valstybės tarnyboje.

Moksliniam tyrimui pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuriuo siekiama apibūdinti esamą situaciją. Tyrime iškeltiems klausimams analizuoti pasirinktas empirinis kombinuotasis tyrimas, taikant kelis tyrimo metodus: atliekant vidinių institucijos dokumentų analizę, ekspertų apklausą taikant struktūrizuotą giluminį interviu, darbuotojų apklausą taikant anketavimą ir atliekant SSGG analizę.

SSGG metodas. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė atliekama analizuojant situaciją arba turint anketavimo rezultatus. SSGG atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingas sąlygas organizacijai) ir grėsmes (potencialiai nenaudingas sąlygas organizacijai).

V. Beresnevičiūtės, G. Kadziausko ir R. Diržio (2006) teigimu, SWOT analizė – tai paskutinis situacijos įvertinimo žingsnis, kai apibendrinami atlikti tyrimai, turima informacija, t.y. kai yra aiški socialinė demografinė situacija ir jos bruožai, institucijų tinklo ypatumai bei atlikta poreikių analizė (Gykaraitė, 2010).

Tokios analizės atlikimas apibendrina tyrimo rezultatus, įvardija prioritетines veiklas ir kryptis, padeda nustatyti silpnybių poveikio organizacijoje mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses, todėl gali būti naudingas planuojant tolimesnį organizacinės kultūros modelio kūrimą.

SSGG metodo pagalba siekiama nustatyti organizacijos kultūros veiksniai, kurie labiausiai įtakoja Joniškio rajono ir Šiaulių rajono savivaldybių administracijų darbuotojų motyvaciją, ko pasekoje bus galima numatyti tolimesnę įstaigų veiklą, įtraukiant pokyčius tinkamos organizacinės kultūros kūrimui.

Imties nustatymas ir apklausos organizavimas.

Atliekant tiriamąjį darbą svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, siekiant suformuluoti pagrįstas išvadas. V. Pranulis (1998) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją.

Anketinis tyrimas bus atliekamas, siekiant neperžengti 10 proc. paklaidos. Tam, kad būtų galima nustatyti imties dydį, būtina žinoti tiriamos visumos dydį. Konkrečiu atveju, tiriama visuma yra Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų skaičius.

Pagal V. Dikčių (2005), kai turimos mažos visumos, tada imties dydžiui apskaičiuoti taikytina ši formulė:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Čia: n – reikiamas imties dydis; z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95%, z=1,96); p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas (šiuo atveju savivaldybių darbuotojų imtis p=0,1); e – atrankos klaida, t.y. maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų (e=5%); N – visumos dydis.

Remiantis gautais skaičiavimais, iš 187 Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų (Joniškio rajono savivaldybės mero ir direktoriaus.....ataskaita, 2011), reikėtų apklausti 80 respondentų:

$$n = \frac{0,1(1-0,1)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,1(1-0,1)}{187}} = 80 \text{ respondentų}$$

Iš 234 Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų (Šiaulių rajono savivaldybės mero ir direktoriaus.....ataskaita, 2011), reikėtų apklausti 87 respondentus:

$$n = \frac{0,1(1-0,1)}{\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + \frac{0,1(1-0,1)}{234}} = 87 \text{ respondentus}$$

Remiantis atliktais skaičiavimais, buvo neapsiribota gautu respondentų skaičiumi bei įvertinus anketų grįžtamumo tikimybę, parengta dalinimui po 100 anketų kiekvienoje savivaldybėje, iš kurių užpildytos grįžo 82 anketos iš Joniškio rajono savivaldybės ir 95 anketos iš Šiaulių rajono savivaldybės.

Interviu tyrimo instrumentarijus. Struktūrizuotas interviu įpareigoja tyrėją visiems tiriamiesiems užduoti vienodus klausimus, t.y. visiems tiriamiesiems naudojamas tas pats interviu planas. Šis interviu turi griežtą planą – klausimai užduodami tam tikra seka, vienodi visiems. Sudarytas klausimų blokas skirtas savivaldybių vadovams apklausti. Kiekviename sąraše pateikti klausimai, sudaryti remiantis teorinės literatūros išvadomis apie organizacinės kultūros ypatumus. Sudarytas tyrimo instrumentarijus tinkamas naudoti bet kurioje viešojo sektoriaus institucijoje, atliekant analogišką tyrimą.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių vadovai ir administracijos darbuotojai.

Gautų duomenų analizė. Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai apdoroti netaikytini statistiniai metodai. Čia duomenų interpretavimas priklauso nuo subjektyvaus apklausėjo vertinimo. Kokybinio tyrimo metu analizuojami kokybiniai duomenys, išreikšti žodine forma, teiginiais ir vertinami subjektyviai (Bitinas, 2006). Atliekant tyrimo metu gautos informacijos

analizę, didžiausia reikšmė bus teikiama dalykiniams teoriniams samprotavimams, gautų duomenų mokslinei interpretacijai (loginiais, filosofiniais, psichologiniais, teisiniais ir kitais metodais). Bus taikomas turinio analizės metodas.

Interviu organizavimas ir duomenų patikimumas. Siekiant nepažeisti tyrimų etikos, atliekant interviu, buvo tariamasi dėl ekspertų tapatybės įvardijimo, todėl nepanorus būti įvardintais, atsakymai pateikiami apibendrintai.

Institucijų darbuotojai buvo apklausiami atsitiktinai, taikant klasterinės atrankos metodą, pvz., pagal teikiamas identiškas paslaugas.

Tyrimo metu anketos Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams buvo dalinamos tiesioginiu būdu, Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojams dalis anketų buvo nusiųsta elektroniniu paštu, sulaukiant grįžtamojo ryšio tuo pačiu būdu. Tyrimo empirinės dalies darbų eiga pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

Darbų eigos aprašas

Data	Darbų eiga
2012 03 06 – 04 05	Anketų parengimas, spausdinimas;
2012 04 10 – 05 10	Anketų platinimas;
2012 05 10 – 11 01	Duomenų analizė;
2012 09 01 – 12 17	Ataskaitos rengimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Apklausa pradėta vykdyti 2012 m. kovo 6 dieną, baigta balandžio 5 d. Pirmiausiai apklausa pradėta vykdyti Joniškio rajono savivaldybėje, vėliau – Šiaulių rajono.

Tyrimo metu surinkti duomenys apdoroti MS Excel programa.

Praktinėje dalyje pateiktos sąsajos su teorinės dalies pagrindiniais aspektais.

2.2. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių charakteristika

Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijos (toliau - administracija) yra biudžetinės įstaigos, atliekančios viešojo administravimo funkcijas. Administracijas steigia, reorganizuoja ar likviduoja Joniškio ar Šiaulių rajonų savivaldybių taryba (toliau - Taryba).

Administracijos savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau - Konstitucija), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos, Valstybės tarnybos, Viešojo administravimo įstatymais, Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Tarybos veiklos reglamentu, Tarybos sprendimais, mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais, nuostatais ir kitais teisės aktais.

Administracijos santykiai su valstybės institucijomis ir įstaigomis grindžiami Konstitucija ir įstatymais. Administracija nėra pavaldi valstybės institucijoms. Kaip administracija laikosi įstatymų, kaip vykdo Vyriausybės sprendimus, Savivaldybių administracinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka prižiūri Vyriausybės atstovas.

Administracijas sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai - seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai. Savivaldybės administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių administracijos direktoriaus siūlymu, mero teikimu tvirtina arba keičia Taryba, o pareigybes tvirtina administracijos direktorius.

Pagrindiniai administracijos tikslai:

- kartu su Taryba skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą;
- sudaryti būtinas teises prielaidas įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, kad visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms.
- Svarbiausi administracijos uždaviniai - vykdyti viešąjį administravimą, skatinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą, organizuoti ir užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, įgyvendinti valstybės ir savivaldybės institucijų priimtus teisės aktus ir vykdyti kitas jai nustatytas funkcijas.

Administracija sprendžia jos kompetencijai pagal Vietos savivaldos įstatymą ir kitus teisės aktus priklausančius klausimus, vykdo kitas įstatymų ir Tarybos jai pavestas funkcijas, užtikrina savivaldybės institucijų funkcijų įgyvendinimą, kaupia, sistemina ir rengia Tarybos, mero, administracijos direktoriaus veiklai reikalingą informaciją ir kitą medžiagą, teikia Tarybai, merui, administracijos direktoriui pasiūlymus savivaldos institucijų kompetencijos klausimais.

Joniškio rajono savivaldybės administracija. 1995 m. vietoje Joniškio rajono įkurta Joniškio rajono savivaldybė. 2008 m. gruodžio 18 d. savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-244 įsteigtos 56 seniūnaitijos.

Savivaldybės personalas. Didžiausią leistiną savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičių nustato savivaldybės taryba. Savivaldybės administracijos pareigybių 2012 m. sausio 1 d. buvo 187,5, iš jų 2 įstaigos vadovai, 77 valstybės tarnautojai, 108,5 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus.....ataskaita, 2011).

Savivaldybės administracijos darbuotojų amžius yra nuo 24 iki 68 m. Daugiau nei pusė jų turi aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą. 2011 m. kvalifikacijai tobulinti panaudota 25 390 Lt biudžeto lėšų. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai buvo orientuoti į laikmečio

pokyčius ir aktualias veiklos problemas. Valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymams taip pat pasinaudota Europos Sąjungos teikiama parama. 2011 m. buvo įgyvendintas projekto „Administracinių gebėjimų didinimas Joniškio rajono savivaldybėje“ priemonės „Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos didinimas“ I etapas. Kvalifikacijai tobulinti panaudota 65 972,60 Lt Europos Sąjungos lėšų, 10 827,12 Lt savivaldybės biudžeto lėšų. Vykdyti projekto „Bendros finansų apskaitos valdymo sistemos, atitinkančios viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, sukūrimas ir diegimas Joniškio rajono savivaldybės administracijoje“ mokymai.

Metų pradžioje nuolat atliekamos savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo procedūros (Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus.....ataskaita, 2011).

Savivaldybės organizacinė struktūra pateikta 7 priede.

Šiaulių rajono savivaldybės administracija. Šiaulių rajono savivaldybė įsteigta 1994 m. liepos 19 d. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymu Nr. I-558 nuo 1994 m. rugpjūčio 6 d. vietoje Šiaulių rajono. Faktiškai savivaldybė pradėjo veikti, kai po 1995 m. kovo 25 d. rinkimų pradėjo dirbti Šiaulių rajono savivaldybės taryba. 1995-2010 m. Šiaulių rajono savivaldybė kartu su kitomis 6 savivaldybėmis įėjo į Šiaulių apskritį ir buvo atstovaujama apskrities taryboje.

2002 m. patvirtintas Šiaulių rajono savivaldybės herbas. 2009 m. sausio 22 d. tarybos nutarimais įsteigtos 64 seniūnaitijos (http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%A0iauli%C5%B3_rajono_savivaldyb%C4%97).

Savivaldybės personalas. Savivaldybės tarybos 2007-09-19 sprendimu Nr. T-230 buvo nustatytas darbuotojų skaičius – 234. 2011 metų pradžioje (2011-01-01 duomenimis), Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje patvirtinta pareigybių skaičius išliko tas pats – 234, iš jų: įstaigų vadovų 1, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų 2, karjeros valstybės tarnautojų 99, darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį 132 (Šiaulių rajono savivaldybės mero ir direktoriaus.....ataskaita, 2011). Savivaldybės organizacinė struktūra pateikta 8 priede

2.3. Tyrimo rezultatai ir analizė

2.3.1. Demografiniai respondentų duomenys

Prieš pateikiant gautus tyrimo rezultatus, tikslinga išsiaiškinti respondentų demografinės charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo stažas dabartinėje organizacijoje.

Apklausoje dalyvavo 82 Jonišio rajono ir 95 Šiaulių rajono savivaldybių administracijų darbuotojai. Duomenis apie save respondentų buvo prašoma pateikti 11 – 15 anketos klausimais, prašant nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą valstybės tarnyboje.

Tyrime dalyvavusių respondentų grupių pasiskirstymas pagal atskirus demografinius požymius pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Pagrindinės respondentų charakteristikos

Požymis	Joniškio rajono savivaldybės administracija		Šiaulių rajono savivaldybės administracija	
	N	Proc.	N	Proc.
Lytis				
Moterys	55	67	62	65
Vyrai	27	33	33	35
Iš viso:	82	100	95	100
Amžius				
Iki 25 m.	7	9	11	12
26-35 m.	14	17	28	29
36-45 m.	32	39	37	39
46 ir daugiau m.	29	35	19	20
Iš viso:	82	100	95	100
Išsilavinimas				
Vidurinis	2	2	2	2
Aukštesnysis/profesinis	20	24	24	25
Aukštasis neuniversitetinis	12	15	7	7
Aukštasis universitetinis	48	59	62	66
Iš viso:	82	100	95	100

Išanalizavus abiejų savivaldybių administracijų gautus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys. Joniškio rajono savivaldybės administracijos 55 (67 proc.) respondentų buvo moterys, o Šiaulių rajono savivaldybės administracijos – 62 (65 proc.). 27 (33 proc.) respondentų vyrų sudarė Joniškio rajono savivaldybės administracijoje ir 33 (35 proc.) – Šiaulių rajono.

Didesnį moterų kiekį nagrinėjamose organizacijose sąlygojo jų veiklos specifika, vyrai mažiau linkę pasirinkti specialisto darbą savivaldybių administracijose, nebent kitokia tendencija pastebima tarp respondentų, užimančių institucijų vadovų ir skyrių vadovų pareigas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog Joniškio rajono savivaldybėje 32 (39 proc.) respondentų sudarė 36-45 metų amžiaus grupę, 29 (35 proc.) respondentų sudarė 46 ir daugiau metų amžiaus, 14 (17 proc.) respondentų sudarė 26-35 metų amžiaus ir tik 7 (9 proc.) – iki 25 metų amžiaus grupę.

Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje pastebimas panašumas tarp respondentų vidutinio amžiaus grupės kiekio, t.y. 37 (39 proc.) sudarė 36-45 metų amžiaus grupę, tačiau daug didesnį kiekį sudarė jaunesnio amžiaus grupių respondentai, t.y. 28 (29 proc.) – 26 – 35 metų amžiaus ir 11 (12 proc.) iki 25 metų amžiaus grupės. Vyresnio kaip 46 metų amžiaus grupę sudarė gerokai mažesnis nei Joniškio rajono savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų kiekis, t.y. – 19 (20 proc.) respondentų.

Darbuotojo amžiaus grupės nustatymas yra svarbus rodiklis norint išsiaiškinti organizacinės kultūros vertinimą, kadangi su amžiumi skiriasi asmens vertybės ir požiūris į organizaciją bei jos kultūrą. Tikėtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojai turi susiformavę aiškia nuomonę apie organizacinę kultūrą, todėl jų atsakymai atspindi realią organizacijos situaciją.

Analizuojant respondentų atsakymus apie jų išsilavinimą, matyti, kad abiejose savivaldybėse daugiau nei pusė darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (48 (59 proc.) Joniškio rajono savivaldybėje ir 62 (66 proc.) Šiaulių rajono savivaldybėje). Tam įtakos turėjo nagrinėjamų organizacijų specifika, kadangi siekiant tapti karjeros valstybės tarnautoju, dažniausiai turi turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą. Mažesni reikalavimai keliami dirbantiems savivaldybėse pagal darbo sutartį, tad aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 12 (15 proc.) Joniškio rajono ir 7 (7 proc.) Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojai, aukštesnįjį profesinį išsilavinimą turi 20 (24 proc.) Joniškio rajono ir 24 (25 proc.) Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojai. Pagrindinį išsilavinimą turi tik po 2 (2 proc.) Joniškio rajono ir Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojai. Greičiausiai šiuos respondentes sudarė Ūkio skyrių darbuotojai, kuriems nekeliami kvalifikaciniai reikalavimai.

Organizacinės kultūros vertinimui ir esamos kultūros išsaugojimui nemažai įtakos turi ir darbuotojų užimamos pareigos bei darbo stažas organizacijoje. Vyraujantis darbuotojų pastovumas formuoja ir išlaiko organizacijos tradicijas, papročius bei puoselėja susiformavusias vertybes. 9 lentelėje pavaizduota apklaustų savivaldybėse dirbančių darbuotojų užimamos pareigos bei darbo stažas valstybės tarnyboje.

9 lentelė

Respondentų rodikliai apie darbo stažą valstybės tarnyboje ir užimamas pareigas

Požymis	Joniškio rajono savivaldybės administracija		Šiaulių rajono savivaldybės administracija	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Užimamos pareigos</i>				
Institucijos vadovas	1	1	1	1
Skyriaus/tarnybos vadovas	12	15	8	8
Specialistas	59	72	71	75
Kita	10	12	15	16
Iš viso:	82	100	95	100
<i>Darbo stažas valstybės tarnyboje</i>				

Iki 2 metų	5	7	9	14
3-5 metų	12	17	19	30
6-8 metų	26	36	11	17
Virš 9 metų	26	36	24	39
Iš viso:	72	100	63	100

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis, matome, jog didžiąją respondentų dalį sudaro specialistai: Joniškio rajono savivaldybės administracijoje 59 (72 proc.), o Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje 71 (75 proc.).

Tarp apklaustųjų skyrių/tarnybų vadovų Joniškio rajono savivaldybės administracijoje buvo 12 (15 proc.), o Šiaulių rajono – 8 (8 proc.).

Smagu, kad apklausoje dalyvavo ir abiejų savivaldybių administracijų vadovai, t.y. administracijų direktoriai. Taip pat apklaustųjų tarpe buvo ir ne valstybės karjeros tarnautojų, t.y. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, kurie Joniškio raj. savivaldybės administracijoje sudarė 10 (12 proc.) kiekį visų apklaustųjų, o Šiaulių raj. – 15 (16 proc.).

Atsižvelgiant į tai, jog nagrinėjama savivaldybių organizacinė kultūra, respondentų buvo teiraujama si ne bendras jų darbo stažas, o darbo stažas valstybės tarnyboje.

Joniškio rajono savivaldybės administracijoje vyrauja su didesniu darbo stažu dirbančių darbuotojų kiekis, o tai reiškia, kad darbuotojų kaita yra žymiai mažesnė, kas gali turėti lemiamos įtakos susiformavusių vertybių organizacijoje saugojimui. 6-8 metų ir virš 9 metų darbo patirtį valstybės tarnyboje turi po 26 (36 proc.) Joniškio raj. savivaldybės apklaustų darbuotojų ir 11 (17 proc.) bei 24 (39 proc.) Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų. 3-5 metų darbo patirtį turi 12 (17 proc.) Joniškio rajono ir 19 (30 proc.) Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojai. Iki 2 metų darbo patirtį valstybės tarnyboje turi 5 (7 proc.) Joniškio raj. ir 9 (14 proc.) Šiaulių raj. sav. darbuotojai. Galima daryti išvadą, kad pastarųjų nuomonė apie esamą organizacinę kultūrą dar gali būti ne tvirtai susiformavusi, tačiau ji gali turėti įtakos ir būti reikšminga teikiant pasiūlymus jos pokyčiams.

Įvertinus demografines respondentų charakteristikas, toliau bus atliekamas pastebimos kultūros nagrinėjamos savivaldybėse tyrimas.

2.3.2. Pastebimos kultūros tyrimas

Pastebima kultūra yra organizacijos veiklos būdas aplinkoje. Ji apima organizacijoje pastebimus dalykus: veiksmus (ceremonijas, tradicijas, apeigas), istorijas, herojus, kalbą, fizinę aplinką, simbolius.

Aplinka, patalpos. Tiek Joniškio, tiek Šiaulių rajono savivaldybės įsikūrusios patogiose ir gerai pasiekiamose rajonų gyventojams vietose.

Apranga. Savivaldybių administracijose ypatingų ir specialių reikalavimų aprangai nėra, tačiau darbuotojai suvokdami etiketo normas dažniausiai vilki dalykinę klasikinę aprangą.

Simboliai. Tai yra objektai, veiksmai ir kiti elementai, kurie naudojami organizacijos kultūros perdavimui kitiems nariams ir visuomenei. Tai gali būti daiktai (valdžios simboliai, emblemos, portretai, nuotraukos, uniformos, vėliavos ir pan.), fizinė aplinka (interjeras, baldai), užimamas pareigas atspindintys ženklai.

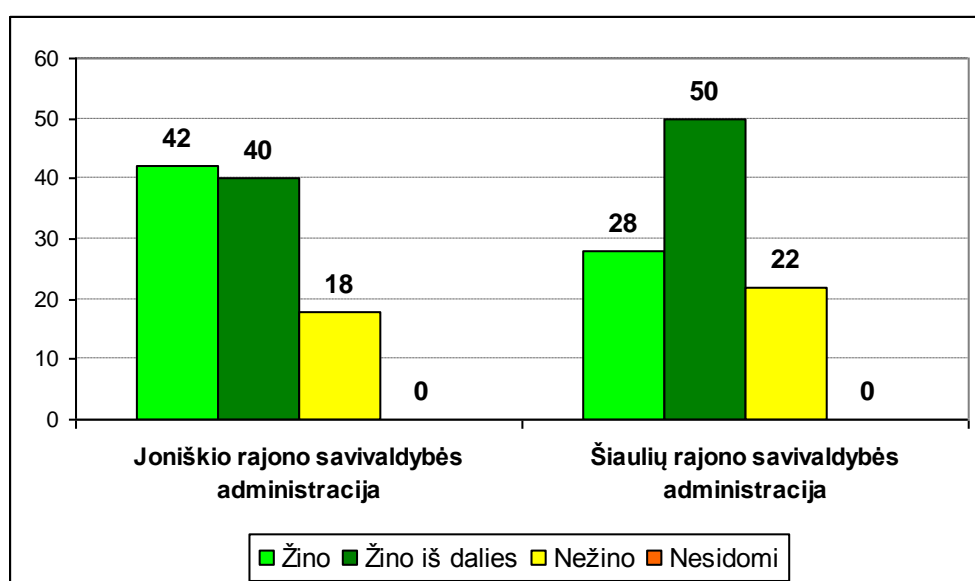
Tiriamos savivaldybės turi aiškiai save identifikuojančius simbolius savo teritorijose, t.y. turi savo vėliavas ir herbus. Savivaldybių pagrindiniai vadovai, t.y. merai ir administracijų direktoriai turi atskirus herbus, kurie yra naudojami rašant raštus bei rengiant vidaus dokumentus.

Kiekviena organizacija iš kitų išsiskiria savo tradicijomis, istorija, valdymo ypatumais bei kitais išskirtiniais bruožais, kurie būdingi tik tai organizacijai.

Istorijos, legendos, mitai, sakmės – tai organizacijos praeitis, kuri suteikia bendruomenės nariams prasmę, tapatumą su organizacija ir yra ypač svarbios naujų darbuotojų suorientavimui.

Vienas iš svarbių organizacijos kultūros elementų yra organizacijos istorija, jos įkūrimo ir vystymosi žinojimas. 12 paveiksle pavaizduotas Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios ir domėjimasis savo organizacijos istorija bei vystymosi žingsniais.

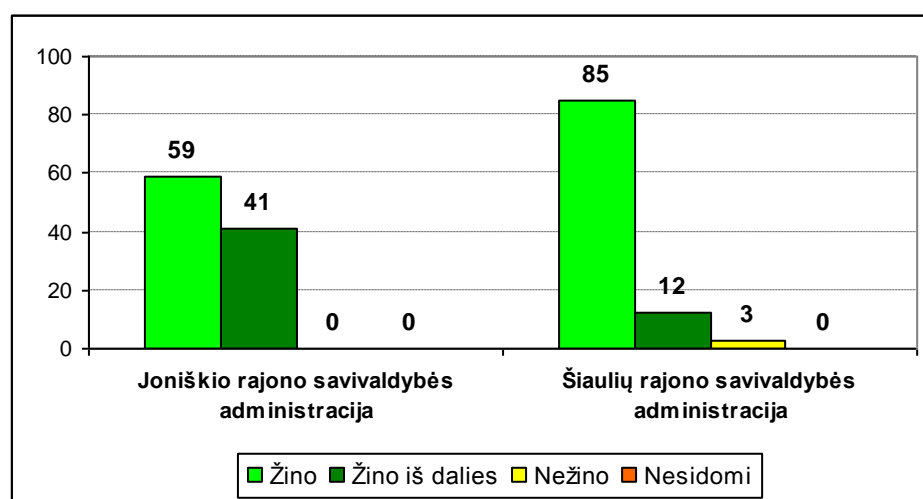
Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos istorijos žinojimas, vertybių suvokimas įtakoja bendrą organizacijos klimatą bei organizacijos kultūros formavimą. Vertinant organizacijos kultūros elementus, nustatysime ar savivaldybių darbuotojai domisi jų organizacijos istorija, darbuotojų struktūra bei vadovybės lūkesčiais jų atliekamam darbui.



12 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos istoriją bei vystymąsi, proc. (N=82; N=93)

Kaip matyti iš paveikslo, geriausiai savo organizacijos istoriją ir jos vystymąsi žino Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai (82 proc.), tačiau labai nedideliu skirtumu atsilieka Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojai, kurių žinančių savo organizacijos istoriją yra netgi 78 proc. Tuo tarpu nežinančių organizacijos istorijos Joniškio rajono savivaldybėje yra 18 proc., o Šiaulių rajono savivaldybėje – 22 proc. Nors statistiškai reikšmingo skirtumo tarp respondentų nėra, tačiau galime teigti, kad Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai aktyviau perduoda istoriją naujai priimtiems darbuotojams. Taip pat atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad organizacijose yra sukurtos informatyvios priemonės, kad besidomintys pasiektų reikiamą informaciją, o savivaldybių darbuotojai yra žingeidūs. Tą patvirtina ir tai, jog visiškai nesidominčių savo organizacijos istorija nebuvo nė vieno darbuotojo.

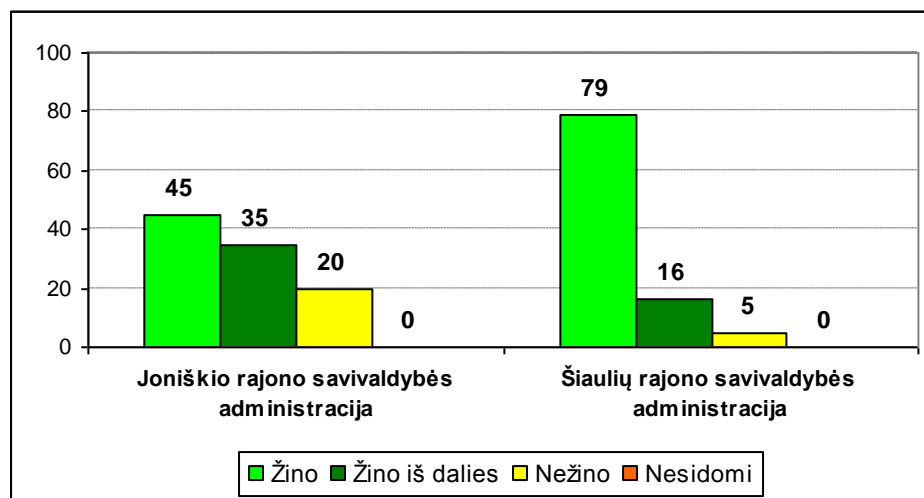
Pastebimos kultūros tyrimui svarbu išsiaiškinti ir darbuotojų žinias apie jų organizacijos struktūrą.



13 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos darbuotojų struktūrą, proc. (N=82; N=94)

Analizuojant savivaldybių darbuotojų žinias apie organizacijos struktūrą galima daryti išvadą, jog ją žinančių yra didžioji dauguma abiejose savivaldybėse, tačiau visiškai užtikrintų savo žiniomis Šiaulių rajono savivaldybėje buvo žymiai daugiau (85 proc.) nei Joniškio rajono savivaldybėje (59 proc.). 41 proc. Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų teigė žinantys organizacijos struktūrą iš dalies, tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų taip teigė tik 12 proc. Tačiau Joniškio rajono savivaldybėje nežinančių ar nesidominčių organizacijos struktūra nebuvo nė vieno respondento, o Šiaulių rajono savivaldybėje tokių buvo 3 proc. Logiška, jog savivaldybių administracijose būtų sudėtinga dirbti ir komunikuoti darbuotojams nepažįstant organizacijos struktūros, kadangi dažnai tenka bendradarbiauti su kitais skyriais prašant reikalingos informacijos, tad tarp nežinančių organizacijos darbuotojų struktūros galėtų būti nebent pagalbinius darbus dirbantys asmenys, kuriems nereikalinga informacija ir komunikacija su kitais skyriais.

Darbuotojų požiūris į organizaciją ir jos kultūrą gali priklausyti ir nuo to ar jiems aiškūs ir suprantami vadovybės lūkesčiai jų atliekamam darbui.



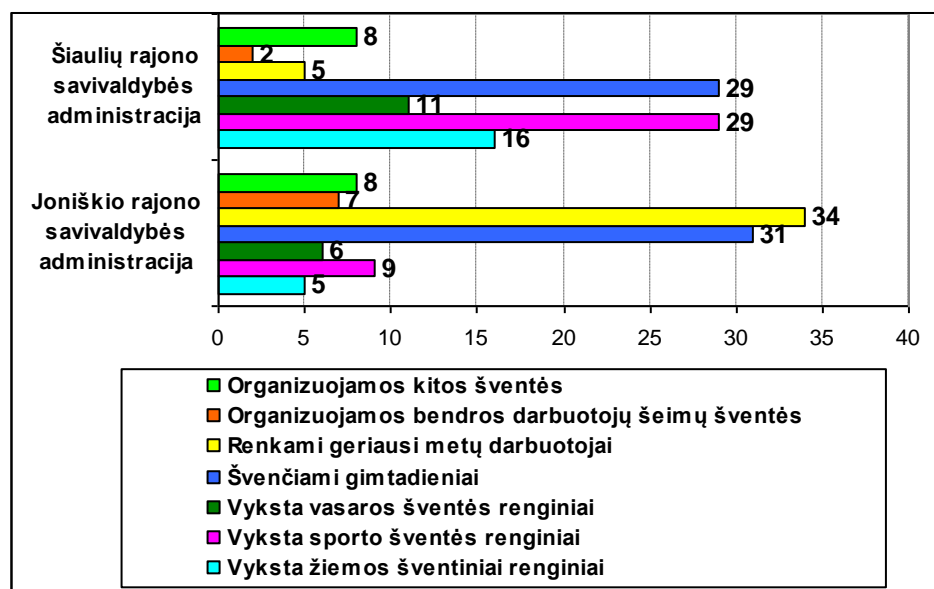
14 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos vadovybės lūkesčius jų atliekamam darbui, proc. (N=82; N=94)

Analizuojant 14 paveiksle pateiktus rezultatus matome, kad Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų ženkliai didesnė dalis visiškai užtikrintų ir manančių, kad žino savo vadovybės lūkesčius jų atliekamam darbui. Tuo tarpu Joniškio rajono savivaldybėje visiškai užtikrintų žiniomis 45 proc., o 35 proc. mano, kad vadovybės lūkesčius žino iš dalies. Taip pat didesnė dalis Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų teigia nežinantys vadovybės lūkesčių (20 proc.), kai tuo tarpu neigiamai atsakiusių Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų buvo tik 5 proc.

Apibendrinant pateiktus tyrimo rezultatus galima teigti, jog savivaldybių darbuotojai yra susipažinę su organizacijos istorija, žino organizacijos darbuotojų struktūrą, taip pat žino vadovybės lūkesčius darbuotojų atliekamam darbui. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vyresnio amžiaus respondentai yra linkę puoselėti savivaldybės tradicijas, domisi istorija, puoselėja vertybes bei organizacinę kultūrą. Jaunesnio amžiaus respondentai savivaldybės istorija, tradicijomis ir kultūra domisi, tačiau nemano, kad savivaldybės istorija turi įtakos atliekamam darbui.

Labai svarbus veiksnys organizacijoje yra darbuotojų neformalus bendravimas, kuris pasireiškia įvairių švenčių šventimu kartu. Bendras švenčių šventimas, kaip kolektyvinė laisvalaikio forma yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros elementų. 15 paveiksle pavaizduotas švenčių šventimas analizuojamose savivaldybėse.

Bendri pomėgiai, laisvalaikio praleidimas, tradicijos yra viena iš organizacijos kultūros formavimo sričių, labiausiai vienijančių kolektyvą, todėl tyrimo metu nustatyta kokių tradicijų laikosi savivaldybių administracijų darbuotojai (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų nuomonė apie tradicijų laikymąsi, proc. (N=184; N=187)

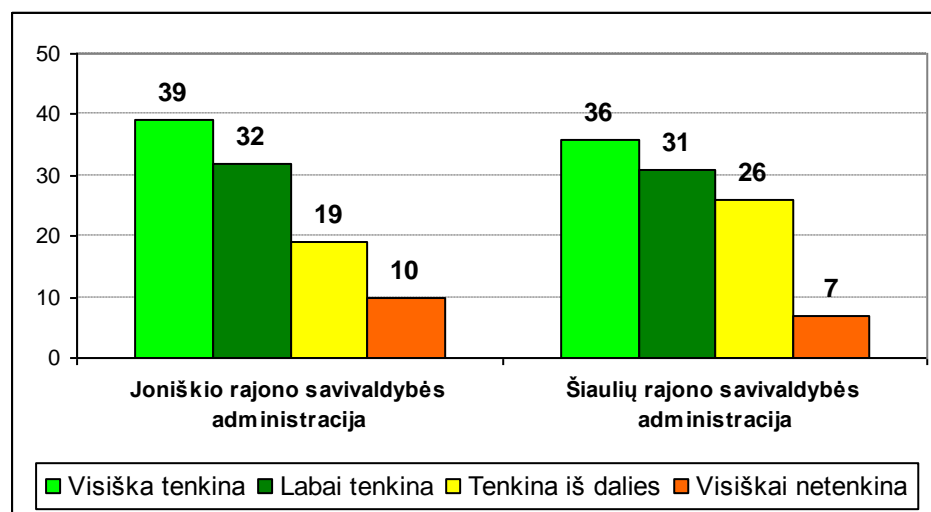
Tyrimo metu nustatyta, jog abiejų savivaldybių administracijose dažniausiai švenčiami darbuotojų gimtadieniai (Joniškio raj. – 31 proc., Šiaulių raj. – 29 proc.). Paaiškėjo, kad Joniškio rajono savivaldybėje būdinga rinkti geriausius metų darbuotojus (34 proc.), kai tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybėje šį atsakymo variantą pažymėjo tik 5 proc. respondentų, tačiau Šiaulių rajono savivaldybėje žymiai dažnesnės sporto šventės (29 proc.) nei Joniškio raj. savivaldybėje (9 proc.) ir žiemos šventės (16 proc.), kai tuo tarpu Joniškio raj. savivaldybėje tik 5 proc. respondentų nurodė švenčiantys žiemos šventes. Nenurodytų kitų švenčių pasirinkimą nurodė vienodas respondentų kiekis abiejose savivaldybėse (po 8 proc.). Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai pažymėjo švenčiantys Naujųjų metų sutikimo renginius bei organizuojantys talkas, o Joniškio rajono savivaldybės darbuotojai nurodė švenčiantys Kalėdinius, Užgavėnių bei Velykų renginius.

Galima daryti prielaidą, jog siekiant kolektyvo sutelktumo ir organizacinės kultūros formavimo, galima būtų abiejose savivaldybėse tobulinti tradicijų laikymąsi, sukuriant naujas bendras ne tik darbuotojų, bet ir jų šeimų narių tradicijas, kadangi kaip atskleidė tyrimo rezultatai, bendrų šeimų švenčių šventimas nėra labai populiarus abiejose savivaldybėse, kiek dažniau rengiamas Joniškio rajono savivaldybėje.

2.3.3. Persidengusių vertybių tyrimas

Siekiant atskleisti savivaldybių administracijų organizacinius kultūrų ypatumus, svarbu išsiaiškinti skiriamą dėmesį darbuotojui, vyraujančią kontrolę, darbuotojų įvertinimą, konfliktų toleranciją ir kt. persidengusių vertybių lygmens pagrindinius organizacijos kultūrą atspindinčius elementus.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog kiekvienoje organizacijoje kultūros formavimas priklauso nuo organizacijoje dirbančių asmenų, jų pasitenkinimo darbu tam tikroje organizacijoje, todėl tiriant Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijos organizacijos kultūrą pirmiausia nustatyta ar dabartinis darbas, t.y. užimamos pareigos tenkina darbuotojus (žr. 16 pav.).



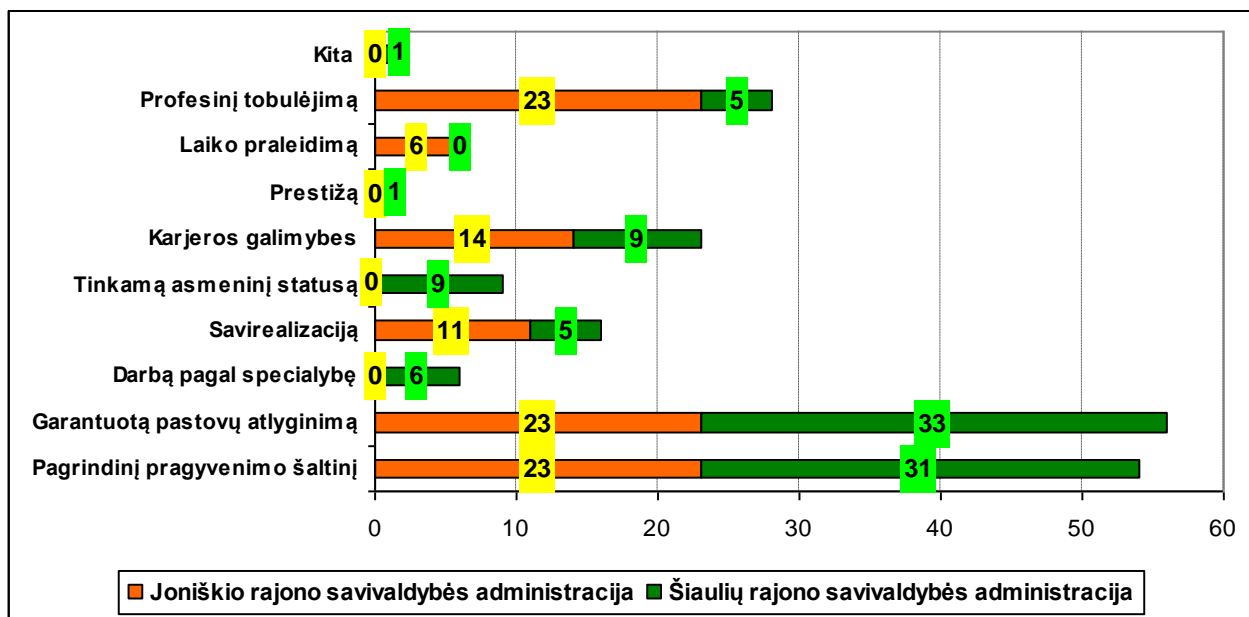
16 pav. Darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbu, proc. (N=82; N=95)

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog daugiau nei pusė abiejų savivaldybių darbuotojų yra patenkinti dabartiniu darbu ir užimamomis pareigomis. Atkreiptinas dėmesys, kad Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų yra didesnis kiekis visiškai patenkintų darbu, t.y. net 39 proc., kai tuo tarpu Šiaulių raj. savivaldybės visiškai patenkintų darbu yra 36 proc. darbuotojų.

26 proc. Šiaulių raj. savivaldybės darbuotojų atsakė, jog užimamos pareigos tenkina tik iš dalies, o Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų pasirinkusių šį atsakymo variantą buvo žymiai mažesnis – tik 19 proc., tačiau Joniškio rajono savivaldybėje didesnis kiekis respondentų (10 proc.) atsakė esantys nepatenkinti dabartiniu darbu, kai tuo tarpu Šiaulių raj. savivaldybės darbuotojų teigiančių, kad dabartinis darbas juos netenkina yra tik 7 proc. Tikėtina, kad jaučiantys nepasitenkinimą darbuotojai neigiamai vertina ir organizacijos aplinką, o taip pat ir organizacinę kultūrą.

Vertinant pasitenkinimą darbu nebuvo nustatinėjama priklausomybė ir ryšys tarp respondentų asmeninių kriterijų, tačiau analizuojant anketų duomenis pastebėta tendencija, kad skyriaus vadovai ir specialistai yra labiau patenkinti darbu bei užimamomis pareigomis nei žemesnio rango darbuotojai. Tikėtina, kad jaučiantys nepasitenkinimą darbu ir užimamomis pareigomis darbuotojai yra linkę žemiau vertinti organizacinę kultūrą.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ką darbuotojams reiškia darbas savivaldybėje. Darbo savivaldybėje reikšmę iliustruoja darbuotojų profesinis tobulėjimas, karjeros galimybės, kūrybinė saviraiška, įdomus laiko praleidimas ir kt. (žr. 17 pav.).

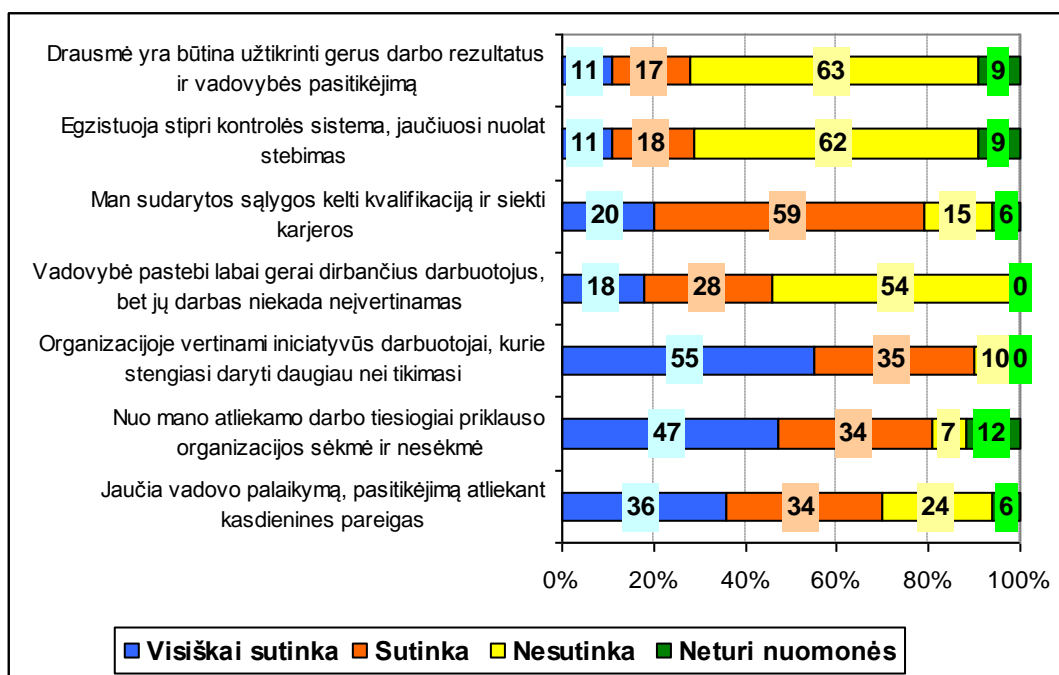


17 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo reikšmę jiems, proc. (N=125; N=172)

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, jog abiejose savivaldybėse darbuotojams reikšmingiausi darbo kriterijai yra garantuotas pastovus atlyginimas – 23 proc. Joniškio raj. visų atsakiusių ir 33 proc. Šiaulių raj., bei pagrindinis pragyvenimo šaltinis – 23 proc. Joniškio raj. ir 31 proc. Šiaulių raj. Vertinant profesinio tobulėjimo galimybes nustatyta, jog 23 proc. Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų ir tik 5 proc. Šiaulių raj. savivaldybės darbuotojų mano, kad darbas savivaldybėse suteikia profesinio tobulėjimo galimybes. Taip pat 11 proc. Joniškio rajono ir tik 5 proc. Šiaulių raj. savivaldybių darbuotojų teigia, jog darbas jiems yra savirealizacija. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog didesnė dalis Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų (14 proc.) nei Šiaulių raj. sav. Darbuotojų (9 proc.) mano, jog darbe turi karjeros galimybių. Galima teigti, jog karjeros galimybės tiriamose savivaldybėse nėra gerai išplėtotos, tačiau tai sąlygoja teisinis karjeros valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir tarnybinio vertinimo reglamentavimas bei riboti savivaldybių biudžetai. Apibendrinant apklausos rezultatus, galime teigti, kad dauguma abiejų savivaldybių darbuotojų darbą savivaldybėje laiko pajamų šaltiniu, galimybe užsidirbti, tačiau mažiau palankiai vertinamos karjeros, savirealizacijos galimybės, o Šiaulių rajono savivaldybėje ir profesinio tobulėjimo galimybės.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos aplinka, darbuotojų vertinimas, pasitikėjimas organizacijos darbuotojais formuoja teigiamą organizacijos klimatą bei įtakoja organizacinės kultūros formavimąsi ir stiprinimą.

Tyrimo metu nustatyta Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie organizacijos aplinką, darbuotojų vertinimą ir pasitikėjimą darbuotojais (žr. 18 pav.).

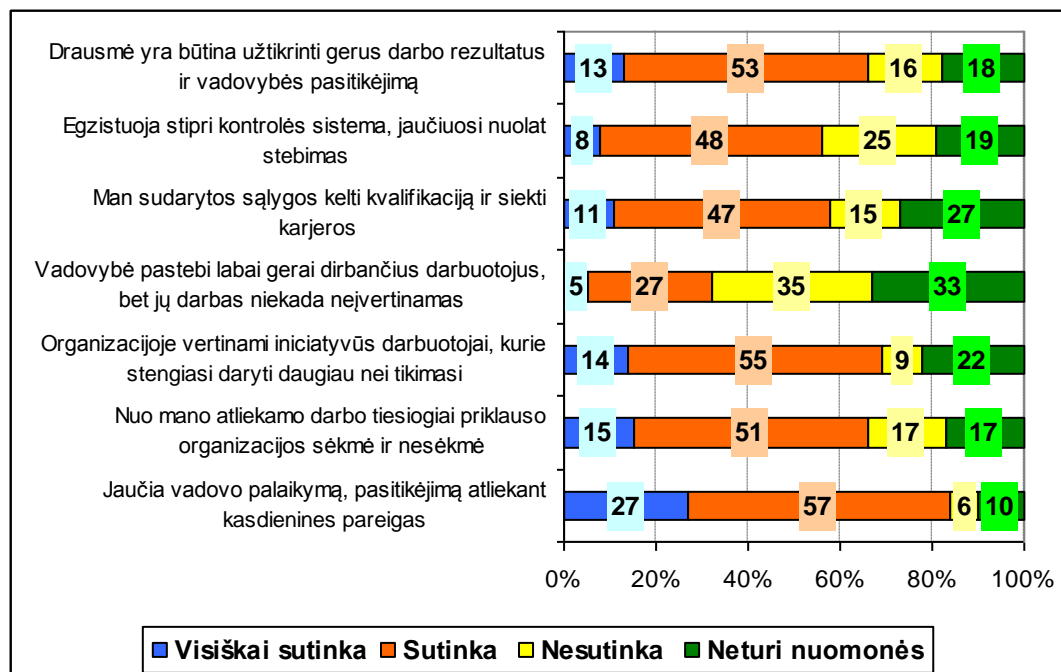


18 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė į pateiktus teiginius, proc. (N=82)

Tyrimo metu nustatyta, kad net 70 proc. darbuotojų jaučia vadovybės palaikymą ir pasitikėjimą, atlikdami kasdienes pareigas darbo vietoje. Taip pat 81 proc. respondentų teigia, jog suvokia tai, kad nuo jų atliekamo darbo kokybės priklauso visos organizacijos darbo sėkmė arba nesėkmė. Tikėtina, kad darbuotojai stengiasi atlikti savo darbą, siekdami bendros organizacijos sėkmės. 90 proc. darbuotojų nurodo, jog organizacijoje yra vertinami iniciatyvūs ir kūrybingi darbuotojai, kurie atlieka darbą geriau nei iš jų tikisi vadovybė. 46 proc. darbuotojų teigia, jog vadovybė pastebi puikius rezultatus, tačiau darbuotojų darbas lieka neįvertintas. Tuo tarpu net 54 proc. nesutinka su teiginiu, kad darbuotojai nėra vertinami. Tikėtina, kad darbuotojų vertinimas priklauso nuo darbuotojų užimamų pareigų. 79 proc. darbuotojų teigia, kad įmonėje sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros. Taip pat paminėtina, jog aukštesnio rango darbuotojai yra linkę palankiau vertinti kvalifikacijos kėlimo galimybes savivaldybėje, žemesnio rango darbuotojai mano, kad kvalifikacijos kėlimo sistema organizacijoje nėra tinkama ir neatitinka darbuotojų lūkesčių.

Teiraujantis apie savivaldybės administracijoje vyraujančią kontrolės sistemą, paaiškėjo, jog 62 proc. nemano, jog jų organizacijoje egzistuoja stipri kontrolės sistema, tačiau panašus kiekis respondentų (63 proc.) apskritai nemano, jog drausmė yra būtina, kad užtikrinti gerus darbo rezultatus ir įgyti vadovybės pasitikėjimą. Šitoks nuomonės pasiskirstymas leidžia manyti apie organizacijoje vyraujančią toleranciją bei pasitikėjimą tiek vadovybės tiek darbuotojų atžvilgiu. Tikėtina, kad organizacijos sėkmei įtakos turi tarpusavio santykiai, pasitikėjimas darbuotojais ir pagarba jiems.

Sekančiame paveiksle analogiškai pateikiama Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie organizacijos aplinką, darbuotojų vertinimą ir pasitikėjimą darbuotojais (žr. 19 pav.).



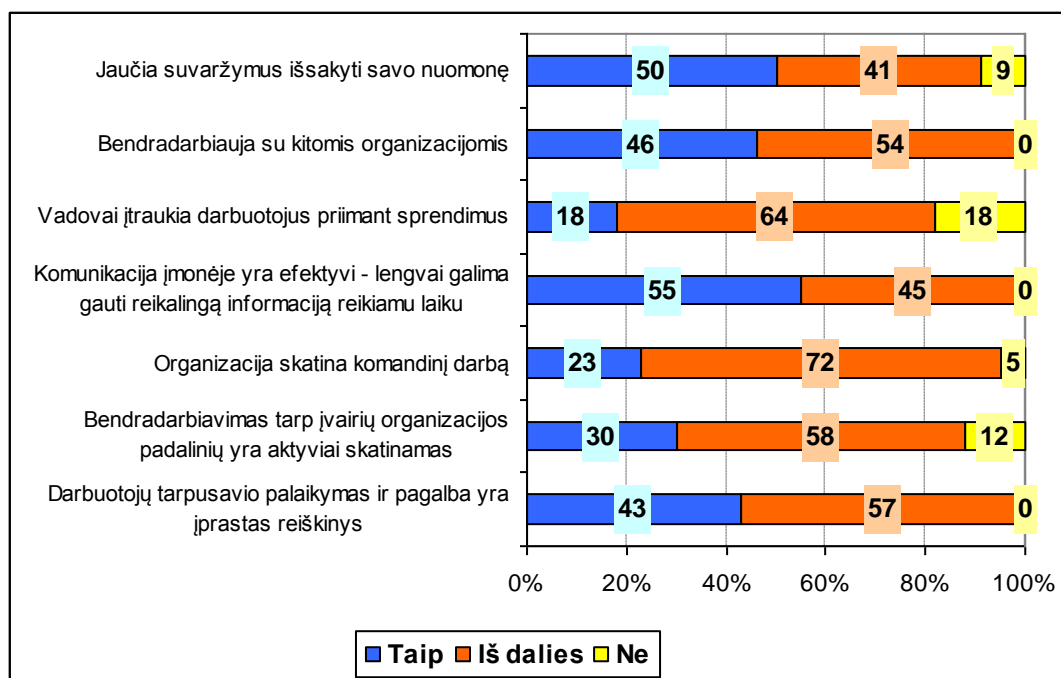
19 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė į pateiktus teiginius, proc. (N=94)

Nustatyta, kad net 84 proc. Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų jaučia vadovybės palaikymą ir pasitikėjimą, atlikdami kasdienes pareigas darbo vietoje. Tuo tarpu net 15 proc. mažiau nei Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų buvo teigiančių, jog suvokia tai, kad nuo jų atliekamo darbo kokybės priklauso visos organizacijos darbo sėkmė arba nesėkmė (66 proc.). Mažesnis Šiaulių rajono savivaldybės respondentų kiekis (69 proc.) nurodė ir tai, jog organizacijoje yra vertinami iniciatyvūs ir kūrybingi darbuotojai, kurie atlieka darbą geriau nei iš jų tikisi vadovybė, o kad vadovybė pastebi puikius rezultatus, tačiau darbuotojų darbas lieka neįvertintas atsakė 32 proc. darbuotojų. 35 proc. nesutinka su teiginiu, kad darbuotojai nėra vertinami, o 33 proc. apskritai neišreiškė nuomonės šiuo klausimu. 58 proc. darbuotojų teigia, kad įmonėje sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros. Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų net 21 proc. daugiau nei Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų dėl galimybės kelti kvalifikaciją atsakė teigiamai.

Teiraujantis apie savivaldybės administracijoje vyraujančią kontrolės sistemą, paaiškėjo, jog 44 proc. nemano, jog jų organizacijoje egzistuoja stipri kontrolės sistema, tačiau panašus kiekis respondentų (34 proc.) apskritai nemano, jog drausmė yra būtina, kad užtikrinti gerus darbo rezultatus ir įgyti vadovybės pasitikėjimą. Šitoks nuomonės pasiskirstymas leidžia manyti apie

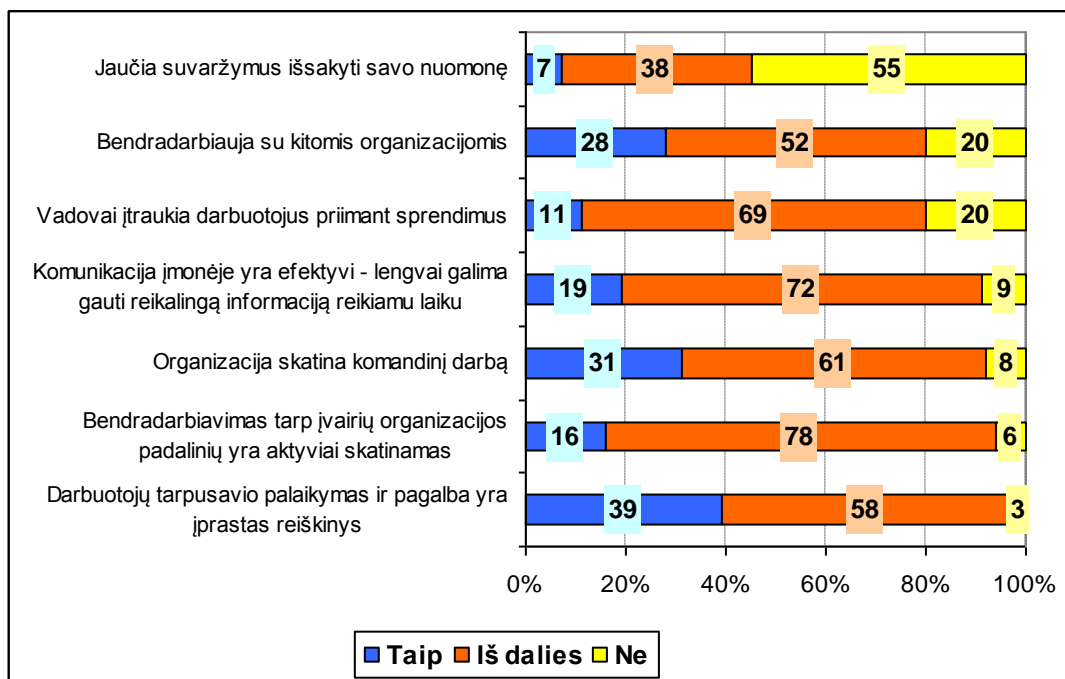
organizacijoje vyraujančią toleranciją bei pasitikėjimą tiek vadovybės tiek darbuotojų atžvilgiu. Tikėtina, kad organizacijos sėkmei įtakos turi tarpusavio santykiai, pasitikėjimas darbuotojais ir pagarba jiems.

Sekančiais teiginiais buvo siekiama atskleisti organizacijų bendradarbiavimo ypatumus.



20 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą organizacijoje, proc. (N=82)

Kaip atskleidė Joniškio rajono savivaldybės gautų rezultatų analizė, organizacijoje gan efektyvi komunikacija tarp darbuotojų ir jie lengvai bei greitai gauna iš kolegų reikalingą informaciją (55 proc. atsakė teigiamai, 45 proc. pažymėjo, kad komunikacija efektyvi iš dalies). Apibendrintai analizuojant atsakymus, pastebima, kad didžioji atsakymų dalis ties dauguma teiginių pažymėta pasirenkant atsakymo variantą “Iš dalies”.



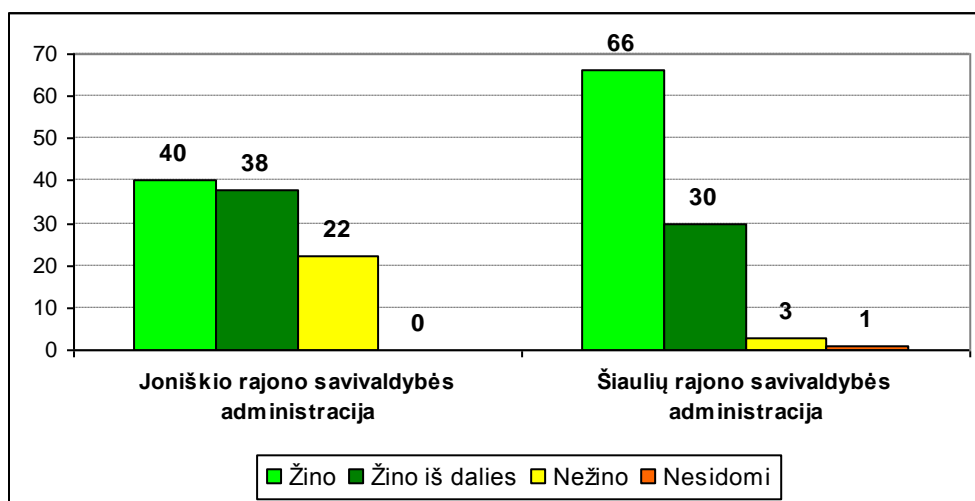
21 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą organizacijoje, proc. (N=89)

Analogiška tendencija pastebima ir analizuojant Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų atsakymus. Dauguma teiginių pažymėta nurodant atsakymo variantą “Iš dalies”, tačiau lygiant abiejų savivaldybių atsakymus matyti, jog Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų žymiai didesnė dalis nei Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų atsakymų buvo pažymėta pasirenkant teigiamą atsakymo variantą.

2.3.4. Bendrų susitarimų tyrimas

Bendrų susitarimų lygmenį iliustruoja du esminiai parametrai: filosofija ir vertybės. Organizacijos tikslai, strategija bei įmonės vertybės formuojasi jos misijos pagrindu.

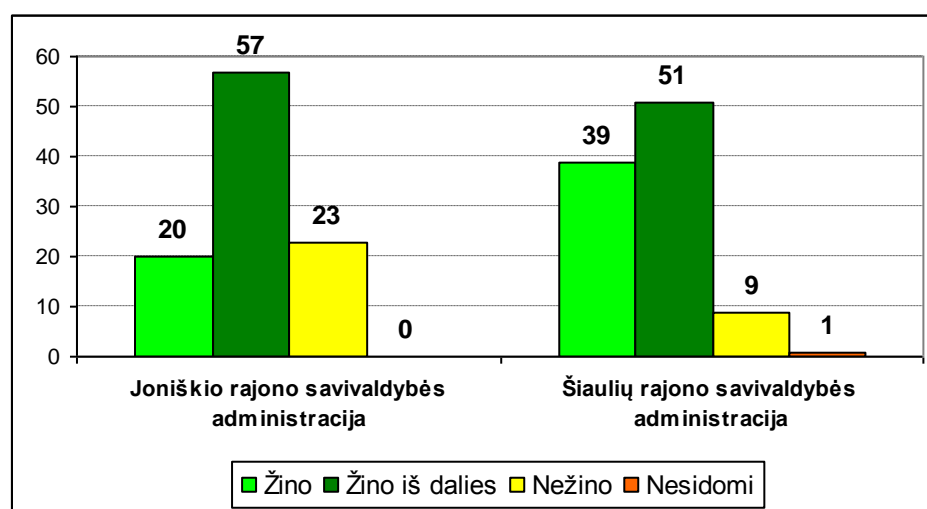
Tyrimo metu įvertintas savivaldybių darbuotojų žinojimas apie jų organizacijos tikslus, strategiją ir įmonės vertybes (žr. 22 pav.).



22 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos tikslus, proc. (N=82; N=94)

Tyrimo metu nustatyta, jog 40 proc. Joniškio rajono ir net 66 proc. Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų yra žinomi jų organizacijos tikslai. 22 proc. Joniškio rajono savivaldybės darbuotojų nėra žinomi organizacijos tikslai, kai tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų nežinančių organizacijos tikslų yra tik 3 proc., tad galima teigti, kad Joniškio rajono savivaldybės vadovybė turi rasti efektyvesnių būdų organizacijos darbuotojų informavimui apie išskeltus veiklos tikslus.

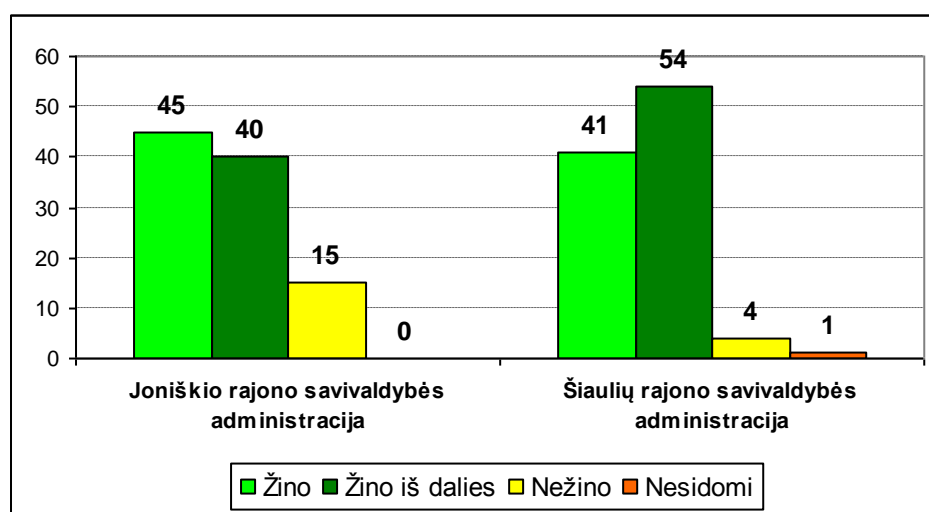
Svarbų vaidmenį organizacijai bei jos kultūros formavimui turi ir organizacijos strategija. Kaip jau buvo minėta anksčiau, strategija siejasi su įmonės misija, tad jos žinojimas rodo organizacijos narių domėjimąsi organizacija bei jos vykdoma veikla, o tai labai svarbu siekiant bendrų tikslų.



23 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos strategiją, proc. (N=82; N=93)

Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, dauguma abiejų savivaldybių darbuotojų savo organizacijos strategiją žino tik iš dalies (Joniškio raj. taip teigė – 57 proc. visų atsakiusių, o Šiaulių rajono savivaldybėje taip teigė 51 proc. visų atsakiusių respondentų). Teigiančių, kad savo organizacijos strategiją žino 19 proc. daugiau buvo Šiaulių rajono savivaldybės administracijoje, tad galima daryti prielaidą, jog Joniškio rajono savivaldybės vadovai turėtų informatyviau supažindinti savo darbuotojus su organizacijos strategija.

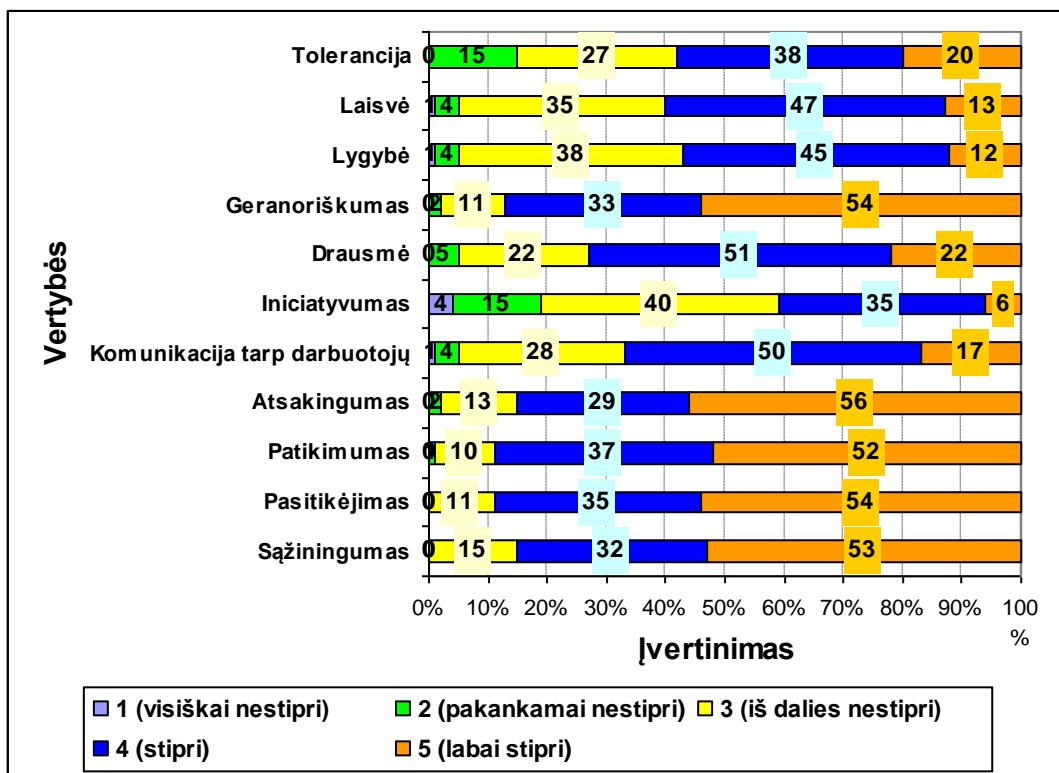
Kiekvienos organizacijos kultūra yra jos nuostatų, vertybių visuma, įtakojanti organizacijos tikslų įgyvendinimą ir problemų sprendimą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog organizacijos vertybės yra organizacijos kultūros pagrindas. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokioms vertybėms pritaria ir kokiomis vadovaujasi organizacijos darbuotojai (žr. 24 pav.).



24 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų žinios apie savo organizacijos vertybes, proc. (N=82; N=94)

Kaip paaiškėjo susumavus rezultatus, dauguma abiejų savivaldybių darbuotojų žino savo organizacijos vertybes, tad galima daryti prielaidą, kad jas deklaruoja ir savo veiksmuose bei darbuose, tuo stiprindami organizacijoje susiformavusią kultūrą.

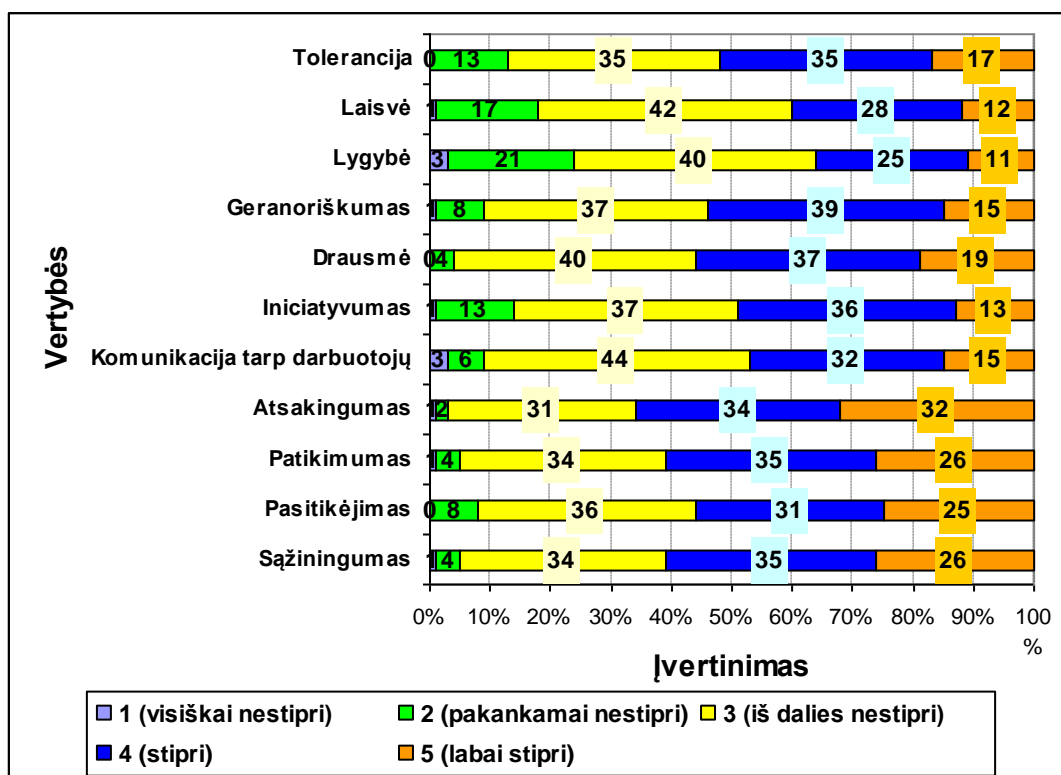
Toliau bus analizuojama kokios vertybės nagrinėjamos savivaldybėse deklaruojamos kaip esant stiprios, o kurios – kaip silpnos.



25 pav. Joniškio rajono savivaldybės administracijos vertybių įvertinimas balais, darbuotojų nuomone, proc. (N=82)

Kaip paaiškėjo susumavus rezultatus, visas išvardintas vertybes Joniškio rajono savivaldybės administracijos darbuotojai nurodė kaip stiprias, tačiau pačios stipriausios vertybės yra patikimumas bei pasitikėjimas (po 89 proc. visų atsakiusių respondentų), geranoriškumas (87 proc. visų apklaustųjų) bei sąžiningumas (85 proc. respondentų).

Išvardintos vertybės kaip nestiprios sulaukė nuo 2 iki 15 proc. respondentų balsų, tačiau nemažai respondentų nurodė vertybes kaip iš dalies nestiprią. Daugiausiai respondentų kaip iš dalies nestiprią nurodė iniciatyvumą (40 proc. visų apklaustųjų).



26 pav. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos vertybių įvertinimas balais, darbuotojų nuomone, proc. (N=94)

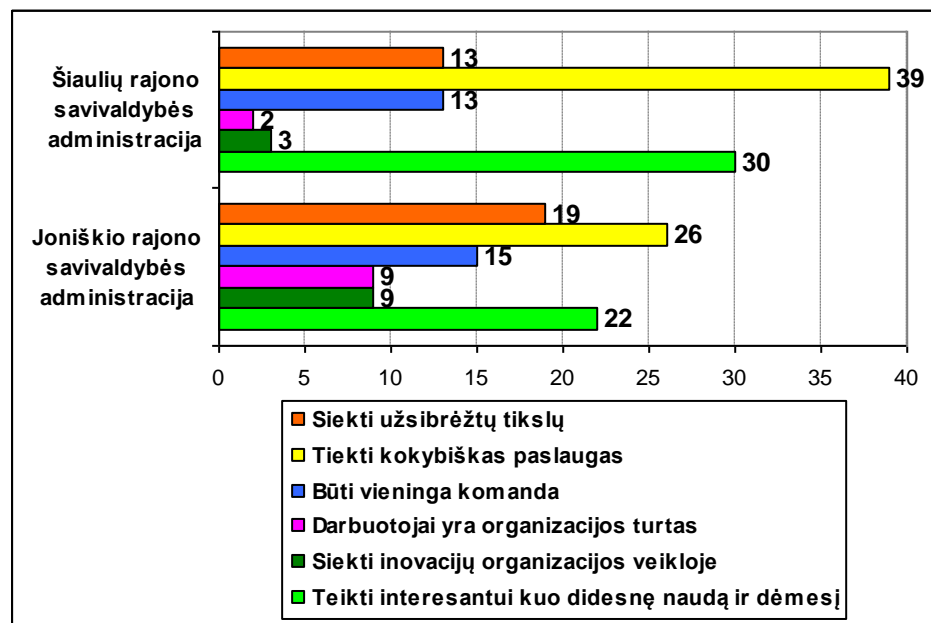
Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų nuomone, jų savivaldybėje pačios stipriausios vertybės – atsakingumas (66 proc.), patikimumas, sąžiningumas (po 61 proc.), pasitikėjimas (56 proc.).

Išvardintos vertybės kaip nestiprios sulaukė nuo 2 iki 21 proc. respondentų balsų, kaip nestipriausios vertybės buvo nurodytos lygybė ir laisvė. Taip pat pastebėta tendencija, skirtingai nei Joniškio rajono savivaldybėje, kad daugelis Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų išvardintas vertybes savo savivaldybėje įvertino 3 (kaip nelabai stiprias), tad galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai nepakankamai gerai jas vertina, todėl vadovybei reikėtų peržiūrėti vertybių sistemą.

Apibendrinant minėtus rezultatus, galima teigti, kad organizacijoje suteikiamos galimybės kiekvienam asmeniui laisvai reikšti savo nuomonę, laisvai kurti, ieškoti, tyrinėti, jaučiant atsakomybę už proceso ir rezultatų objektyvumą, toleruoti skirtingus požiūrius, kitų narių laisvę ir lygybę. Galima daryti prielaidą, jog tiriamose savivaldybėse yra susiformavusi vertybių sistema, kurios laikomasi.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog vyresnio amžiaus respondentai yra linkę deklaruoti tokias vertybes kaip pagarba, teisingumas, dorumas, atsakomybė. Tuo tarpu jaunesnio amžiaus respondentų atsakymuose vyrauja tokios vertybės: laisvė, lygybė, tolerancija. Galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai akcentuoja bendražmogiškas vertybes, tuo tarpu jaunesnio amžiaus darbuotojai yra linkę deklaruoti su darbo santykiais susijusias vertybes.

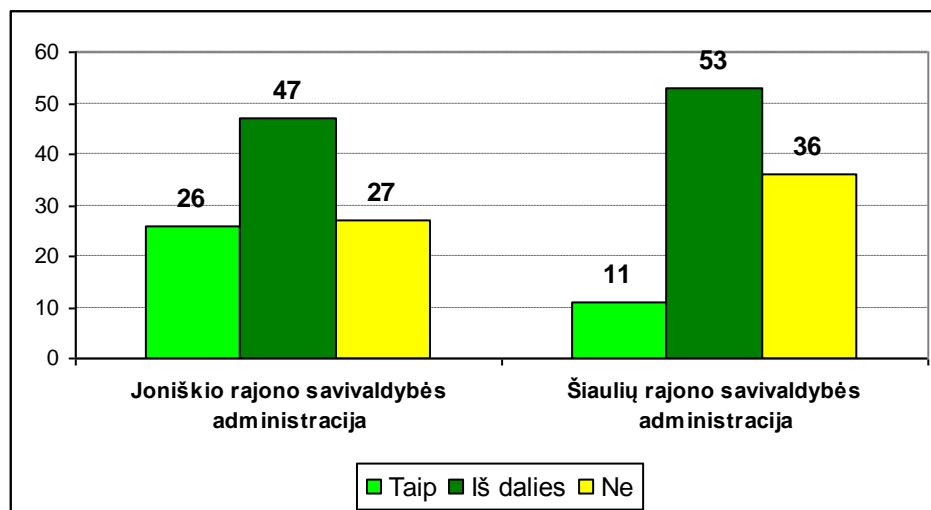
Tyrimo metu nustatyta kokias idėjas vertybėse deklaruoja organizacijos vadovybė (žr. 27 pav.).



27 pav. Pagrindinės idėjos, kurias savo vertybėse deklaruoja Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybės, darbuotojų nuomone, proc. (N=160; N=190)

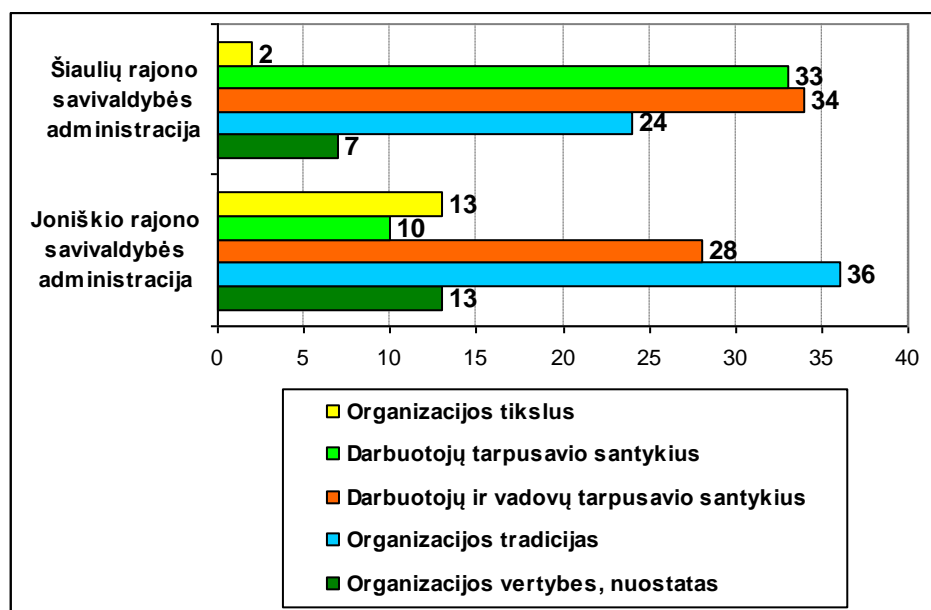
Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, jog organizacijos vertybių sistemoje deklaruojamos kelios idėjos. 39 proc. Šiaulių rajono ir 26 proc. Joniškio rajono savivaldybių respondentų nurodo, jog organizacijoje deklaruojamas siekis teikti kokybiškas paslaugas, 30 proc. Šiaulių rajono ir 22 proc. Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų teigia, jog svarbiausias organizacijos siekis – teikti interesantui kuo didesnę naudą ir dėmesį, 13 proc. Šiaulių rajono ir 19 proc. Joniškio rajono sav. darbuotojų teigia, jog savivaldybėje svarbu siekti užsibrėžtų tikslų ir pan. Nustatyta, kad abiejose savivaldybėse deklaruojamos tokios idėjos, kurios užtikrina kokybišką paslaugų teikimą, tačiau mažai dėmesio skiriama darbuotojų interesų užtikrinimui bei inovacijų diegimui.

Tyrimo metu nustatyta ar savivaldybės darbuotojai norėtų keisti esamą įmonės kultūrą (žr. 28 pav.).



28 pav. Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių darbuotojų nuomonė, ar norėtų keisti organizacinę kultūrą, proc. (N=82; N=95)

Analizuojant paveiksle pateiktus duomenis matome, jog beveik pusė (47%) Joniškio rajono ir šiek tiek daugiau nei pusė (53 proc.) Šiaulių raj. savivaldybės darbuotojų dabartinę organizacijos kultūrą norėtų keisti iš dalies. Tokie tyrimo duomenys leidžia manyti, kad organizacijų kultūra nėra darbuotojų vertinama itin pozityviai, daugelis norėtų permainų. Todėl tyrimo metu nustatyta kokių permainų pageidauja nagrinėjamų organizacijų darbuotojai (žr. 29 pav.).



29 pav. Aspektai, kuriuos darbuotojai norėtų pakeisti organizacinėje kultūroje, proc. (N=89; N=87)

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog 36 proc. Joniškio rajono ir 24 proc. Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų nuomone organizacijoje turėtų būti keičiamos organizacijos tradicijos, 34 proc. Šiaulių rajono ir 28 proc. Joniškio raj. savivaldybių darbuotojų nuomone organizacijoje turėtų būti keičiamas požiūris į darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius. 33 proc. Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų buvo nepatenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais, kai tuo

tarpu Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų taip manančių buvo tik 10 proc. Po 13 proc. Joniškio raj. savivaldybės darbuotojų nurodė keistinus ir savivaldybės tikslus bei organizacijos nuostatas, vertybes, kai tuo tarpu Šiaulių raj. savivaldybės darbuotojų pasitenkinimas minėtais aspektais buvo žymiai didesnis, tad ir šias sritis kaip keistinas nurodė ženkliai mažesnis respondentų kiekis (7 proc. nurodė, kad būtų tikslinga keisti organizacijos vertybes ir nuostatas ir tik 2 proc. nurodė, kad turėtų būti keistini organizacijos tikslai).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad abiejose nagrinėjamose savivaldybėse yra tobulintinų organizacinės kultūros sričių, kurių permainos duotų teigiamų pokyčių tiek darbuotojų darbo motyvacijai, tiek nuomonės apie organizaciją formavimui.

Atlikus Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų darbuotojų apklausos analizę, toliau bus pateikiami savivaldybių atstovų interviu rezultatai, ko pasekoje bus atliekamas gautų tyrimų duomenų palyginimas ir pateikiama SSGG analizė, Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų organizacinės kultūros ypatybių klausimu.

2.3.5. Organizacinės kultūros ypatybės Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų atstovų požiūriu

Interviu buvo atliktas apklausus Joniškio rajono savivaldybės ir Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojus (ekspertus). Interviu klausimais buvo siekiama nustatyti Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių organizacinę kultūrą. Abiejų savivaldybių atstovams pateikiami analogiški klausimai, todėl analizuojant pateiktus atsakymus atliekama abiejų savivaldybių atstovų nuomonių lyginamoji analizė.

Į klausimą „*Kaip Jūs vertinate esamą organizacinę kultūrą savivaldybėje? Ar žinote kaip kiti Jūsų irganizacijos darbuotojai ją vertina?*“, Joniškio rajono savivaldybės administracijos atstovas atsakė vertinantis gerai ir teigė, manantis, jog institucijos darbuotojai yra darni ir bendriems tikslams įgyvendinti sutelkta komanda, savivaldybės organizacinę kultūrą taip pat vertinanti gerai.

Panašiai atsakė ir Šiaulių rajono savivaldybės administracijos atstovas, teigdamas, jog esamą organizacinę kultūrą Šiaulių rajono savivaldybėje vertina teigiamai ir mano, jog taip vertina dauguma savivaldybės darbuotojų.

Teiraujantis savivaldybių atstovų „*Ar savivaldybės vadovams svarbi darbuotojų nuomonė ir požiūris apie organizaciją ir jos kultūrą?*“, Joniškio rajono savivaldybės administracijos atstovas teigė, jog jų savivaldybei vadovauja ryžtingi, iniciatyvūs, šiuolaikiškai plėtojantys veiklą vadovai, kuriems visada svarbi darbuotojų nuomonė ir jų požiūris į organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra savivaldybėje nuolat tobulinama tam, kad savivaldybės darbuotojai galėtų

kuo geriau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir visada būtų pasirengę kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis.

Tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės administracijos atstovas teigė, jog jų savivaldybės vadovams darbuotojų nuomonė ir požiūris apie organizaciją yra dažniausiai svarbi.

Išsiaiškinus kaip darbuotojai vertina organizacinę kultūrą bei ar į jų nuomonę atsižvelgia savivaldybių vadovai buvo svarbu sužinoti *koks vadovavimo stilius vyrauja nagrinėjamose savivaldybėse*. Joniškio rajono savivaldybės atstovas atsakė, jog jų savivaldybėje vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės atstovas negalėjo įvardinti konkretaus vadovavimo stiliaus, jis savo atsakyme teigė, jog negalėtų apibūdinti vienu stiliumi, kadangi viskas priklauso nuo sprendžiamos situacijos. Tad galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybėje vyrauja keletas vadovavimo stilių.

Į klausimą „*Kaip mano, kokios vertybės Jūsų savivaldybėje svarbiausios ir kas užtikrina organizacijos sėkmę*“, Joniškio rajono savivaldybės atstovas atsakė, jog savivaldos institucijos sėkmę užtikrina sumanus vadovavimas, strateginis planavimas, darbuotojų lojalumas ir profesionalumas, komandinis darbas bei finansinis stabilumas. Tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės atstovo nuomone, svarbiausia savivaldybės vertybė yra bendrų tikslų siekimas ir orientacija į rezultatus bei pagarba klientui.

Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti savivaldybių atstovų nuomonę *kam jų organizacijos vadovai skiria daugiau dėmesio – rezultatams ar metodams ir procesams?* Joniškio rajono savivaldybės atstovas teigė, jog savivaldos institucijos valdymas apima visų metodų ir procesų racionalų taikymą ir yra orientuotas į savivaldos teritorijoje gyvenančių žmonių, verslo grupių gerovę ir ūkio subjektų veiklos užtikrinimą ir tęstinumą. Tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės atstovo teigimu jų savivaldybės vadovai daugiau dėmesio skiria rezultatams, o metodai ir procesai parenkami vadovaujantis įstatymine baze.

Interviu metu nustatyta, *kokie vienijantys organizaciją elementai jų savivaldybėje vyrauja*. Savivaldybių atstovų atsakymai atskleidė, jog Joniškio rajono savivaldybėje vienijantys organizaciją elementai yra žmonės, kurie formuoja institucijos vertybes, veiklos būdą ir tikslus, taip pat fizinė aplinka, kalba ir tradicijos. Tuo tarpu sprendžiant iš Šiaulių rajono savivaldybės atstovo atsakymo galima daryti išvadą, jog jų organizaciją pagrindinis vienijantis elementas yra bendro tikslo siekimas – rajono bendruomenės pasitenkinimo siekimas.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, organizacijos kultūros formavimui įtakos turi organizacijos istorija bei raida taip pat tikslai, strategija ir vertybės, todėl savivaldybių atstovams buvo užduotas klausimas *kokiais būdais jų savivaldybės darbuotojai turi galimybių susipažinti su organizacijos istorija ir raida, organizacijos misija, tikslais, strategija ir vertybėmis*. Joniškio rajono savivaldybės atstovo nuomone, jų savivaldybės darbuotojai su organizacijos istorija, tikslais,

startegija ir vertybėmis turi galimybę susipažinti žodiniu komunikavimu, teisės aktų ir kitų dokumentų, savivaldybės interneto svetainės pagalba. Panašius būdus nurodė ir Šiaulių rajono savivaldybės atstovas, t.y. informacijos paieška internetinėje erdvėje, metraščiuose, veiklos ataskaitose, knygose ir bendruose organizacijos renginiuose.

Teiraujantis *koks, savivaldybių atstovų nuomone, vadovų požiūris į santykį su darbuotojais, ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, ar atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę*, išsiaiškinta, jog Joniškio rajono savivaldybės vadovai vertina savivaldybės darbuotojų pastangas kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis, skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti priimant sprendimus ir atsižvelgia į jų nuomonę. Šiaulių rajono savivaldybės vadovų santykis su darbuotojais priklauso nuo situacijos. Dažniausiai už tam tikrą sritį būna atsakingi asmenys, kurie siūlo įvairių sprendimų alternatyvas.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti *ar sudaromos sąlygos savivaldybių darbuotojams kelti kvalifikaciją, ar organizuojami mokymai*. Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuojantys teisės aktai nustato prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes. Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybė. Kaip paaiškėjo, abiejų rajonų savivaldybėse, darbuotojams yra sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją ir dalyvauti mokymuose.

Abiejų savivaldybių atstovai, atsakydami į klausimą *kaip skatinami iniciatyvūs darbuotojai, ar skatinimas vyksta tik atliekant kasmetinį vertinimą*, atsakė, jog valstybės tarnautojų skatinimą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymo 27 straipsnis. Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu yra patvirtinti savivaldybės darbuotojų skatinimo būdai (padėka, vardinė dovana, asmeninis piniginis priedas, vienkartinė piniginė išmoka). Darbuotojų skatinimas Joniškio rajono savivaldybėje gali būti susijęs ne tik su *kasmetiniu darbuotojo veiklos vertinimu*.

Teiraujantis savivaldybių atstovų apie *vyraujančią organizacijoje kontrolės sistemą*, paaiškėjo, kad Joniškio rajono savivaldybėje valstybės tarnautojų ir darbuotojų darbo organizavimą, racionalų darbo laiko planavimą ir darbo drausmę reglamentuoja darbo tvarkos taisyklės. Kontrolės sistemai yra priskiriamos Joniškio rajono savivaldybės Kontrolės ir audito tarnyba bei savivaldybės administracijos Centralizuotas vidaus audito skyrius. Savivaldybės vadovai yra atsakingi už vidaus kontrolės sistemos sukūrimą, o auditoriai – už objektyvų vidaus kontrolės sistemos įvertinimą. Minėta Joniškio rajono savivaldybės kontrolės sistema yra būdinga ir veikia visose Lietuvos savivaldybėse. Šiaulių rajono savivaldybės atstovas prie kontrolės sistemos dar priskyrė atsiskaitymą pagal metinius planus (programas), taip pat paminėjo kasmetinį vertinimą, kuris atliekamas pagal metų pradžioje numatytus rodiklius, įvertinant jų įgyvendinimą.

Kaip jau buvo išsiaiškinta analizuojant mokslinę literatūrą, labai svarbų vaidmenį organizacinės kultūros formavime turi *tradicijos, stiprinančios neformalų ryšį tarp darbuotojų*. Kaip paaiškėjo, Joniškio rajono savivaldybė puoselėja gražias tradicijas ir neformalų ryšį tarp darbuotojų. Kasmet organizuojamos velykinių margučių ridenimo popietės, švenčiamos Užgavėnės, Naujametiniai vakarai, sporto šventės, išvykos į gamtą ir kt. Tai suteikia vadovams ir darbuotojams vienybės jausmą, skatina bendravimą ir bendradarbiavimą, gerina darbuotojų tarpusavio santykius ir suteikia institucijai unikalumo. Šių bendravimo formų poreikis parodo, kad savivaldybės darbuotojai nėra abejingi organizacinei kultūrai ir tiems procesams, kurie vyksta institucijoje. Šiaulių rajono savivaldybės atstovas paminėjo vykstant kasmetinėms talkoms bei Naujųjų metų sutikimo renginiams.

Vyraujanti organizacinė kultūra su laiku gali kisti, todėl, norint išsiaiškinti jos pokyčių priežastį bei numatyti tinkamas perspektyvas, tikslinga organizacijoje atlikti darbuotojų apklausą, todėl savivaldybių atstovų buvo pasiteirauta *ar jų organizacija buvo atlikusi tyrimą ar apklausą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę jų pasitenkinimu darbu ir vyraujančia organizacine kultūra*. Kaip paaiškėjo, Joniškio rajono savivaldybės administracija nebuvo atlikusi panašaus pobūdžio tyrimo ar apklausos. Tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybė buvo atlikusi tokio pobūdžio tyrimą.

Paskutiniu interviu klausimu savivaldybių atstovų buvo teiraujama *kokie organizacinės kultūros pokyčiai jų nuomone būtų naudingi jų savivaldybei ateityje*. Joniškio rajono savivaldybės atstovas teigė, jog pokyčiai savivaldos institucijoje yra neišvengiami. Jie susiję su valdžios rinkimais ir vyksta kas 4 metai. Vadovų pasikeitimai įtakoja organizacinę kultūrą. Darbuotojai įpratę prie nusistovėjusių santykių, vertybių, bendravimo tinklo, pasikeitus vadovams privalo persiorientuoti, tad savivaldos institucijose pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, kuris ir lemia organizacinės kultūros pokyčius. Tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės atstovo nuomone, jų savivaldybei ateityje būtų naudingas neformalių ryšių bei tradicijų kūrimas ir stiprinimas.

Atlikto Joniškio bei Šiaulių rajonų savivaldybių atstovų interviu tyrimo bei anketinės apklausos rezultatų apibendrinimui nuspręsta atlikti SSGG analizę, kurios pagalba pasimatys vyraujančios Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių organizacinės kultūros stipriosios ir silpnosios pusės, bei bus galima išvelgti galimybes bei grėsmes tinkamam organizacinės kultūros funkcionavimui perspektyvoje.

2.3.6. Organizacinės kultūros SSGG analizė Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių atveju

Atlikus tyrimo problemos analizę, galima daryti išvadas, tad šių analizių apibendrinimui atliksime SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę, Joniškio rajono ir Šiaulių rajono savivaldybių administracijų organizacinei kultūrai apibūdinti.

10 lentelė

Esamos organizacinės kultūros Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<i>Joniškio rajono savivaldybės administracija</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Institucijos darbuotojai yra darni ir bendriems tikslams įgyvendinti sutelkta komanda, kuri savivaldybės organizacinę kultūrą vertina gerai; - Vyrauja demokratinis valdymo stilius; - Savivaldybei vadovauja ryžtingi, iniciatyvūs, šiuolaikiškai plėtojantys veiklą vadovai, kuriems visada svarbi darbuotojų nuomonė ir jų požiūris į organizacinę kultūrą. - Organizacinė kultūra savivaldybėje nuolat tobulinama tam, kad savivaldybės darbuotojai galėtų kuo geriau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir visada būtų pasirengę kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis. - Vienijantys organizaciją elementai yra žmonės; - Sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją ir dalyvauti mokymuose; - Darbuotojų skatinimas susijęs ne tik su kasmetiniu darbuotojo veiklos vertinimu (padėka, vardinė dovana, asmeninis piniginis priedas, vienkartinė piniginė išmoka); - Vadovai vertina savivaldybės darbuotojų pastangas kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis; - Skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti priimant sprendimus ir atsižvelgia į jų nuomonę; - Reglamentuota darbo drausmė; - Puoselėja tradicijas, stiprinančias neformalų ryši tarp darbuotojų. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojai jaučiasi varžomi išsakyti savo nuomonę; - Darbuotojai nepakankamai iniciatyvūs; - Darbuotojai nepakankamai susipažinę su organizacijos strategija; - Darbuotojai nepakankamai patenkinti darbuotojų ir vadovų santykiais; - Mažai dėmesio skiriama inovacijų diegimui; - Kontrolės sistema nepakankamai stipri; - Nebuvo atlikusi tyrimo ar apklausos, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę jų pasitenkinimu darbu ir vyraujančia organizacine kultūra.
<i>Šiaulių rajono savivaldybės administracija</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Dauguma savivaldybės darbuotojų organizacinę kultūrą vertina teigiamai; - Savivaldybės vadovams darbuotojų nuomonė ir požiūris apie organizaciją yra dažniausiai svarbi; - Sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją ir dalyvauti mokymuose; - Buvo atlikusi tyrimą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę jų pasitenkinimu darbu ir vyraujančia organizacine kultūra; - Reglamentuota darbo drausmė; - Puoselėja tradicijas, stiprinančias neformalų ryši tarp darbuotojų; 	<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojų skatinimas susijęs tik su kasmetiniu darbuotojo veiklos vertinimu, kurį reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas; - Vadovų santykis su darbuotojais nėra glaudus ir priklauso nuo situacijos; - Asmenys, atsakingi už tam tikrą sritį, dažniausiai vadovams tik siūlo įvairių sprendimų alternatyvas; - Organizaciją pagrindinis vienijantis elementas yra bendro tikslo siekimas – rajono bendruomenės pasitenkinimo siekimas; - Nėra vieno vadovavimo stiliaus, vyrauja keletas vadovavimo stilių, priklausomai nuo situacijos; - Mažai dėmesio skiriama darbuotojų interesų užtikrinimui; - Mažai dėmesio skiriama inovacijų diegimui;

	<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojai nepakankamai patenkinti tradicijomis; - Darbuotojai nepakankamai patenkinti darbuotojų ir vadovų santykiais; - Darbuotojai nepakankamai patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais.
Galimybės	Grėsmės
<i>Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Teisinės ir politinės aplinkos valstybės tarnautojų skatinimo klausimais formavimas; - Darbuotojų motyvacijos darbui per bendravimo kultūrą stiprinimas; - Organizacijos tradicijų puoselėjimas bei plėtimas; - Darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių gerinimas; - Darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo organizacijoje skatinimas; - Teigiamo tarp darbuotojų požiūrio bendradarbiavimo bei komandinio darbo klausimais formavimas; - Biurokratijos mažinimas, bendradarbiavimo tarp darbuotojų formų plėtimas; - Seminarų, konferencijų organizavimas organizacijos darbuotojų bendradarbiavimo bei komandinio darbo klausimais; - Organizacijos vertybių peržiūrėjimas, formavimas, darbuotojų vyraujančių vertybių pagrindu; - Periodinis tyrimo ar apklausos organizacijoje organizavimas, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę jų pasitenkinimu darbu ir vyraujančia organizacine kultūra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dažni organizacijos vadovų keitimais; - Visuomenės nepasitikėjimas, neigiamas požiūris; - Žiniasklaidos priemonių, kontroliuojančių institucijų neigiamas nuomonės formavimas; - Darbuotojų menkas domėjimasis organizacijos istorija, misija, tikslais, strategija ir vertybėmis; - Didėjanti darbuotojų (specialistų) kaita; - Kvalifikuotų specialistų stoka; - Teisės aktų pasikeitimai; - Neigiama politinės valios įtaka valstybės tarnautojų kvalifikacinio vertinimo atžvilgiu; - Darbo produktyvumo pasikeitimas dėl prastėjančių santykių tarp vadovų ir pavaldinių; - Siekiamo bendradarbiavimo tarp skyrių ir darbuotojų rezultatyvumo stoka; - Kontrolės sistemos, darbo drausmės reglamentavimo nepakankamumas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktų tyrimų rezultatais

Apibendrinant atliktą tyrimo rezultatų analizę, paaiškėjo, kad šiai dienai Joniškio rajono savivaldybės administracijos organizacinė kultūra turi daugiau stiprybių nei silpnybių, o tuo tarpu Šiaulių rajono savivaldybės administracijos organizacinė kultūra silpnybių turi daugiau nei stiprybių, tačiau tinkamai įgyvendinant galimybes ir gerąją Joniškio rajono savivaldybės administracijos organizacinės kultūros patirtį, padėtų suformuoti stiprią organizacinę kultūrą.

Pasak Kaziliūno, A. (2004), nagrinėjant viešųjų institucijų veiklos efektyvumą pastebėta, jog paslaugas gaunančiam asmeniui ganėtinai svarūs tokie veiksniai kaip paslaugas kuriančių ir teikiančių asmenų moralinė nuostata. Kultūros vertybės neretai lemia pasirenkamus darbo metodus ir prioritetus, o tai turi įtakos ir galutiniam veiklos rezultatui.

Rinkos tyrimai ir klientų apklausos parodė, kad klientas lieka labai patenkintas gautomis paslaugomis, kai šias paslaugas teikia savo darbą vertinantis, norintis jį kuo geriau atlikti, kvalifikuotas darbuotojas. O tai būtų neįmanoma be palankios vidinės organizacinės kultūros (Kaziliūnas, 2004).

Remiantis mokslinių autorių, tokių kaip B. Schneideris ir D. Bowen (2000), nuomone bei atliktais tyrimais galima teigti, kad tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai yra labiau suinteresuoti geriau dirbti ir reprezentuoti savo organizaciją, kai juos vertina ir gerbia vadovas.

Darbuotojai jaučiasi gerbiami kuomet turi galimybę rodyti iniciatyvą darbe, teisę reikšti nuomonę bei teikti pasiūlymus tam tikrais veiklos klausimais, turėti skatinimo galimybes. Todėl tradicinis personalo valdymas nagrinėtose savivaldybėse turėtų būti pagrįstas vidinių organizacijos prioritetų ir poreikių nustatymu, taisyklių vykdymu bei tiksliais jų vykdymo procedūromis.

Pasiremiant vieno iš organizacinės kultūros tyrinėtojo B. Schneiderio tyrimu, lietuvių moksliniu autoriumi A. Kaziliūnu bei šiame moksliniame darbe atliktais savivaldybių administracijų organizacinės kultūros tyrimais galime teigti, kad iniciatyvos laisvė, saviraiška, teisingas ir lygus visų organizacijos narių traktavimas, gerai organizuota darbuotojų atranka, kvalifikacijos kėlimo ir skatinimo galimybės teigiamai veikia organizacijos vidinę aplinką. O tokie neigiami veiksniai kaip blogai organizuota darbo sauga, ribotos karjeros galimybės ir pan. neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vykdoma veikla, o tai sudaro pavojų teikiamų paslaugų kokybei ir organizacijos sėkmei.

Pasak Kaziliūno, A. (2004), organizacinės kultūros kūrimas yra ilgalaikis procesas. Žmonių nuostatos, pažiūros, santykiai, tradicijos formuojasi iš lėto, todėl kuriant organizacinę kultūrą labai svarbu visus organizacijoje vykstančius procesus sujungti į darnią sistemą, kreipiančią darbuotojus norimų vertybių kūrimo linkme.

Kad suformuoti stiprios organizacinės kultūros modelį, darbe analizuotoms savivaldybių administracijoms reikėtų pateiktos SSGG analizės pagrindu nusimatyti **kaip panaudoti savo organizacijos stiprybes** galimybėms įgyvendinti, **kaip ištaisyti silpnybes** pasinaudojant galimybėmis, **kaip panaudoti stiprybes** grėsmėms sumažinti ir **kokias silpnybes reikėtų pašalinti**, grėsmėms sumažinti.

Susiformavus stipriai organizacinei kultūrai yra būdingas stabilumas, kas yra ilgalaikis organizacijos sėkmės garantas siekiant teikti geros kokybės paslaugas visuomenei.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad:

- ✓ Nustatyta, jog vieningos nuomonės apie organizacinę kultūrą nėra. Beveik kiekvieno autoriaus apibrėžimuose yra minimos vertybės, vadovavimas, pasitikėjimas, darbuotojų įsitikinimai, organizacijos istorija, organizaciją vienijantys tikslai, taisyklės, bei išoriniai ir vidiniai veiksniai. Apibendrintai galima teigti, jog organizacinė kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems įmonės nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma įmonės istorijos, tradicijų, ceremonijų bei padedanti išsiskirti iš kitų įmonių. Organizacinė kultūra ne tik išskiria organizacijas iš kitų panašaus pobūdžio organizacijų, bet ir vienija organizacijos kolektyvą ir skatina keistis priklausomai nuo aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai.
- ✓ Išsiaiškinta, kad organizacinė kultūra organizacijoje atlieka gana daug funkcijų, kurios lemia organizacijos savitumą bei formavimosi ypatumus, t.y. apibrėžia ribas ir išskiria vieną organizaciją iš kitų, organizacijos nariams teikia tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidadavimą kažkam didesniam, nei žmogaus asmeninis interesas ir sustiprina socialinės sistemos stabilumą.
- ✓ Organizacijos klimatą reikėtų laikyti sudedamąja organizacinės kultūros dalimi, kadangi ir organizacijos klimatas, ir organizacinė kultūra veikia organizacijos narių elgesį. Norint sukurti palankų organizacijos klimatą, reikia atkreipti dėmesį į jį įtakojančius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, motyvacija, darbuotojų tarpusavyo santykiai ir pan. Kai klimatas palankus padidėja pasitenkinimas darbu, padidėja darbo efektyvumas.
- ✓ Nustatyta, jog organizacinė kultūra formuojama specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, kuri užtikrina įmonės misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą. Siekiant sukurti organizacinę kultūrą, būtina diagnozuoti įmonėje dominuojančias vertybes, esamų vertybių pagrindu sukurti norimą vertybių skalę ir laipsniškai mokyti darbuotojus priimti norimas vertybes, kurios gali padėti įmonei ir jos nariams išlikti rinkoje.
- ✓ Kuriant organizacinę kultūrą, pirmiausia reikia diagnozuoti kokia organizacinė kultūra yra dabar. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių.
- ✓ Organizacinės kultūros metodai leidžia išsamiai ištirti organizacinę kultūrą ir atskleidžia dominuojančias savybes, o nustačius organizacinę kultūrą, galima sužinoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vietas.

Atlikus empirinių duomenų analizę, galima pateikti tokias pagrindines išvadas:

- ✓ Kaip atskleidė tyrimų rezultatai, savivaldybių darbuotojai organizacinę kultūrą supranta kaip didelę vertybę, turinčią įtakos visai organizacijos veiklai. Taip pat nustatyta, kad tiriamų savivaldybių organizacinė kultūra pasireiškia daugiausiai per ritualus ir tradicijas.
- ✓ Išsiaiškinta, kad abiejų savivaldybių darbuotojų aukštai vertinamos ir laikomos pačiomis stipriausiomis vertybėmis atsakingumas, patikimumas, sąžiningumas, pasitikėjimas. Taip pat yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas, tačiau nėra stiprios tokios vertybės kaip lygybė ir laisvė, kas gali varžyti darbuotojų elgseną ir neigiamai įtakoti jų mastymą.
- ✓ Skirtingai nei Joniškio rajono savivaldybėje, daugelis Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų išvardintas vertybes savo savivaldybėje įvertino 3 (kaip nelabai stiprias), tad galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai nepakankamai gerai jas vertina, todėl vadovybei reikėtų peržiūrėti vertybių sistemą.
- ✓ Nustatyta, kad abiejų savivaldybių darbuotojai pakankamai gerai vertina galimybę ir sąlygas siekti karjeros, tačiau Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojai yra mažiau patenkinti darbuotojų darbo skatinimu. Taip pat Šiaulių rajono savivaldybėje darbuotojams mažesnės galimybės dalyvauti sprendimų priėmime, mažai dėmesio skiriama darbuotojų interesų užtikrinimui, nėra vieno vadovavimo stiliaus, vyrauja keletas vadovavimo stilių.
- ✓ Kaip parodė tyrimo rezultatai, žemesnio rango darbuotojai jaučia žemesnį pasitenkinimą darbu nei aukštesnio rango darbuotojai, ir 47 proc. Joniškio rajono bei 53 proc. Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojai organizacinę kultūrą iš dalies norėtų keisti, tad organizacijos vadovai turėtų ypač atkreipti dėmesį į tokius organizacijos kultūros veiksnius kaip valdymo struktūra, santykiai su darbuotojais bei organizacijos vertybės ir nuostatos. Šie veiksniai turėtų būti koreguojami norint išlaikyti gerus įmonės darbuotojus bei siekiant stiprinti jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai.
- ✓ Tyrimo metu išsiaiškinta, ką darbuotojams reiškia darbas savivaldybėje. Apibendrinant apklausos rezultatus, galime teigti, kad dauguma abiejų savivaldybių darbuotojų darbą savivaldybėje laiko pajamų šaltiniu, galimybe užsidirbti, tačiau mažiau palankiai vertinamos karjeros, savirealizacijos galimybės, o Šiaulių rajono savivaldybėje ir profesinio tobulėjimo galimybės.
- ✓ Atliktas tyrimas atskleidė, jog Joniškio rajono savivaldybės organizacinė kultūra yra stipriau išreikšta nei Šiaulių rajono savivaldybės, kas Joniškio rajono savivaldybės darbuotojams užtikrina jos tęstinumą, o Šiaulių rajono savivaldybės organizacinėje kultūroje yra silpnų grandžių, kurios turėtų būti peržiūrimos iš esmės.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimų rezultatais pateikiamos šios rekomendacijos Joniškio ir Šiaulių rajonų savivaldybių administracijų darbuotojų organizacinės kultūros tobulinimui:

- ✓ Siekiant stiprinti organizacinę kultūrą savivaldybių administracijose, reikėtų nuolat atlikti išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos stebėseną, leidžiančią nustatyti besikeičiančius vartotojų bei darbuotojų poreikius.
- ✓ Rekomenduojama skatinti bendradarbiavimą tarp skyrių, tarp vadovų ir specialistų, įtraukiant darbuotojus į administracijos priimamų sprendimų procesą bei didinant pasitenkinimą darbu, užimamos pareigomis ir organizacija, kadangi 33 proc. Šiaulių rajono ir 10 proc. Joniškio rajono savivaldybių darbuotojų kaip keistinus nurodė darbuotojų tarpusavio santykius, o darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius kaip keistinus akcentavo net 36 proc. Joniškio rajono bei 24 proc. Šiaulių rajono savivaldybių darbuotojų.
- ✓ Siekiant stiprinti organizacinę kultūrą savivaldybių administracijose, būtina skatinti savivaldybių darbuotojų iniciatyvą puoselėjant bendras savo savivaldybės tradicijas, vertybes, skatinti domėjimąsi savivaldybės istorija. Tai pagrindžia ir 31 proc. Šiaulių rajono bei 49 proc. Joniškio rajono savivaldybių darbuotojų nuomonė apie keistinus jų organizacinės kultūros aspektus.
- ✓ Siekiant suformuoti stiprią organizacinę kultūrą, savivaldybių vadovai turėtų nustatyti bendrus organizacijos tikslus, veiklos kryptį ir strategiją, sukuriant tokią atmosferą, kad organizacijos tikslų siektų visi darbuotojai.
- ✓ Paaškęjus, kad dauguma Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojų (31 – 44 proc.) vertybes įvertino kaip nelabai stiprias, savivaldybės vadovai, visais organizacijos lygiais turėtų peržiūrėti ir sukurti vertybių skalę bei doros ir etikos normas, pripažįstant darbuotojų indėlį į veiklos rezultatus.
- ✓ Kuriant organizacinę kultūrą, savivaldybių vadovai turėtų pasinaudoti šiuolaikiniais tarptautiniais kokybės vadybos standartais ir visuotinės kokybės vadybos principais, kurie padėtų sujungti organizacijose vykstančius procesus į darnią sistemą ir suformuoti vertybes.
- ✓ Į organizacinės kultūros formavimą bei keitimą savivaldybių administracijų vadovai turėtų įtraukti visus darbuotojus, tokiu būdu užtikrinant kryptingą organizacinės kultūros puoselėjimą bei stiprinimą.

LITERATŪRA

1. Andrejaitytė, M. (2012). *Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas*. Straipsnių rinkinys. Socialiniai mokslai. Kaunas, Akademija. [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: <http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2012/JM_2012_straipsniu_rinkinys.pdf>.
2. Aleliūnaitė, D., Urbanskienė, R. (2000). *Marketingo kultūros vaidmuo organizacijos sėkmingos veiklos plėtroje (Role of Marketing Culture in Development of Successful Activity of Organization)*. Inžinerinė ekonomika. Nr. 1 (16). P. 77-83.
3. Aleknienė, A. (2003). *Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose*. Politologija, Nr. 32.
4. Aleknienė, A., Diskienė, D., Marčinskas, A. (2006). *Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra*. Viešasis administravimas, Nr. 2 (10).
5. Aleknienė, A. (2005). *Lietuvos viešojo administravimo institucijų vertybinis potencialas*. Tiltai, Nr. 3 (32).
6. Aiman-Smith, L. (2004). *Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. [žiūrėta 2011-11-15]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf>.
7. Alas, R. (2004). *Factors influencing Learning in Estonian Organizations and the Implications for Management Education*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.31. p. 7-17.
8. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). Organizacijų vadyba. Technologija. Kaunas.
9. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2005) *Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės prielaidos privalumai bei ribotumai*. Socialiniai mokslai. Nr. 4 (50).
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Technologija: Kaunas.
11. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 2 (9)*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
12. Buelens, M., Kreitner, R., Kinicki, A. (2002). *Organizational behaviour: Second European Edition*. 61-65 p.
13. Bugenytė, A. (2011). Organizacinės kultūros formavimas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse. Magistro darbas. Šiaulių universitetas. [žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_090218-47995/DS.005.0.01.ETD>.

14. Chlivickas E. (2001). *Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai*. Kn. A. Raipa (Ats. red.). Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 162 - 177.
15. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. 2000. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst. XXIV, 967 p. [žiūrėta 2012-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.autoinfa.lt/webdic/>>.
16. Damašienė, V. (2004). *Regiono pramonės plėtros ir užimtumo valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
18. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 187 p.
19. Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. KTU. ISSN 1648-2603. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.
20. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: VU leidykla. 99 p.
21. Dubauskas G., (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
22. Garalis, A. (2005). *Organizacijos kultūra ir vadovas*. Lietuvos katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai. Vilnius, p. 865-881.
23. Gykaraitė, R. (2010). *Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas. [žiūrėta 2012-07-15]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100903_165013-88106/DS.005.0.01.ETD>.
24. Goodpaster, K. E., (2007). *Conscience and corporate culture*. Malden, Mass: Blackwell. XXVI, 306 p.
25. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas. 137 p.
26. Halder A., (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
27. Hatch M., Schultz M. (1997). *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*. European Journal of Marketing. vol. 31, no. 5, p. 356-365.
28. Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
29. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius. Vilspa.
30. Joniškio rajono savivaldybės mero ir administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita. (2012). [žiūrėta 2012-09-25]. Prieiga per internetą

- <<http://www.joniskis.lt/layout/set/print/Naujienos/2012-metai-Balandis/Taryba-patvirtino-Mero-ir-Administracijos-direktorius-2011-m.-ataskaitas>>.
31. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283, [1] p.
 32. Jucevičienė, P. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija. 181, [2] p.
 33. Jucevičius, G. (2001). *Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste*. Socialiniai mokslai. Nr. 2 (28), p. 20-24.
 34. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
 35. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
 36. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. 327, [1] p.
 37. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Valdymo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
 38. Kaziliūnas, A. (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 9 (2004). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, p. 73-79.
 39. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2001). *Organizational Behaviour*. Mcgraw Hill Publishing Company.
 40. Lavickaitė, L. (2009). *Organizacinė kultūra Lietuvos ir Švedijos įmonėse: lyginamoji analizė*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas. [žiūrėta 2012-08-15]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_104736-94307/DS.005.0.01.ETD>.
 41. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708). [žiūrėta 2012-08-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440908>.
 42. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290). [žiūrėta 2012-08-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=438126>.
 43. Liubinienė, V. (2003). *Kultūra ir visuomenė*. Kaunas: Technologija. 91 p.
 44. Lukasova, R. (2004). *Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2004.32. p. 95-103.
 45. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 46. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija. 105, [3] p.

47. Piktornaitė, I. (2004). *Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvavimui*. Organizacijų valdymo teoriniai aspektai. Magistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija. Klaipėda: KU leidykla. P. 49-53.
48. Pociūtė, B. (2005). *Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė kokybės kultūra*. Acta paedagogica Vilnensia, 15. P. 188-196.
49. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
50. Pruskus V. (2005). *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius, VPU leidykla.
51. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra*. Vilniaus pedagoginis universitetas.
52. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai. 2009. 49.
53. Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey, Prentice Hall.
54. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
55. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba. Personalo valdymas*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Vilnius: Verslo žinios. P 1-29.
56. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Technologija. Kaunas.
57. *Savivaldybių administracijų struktūrų analizė*. Studija. (2010). Vidaus reikalų ministerija. Vilnius.
58. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
59. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
60. Schuler, R. (1992). *Managing Human Resources*. West Publishing Company.
61. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
62. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Stoner. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. *Šiaulių rajono savivaldybės mero ir administracijos direktoriaus 2011 metų veiklos ataskaita*. (2012). [žiūrėta 2012-09-15]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/ADMINISTRACIJOS_DIREKTORIUS/115>.

65. Šimanskienė, L. (1998). *Organizacinės kultūros formavimas, kaip nenutrūkstamas kokybės gerinimo aspektas*. Ekonomikos reforma Rytų ir Vakarų Europoje: tarptautinės konferencijos medžiaga. Klaipėda. P. 86-9.
66. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla. 206 p.
67. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 24, p. 171-182.
68. Šimanskienė, L. (2003). *The Importance of Cross-cultural Differences in the Context of Globalization*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2003.28. p. 173-183.
69. Šimanskienė, L. (2004). *The Research on Personal Qualities of Leaders and Team Members*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.32. p. 175-187.
70. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15 (4).
71. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėdos universitetas.
72. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėdos universitetas.
73. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Požiūrių į organizacijos kultūrą analizė*. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslo darbai VGTU 2005. Vilnius: Technika. P. 277-280.
74. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika. P. 45-52.
75. Valkeavaara, T. (1998). *Human Resource Development Roles and Competencies in Five European Countries*. International Journal of Training and Development.
76. Vanagas, P. (2005). *Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 2005.34. p. 217-229.
77. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
78. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
79. Vienažindienė, M., Sakalas A., *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. KTU. [žiūrėta 2011-11-03]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>.
80. Vienažindienė, M. *Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai*. [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-641.pdf>.

81. Vveinhardt, J. (2007). *Organizacijos žmogiškųjų išteklių ir vadovo vystymosi sąveika*. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nr. 2 (11). P. 255–260.
82. Vveinhardt, J. (2007). *Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2 (9). P. 332–338.
83. Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena*. Leidinys parengtas pagal Tempus Phare projektą „Valstybės pareigūnų rengimas teisinės sistemos reformai Lietuvoje“. Vilnius: LTU. 89, [1] p.
84. Targamadzė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
85. Targamadzė, V. (2011). *Švietimo organizacijos kultūra*. Vilnius: Metodinė priemonė.
86. Tarptautinių žodžių žodynas. [žiūrėta 2012-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/>>.
87. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
88. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus metmenys*. Vilnius: LTU.
89. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. (30). p.201-209.
90. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
91. Zats, D. (2008). *Organizational Culture. Tools to Turn Information into Action*. [žiūrėta 2012-06-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.toolpack.com/Culture.html>>.

PRIEDAI

Centralizuota valdžia

Decentralizuota valdžia

Organizacijos valdžios struktūra

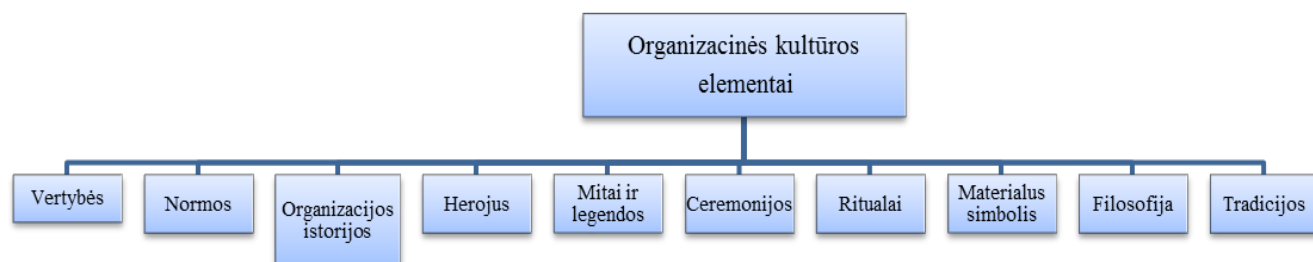
Nešališki santykiai	Organizacinės skatinimo normos	Elitas		Meritokratija	
		<u>Skatinamos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritetas • Atlygis už gerus darbo rezultatus 	<u>Nepalaikomos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Darbas grupėse • Įsitraukimas į bendrą veiklą • Įsipareigojimas • Naujų narių priėmimas 	<u>Skatinamos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atlygis už gerus darbo rezultatus • Darbas grupėse • Įsitraukimas į bendrą veiklą • Įsipareigojimas • Naujų narių priėmimas 	<u>Nepalaikomos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritetas
Lygiaverčiai santykiai	Organizacinės skatinimo normos	Lyderystė		Kolegialus valdymas	
		<u>Skatinamos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritetas • Atlygis už gerus darbo rezultatus • Darbas grupėse • Įsipareigojimas • Naujų narių priėmimas 	<u>Nepalaikomos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Įsitraukimas į bendrą veiklą 	<u>Skatinamos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Darbas grupėse • Įsitraukimas į bendrą veiklą • Įsipareigojimas • Naujų narių priėmimas 	<u>Nepalaikomos vertybės</u> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritetas • Atlygis už gerus darbo rezultatus

Organizacijos vertybių tripologija

Šaltinis: M. Buelens, R. Kreitner, A. Kinicki (2002). *Organizational behaviour: Second European Edition*, p. 61

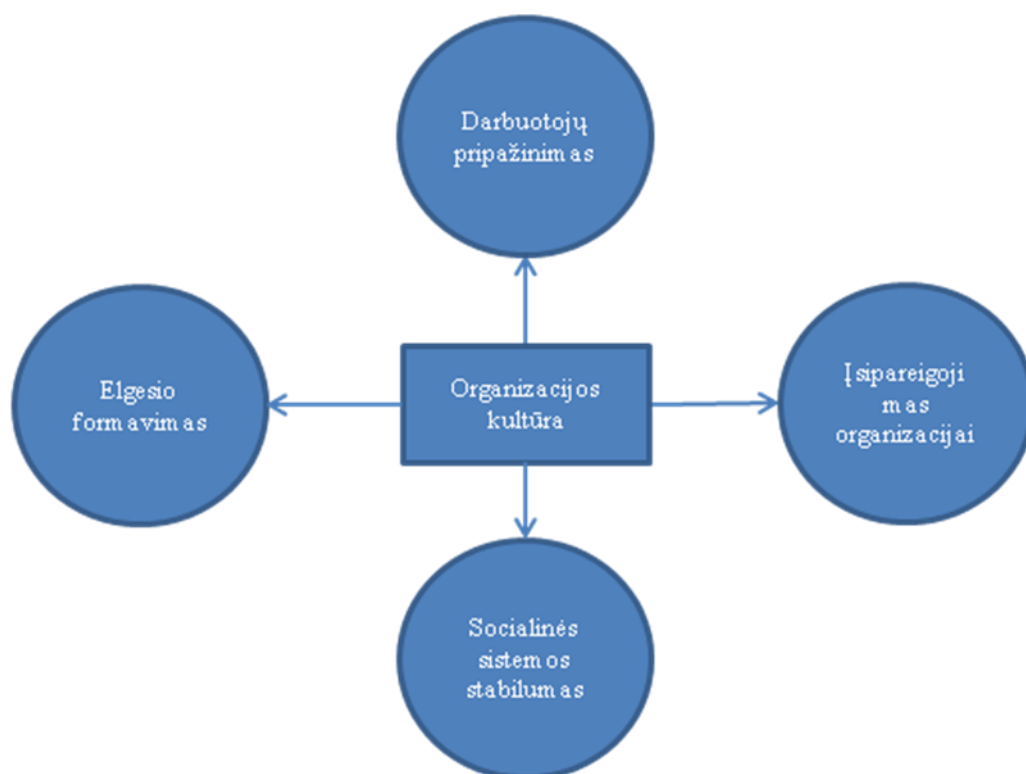
Pasak M. Buelens, R. Kreitner, A. Kinicki (2002), paveiksle parodyta organizacijos vertybių tripologija, kurioje atsispindi santykis sukryžminus skatinimo normas su valdžios struktūromis. Organizacijos skatinimo normos atsispindi kompanijos supratime kaip turėtų būti skiriamas skatinimas. Pagal nešališką skatinimo normą, skatinimas turėtų būti vienodai proporcingas darbuotojams, nepaisant jų konkurencingumo laipsnio. Organizacijos valdžios struktūros atsispindi kompanijos pagrindiniame įsitikinime kaip valdžia ir autoritetas turėtų būti paskirstytas ir pasidalintas. Šios abi organizacijos tvarkos yra kraštutinumai – nuo nelygybe remtos centralizuotos organizacijos struktūros iki lygios ir visiškai decentralizuotos.

Paveiksle matyti keturios vertybių sistemos: *elito*, *meritokratijos*, *lyderystės* ir *kolegialaus valdymo*. Kiekvienas vertybių tipas turi ir teigiamų ir neigiamų pusių. Pavyzdžiui, elito vertybių sistema paremia vertybes susijusias su autoriteto pripažinimu, aukštais darbo rezultatais ir atitinkamais atlygiais. Tačiau visiškai kitaip yra kolegialiaame valdyme, kur palaikomos vertybės susijusios su darbu grupėse, įsitraukimu į bendrą veiklą, įsipareigojimais ir naujų narių priėmimu.



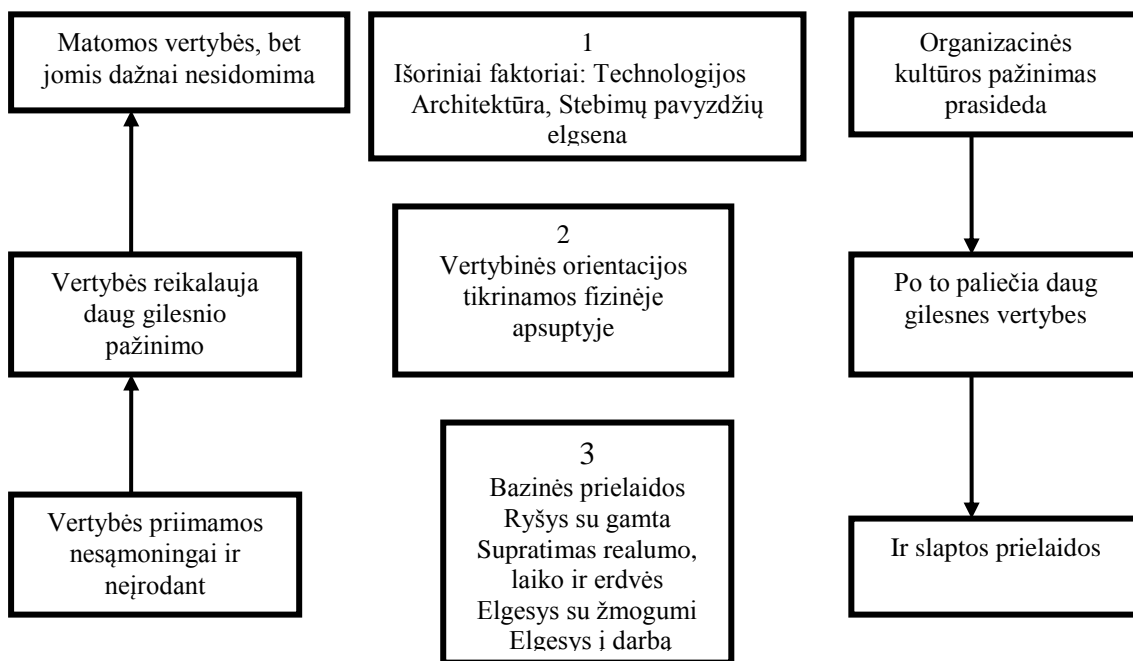
Organizacinės kultūros elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Stoner, F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.



Ketrios organizacijos kultūros funkcijos

Šaltinis: M. Buelens, R. Kreitner, A. Kinicki (2002). *Organizational behaviour: Second European Edition*, p. 65



Organizacinės kultūros lygiai ir jų įsisavinimo etapai

Šaltinis: Šatalova, N. I. ir kt. (2006). *Organizacinė kultūra*. Maskva: Egzaminas, p. 98.

Cameron, K. S. ir Quinn, R. (2001) organizacinės kultūros tipai

<p><i>Klanų kultūra</i></p> <p>Organizacijoms būdingas susitelkimas, siekis bendradarbiauti, organizacijos išsiskiria savo individualumu. Šios organizacijos labiau panašios į dideles šeimas. Klanų kultūra apibūdinama kaip draugiška, palanki darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro ir pasitiki vienas kitu. Organizacija vieninga, jos nariai pasižymi atsidavimu darbui ir ištikimybe savo organizacijai ir jos tradicijoms. Organizacija laikosi savo įsipareigojimų. Ji siekia ilgalaikės naudos, tobulindama kolektyvą, nuolat gerindama moralinį klimatą organizacijos viduje.</p>	<p><i>Adhokratijos kultūra</i></p> <p>Organizacijos labai greitai turi adaptuotis naujomis sąlygomis ir atrasti naujų galimybių. Didelis dėmesys skiriamas individualumui, skatinamas gebėjimas rizikuoti ir sugebėjimas numatyti ateitį, nes kiekvienas adhokratijos sistemos darbuotojas yra susijęs su bendravimu su klientais. Adhokratijos kultūra apibūdinama kaip darbo vieta, kuriai būdingas verslumas ir kūrybingumas. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Lyderis sugeba numatyti į priekį, geba rizikuoti ir novatoriškai spręsti problemas. Labai svarbu būti pasirėngus nuolatiniams pokyčiams ir mokėti priimti laikmečio ir supančios aplinkos iššūkius.</p>
<p><i>Hierarchinė kultūra</i></p> <p>Organizacinė kultūra yra apibūdinama, kaip formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonės vykdo tai, kokios yra nustatytos procedūros. Efektyvūs lyderiai – tai geri koordinatoriai ir organizatoriai. Svarbu planuoti organizacijos veiklą. Ilgalaikis organizacijos rūpestis – užtikrinti jos stabilumą, kryptingumą ir rentabilumą. Organizacijos rišamoji grandis – formalios taisyklės ir oficiali politika.</p>	<p><i>Rinkos kultūra</i></p> <p>Organizacija yra orientuota į supančią aplinką, į išorės klientus, o ne į savo vidaus reikalus. Pagrindinės rinkos kultūros nuostatos orientuotos į ilgalaikių tikslų siekimą, į pelningumą ir rezultatą. Lyderiai ne tik tvirti šeimininkai, bet ir nuožmūs konkurentai. Jie nepajudinami ir reiklūs. Organizaciją vienija bendras siekis laimėti konkurencinėje kovoje. Labai svarbu aplenkti konkurentus ir užimti lyderių pozicijas.</p>

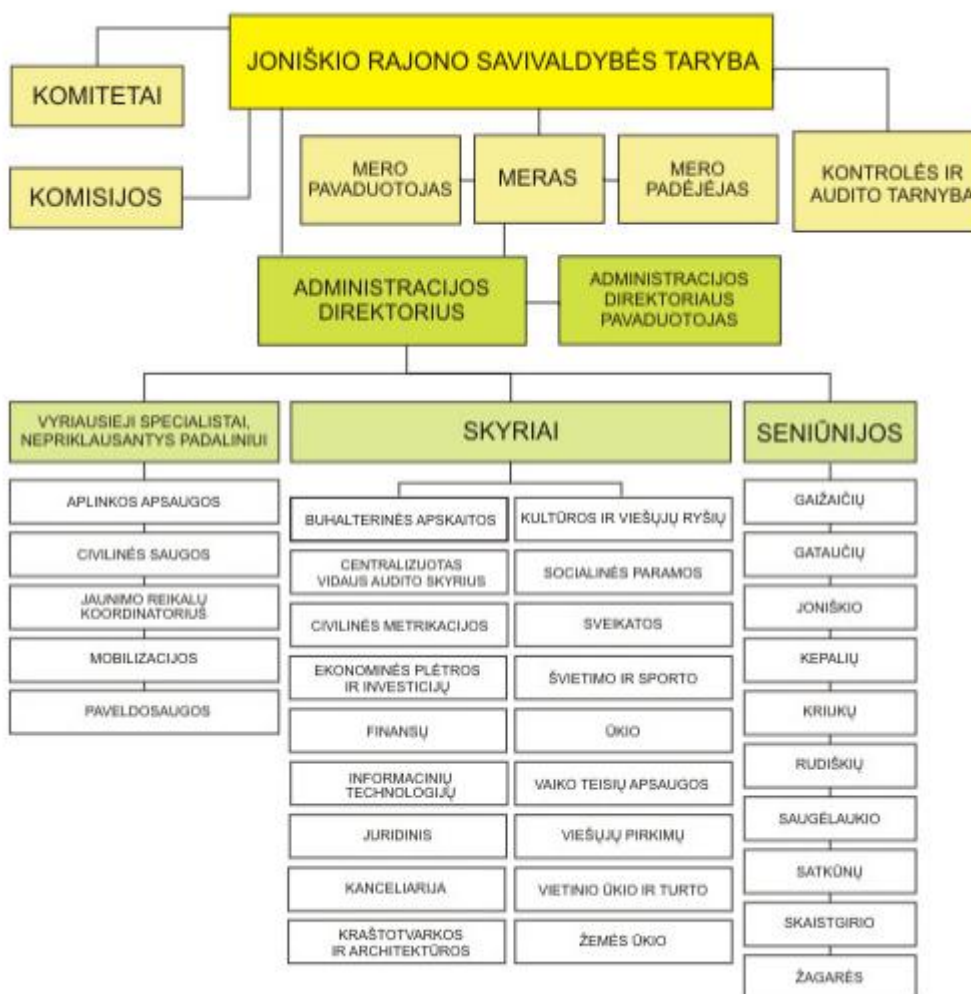
Šaltinis: Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт - Петербург: Питер, p. 68

Organizacijos kultūros ir efektyvumo modelis

Išorinė įtaka		Prisitaikymas	Misija
Vidinė įtaka		Įtraukimas	Nuoseklumas
		Pokyčiai ir lankstumas	Stabilumas ir vadovavimas

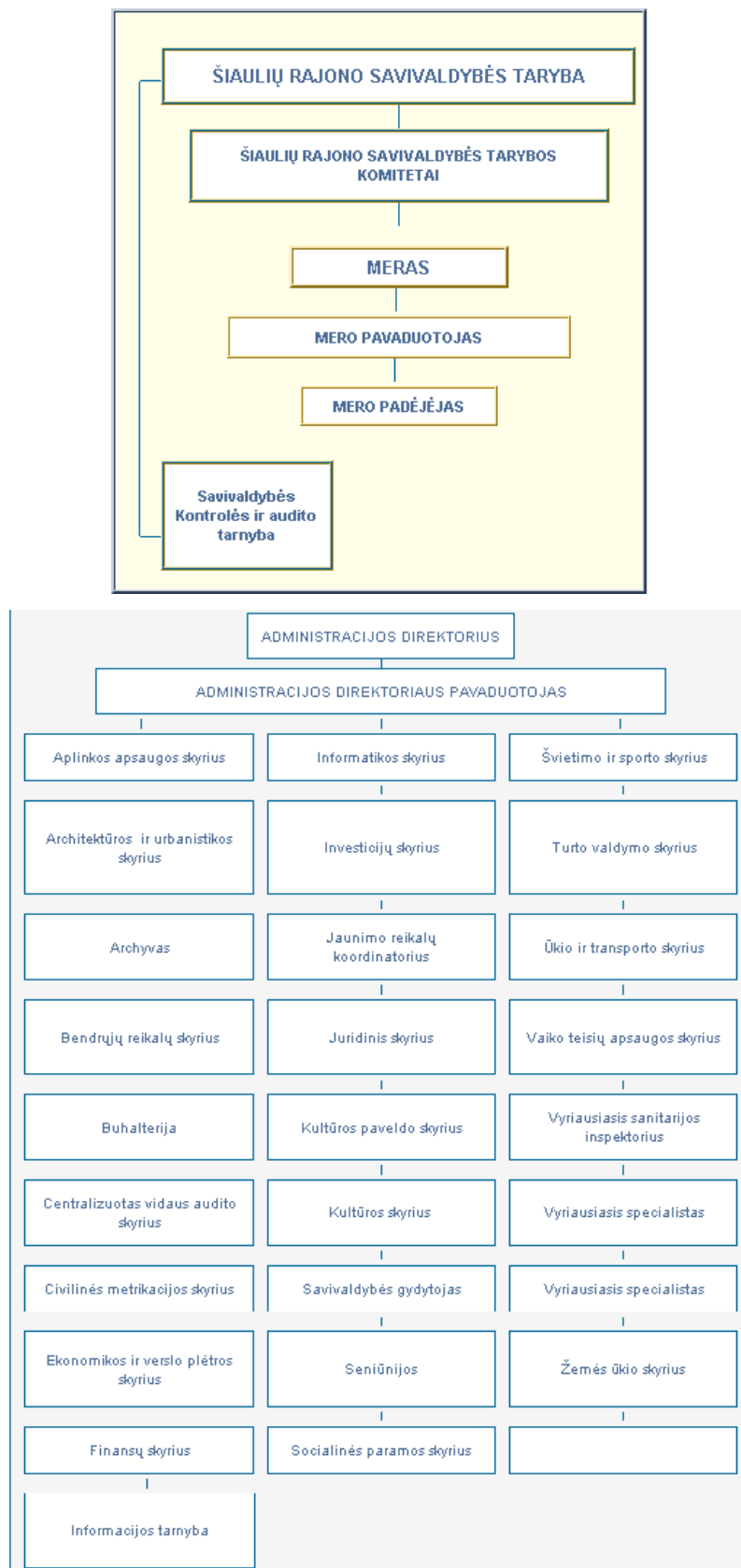
Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėdos universitetas, p. 65

Joniškio rajono savivaldybės administracijos organizacinė struktūra



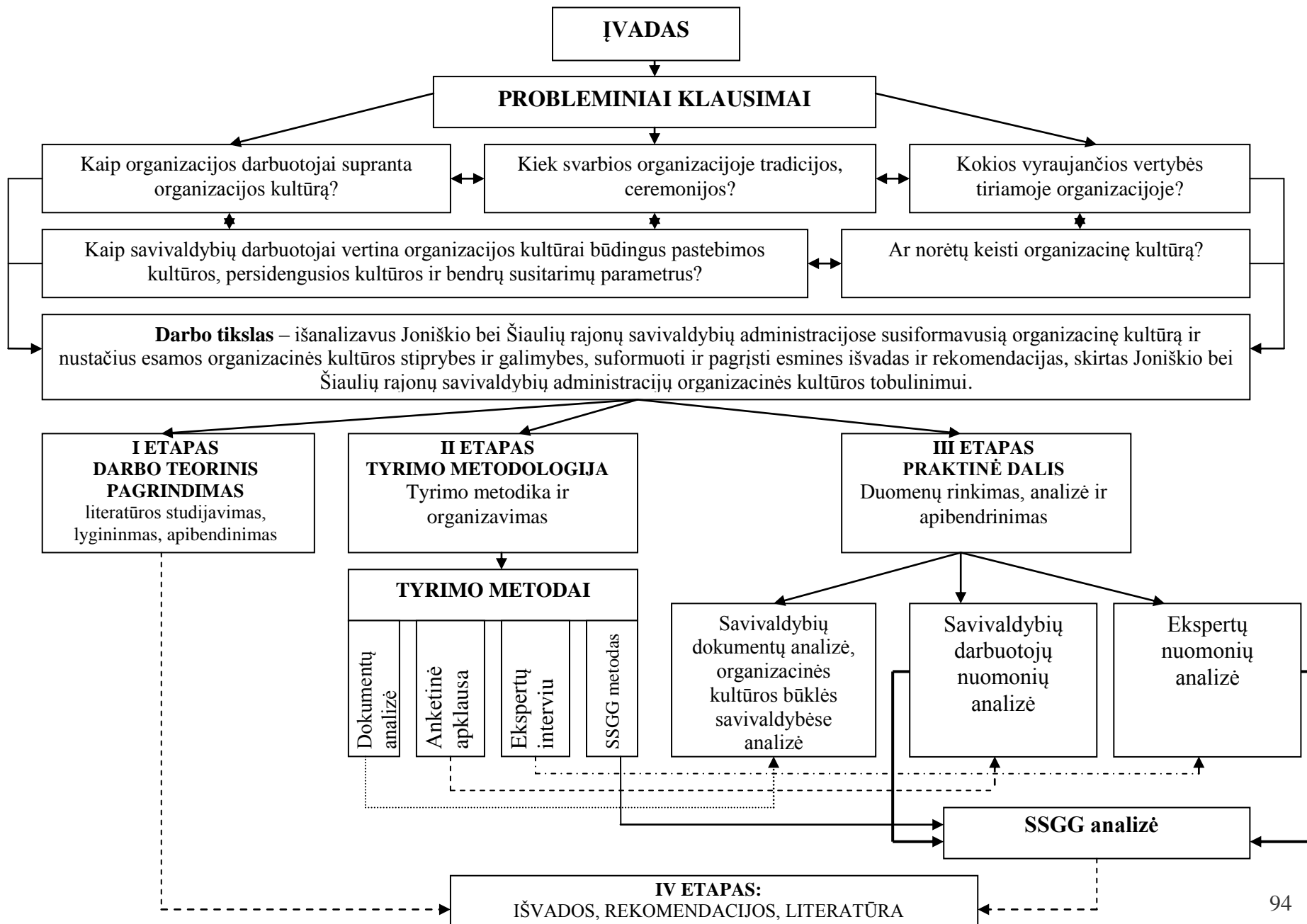
Šaltinis: <http://www.joniskis.lt/Savivaldybe/Struktura-ir-kontaktai/Struktura>

Šiaulių rajono savivaldybės administracijos organizacinė struktūra



Šaltinis: <http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/struktura>

Magistro baigiamojo darbo žemėlapis



Tyrimo anketa

Gerbiamas Respondente,

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti Šiaulių rajono savivaldybės organizacinę kultūrą.

Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantas Algis Butė. Gauti duomenys, juos apibendrinus, bus panaudoti magistro baigiamojo darbo kontekste.

Anketa yra anoniminė, Jums nereikia rašyti nei vardo nei pavardės. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami.

Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą(-us) ir/arba įrašykite savo atsakymo variantą ar komentarą.

Pasirinktą atsakymą pažymėkite X.

Iškilus klausimams, rašykite: algisbute@gmail.com

1. Ar Jus tenkina dabartinis darbas?

- Visiška tenkina;
- Labai tenkina;
- Tenkina iš dalies;
- Visiškai netenkina.

2. Darbas šioje organizacijoje Jums reiškia (pažymėkite du atsakymo variantus):

- pagrindinį pragyvenimo šaltinį;
- garantuotą pastovų atlyginimą;
- darbą pagal specialybę;
- savirealizaciją;
- tinkamą asmeninį statusą;
- karjeros galimybes;
- prestižą;
- laiko praleidimą;
- profesinį tobulėjimą;
- kita (įrašykite)

3. Įvertinkite žemiau pateiktus organizacijos aspektus.

	Taip, žinau	Žinau iš dalies	Nežinau	Man tai neįdomu
Žinote organizacijos istoriją ir raidą?				
Ar žinote organizacijos darbuotojų struktūrą?				
Ar žinote vadovybės lūkesčius jūsų atliekamam darbui				
Ar žinote organizacijos tikslus?				
Ar žinote organizacijos strategiją?				
Ar žinote organizacijos vertybes?				

4. Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais (įvertinkite visus teiginius).

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
jaučiate vadovo palaikymą, pasitikėjimą atliekant kasdienes pareigas				
Nuo mano atliekamo darbo tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė ir nesėkmė				

Organizacijoje vertinamo iniciatyvūs darbuotojai, kurie stengiasi daryti daugiau nei tikimasi				
Vadovybė pastebi labai gerai dirbančius darbuotojus, bet jų darbas niekada neįvertinamas				
Man sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros				
Egzistuoja stipri kontrolės sistema, jaučiuosi nuolat stebimas				
Drausmė yra būtina užtikrinti gerus darbo rezultatus ir vadovybės pasitikėjimą				

5. Įvertinkite organizacijos vertybių sistemą (kur 1 - visiškai nestipri, o 5 labai stipri).

Vertybės	1	2	3	4	5
Sąžiningumas					
Pasitikėjimas					
Patikimumas					
Atsakingumas					
Komunikacija tarp darbuotojų					
Iniciatyvumas					
Drausmė					
Geranoriškumas					
Lygybė					
Laisvė					
Tolerancija					

6. Kokias idėjas savo vertybėse deklaruoja Jūsų organizacija? (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus)

- teikti interesantui kuo didesnę naudą ir dėmesį;
- siekti inovacijų organizacijos veikloje;
- darbuotojai yra organizacijos turtas;
- būti vieninga komanda;
- tiekti kokybiškas paslaugas;
- siekti užsibrėžtų tikslų.

7. Kokių tradicijų yra laikomasi Jūsų organizacijoje? (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus)

- vyksta žiemos šventiniai renginiai;
- vyksta sporto šventės renginiai;
- vyksta vasaros šventės renginiai;
- švenčiami darbuotojų gimtadieniai;
- renkami geriausi metų darbuotojai;
- organizuojamos bendros darbuotojų šeimų šventės;
- kita

8. Įvertinkite darbuotojų bendradarbiavimą.

	Taip	Iš dalies	Ne
Ar darbuotoju tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys			
Ar bendradarbiavimas tarp įvairių organizacijos padalinių yra aktyviai skatinamas?			
Ar organizacija skatina komandinį darbą?			
Ar komunikacija įmonėje yra efektyvi - Jūs lengvai galite gauti Jums reikalingą informaciją Jums reikiamu laiku?			

Ar vadovai įtraukia darbuotojus priimant sprendimus?			
Ar bendradarbiaujate su kitomis organizacijomis?			
Ar jaučiate suvaržymus išsakyti savo nuomonę?			

9. Ar Jūs norėtumėte keisti esamą organizacijos kultūrą?

- taip;
- iš dalies;
- ne

10. Jei taip, nurodykite konkrečiai ką norėtumėte keisti (nurodykite kelis atsakymų variantus)?

- organizacijos vertybes, nuostatas;
- organizacijos tradicijas;
- darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius;
- darbuotojų tarpusavio santykius;
- organizacijos tikslus.

11. Jūsų darbo stažas valstybės tarnyboje (įrašykite metų skaičių):

12. Jūsų užimamos pareigos:

- institucijos (įstaigos) vadovas;
- skyriaus/tarnybos vadovas;
- specialistas;
- kita.

13. Jūs:

- Moteris
- Vyras

14. Jūsų amžius

- iki 25 m.
- 26- 35 m.
- 36- 45 m.
- 46 ir daugiau m.

15. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
- aukštesnysis / profesinis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis

DĖKOJAME UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR ATSAKYMUS!

**Interviu klausimai Joniškio / Šiaulių rajono savivaldybės darbuotojams
(ekspertams)**

*Interviu klausimais siekiama nustatyti Šiaulių rajono savivaldybės organizacinę kultūrą.
Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantas Algis Butė. Gauti
atsakymai, juos apibendrinus, bus panaudoti magistro baigiamojo darbo kontekste.*

Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Tyrėjo el. paštas: algisbute@gmail.com

1. Kaip Jūs vertinate esamą organizacinę kultūrą Šiaulių rajono savivaldybėje? Ar žinote kaip kiti Jūsų organizacijos darbuotojai ją vertina?
2. Ar Jūsų Savivaldybės vadovams svarbi darbuotojų nuomonė ir požiūris apie organizaciją ir jos kultūrą?
3. Koks vadovavimo stilius vyrauja Jūsų organizacijoje?
4. Kaip manote, kokios vertybės Jūsų Savivaldybėje svarbiausios ir kas užtikrina organizacijos sėkmę?
5. Kam Jūsų organizacijos vadovai skiria daugiau dėmesio – rezultatams ar metodams ir procesams?
6. Kokie vienijantys organizaciją elementai Jūsų Savivaldybėje vyrauja?
7. Kokiais būdais Jūsų Savivaldybės darbuotojai turi galimybių susipažinti su organizacijos istorija ir raida, organizacijos misija, tikslais, strategija ir vertybėmis?
8. Koks, Jūsų nuomone, vadovų požiūris į santykį su darbuotojais? Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą? Ar yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę?
9. Ar sudaromos sąlygos Jūsų Savivaldybės darbuotojams kelti kvalifikaciją, ar organizuojami mokymai?
10. Kaip skatinami iniciatyvūs darbuotojai? Ar skatinimas vyksta tik atliekant kasmetinį vertinimą?
11. Kokia kontrolės sistema vyrauja Jūsų organizacijoje?
12. Ar vyrauja Jūsų Savivaldybėje tradicijos, stiprinančios neformalų ryšį tarp darbuotojų? Jei taip, kokios ir kaip vertinate jų įtaką organizacijos kultūros formavimui?
13. Ar Jūsų organizacija kada buvo atlikusi tyrimą ar apklausą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę jų pasitenkinimu darbu ir vyraujančia organizacine kultūra?
14. Kaip manote kokie organizacinės kultūros pokyčiai būtų naudingi Jūsų Savivaldybei ateityje?

DĖKOJAME UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR ATSAKYMUS!