



MARIJAMPOLĖS
SAVIVALDYBĖS
PEDAGOGINĖ
PSICHOLOGINĖ
TARNYBA

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMAS
MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBĖS PEDAGOGINĖJE
PSICHOLOGINĖJE TARNYBOJE**

Tyrimą atliko: psichologės Eglė Iškauskienė, Ugnė Lengvinaitė - Žemaitienė ir
specialioji pedagogė Rūta Kašinskienė

Tyrimo tikslas - atlikti organizacijos kultūros analizę Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje, įvertinant esamą ir norimą organizacijos kultūros tipą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojų požiūrį į organizacijos kultūrą, nustatant esamos organizacijos kultūros tipą, kartu suformuluojant siektinos kultūros gaires.
2. Išsiaiškinti, kuriose kiekvienos organizacijos kultūros tipų dimensijų srityse darbuotojai siekia pokyčių.

Tyrimo dalyviai: 14 Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojų (švietimo specialistai, administracija, pagalbiniis personalas). Tyrimas vyko anonimiškai.

Tyrimo metodika: tyrimui atlikti buvo naudojamas Cameron ir Quinn (OCAI) organizacinės kultūros profilio matavimo instrumentas, skirtas identifikuoti esamą ir norimą kultūrą remiantis 6 dimensijomis (skyriais). Kiekvienas skyrius turi keturias alternatyvas (A,B,C,D), kurioms bendrai įvertinti buvo skiriama 100 taškų.

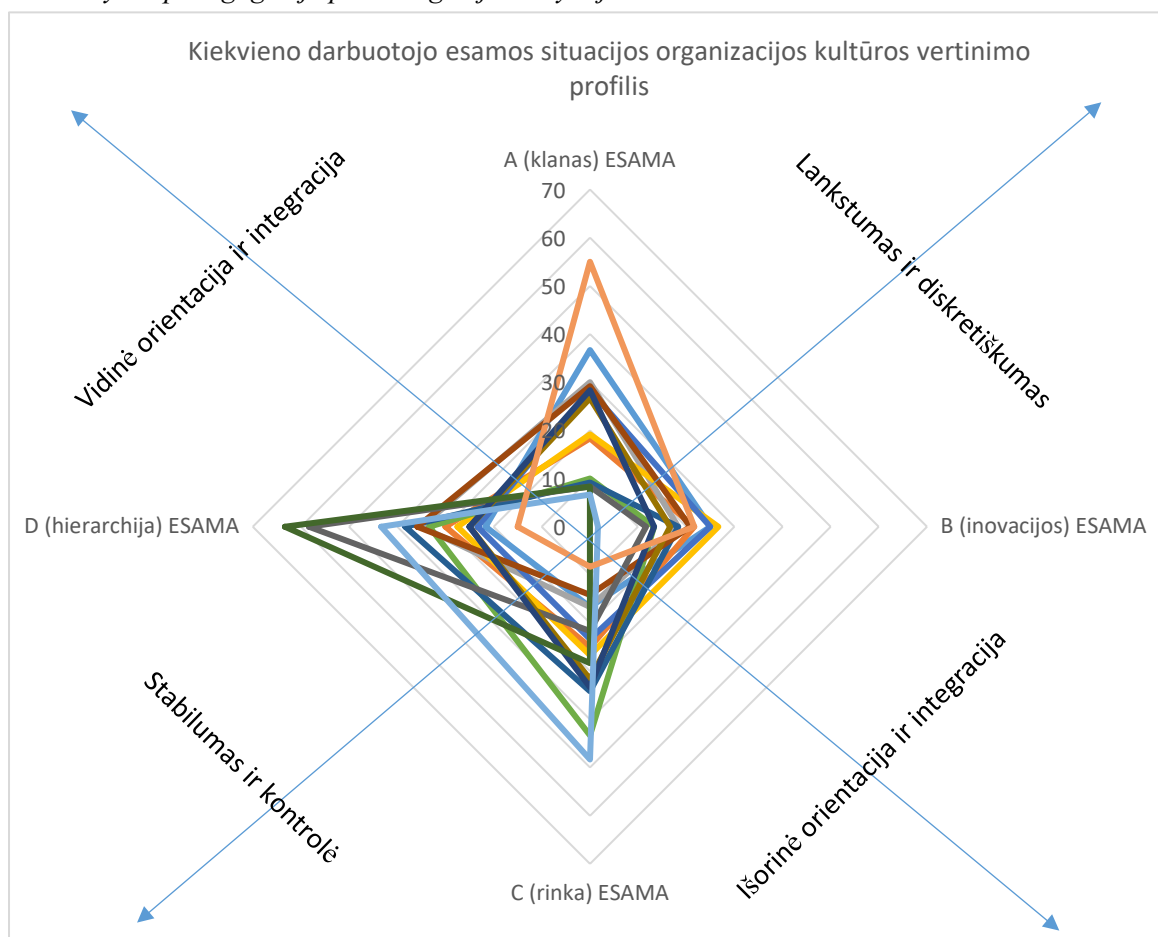
Tyrimo ribotumai: atliktas tyrimas, turėjo ribotumų, kurie galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatams.

- *Sugadintos anketos.* Į tyrimo analizę buvo neįtrauktos dviejų darbuotojų anketos, dėl nepateiktų pilnų atsakymų.

REZULTATAI

Pavaizduotos radialinės diagramos (žr. 1,2,3,4 diagramos) atskleidžia, kokia Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojų nuomone, yra organizacinė kultūra šiuo metu ir, kokia ji turėtų būti vėliau.

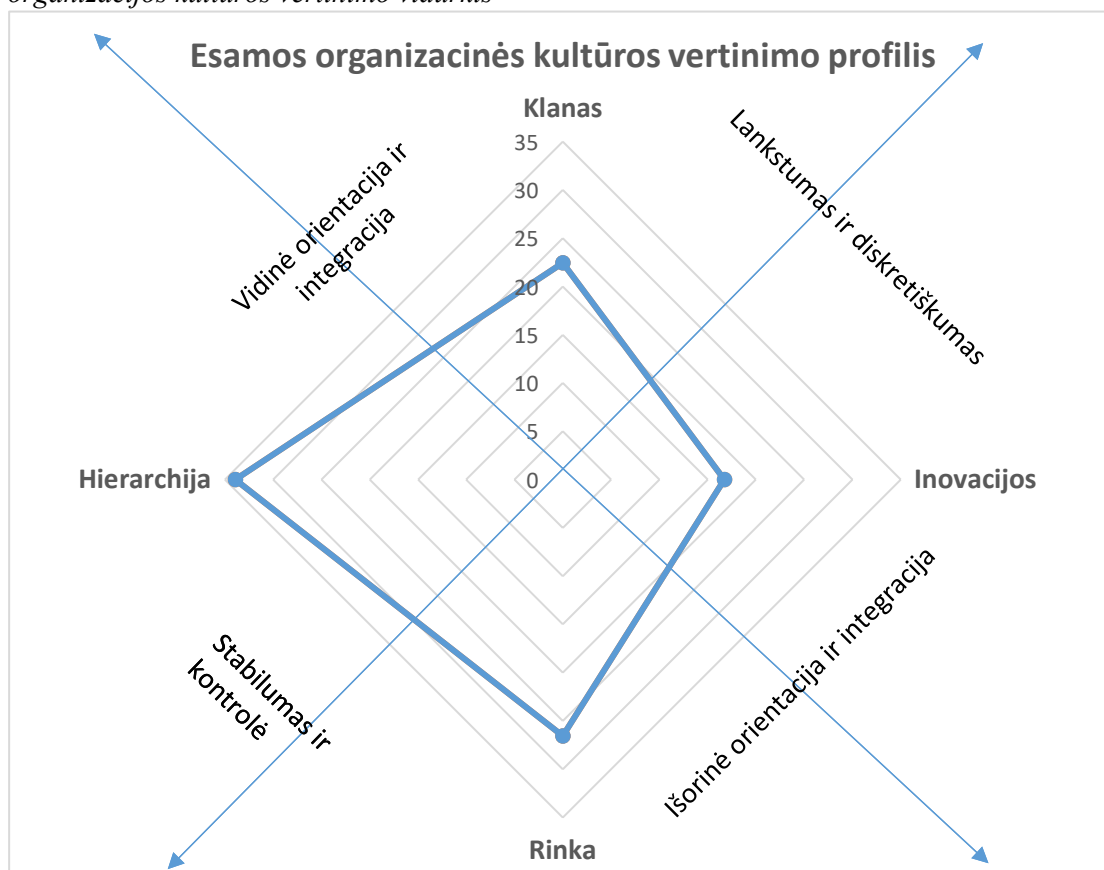
1 diagrama. Kiekvieno darbuotojo *esamos* organizacijos kultūros vertinimas Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje



Remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad daugiausiai darbuotojų nurodė, jog šiuo metu dominuojantis organizacijos kultūros tipas yra **hierarchija** (žr. 2 diagramą). Darbuotojų nuomone, organizacija labiausiai orientuota į kontrolę, efektyvumą, stabilumą, griežtų taisyklių taikymą, kurioje vyrauja struktūrizuota ir formalizuota darbo aplinka. Taip pat organizacija orientuota į nuoseklumą, sklandumą, atrankos sistemą grįstą įvertinimu. Dažnai vadovas tokioje organizacijoje matomas, kaip koordinatorius ar organizatorius, o vyraujantys efektyvumo kriterijai organizacijoje - rentabilumas, savalaikiškumas, sklandus funkcionavimas. Šis organizacijos kultūros tipas remiasi vadovavimo teorija - kontrolė palaiko rentabilumą. Vis dėl to, analizuojant gautus duomenis, matoma, kad vienas narys nurodė, šiuo metu organizacijoje vyraujančią tipą - **klaną**, dar keletas

darbuotojų buvo linkę organizacijos kultūrą priskirti **rinkos** tipui (žr. 1 diagramą). Apibendrinat galima manyti, kad kai kurių darbuotojų rezultatai yra išsibarstę netolygiai (žr. 1 diagramą).

2 diagrama. Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos, **esamos** organizacijos kultūros vertinimo vidurkis

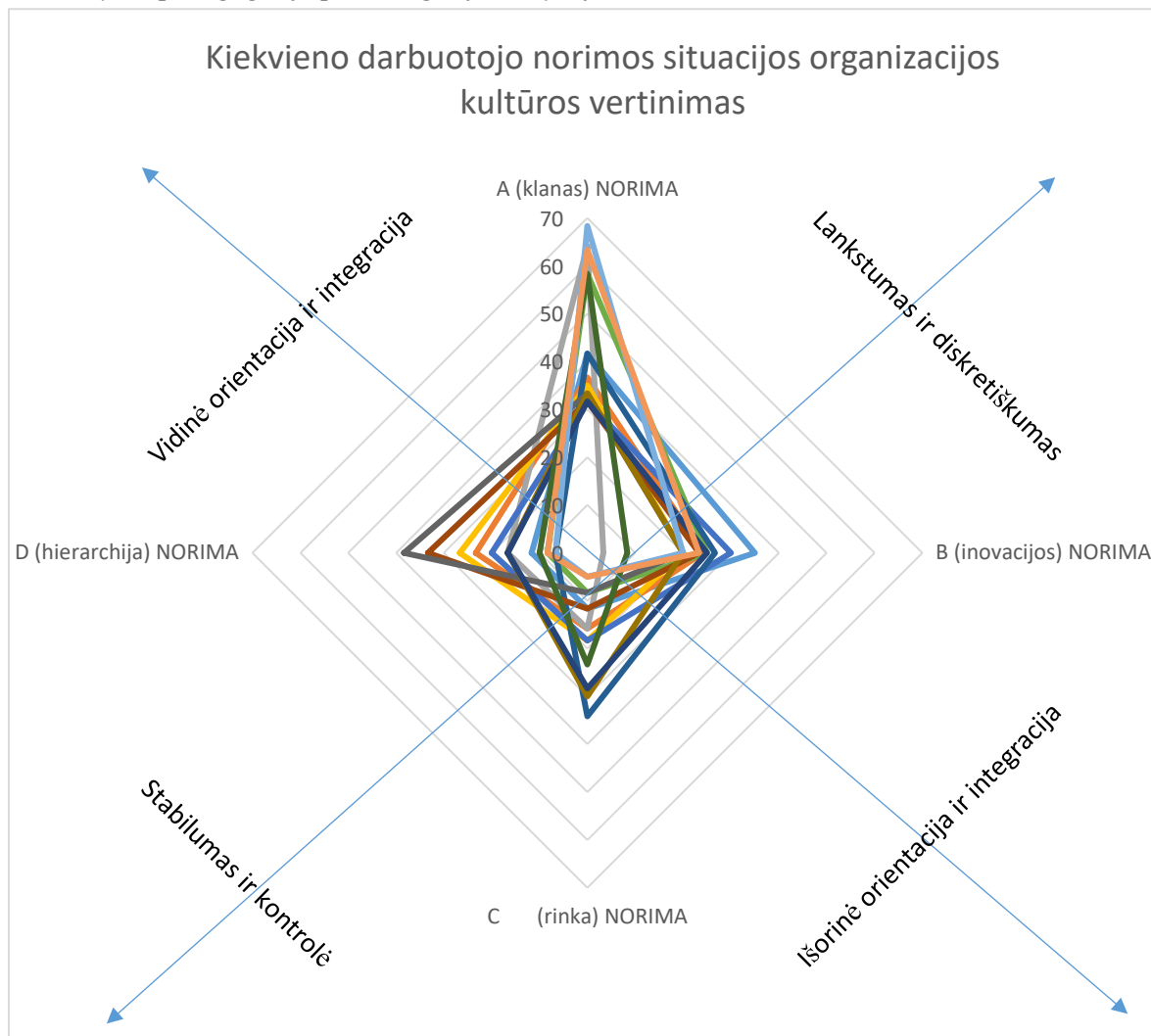


Toliau remiantis gautais duomenimis, antroje vietoje pagal svarbą organizacijos kultūros vertinime užima **rinka**, t.y. organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, orientuota į išorinę, o ne vidinę aplinką (žr. 2 diagramą). Galima manyti, kad šios organizacijos dėmesys sutelkiamas yra į išorinius santykius su klientais, įtraukiant teisinės institucijas, būdingas galutinio rezultato siekimas. Dažna rinkos kultūros logika - aiškus tikslas ir stipri/paremta konkurencija strategija, o vadovas tokioje organizacijoje priimamas, kaip varžovas, griežtas prižiūrėtojas. Rinkos tipo organizacijoje vyraujantys efektyvumo kriterijai - tikslo siekimas, konkurentų įveikimas, o organizacijos kultūra remiasi vadovavimo teorija - konkurencija palaiko produktyvumą. Didžioji dalis darbuotojų nurodė, kad esama organizacijos situacija mažai orientuota į klano (bendradarbiavimą, vieningumą komunikaciją) ir inovacijų organizacijos kultūros tipą (kūrybą, inovacijos, transformacijas).

Remiantis 3 ir 4 diagramos duomenimis, galima teigti, kad daugiausiai darbuotojų nurodė, jog norėtų, kad ateityje organizacijoje vyrautų **klano** kultūros tipas, labiausiai orientuotas į bendradarbiavimą, komunikaciją ir vystymąsi. Dažnai

tipiškoje klanų organizacijos kultūroje tikimasi, kad bus stipriai išreikštas “mes” jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams.

3 diagrama. Kiekvieno darbuotojo **norimos** organizacijos kultūros vertinimas Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje.

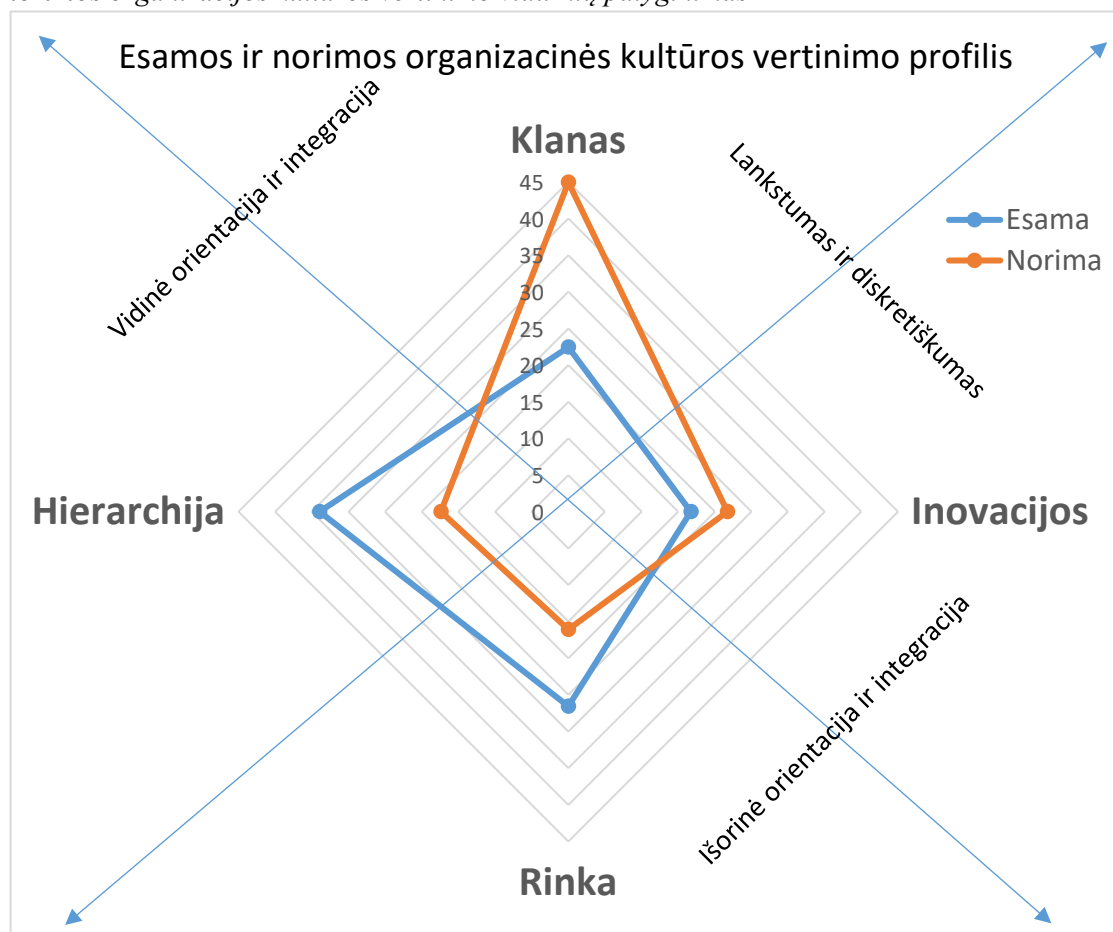


Ateityje darbuotojai norėtų, kad organizacijoje sustiprėtų komandinis darbas, kad kolektyvas taptų vieningesnis, darbuotojai daugiau dalyvautų organizacijos veiklose, norėtų daugiau kokybės diskusijų, didesnių įgaliojimų perdavimo, didesnio dėmesio moraliniam darbuotojų klimatui, daugiau humaniškos, draugiškos darbo aplinkos. Vadovą darbuotojai ateityje norėtų matyti daugiau kaip globėją ar auklėtoją, o organizacijoje turėtų vyrauti tokie efektyvumo kriterijai, kaip vienybė, moralinis klimatas, personalo vystymas. Turėtų būti remiamasi vadovavimo teorija - dalyvavimas stiprina atsidavimą darbui.

Antroje vietoje pagal svarbą, remiantis 3 ir 4 diagramos duomenimis, yra organizacijos kultūros tipas - **inovacijos**. Tikėtina, kad darbuotojai savo organizacijoje norėtų matyti šiek tiek daugiau novatoriškumo, veiklumo, lankstumo,

eksperimentavimo, rizikingumo, individualumo, kūrybiškumo, palaikomos asmeninės iniciatyvos bei laisvės.

4 diagrama. Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos, *esamos ir norimos organizacijos kultūros vertinimo vidurkių palyginimas*

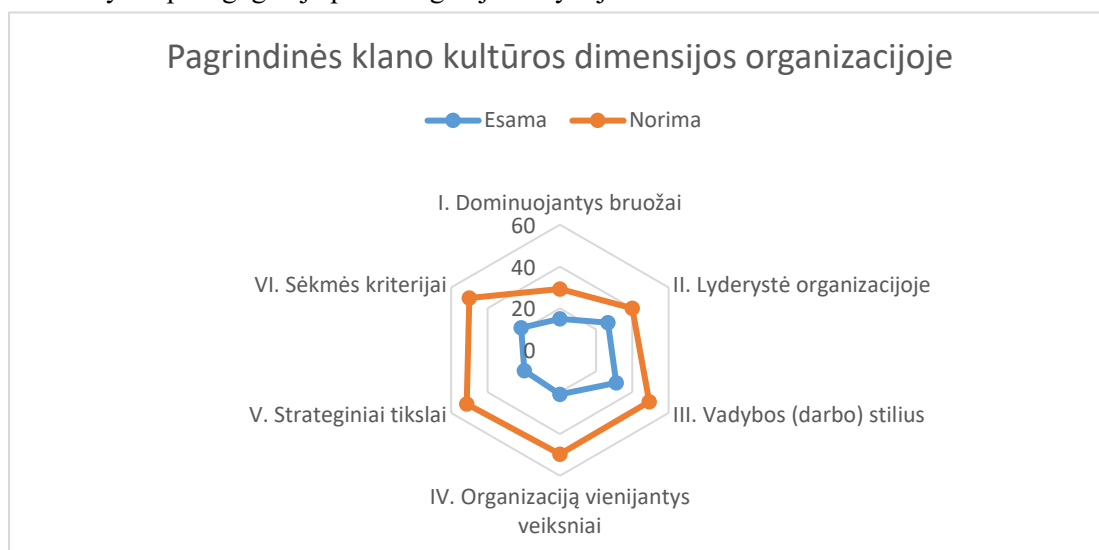


Apibendrinant 4 diagramos duomenis, galima teigti, kad esamos ir norimos organizacijos vertinimas skiriasi visose srityse. Darbuotojai nurodė norintys, kad ateityje vyrautų organizacinės kultūros tipas - *klanas*, t.y. darbuotojai būtų kaip šeima ir pasižymėtų tokiomis savybėmis, kaip pasitikėjimas, solidarumas, bendradarbiavimas ir vienybė bei norėtų, kad organizacijoje šiek tiek sustiprėtų *inovacijų* sritis - kūryba, inovacijos, transformacijos. Tiriamieji norėtų, kad mažėtų *hierarchijos* ir *rinkos* sritis organizacijoje. Informacija apie tai, kuriose šių kultūros tipų srityse darbuotojai norėtų daugiausiai pokyčių, pateikiama analizuojant kultūros tipo dimensijas.

Taigi buvo siekiama detaliau išsiaiškinti, kuriose kiekvienos organizacinės kultūros tipo dimensijų srityse darbuotojai siekė pokyčių. Remiantis 5 diagramos duomenimis, tiriamųjų nuomone, organizacijoje turėtų būti sustiprinti visi *klano*

kultūrai būdingi elementai: šiek tiek mažiau nei kiti, dominuojantys organizacijos bruožai (darbuotojai norėtų ateityje, kad organizacija būtų kaip didelė šeima, dirbtų dėl organizacijos su įsitraukimu) ir vadovavimo stilius (darbuotojai ateityje vadovą norėtų matyti, kaip labiau ugdatį ir padedantį). Daug labiau sustiprėti turėtų vadyba (sustiprėti turėtų komandinis darbas, įsitraukimas į bendrą darbą), vienijantys veiksniai (turėtų padidėti lojalumas, tarpusavio pasitikėjimas, bendruomeniškumas), sėkmės kriterijai (stiprinamas žmogiškųjų išteklių vystymas) ir strateginiai tikslai (turėtų labiau sustiprėti žmogaus augimo ir vystymosi svarba, atvirumas ir įsitraukimas).

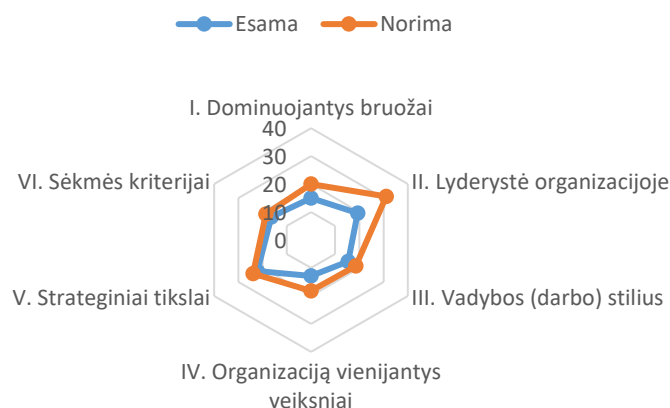
5 diagrama. Pagrindinės klanų kultūros dimensijos dabartyje ir ateityje Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje



Remiantis 6 diagramos duomenimis, organizacijoje turėtų būti minimaliai sustiprinti **inovacijos** kultūrai būdingi elementai: dominuojantys bruožai (šiek tiek sustiprėti dinamiškumas, augimas, naujumas) ir vienijantys veiksniai (šiek tiek daugiau atsirasti naujovių), tačiau labiau sustiprintas turėtų būti vadovavimo stilius (lyderystė organizacijoje), t.y. darbuotojai norėtų, kad jų vadovas organizacijoje būtų daugiau suvokiamas kaip veržlus, inovatyvus, atviras pokyčiams, tolerantiškas, nebijantis rizikuoti inovatorius. Tokiose inovacijų kultūros elementų srityse, kaip sėkmės kriterijai (nauji unikalūs metodai, pažangios technologijos), strateginiai tikslai (naujovių paieška) ir vadyba (individualus rizikos priėmimas, vertinimas už iniciatyvą) darbuotojai pokyčių nesiekia arba siekia itin minimaliai.

6 diagrama. Pagrindinės inovacijos kultūros dimensijos dabartyje ir ateityje Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje

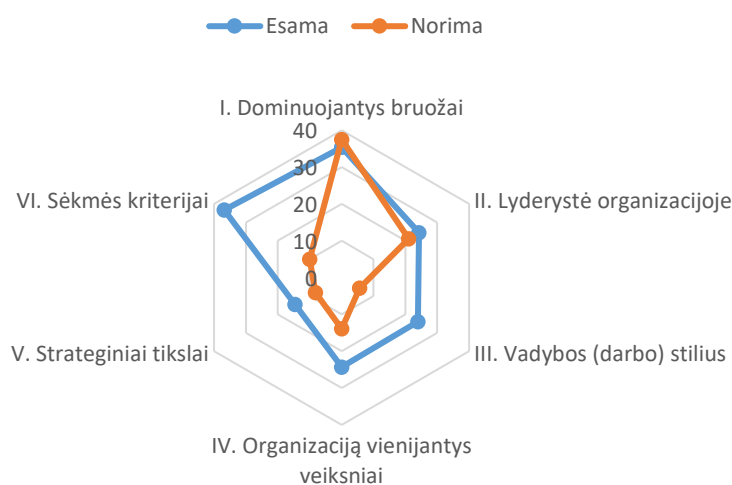
Pagrindinės inovacijos kultūros dimensijos organizacijoje



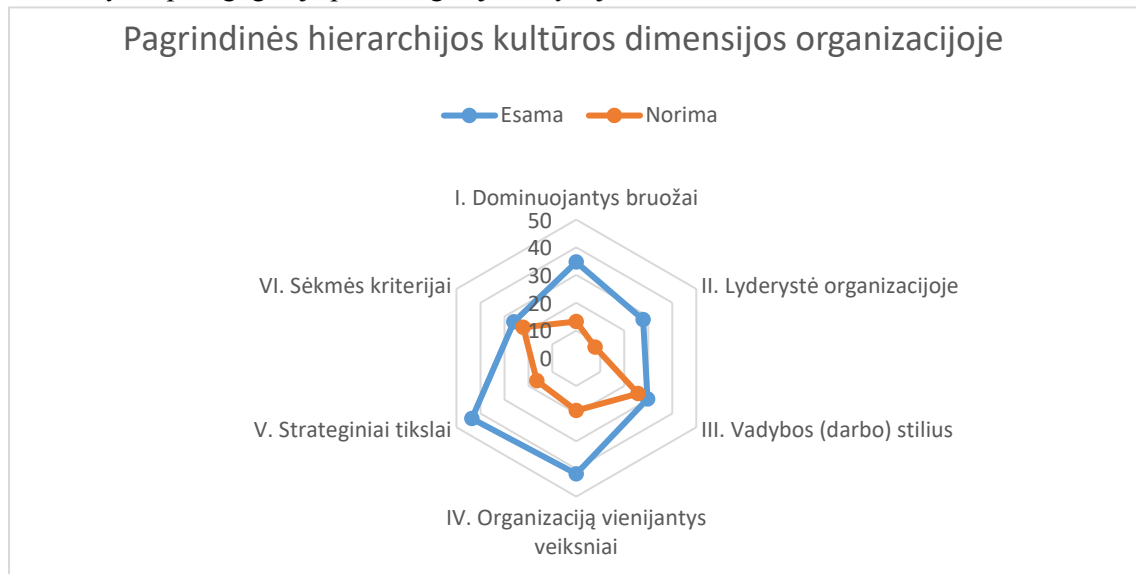
Remiantis 7 diagramos duomenimis, galima manyti, kad ateityje darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų mažiau išreikšti šie **rinkos** kultūrai būdingi elementai: vadyba (susilpnėtų konkurencija, aukšti reikalavimai), vienijantys veiksniai (būtų mažiau išreikštas gerų rezultatų demonstravimas, noras laimėti), sėkmės kriterijai (susilpnėtų lyderiavimas konkurencinėje aplinkoje) ir strateginiai tiksliai (organizacijoje mažiau būtų pabrėžiama konkurencinių veiksmų ir pasiekimų svarba). Visgi remiantis darbuotojų pateiktais rezultatais (žr. 7 diagramą) **rinkos** kultūros dominuojantys organizacijos bruožai ir vadovavimo stilius turėtų išlikti nepakitę, t.y. organizacija turėtų ir ateityje būti orientuota į rezultatų siekimą ir pasiekimus, o vadovas ir toliau suvokiamas kaip dalykiškas, ryžtingas tikslo/rezultatų atžvilgiu.

7 diagrama. Pagrindinės rinkos kultūros dimensijos dabartyje ir ateityje Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje

Pagrindinės rinkos kultūros dimensijos organizacijoje



8 diagrama. Pagrindinės hierarchijos kultūros dimensijos dabartyje ir ateityje Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje



Remiantis 8 diagramos duomenimis, galima manyti, kad ateityje darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų daug mažiau išreikšti beveik visi **hierarchijos** kultūrai būdingi elementai: dominuojantys bruožai (susilpnėtų veikos kontrolė, procedūros būtų mažiau formalesnės), vadovavimo stilius (susilpnėtų griežtų taisyklių laikymasis, vadovo darbo koordinavimas tvarkų ir procedūrų pagalba), vienijantys veiksniai (vieningumą mažiau sąlygotų formalios taisyklės ir procedūros) ir strateginiai tikslai (mažiau pabrėžiama pastovumo ir stabilumo svarba). Vis dėl to, remiantis darbuotojų pateiktais rezultatais (žr. 8 diagramą), hierarchijos vadybos (darbo) stiliaus bruožai ir sėkmės kriterijai turėtų likti beveik nepakitę t.y. organizacijos darbo stiliui ir ateityje, turėtų būti būdingas apibrėžtumas, stabilumas, darbuotojų atitikimas keliamiems reikalavimams, vertinama ir atlyginama pagal užimamas pareigas, sklandus planavimas, kokybiškos paslaugos suteikimas, patikimas finansinis srautas.

IŠVADOS

1. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje vyrauja **hierarchinis** organizacijos kultūros tipas.
2. Antroje vietoje pagal svarbą organizacijos kultūros vertinime užima **rinkos** organizacijos kultūros tipas.
3. Didžioji dalis darbuotojų norėtų, kad organizacijoje vyrautų **klano** kultūros tipas:
 - a) Organizacijoje turėtų būti sustiprinti visi **klano** kultūrai būdingi elementai: darbuotojai norėtų ateityje, kad organizacija būtų kaip didelė šeima, dirbtų dėl organizacijos su įsitraukimu, vadovą norėtų matyti, kaip labiau ugdantį ir padedantį. Daug labiau turėtų sustiprėti komandinis darbas, įsitraukimas į bendrą darbą, padidėti lojalumas, tarpusavio pasitikėjimas, bendruomeniškumas, stiprinamas žmogiškųjų išteklių vystymas, stiprinama žmogaus augimo ir vystymosi svarba, atvirumas ir įsitraukimas.
4. Didžioji dalis darbuotojų norėtų, kad organizacijoje šiek tiek sustiprėtų **inovacijų** kultūros tipas:
 - a) Organizacijoje turėtų būti minimaliai sustiprinti **inovacijos** kultūrai būdingi šie elementai: darbuotojai norėtų ateityje, kad šiek tiek sustiprėtų dinamiškumas, augimas, naujumas, šiek tiek daugiau atsirasti naujovių. Labiausiai darbuotojai norėtų, kad jų vadovas organizacijoje būtų daugiau suvokiamas kaip veržlus, inovatyvus, atviras pokyčiams, tolerantiškas, nebijantis rizikuoti inovatorius. Kitose inovacijų kultūros elementų srityse darbuotojai pokyčių nesiekia arba siekia itin minimaliai.
5. Darbuotojai norėtų, kad mažėtų **rinkos** ir **hierarchijos** sritis organizacijoje:
 - a) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų mažiau išreikšti šie **rinkos** kultūrai būdingi elementai: susilpnėtų konkurencija, aukšti reikalavimai, būtų mažiau išreikštas gerų rezultatų demonstravimas, noras laimėti, susilpnėtų lyderiavimas konkurencinėje aplinkoje, mažiau būtų pabrėžiama konkurencinių veiksmų ir pasiekimų svarba.
 - b) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje išliktų nepakitę šie **rinkos** elementai: organizacija turėtų ir ateityje būti orientuota į rezultatų siekimą ir pasiekimus, o vadovas ir toliau suvokiamas kaip dalykiškas, ryžtingas tikslo/rezultatų atžvilgiu.
 - c) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų mažiau išreikšti šie **hierarchijos** kultūrai būdingi elementai: susilpnėtų veiklos kontrolė, procedūros būtų mažiau formalesnės, susilpnėtų griežtų taisyklių laikymasis, vadovo darbo koordinavimas tvarkų ir procedūrų pagalba, vieningumą mažiau sąlygotų formalios taisyklės ir procedūros, mažiau būtų pabrėžiama pastovumo ir stabilumo svarba.

- d) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje išliktų nepakitę šie ***hierarchijos*** elementai: ateityje ir toliau turėtų vyrauti apibrėžtumas, stabilumas, darbuotojų saugumas, atitikimas keliamiems reikalavimams, vertinama ir atlyginama pagal užimamas pareigas, sklandus planavimas, kokybiškos paslaugos suteikimas bei patikimas finansinis srautas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Beitnerienė, J. (2011). Personalo valdymo stiliaus įtaka viešojo sektoriaus įstaigos mikroklimatui. Šiaulių universitetas, 1-112.
2. Mockūnaitė, E. (2015). Organizacinės kultūros tyrimas Joniškio rajono savivaldybėje. Mykolo Romerio universitetas, 1-112.
3. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacijos kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. Aleksandro Stulginskio universitetas, 37 (2), 310–320.
4. Zapalskis, M. (2013). Organizacinė kultūra kelių tiesimo įmonėse. Šiaulių universitetas, 1-10.