



MARIJAMPOLĖS
SAVIVALDYBĖS
PEDAGOGINĖ
PSICHOLOGINĖ
TARNYBA

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

Tyrimą atliko: psichologė Eglė Iškauskienė, socialinė pedagogė metodininkė
Rasa Kazlauskienė ir socialinė pedagogė Inga Juškauskaitė

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.

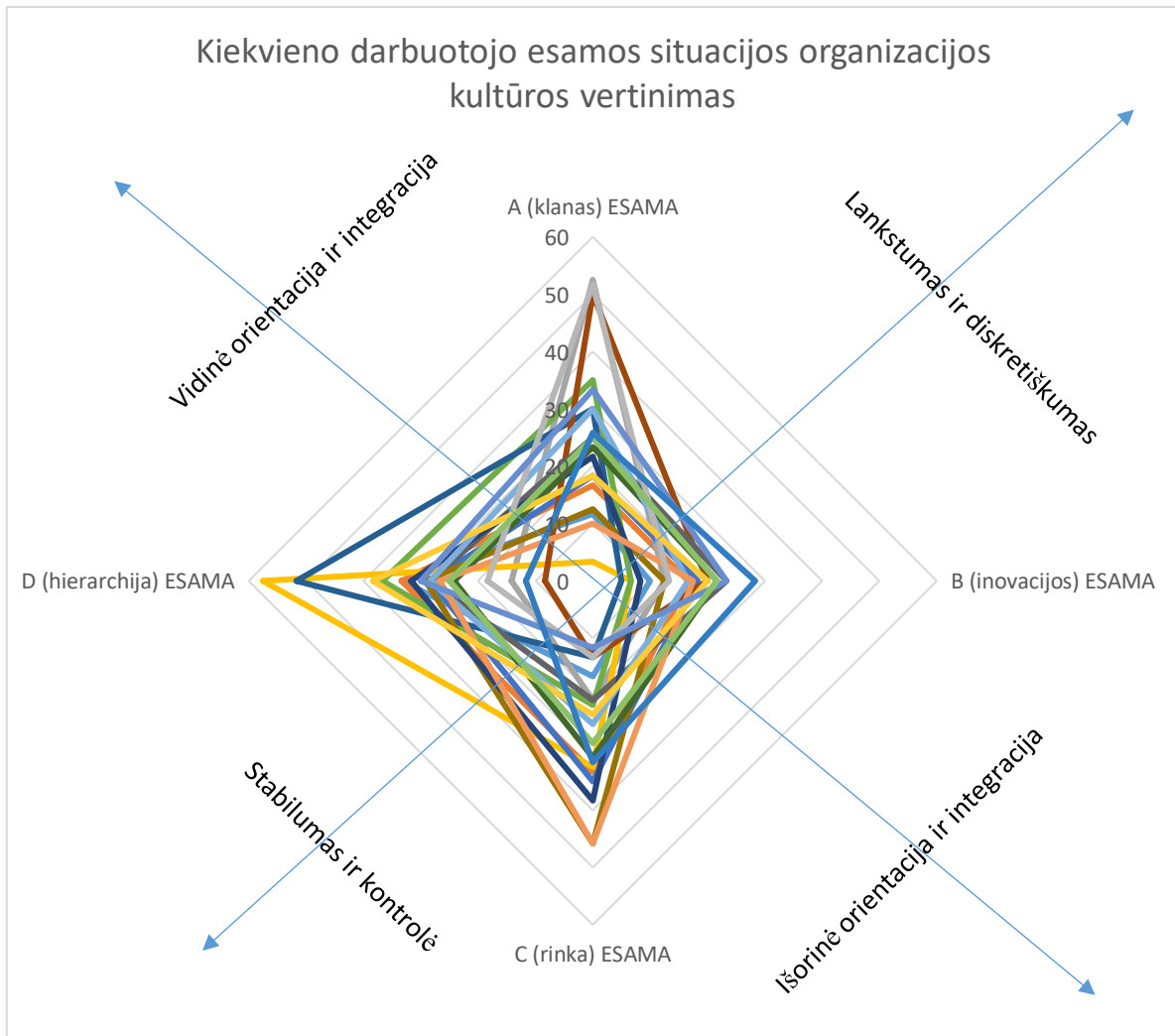
Tyrimo dalyviai: 19 Marijampolės savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojų (švietimo specialistai, administracija, pagalbiniis personalas). Tyrimas vyko anonimiškai.

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.

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.

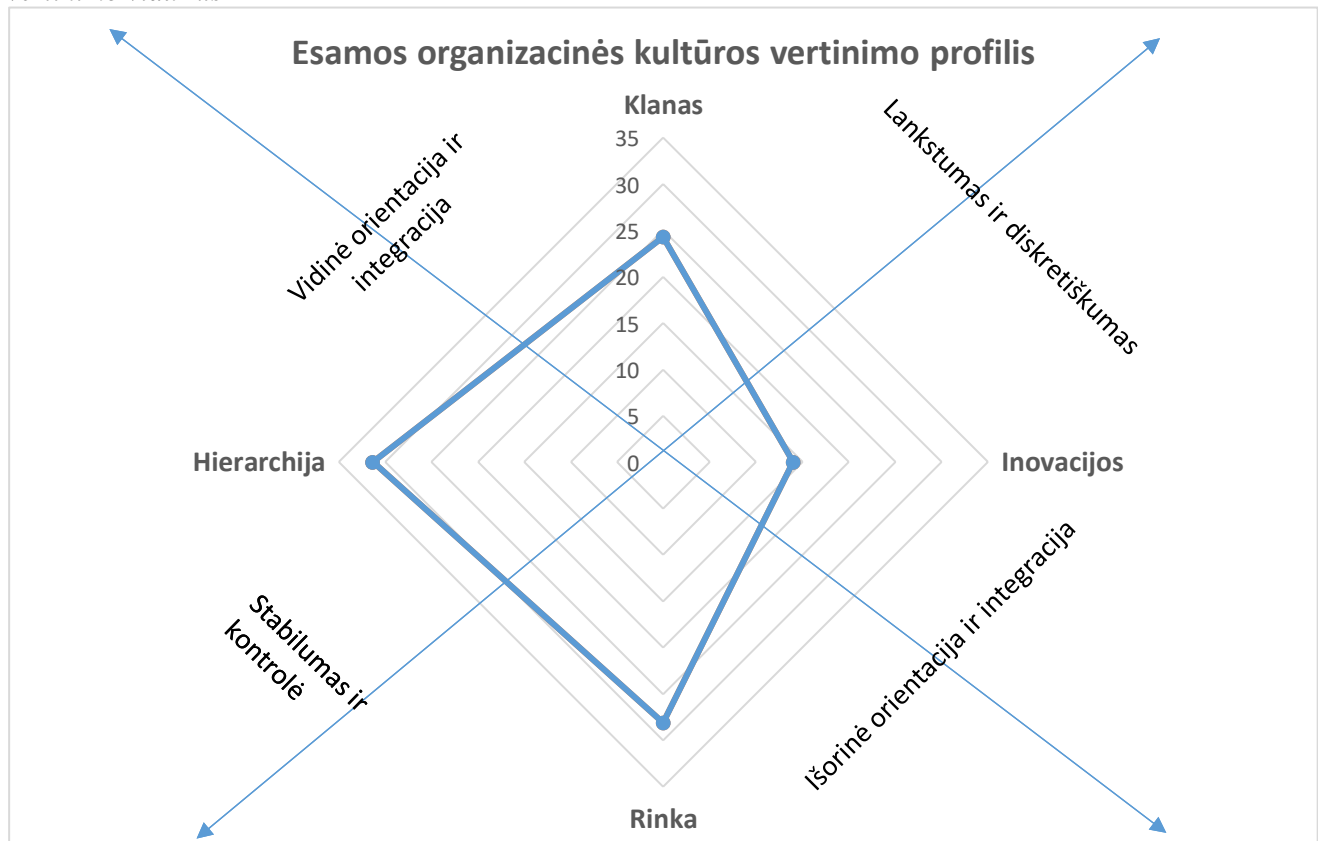
1 diagrama. Kiekvieno darbuotojo *esamos* organizacijos kultūros vertinimas Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje



Remiantis gautais tyrimo duomenimis, galima teigti, kad daugiausiai darbuotojų nurodė, jog šiuo metu dominuojantys organizacijos kultūros tipai yra **hierarchija ir rinka** (žr. 2 diagramą). Darbuotojų nuomone, organizacija 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 hierarchiškoje 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

beveik to pat dalis respondentų buvo linkę organizacijos kultūrą priskirti *rinkos* tipui (žr. 2 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

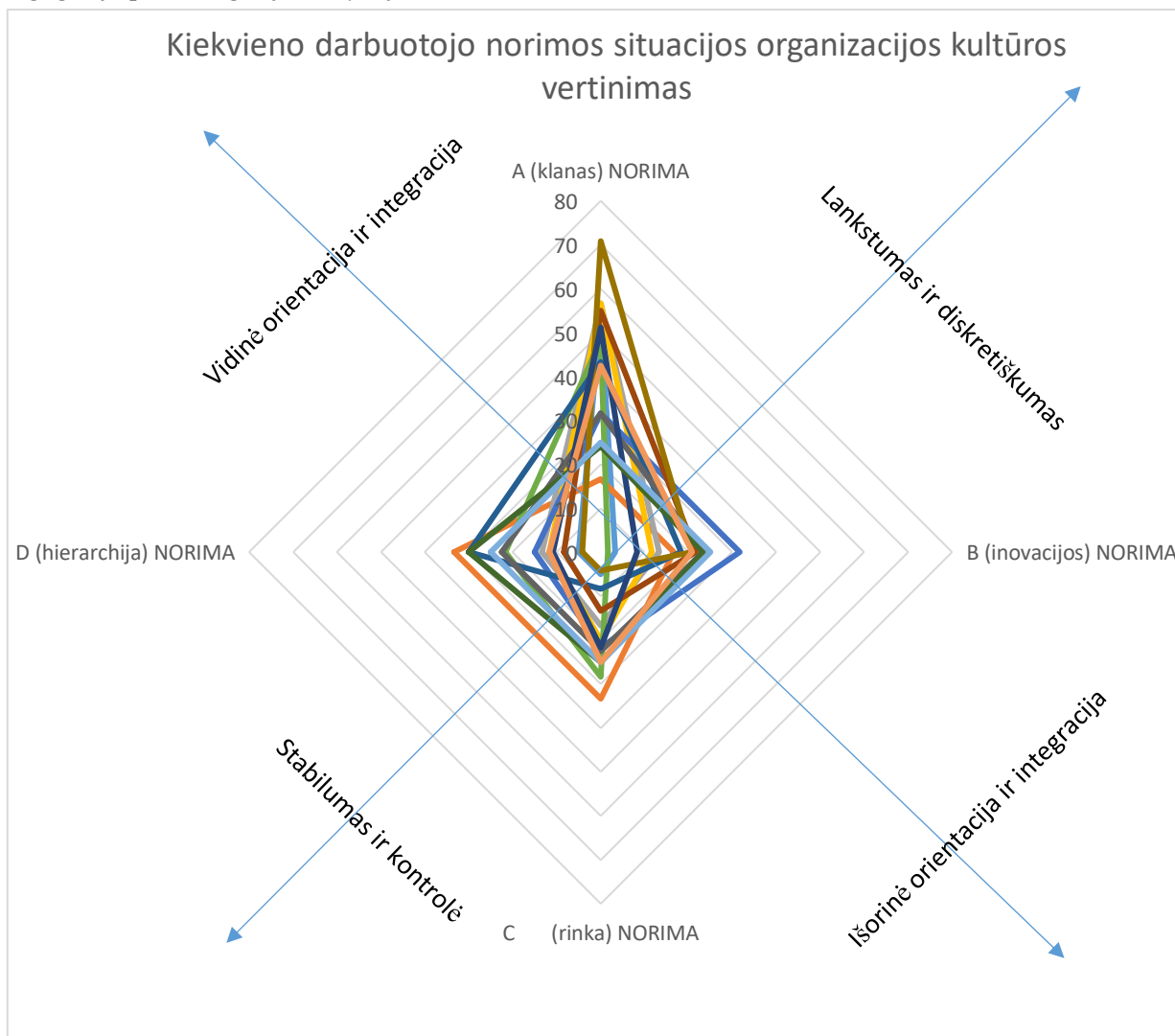


Toliau remiantis gautais duomenimis, antroje vietoje pagal svarbą organizacijos kultūros vertinime užima *rinka*, t.y. organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, orientuota į išorinę, o ne vidinę aplinką (žr. 2 diagramą). Galima manyti, kad šios organizacijos dėmesys sutelkiamas yra į išorinius santykius su klientais, įtraukiant teisingas 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 klaną (bendradarbiavimą, vieningumą komunikaciją) ir mažiausiai 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 klano organizacijos kultūroje

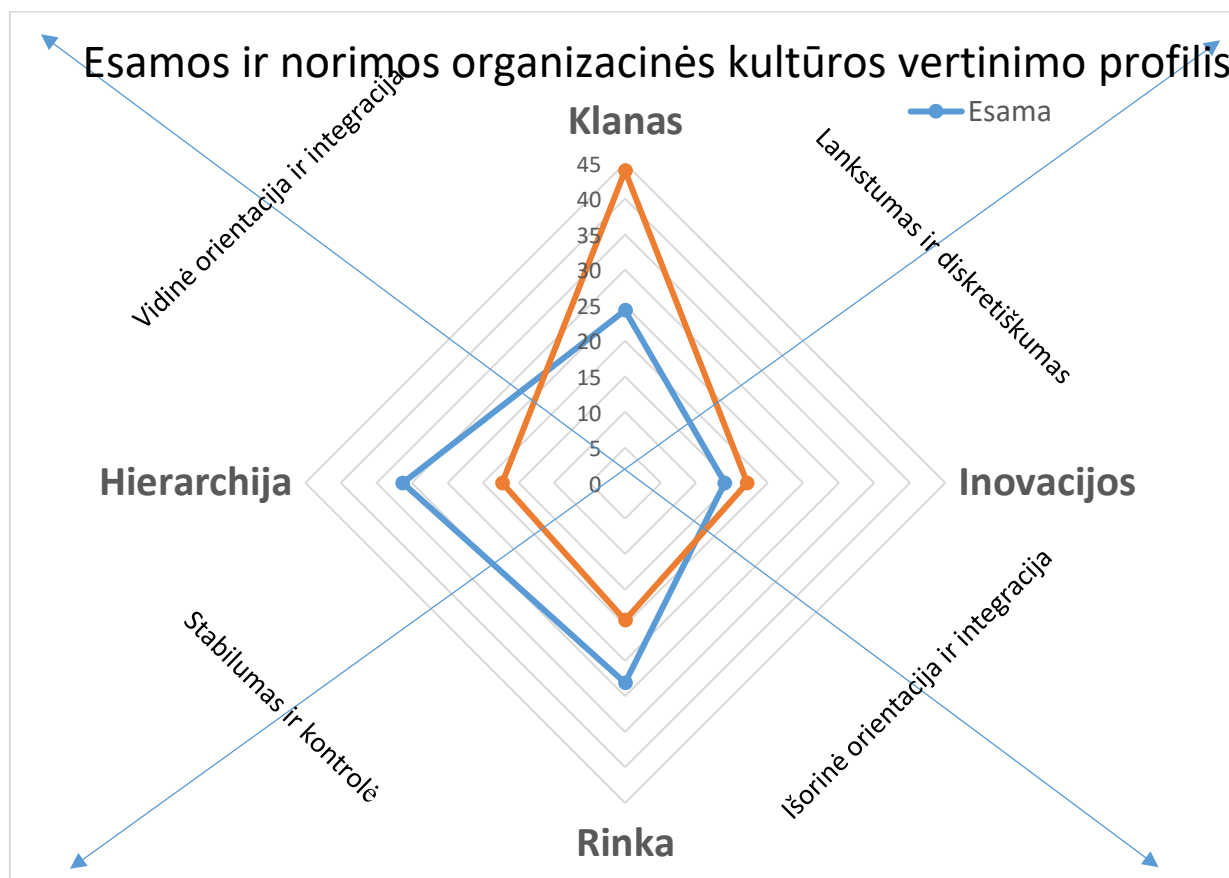
tikimasi, kad bus stipriai išreikštas “mes” jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams.

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 vyruoti tokie efektyvumo kriterijai, kaip vienybė, moralinis klimatas, personalo vystymas. Turėtų būti remiamasi vadovavimo teorija - dalyvavimas stiprina atsidavimą darbui.

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 vos vos 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.

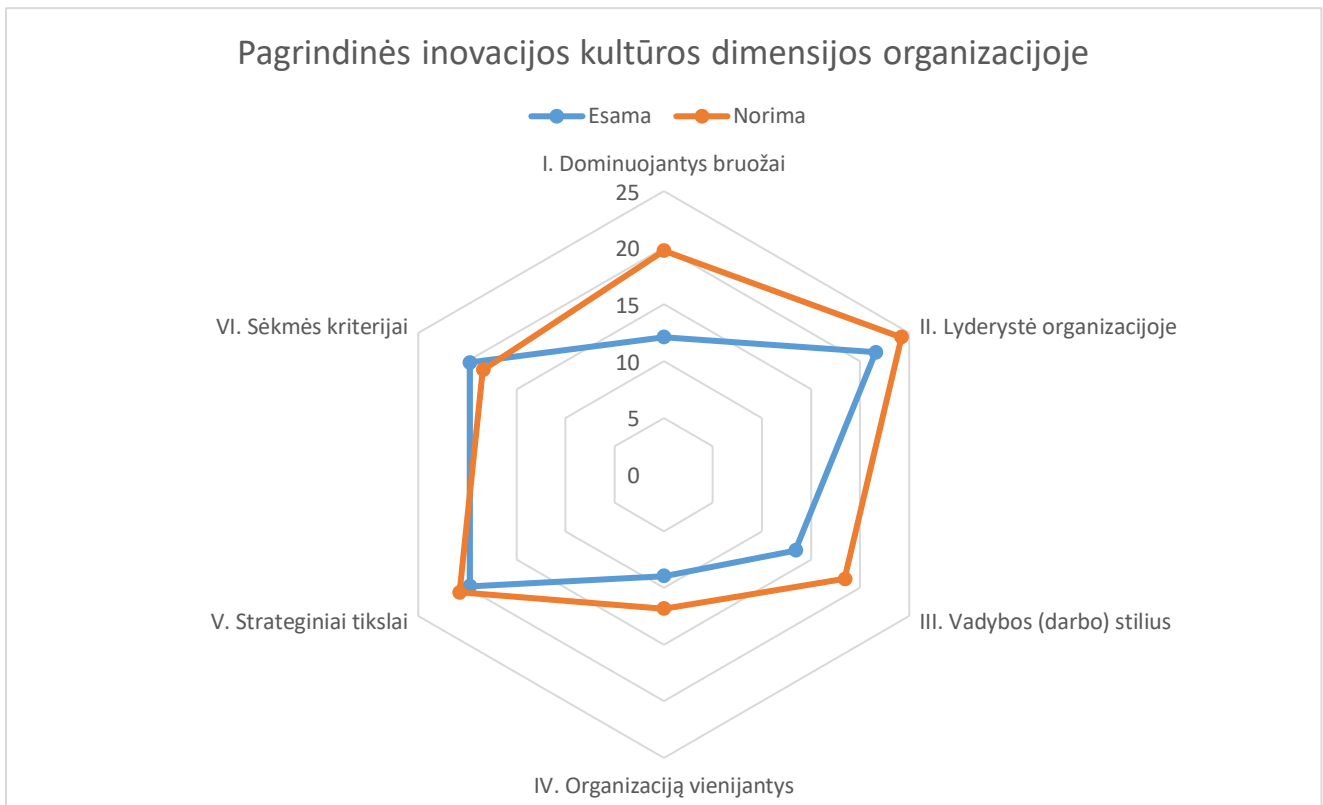
Taigi buvo siekiama detaliau išsiaiškinti, kuriose kiekvienos organizacinės kultūros tipo dimensijų srityse darbuotojai siekė pokyčių. Remiantis 5 diagramos duomenimis, tiriamųjų nuomone, organizacijoje turėtų būti sustiprinti visi *klano* kultūrai būdingi elementai: šiek tiek mažiau nei kiti, dominuojantys organizacijos bruožai (darbuotojai norėtų ateityje, kad organizacija būtų kaip didelė šeima, dirbtų dėl organizacijos su ištraukimu) ir vadovavimo stilius (darbuotojai ateityje vadovą norėtų matyti, kaip labiau ugdantį ir padedantį). Daug labiau sustiprėti turėtų vadyba (sustiprėti turėtų komandinis darbas, išitraukimas 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 išitraukimas).

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



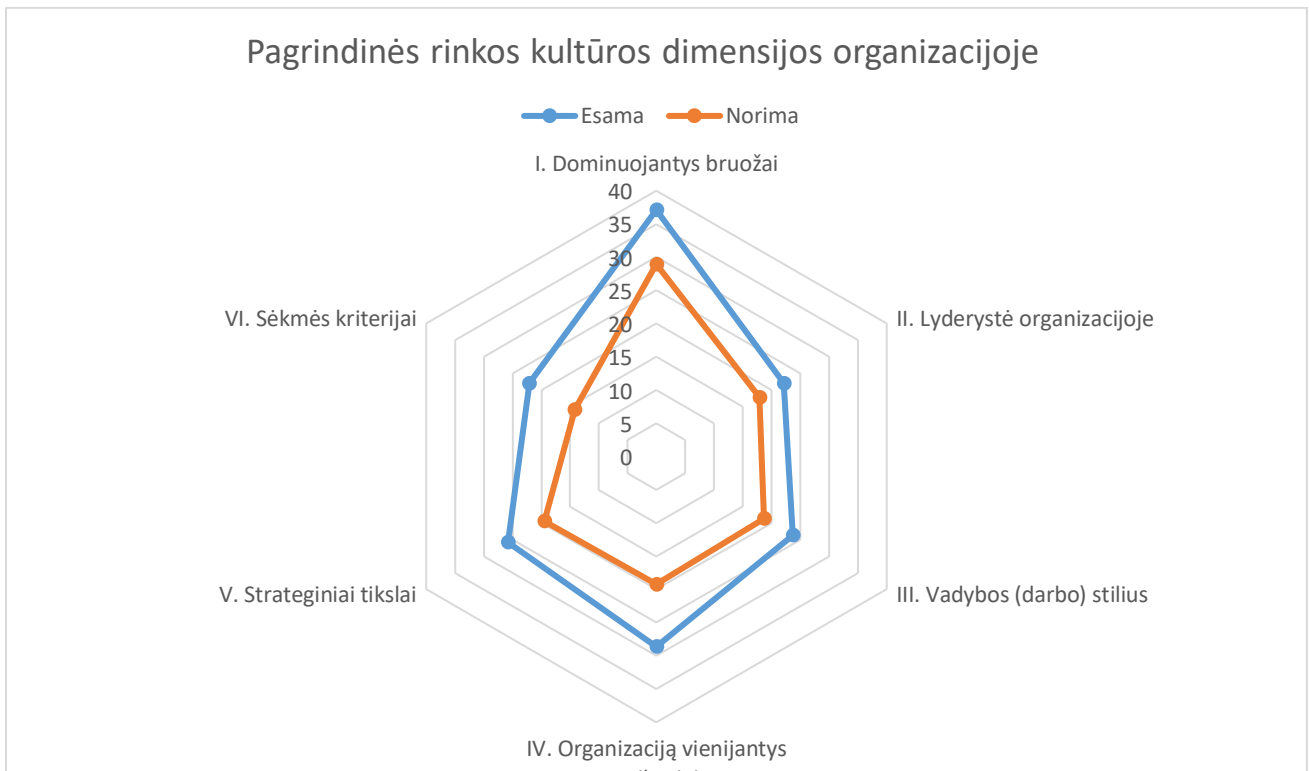
Remiantis 6 diagramos duomenimis, organizacijoje turėtų būti sustiprinti didžioji dalis *inovacijos* kultūrai būdingų elementų: daugiausiai darbuotojai siekia pokyčių dominuojančių bruožų srityje (turi sustiprėti dinamiškumas, augimas, naujumas), šiek tiek mažiau turėtų keistis organizaciją vienijantys veiksniai (šiek tiek daugiau atsirasti naujovių), vadovavimo stilius (lyderystė organizacijoje), vadybos (darbo) stilius (individualus rizikos priėmimas, vertinimas už iniciatyvą). Tokiose inovacijų kultūros elementų srityse, kaip sėkmės kriterijai (nauji unikalūs metodai, pažangios technologijos), strateginiai tikslai (naujovių paieška) darbuotojai pokyčių nesiekia arba siekia itin minimaliai.

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

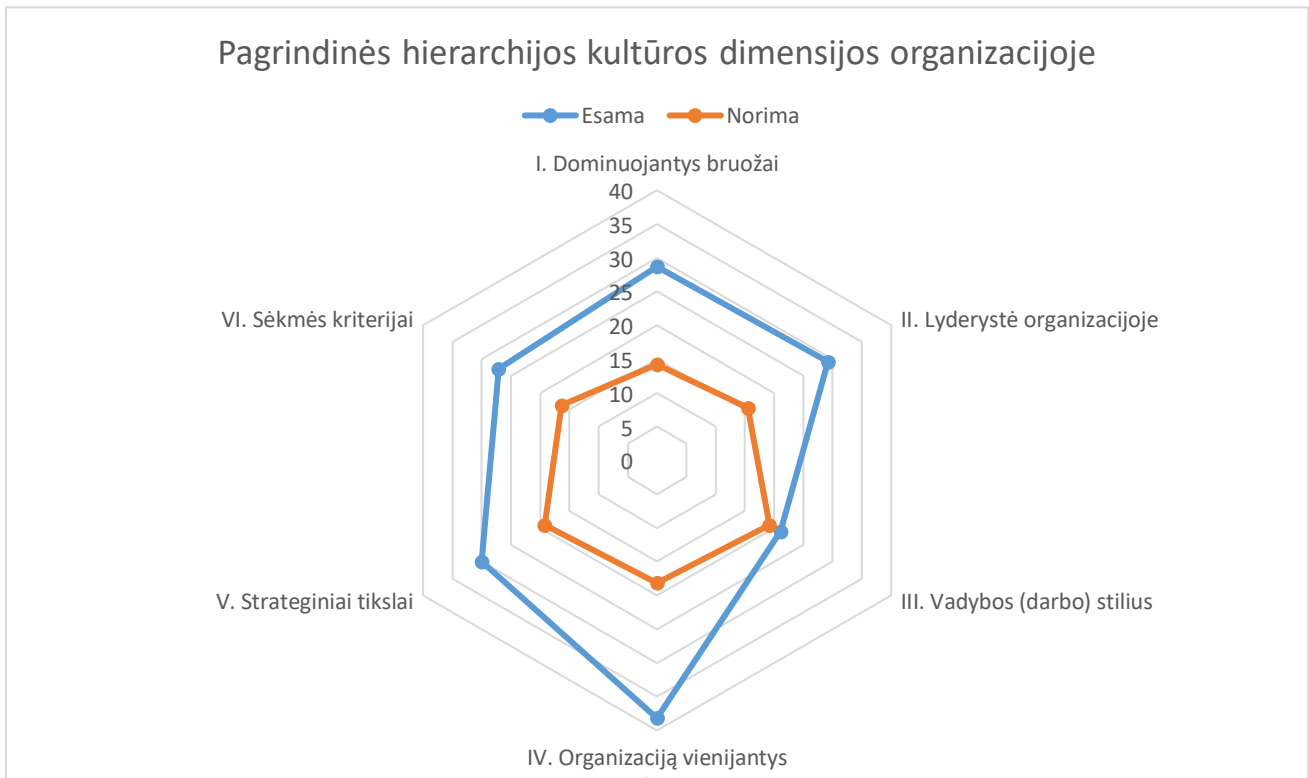


Remiantis 7 diagramos duomenimis, galima manyti, kad ateityje darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų mažiau išreikšti visi *rinkos* kultūrai būdingi elementai: vadyba (susilpnėtų konkurencija, aukšti reikalavimai), vienijantys veiksniai (būtų mažiau išreikštas gerų rezultatų demonstravimas, noras laimėti), sėkmės kriterijai (susilpnėtų lyderiavimas konkurencinėje aplinkoje) strateginiai tiksliai (organizacijoje mažiau būtų pabrėžiama konkurencinių veiksmų ir pasiekimų svarba), dominuojantys organizacijos bruožai (organizacija turėtų ateityje būti mažiau orientuota į rezultatų siekimą ir pasiekimus,) vadovavimo stilius (vadovas mažiau suvokiamas kaip dalykiškas).

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



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 tiksliai (mažiau pabrėžiama pastovumo ir stabilumo svarba). Vis dėl to, remiantis darbuotojų pateiktais rezultatais (žr. 8 diagramą), hierarchijos vadybos (darbo) stiliaus bruožai turėtų likti beveik nepakitę t.y. organizacijos darbo stiliui ir ateityje, turėtų būti būdingas apibrėžtumas, stabilumas, darbuotojų atitikimas keliamiems reikalavimams.

IŠVADOS

1. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Marijampolės savivaldybės pedagoginėje psichologinėje tarnyboje vyrauja *hierarchinis* ir *rinkos* organizacijos kultūros tipai.
2. 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.
3. 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, didėtų lyderystė organizacijoje, darbuotojai būtų labiau vertinami už iniciatyvą.
4. Darbuotojai norėtų, kad mažėtų *rinkos* ir *hierarchijos* sritis organizacijoje:
 - a) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje būtų mažiau išreikšti visi *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, organizacija turėtų ateityje būti mažiau orientuota tik į rezultatų siekimą ir pasiekimus, o vadovas turėtų būti mažiau suvokiamas kaip dalykiškas.
 - b) 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.
 - c) Darbuotojai norėtų, kad organizacijoje išliktų nepakitęs hierarchijos vadybos (darbo) stiliaus bruožai t.y. organizacijos darbo stiliui ir ateityje, turėtų būti būdingas apibrėžtumas, stabilumas, darbuotojų atitikimas keliamiems reikalavimams.

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