

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MARTA INGAUNĖ

LYDERIO VAIDMUO
ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME
VILNIAUS KULTŪROS ĮSTAIGOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. Dr. Adomas Vincas Rakšnys

VILNIUS

2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	5
SANTRAUPOS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Organizacinės kultūros dimensijos.....	10
1.1.1. Organizacinės kultūros elementai ir jų svarba viešajame valdyme.....	13
1.1.2. Organizacinės kultūros subkultūrų raiška viešajame sektoriuje.....	16
1.1.3. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir iššūkiai viešajame sektoriuje.....	18
1.2. Lyderio apibrėžtis organizacijos valdymo diskurse.....	21
1.3. Lyderio vaidmens raiška organizacinės kultūros formavime.....	24
2. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1. Tyrimo loginė schema.....	28
2.1.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas ir organizavimas.....	30
3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO REZULTATAI.....	35
3.1. Kokybinio tyrimo analizė.....	35
3.1.1. Ekspertinių interviu rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	47
3.2. Kiekybinio tyrimo analizė.....	49
3.2.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	59
3.3. Aptariamoji tyrimo rezultatų analizė.....	60
DISKUSIJA.....	62
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	66
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	72
SUMMARY.....	73
PRIEDAI.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Organizacinės kultūros elementai.....	14
<i>2 pav.</i> Organizacinės kultūros lygiai.....	16
<i>3 pav.</i> Organizacinės kultūros analizės charakteristikos.....	28
<i>4 pav.</i> Organizacinės kultūros bruožų ir tipų koreliacija.....	29
<i>5 pav.</i> Kultūrinio svogūno modelis.....	30
<i>6 pav.</i> Empirinio tyrimo eigos planas.....	31
<i>7 pav.</i> Klausimyno struktūra.....	49
<i>8 pav.</i> Kiekybinio tyrimo Cronbach alfa koeficientas.....	51
<i>9 pav.</i> „Mano vadovas – lyderis“ teiginio pagrindimas.....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos.....	12
<i>2 lentelė.</i> Lyderio ir vadovo esminiai skirtumai.....	21
<i>3 lentelė.</i> Lyderio asmeninių savybių ir bruožų atitikties.....	22
<i>4 lentelė.</i> Lyderio elgesio raiška organizacinėje kultūroje formavime.....	26
<i>5 lentelė.</i> Ekspertų įstaigų valdymo struktūros ypatumai.....	36
<i>6 lentelė.</i> Ekspertų įžvalgos įstaigos ilgalaikių tikslų, misijos ir vizijos atžvilgiu.....	37
<i>7 lentelė.</i> Ekspertų įžvalgos apie vidaus komunikaciją.....	39
<i>8 lentelė.</i> Ekspertų taikytinos darbuotojų skatinimo priemonės.....	40
<i>9 lentelė.</i> Ekspertų įžvalgos apie darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį.....	42
<i>10 lentelė.</i> Ekspertų grįžtamojo ryšio proceso ypatumai.....	43
<i>11 lentelė.</i> Ekspertų įžvalgos apie konfliktų valdymą.....	44
<i>12 lentelė.</i> Ekspertų taikytinos darbuotojų iniciatyvumo priemonės.....	45
<i>13 lentelė.</i> Ekspertų įžvalgos apie organizacinę kultūrą.....	46
<i>14 lentelė.</i> Imties charakteristikos.....	50
<i>15 lentelė.</i> Vidinis matavimo skalių suderinamumas.....	51
<i>16 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos valdymo struktūrą.....	52
<i>17 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbe atliekamų darbo funkcijų ir profesijos pareigybines funkcijų atitikmenį.....	53
<i>18 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal organizuojamo darbo būdą.....	53
<i>19 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tikslo suvokimą.....	54
<i>20 lentelė.</i> Įstaigos vidaus komunikacijos vertinimas.....	54
<i>21 lentelė.</i> Įstaigų vadovų lyderystės raiškos vertinimas.....	56
<i>22 lentelė.</i> Įstaigos vadovo reakcija į darbuotojų daromas klaidas.....	57
<i>23 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal iniciatyvumo vertinimą.....	57
<i>24 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemones.....	57
<i>25 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal dominuojančias vertybes.....	58

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 PRIEDAS. Interviu klausimai ekspertams
- 2 PRIEDAS. Apklausos anketa
- 3 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

SANTRAUPOS

OK – organizacinė kultūra

VMS – Vilniaus miesto savivaldybė

PTSTE - Politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena organizacija yra kaip bendruomenė turinti savo nusistovėjusias nuostatas bei vertybes pagal kurias išsiskiria iš kitų organizacijų. Darbuotojas priklausantys tokiai bendruomenei yra visavertis organizacinės kultūros formavimo dalyvis. Tas procesas yra siejamas su organizacijos puoselėjamomis vertybėmis, nuostatomis, bendravimo būdais ir susiklosčiusiais santykiais tarp darbuotojų ir vadovų (Staniulienė, 2010, p. 108). Organizacinė kultūra formuojama ne tik vadovų ir vadovų grupės, bet ir visų organizacijos narių įnašu. Kiekvieno darbuotojo įnašas, požiūris ir elgesys gali turėti įtakos bendroms organizacinės kultūros vertybėms, normoms ir praktikoms.

Spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys organizacijų susijungimai į tinklus lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Daugelis autorių tiriančių šį fenomeną pažymi, kad būtent organizacinė kultūra lemia įmonių unikalumą. Tinkama organizacijos kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina inovatyvumą ir produktyvumą (Šimanskienė ir Sandu, 2013, p. 202). Stipri ir sveika organizacinė kultūra padeda organizacijai sėkmingai veikti, išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą ir prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkybių.

Pagrindinis tinkamos organizacinės kultūros formuotojas – *lyderis*, kuris dažniausiai siejamas su organizacijos vadovo pareigomis. Būtent nuo lyderio kompetencijų, savybių, įtakos bei vadovavimo stiliaus priklauso organizacijos vystymasis. Vadovavimo stilius vadovavimo kontekste yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažinti jų norą siekti organizacijos tikslo. (Šimanskienė, 2001, p. 67). Kaip ir vadovavimo stiliai taip ir pati vadovo asmenybė sietina su organizacijos sėkme - organizacine kultūra.

Nuolatiniai pokyčiai viešajame valdyje, augantys žmonių lūkesčiai viešųjų įstaigų paslaugų kokybės atžvilgiu reikalauja inovatyvių, šiuolaikinių vadovų – lyderių. Šiame darbe siekiama nustatyti, kokia yra lyderio raiška organizacinės kultūros formavime. Tyrimas bus atliktas viešajame sektoriuje. Kadangi, tarp viešojo sektoriaus organizacijų valdymo stilių vis labiau papildo „minkštieji“ metodai, paremti vadybiniais modeliais ir sąvokomis (Staponkienė, 2004, p. 85), panašu, kad stipri organizacinė kultūra viešojo sektoriaus organizacijose gali nulemti įstaigos patrauklumą ir net konkurencingumą.

Temos iširtumas ir naujumas. Ši tema, visame pasaulyje, plataus susidomėjimo susilaukė praeito amžiaus pirmajame dešimtmetyje. Iki to laiko, organizacinės kultūros fenomeną plačiau tyrė: Edgaras Schein'as (1985), Geert Hofstede (1980), Charles Handy (1976). Šie mokslininkai ir daugybė kitų prisidėjo prie organizacinės kultūros mokslinio supratimo ir jos formavimo procesų tyrinėjimo. Jų darbai ir teorijos teikia vertingų įžvalgų ir įrankių, kurie padeda organizacijoms geriau suprasti ir valdyti jų kultūrą. Lietuvoje organizacinės kultūros formavimo ypatumus tyrinėjo: Ligita Šimanskienė (2002), Sonata Staniulienė (2010), Jurgita Paužuolienė (2021) ir kt., nors šie tyrėjai yra mažiau žinomi

tarptautiniu mastu, jie įnešė svarbų indėlį į organizacinės kultūros tyrimus ir supratimą Lietuvoje. Visų šių tyrėjų darbuose ne karta yra pastebimos sąsajos tarp organizacinės kultūros formavimo ir lyderio vaidmens joje. Lyderystės fenomeną tyrinėjo daugybė mokslininkų įvairiose srityse, žymiausi jų: Bernardas Bassas (1981), Johnas Kotteris (1996), Warrenas Bennisas (1989), Danielis Golemanas (2002) ir kt., kurių darbai teikia pagrindą tiek akademiniam tyrinėjimams, tiek praktiniam lyderystės taikymui įvairiose srityse. Lietuvoje lyderystės sąvoką tyrinėjo tokie mokslininkai kaip: Violeta Šilingienė (2012), Rasa Smaliukienė (2008), Violeta Barvydienė (2005) ir kt., teikdami vertingų įžvalgų apie lyderio funkcijas, savybes ir poveikį organizacijoms. Dažnai tyrinėjamoje mokslinėje literatūroje pastebimas vadovo ir lyderio pozicionavimo sutapatinimas, kad gali kelti tam tikrą iššūkį šio darbo tiriamajai daliai.

Tyrimo objektas. Lyderio vaidmuo Vilniaus miesto kultūros įstaigų organizacinės kultūros formavime.

Tyrimo problema. Koks yra lyderio vaidmuo Vilniaus miesto kultūros įstaigų organizacinės kultūros formavime?

Tyrimo hipotezė. Atsainus Vilniaus miesto valdžios požiūris į įstaigų organizacinę kultūrą neakcentuojant lyderio svarbos organizacinės kultūros formavimui. Vilniaus viešojo sektoriaus kultūros įstaigų vadovo vaidmuo nėra nukreiptas į organizacinės kultūros stiprinimą, kas kelia grėsmę įstaigos efektyvumui bei patrauklumui.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus dominuojančius lyderio bruožus ir jų sąsajas su organizacinės kultūros tipais, ištirti lyderio raišką organizacinės kultūros formavimo procese.

Šiam tikslui pasiekti keliama ***darbo uždaviniai:***

1. Analizuojant mokslinę literatūrą, apibrėžti ir išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, struktūrą ir jos elementus.
2. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, nustatyti lyderio bruožų ir savybių raišką organizacinės kultūros formavime.
3. Nustatyti Vilniaus miesto kultūros įstaigų organizacinės kultūros tipus.
4. Išskirti pagrindinius lyderio bruožus formuojančius organizacinę kultūrą Vilniaus miesto kultūros įstaigose.

Šiems uždaviniams įgyvendinti yra naudojami ***tyrimo metodai:***

Pirmas ir antras uždaviniai bus realizuojami taikant mokslinės užsienio ir šalies literatūros ir straipsnių analizę, padedančią atskleisti teorinius tiriamos problemos pagrindus.

Trečias ir ketvirtas uždaviniai bus atliekami taikant kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Realizuojamas naudojant aprašomosios statistikos, skalių patikimumo analizę ir atsitiktinių procesų statistikos metodus. Taip pat duomenų analizės, sisteminės analizės, statistinius, duomenų interpretavimo metodus.

Ketvirtas uždavinys bus įgyvendinamas lyginamosios rezultatų analizės būdu. Atlikta mokslinės literatūros analizė bus lyginama su gautais tyrimo rezultatais ir panašiais kitų tyrėjų rezultatais.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių.

Pirmoje darbo dalyje yra pateikiama mokslinės literatūros analizė, lyginami skirtingų autorių, atskleidžiama organizacinės kultūros formavimo svarba. Išanalizuojami lyderystės ir organizacinės kultūros teoriniai aspektai, svarbiausi veiksniai, etapai ir sudedamieji elementai.

Antroje darbo dalyje atliktas tyrimo metodologijos pagrindimas, sudarytas lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teorinis modelis, patekta tyrimo loginės schema bei kokybinio ir kiekybinio tyrimo struktūra.

Trečioje darbo dalyje pateikti gauti empirinio tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir palyginimas, identifikuojami organizacinės kultūros tipai ir lyderio raiška turinti įtakos jų formavimui. Atlikus tyrimą, randamos tobulinimo sritys, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, pasiūlant tobulinimo sprendimus.

Tyrimo strategija. Taikoma mišriųjų metodų tyrimo strategija. Tokiu būdu bus siekiama surinkti kuo įvairesnę medžiagą, o tyrimo rezultatus pagrįsti skirtingais duomenų šaltiniais.

Analizuojant užsienio bei lietuvių autorių mokslinę literatūrą loginio mąstymo būdu bus išgryninta organizacinės kultūros ir lyderio samprata. Susistemintos lyderio savybės, gebėjimai ir kompetencijos reikalingos stiprios ir sveikos organizacinės kultūros formavimui. Išanalizuotos teorinės lyderio įtakos organizacijos kultūrai prielaidos. Teorinei darbo daliai parengti ir taikyti loginės lyginamosios analizės, sintezės, apibendrinimo metodai.

Empiriniam tyrimui atlikimui taikytas dalinai struktūrizuotas interviu ir anketinės apklausos metodas. Tyrimo rezultatai analizuoti taikant statistinius duomenų analizės metodus. Išvados suformuluotos apibendrinimo metodo pagalba.

1. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros dimensijos

Organizacinė kultūra šiandien yra laikoma kur kas svarbesne nei ankstesniais dešimtmečiais. Dėl didėjančios darbo rinko konkurencijos, globalizacijos, organizacijų susijungimų ir darbo jėgos tobulėjimo atsirado svarbus poreikis organizacinės kultūros plėtrai ir palaikymui, kuris turi didelę įtaką organizacijos sėkmei. Tai gi kas yra toji organizacinė kultūra? Be abejonės, ši sąvoka neatsiejama su kultūros apibrėžimu.

Kultūra yra plačiai suprantama sąvoka, kuri apima įvairius žmonių gyvenimo aspektus, jų įsitikinimus, vertybes, normas, tradicijas, elgesį, meną, kalbą, mokslą, religiją, technologijas. Kultūra formuojasi ir plėtojasi per laiką kaip bendra bendruomenės ar grupės patirtis, kitaip tariant gyvenimo būdas. „Filosofijos žodynas *kultūrą* apibrėžia kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą“ (Šimanskienė, 2002, p. 210). Organizacijos kultūros sąvoka taip pat turi labai senas šaknis, kurios galima rasti antikos senovės istoriniuose užrašuose. Tačiau verslo literatūroje ši sąvoka daugiau dėmesio gavo tik XX amžiuje. Nors kultūros sąvoka turėjo didelį susidomėjimą verslo aplinkoje, mokslininkams kildavo iššūkis pateikti aiškų ir vieningą organizacinės kultūros apibrėžimą.

Terminas *organizacijos kultūra* turi įvairius apibūtinimus, P. Vanago (2005) manymu tai susiję su sąvoka *kultūra* nevienoda interpretacija. Organizacijos kultūros supratimas iš pradžių buvo apribotas ir dažnai suvoktas kaip taisyklių ar normų rinkinys, kuriuo vadovaujamasi organizacijoje. Tačiau daugelis mokslininkų, tyrinėjusių kultūrą, suvokė, kad tai yra daug sudėtingesnis ir platesnis fenomenas. Šis iššūkis atsirado dėl to, kad organizacinė kultūra yra tarpdalykinė mokslinių tyrimų kryptis, kuri apima įvairias sritis, tokias kaip vadyba, organizacijos elgsena, sociologija, psichologija, kultūrologija. Tuo metu buvo užfiksuota daugybė skirtingų organizacijos kultūros apibrėžimų, kurie kartais gali būti painūs ar net prieštaringi. Toks didelis skirtingų nuomonių skaičius rodo, kad kultūra yra labai subjektyvi ir priklauso nuo daugelio veiksnių (Fisher, ir Alford, 2002, p. 209). Todėl kiti mokslininkai pradėjo pildyti tradicinius kultūros apibrėžimus naujomis pastabomis ir požiūriais, taip praplėsdami supratimą apie organizacinę kultūrą.

Įvairūs požiūriai padėjo suformuoti gilesnį supratimą apie organizacijos kultūrą ir jos įtaką organizacijų veiklai. S. Staniulienė (2010) išskyrė kelis pagrindinius mokslininkų požiūrius į organizacinės kultūros prasmę. Pagrindiniai jų buvo M. Schultzo (1995) požiūriai:

- *Racionalusis požiūris* organizacinę kultūrą laiko priemone organizacijos tikslams pasiekti.
- *Funkcinis požiūris* organizacinę kultūrą laiko vienodo vertybių supratimo ir socialinių-ekonominių pažiūrų dariniu.
- *Simbolinis požiūris* organizacinę kultūrą traktuoja kaip socialiai sukonstruotų simbolių ir reikšmių rinkinį.

Taip pat dviejų stovyklų požiūriai į organizacinės kultūros sampratą pagal C. M. Fiolą (1991):

- *Grynuolio požiūris* analizuoja kultūros esmę, jos šaltinius, vertybes ir įsitikinimus, svarstoma, kokia prasmė nariams būti organizacijos dalimi.
- *Pragmatiškas požiūris* analizuoja organizacinę kultūrą kaip įrankį, kuriuo galima pasiekti norimų organizacijos veiklos rezultatus (Staniulienė, 2010, p. 11).

Nepaisant šio iššūkio, organizacijos kultūros supratimas ir svarba verslo aplinkoje yra neginčijama. Šiandien organizacijos kultūra – laikoma viena iš svarbiausių organizacinės sėkmės sudedamųjų dalių todėl vis daugiau dėmesio skiriama jos tyrimui ir supratimui. E. H. Schein (1992) yra vienas iš pirmųjų, kuris išsamiai išnagrinėjo organizacijos kultūros sąvoką ir jos svarbą. Jo apibrėžimas yra klasikinis ir dažniausiai cituojamas. „Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“ (Schein, 1992, p. 115). Šis organizacijos kultūros apibrėžimas išryškina jos svarbą ir pagrindžia, kad kultūra yra ne tik konkrečios taisyklės ar procedūros, bet ir gilesnių įsitikinimų, vertybių ir normų modelis, kuris nulemia organizacijos veiklą ir elgesį.

Nors organizacijos kultūros tyrimų srityje užsienio tyrėjai galimai turi didesnę patirtį ir resursų kiekį nei Lietuvos tyrėjai, įvairių šalių tyrėjai dažniausiai prieina prie panašių ar bent jau lygiaverčių išvadų ir apibrėžimų dėl organizacijos kultūros. Verta paminėti, kad šalia organizacinės kultūros apibrėžimo greta eina ir kita, organizacijos kultūros sąvoka. Anot L. Šimanskienės (2002), šios sąvokos turi esminį skirtumą todėl nereikėtų jų painioti. *Organizacinė kultūra* tai sąmoningai pačios vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijos kultūros. *Organizacijos kultūra* tai savaime susiklosčiusiu žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, kurie natūraliai susiformavo organizacijos viduje (Staniulienė, 2010, p. 12). Norint pagrįsti šių terminų esminius skirtumus atlikta lyginamoji analizė tarp organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros charakteristikų.

1 lentelė. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos

Organizacijos kultūra		Organizacinė kultūra	
Organizacijos kultūra – tai simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas	W. G. Ouchi (1982)	Organizacinė kultūra – tai pagrindinių nuostatų, vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spęsdama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė (1996)
Organizacijos kultūra – per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą	A. Sakalas (2003)	Organizacinė kultūra - tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.	S. P. Robbins (2003)
Organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.	V. Vaitkūnaitė (2006)	Organizacinė kultūra – tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika.	A. Kaziliūnas (2006)
Organizacijos kultūrą apibūdina nusistovėjusios vertybės ir normos, kurios įpareigoja dirbantį joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles, integruoja į bendruomenę. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Tai nėra vien tik teisinio ir administracinio pobūdžio įsipareigojimai, kaip elgtis vidinėse sąveikose ir santykiuose su išorės aplinka. Tai ir papročiai, ritualai, procedūros, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie vienija visus jos narius nuo valytojo iki generalinio. Vykdydami užduotis, sąveikaudami tarpusavyje ir su išorės aplinka, organizacijai	J. Lakis (2008)	Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.	L. Šimanskienė (2008)

Sudaryta autorės pagal Vveinhardt 2011, 223-226; Staniulienė 2010, 10-24.

Apžvelgus nagrinėjančių autorių, pastebima, kad organizacijos kultūra iš dalies yra susijusi su sociokultūrine aplinka. Šios sąsajos gali būti pastebimos per daugelį charakteristikų, kurios yra natūraliai siejamos su bendruomene. Organizacijos kultūra gali atspindėti nacionalinės kultūros charakteristikas, tokiu būdu paveldama tam tikrus įsitikinimus, vertybes ar elgesio modelius iš šalies ar regiono, kurioje organizacija veikia. Tai pagrindžia organizacijos kultūros sąsajas su sociokultūrine aplinka ir atliepia analizuojamus mokslinius šaltinius. Tuo tarpu, organizacinės kultūros charakteristika yra laikoma esminiais organizacijos valdymo turinio elementais, kurie gali padėti organizacijai išsiskirti tarp konkurentų ir pozicionuoti rinkoje. Organizacinės kultūros vektoriai gali būti svarbiais veiksniais, kuriuos organizacija naudoja siekdama sėkmės.

Apibendrinant, kultūra yra globalus reiškiny, kurį formuoja ir veikia daugelis veiksnų, nepriklausomai nuo šalies ar kultūrinio konteksto. Pagrindiniai elementai, tokie kaip vertybės, normos, įsitikinimai ir ritualai, yra bendri visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų geografinės padėties ar veiklos srities. Mokslininkų tiriančių šias dvi sąvokas rezultatai, išvados ir pasiekimai dažnai yra panašūs, tai liudija apie kultūros bendrą supratimą ir svarbą tarptautiniu mastu. Pasistenkime išryškinti organizacinės kultūros galimybes viešojo valdymo kontekste.

1.1.1. Organizacinės kultūros elementai ir jų svarba viešajame valdyme

„Organizacinės kultūros apibrėžimai teigia, kad organizacinė kultūra susideda iš įvairių elementų: įsitikinimų, prielaidų, vertybių, normų, simbolių, ritualų, ceremonijų, mitų – sistemos, išskiriančios vieną organizaciją iš kitų“ (Staniulienė, 2010, p. 31). Svarbu paminėti, kad visi šie elementai yra tarpusavyje stipriai susiję nors gali būti tiriami ir atskirai. Skirtingi autoriai vardija skirtingus elementus ir pateikia įvairias nuomones bei įžvalgas apie jų svarbą organizacinės kultūros formavime. T. Peterso ir R. Wattermano (2008) išskiriami organizacinės kultūros elementai:

- Aiški vertybių ir normų filosofija organizacijoje;
- Darbuotojų nuomonių paisymas;
- Charizmatiniai lyderiai ir herojai;
- Ritualai ir ceremonijos;
- Visų darbuotojų aiškiai suvokiami organizacijos veiklos tikslai (Peters ir Waterman, 2008, p. 301).

Visi šie elementai susijungia į sudėtingą sistemą, kuri formuoja unikalią organizacinės kultūros tapatybę. S. Staniulienė (2010) aprašydama OK elementus parinko 12 dedamųjų (žr. 1 pav.).

Vertybės
Nuostatos
Normos
Politika
Vizija ir misija
Ideologija
Filosofija
Herojai ir pasakojimai
Ritualai ir ceremonijos
Materialūs simboliai
Kalba
Kultūrinis ryšių tinklas

1 pav. Organizacinės kultūros elementai
Sudaryta autorės pagal Staniulienė 2010, 31-65

Organizacijos dažnai turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu visų jos dalyvių atžvilgiu – nuo darbuotojų ir vadovų iki klientų ir bendruomenės. Šios vertybės ir elgesio normos gali būti oficialiai apibrėžtos organizacijos politikose, kodeksuose arba tiesiog perduodamos per organizacijos kultūrą ir papročius. Kai organizacija nurodo savo lūkesčius dėl elgesio ir vertybių, tai gali turėti svarbių privalumų. Kultūros ir vertybių sutapimas tarp organizacijos narių padeda stiprinti bendradarbiavimą ir bendrą tikslų siekimą. Aiškiai apibrėžtos elgesio normos padeda darbuotojams suprasti savo pareigas ir atsakomybę organizacijai ir jos aplinkai.

Viešajame valdyme organizacinės kultūros vertybės gali turėti didelę įtaką organizacijos veiklai. Anot T. Dealo ir A. Kennedy, organizacijos tampa institucijomis tik tada, kai jose susiformuoja jų remiamos vertybės (Dealo ir Kennedy, 1982, cit. iš Staniulienės, 2010, p. 31). Vertybės dažnai nusako, kaip valdžios institucijos veikia, kaip jos priima sprendimus ir kaip bendrauja su visuomene. Organizacija, kurioje yra aiškiai apibrėžtos vertybės, gali turėti stipresnę vidinę kontrolę ir mažiau rizikuoti nukrypimu nuo elgesio normų. Turinti aiškias vertybes ir elgesio normas, organizacija gali sukurti teigiamą įvaizdį visuomenėje, pritraukti klientus ir investuotojus. Darbuotojai gali jaustis didesnę įsipareigojimą organizacijai ir būti motyvuoti, kai jie žino, kokiems vertybėms jie turi atitikti. Kaip pagrindines, viešojo sektoriaus organizacinės kultūros vertybes, galime atskirti šias:

- Skaidrumas ir atvirumas – viešojo valdymo srityje svarbu, kad institucijos veiktų skaidriai ir atvirai. Organizacijų sprendimai turėtų būti grindžiami viešai prieinama informacija, o valdžios institucijos turėtų bendrauti su visuomene ir teikti ataskaitas.

- Atsakingumas – viešojo valdymo institucijos turi būti pilnai atsakingos už savo veiklą ir sprendimus, tai apima atsakomybę už viešojo sektoriaus lėšų ir išteklių naudojimą, taip pat už sprendimus, kurie turi įtakos visuomenei.
- Pagarba ir lygybė – viešojo valdymo institucijose turi vyrauti pagalba visiems asmenims, nepriklausomai nuo jų socialinės ar ekonominės padėties. Svarbu užtikrinti lygybę ir teisingumą visuomenės atžvilgiu.
- Efektyvumas – organizacinė kultūra viešajame sektoriuje turėtų skatinti efektyvumą, tai apima veiksmingą resursų panaudojimą, gebėjimą greitai reaguoti į problemas ir efektyvų sprendimų priėmimą.
- Profesionalumas – viešosiose institucijose svarbu, kad darbuotojai būtų kompetentingi, turintys reikiamų įgūdžių atlikti savo pareigas bei sąžiningi visuomenės atžvilgiu. Tai padeda išlaikyti viešojo sektoriaus pasitikėjimą ir patikimumą.
- Įvairovės skatinimas – viešajame sektoriuje svarbu skatinti įvairovę, taip, kad jų darbai atspindėtų visų visuomenės sluoksnių poreikius ir interesus.

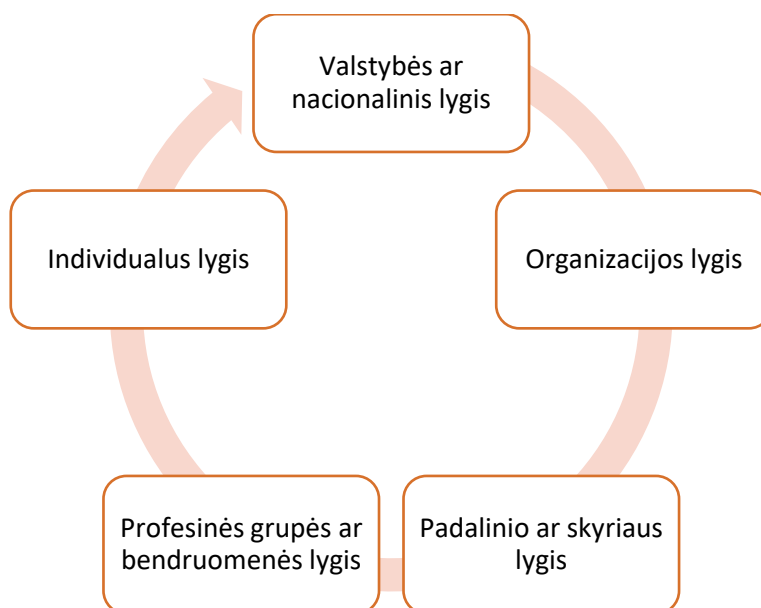
Šios vertybės yra tik dalis to, kas gali turėti esminės reikšmės viešojo sektoriaus organizacinėje kultūroje, bet jos gali turėti didelę įtaką institucijų reputacijai, efektyvumui ir santykiams su visuomene. Todėl labai svarbu, kad viešojo valdymo institucijos akcentuotų šias vertybes ir elgesio normas savo veikloje.

E. Scheinas (2004) teikia, kad organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, kai žmonės organizacijoje išmoka sėkmingai spręsti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas (Schein, 2004, p. 63). Kiekviena organizacija per tam tikrą laiką sukuria savąjį nerašytą taisyklių rinkinį. Šie nerašyti normų ir taisyklių rinkiniai gali turėti didelę įtaką organizacijos narių elgesiui ir santykiams. Nerašytos taisyklės gali atliepti žmonių bendravimą ir sąveikavimą organizacijoje. Tai gali būti susiję su kalbos stiliais, tonu, asmeninės erdvės gerbimu. Organizacijos dažniausiai nerašytas normas taiko dėl darbo etikos ir profesinių standarto laikymosi. Tai gali apimti sąžiningumo, darbo atidumo, pasitikėjimo ir bendravimo pagrindus. Nerašytos taisyklės taip pat gali apimti organizacijos vertybes, misiją ir tikslus. Tokiu būdu parodydama, kaip jos nariai turėtų elgtis ir kokius tikslus siekti. Nerašytos taisyklės taip pat gali apimti ir socialinius santykius bei hierarchiją. Tai siejama su vadovo ir pavaldinio santykiais, kolektyvinėmis įmonės veiklos formomis ir pan. Naujokai organizacijoje dažnai turi išmokti šias nerašytas taisykles, kad taptų visaverčiais organizacijos nariais. Kitaip tariant, turi prisitaikyti prie organizacijos kultūros, jos vertybių ir normų. Kai organizacija turi stiprią kultūrą ir nerašytas taisykles, tai gali sukurti bendrą supratimą ir organizacijos vienybę. Darbuotojai, kurie jaučia, kad jų asmeninės vertybės ir organizacijos vertybės sutampa, dažnai yra patenkintini ir lojalesni savo organizacijai.

Organizacinė kultūra viešajame sektoriuje atlieka įvairias funkcijas, kurios gali turėti svarbių pasekmių institucijų veiklai, o labiausiai jos darbuotojų elgesiui. Viena iš pagrindinių organizacinės kultūros funkcijų, nustatyti organizacijos identitetą ir suteikia jai unikalumą. Identiteto formavimas apima organizacijos vertybes, tradicijas, tikslus ir darbuotojų elgesį, kuris atliepia organizacijos tikslus ir siekius. Dar viena svarbi funkcija yra bendrumo ir solidarumo skatinimas. Organizacinė kultūra sukuria bendrumo ir solidarumo jausmą tarp darbuotojų, skatinant juos veikti kartu ir pagerinti komandinį darbą.

1.1.2. Organizacinės kultūros subkultūrų raiška viešajame sektoriuje

Organizacinė kultūra gali turėti skirtingus lygius, kurie kartais suprantami kaip skirtingų organizacijos veiklos sričių ar subkultūrų ypatumai. Šie lygiai gali būti sudaryti iš įvairių dalių, kurios turi skirtingas vertybes, elgesio normas ir su jomis susijusiu aspektus (žr. 2. pav.).



2 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Sudaryta autorės pagal Staniulienės 2010, 20

Valstybinio ar nacionalinio organizacinės kultūros aspektai, kurie priklauso valstybei arba nacionaliniai kultūrai, gali būti susiję su bendromis nacionalinėmis vertybėmis, tradicijomis, istorija ir kultūrine tapatybe. Organizacijos lygio organizacinės kultūros aspektai siejamos su specifiniais aspektais organizacijos viduje. Tai gali būti organizacijos misija, vertybės, elgesio normos, bendravimo modeliai, vadovavimo stiliai ir pan. Šie aspektai dažniausia būna nustatyti vadovybės, darbuotojų ir

pačios organizacijos politika. Padalinio ar skyriaus lygis pastebimas yra dideliuose organizacijose, kurios turi skirtingas subkultūras skirtinguose jos padaliniuose ar skyriuose. Šios subkultūros gali atsirasti dėl skirtingų darbo funkcijų, komandos dinamikos, vadovavimo stilių ir kitų veiksnių. Profesinės grupės ar bendruomenės lygio organizacinės kultūros aspektai yra konkretus, priklausiantys konkrečiai profesiniai grupei ar bendruomenei. Pasižymi bendromis profesinėmis vertybėmis, praktikomis, kalba ir kitais ypatumais. Galiausiai, individualaus lygio organizacinės kultūros aspektai yra susiję su kiekvieno individualaus darbuotojo suvokimu ir asmenine interpretacija apie organizacijos kultūrą. Tokie aspektai gali būti susiję su asmeninėmis vertybėmis, požiūriais ir elgesiu darbo vietoje.

Šie lygiai gali veikti kartu ir sąveikauti tarpusavyje, o organizacinės kultūros stiprinimas ar keitimas gali atsižvelgti į visus šiuos lygius ir jų sąveiką. Svarbu suprasti, kad OK gali būti sudėtinga ir dinamiška, o jos skirtingi lygiai gali turėti įtakos organizacijos veiklai ir darbo kultūrai bei atspindėti organizacinės kultūros funkcijose. S. Staniulienė (2010) savo knygoje išaiškina, kad daugumoje didelių organizacijų yra vadinamoji vyraujanti organizacinė kultūra ir keletas ar daugiau subkultūrų ar net kontrkultūrų. Jos teigimu:

- Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma.
- Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų bendras narių problemas, situacijas ar patirtį.
- Organizacijos esančių grupių subkultūra nesutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra, bet jai ir neprieštarauja:
 - stipresnės subkultūros vertybės ir normos ne tik sutampa su vyraujančia kultūra, bet yra dar stipresnė;
 - ortogonalioji subkultūra tai organizacinė kultūra remiama, bet turinti ir unikalių savybių kultūra;
 - kontrkultūros, kurioms būdingos vertybės ir filosofija atmeta tos organizacijos kultūrą (Staniulienė, 2010, p. 22).

Viešojo sektoriaus organizacijos dažnai pasižymi kompleksinėmis struktūromis ir yra įvairiapusiškai susijusios su politiniais bei socialiniais kontekstais, kad lemia įvairių subkultūrų formavimąsi. Dažniausios subkultūrų atsiradimo priežastys skirtingos departamentų užduotys, atsakomybės, aplinka ar net darbuotojų amžiaus grupė. Pasistenkime išryškinti svarbiausius aspektus susijusius su viešojo sektoriaus subkultūromis:

1. Departamentų ir agentūrų skirtumai (viešosios institucijos dažnai yra sudarytos iš įvairių departamentų, turinčių skirtingus tikslus, misijas ir interesų grupes, kurioms jie tarnauja).
2. Profesinės subkultūros (skirtingų profesijų atstovai, pavyzdžiui, teisėsaugos pareigūnai, kultūros darbuotojai, sveikatos priežiūros specialistai, dažniausiai sukuria savo subkultūras).

3. Geografinės ypatybės (valstybiniai, regioniniai, lokalūs viešojo sektoriaus padaliniai gali išvystyti subkultūros atspindinčias jų geografinės vietos socialines, ekonomines ir kultūrinės ypatybes).
4. Inovacijų ir tradicijų konfliktai (viešojo sektoriaus subkultūrose gali kilti įtampa tarp inovatyvumo diegimo ir nusistovėjusių tradicijų, dažniausiai tokios subkultūros susiburia tarp vienodo amžiaus žmonių patiriančiu tą patį diskomfortą).
5. Politinės ir socialinės įtakos (viešojo sektoriaus subkultūros taip pat gali veikti išorinės politinės ir socialinės jėgos, politiniai sprendimai, teisinės sistemos pokyčiai ir visuomenės nuomonės svyravimas gali turėti tiesioginį poveikį organizacinės kultūros ir jos subkultūros formavimuisi ir keitimuisi).

Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, viešojo sektoriaus institucijų vadovams svarbu atpažinti ir suprasti įvairias subkultūras, egzistuojančias jų organizacijose, siekiant užtikrinti veiksmingą komunikaciją, konfliktų valdymą ir bendrą tikslų įgyvendinimą.

1.1.3. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir iššūkiai viešosiose institucijose

OK formavimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, kuris apima įvairius veiksnius ir jų ypatumus. Šie ypatumai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos dydžio, veiklos srities, geografinės vietos ir kitų aplinkybių. S. Staniulienės išskirti bendri veiksniai lemiantys organizacijos kultūrą:

- Vyraujantis vadovavimo stilius;
- Priimta organizacijos strategija;
- Politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka;
- Organizacijos išteklių kokybė ir kiekybė;
- Organizacijos darbuotojų kompetencijos;
- Organizacijos įprasta formali ir neformali komunikacija (Staniulienė, 2010, p. 85).

Organizacijos formavimosi pagrindinis veiksnys yra vadovų elgesys, vadovavimo stilius ir jo asmeninės vertybės, kurios gali labai paveikti organizacinės kultūros formavimą. Vadovų veiksmai, sprendimai ir elgesys įtakoja kultūros formavimosi procesą. Būtent vadovas yra pagrindinis organizacijos strategijos platintojas. Vadovo iškomunikuoti organizacijos tikslai ir vertybės gali būti galingas organizacinės kultūros formavimo veiksnys. Be abejonės, organizacijos strategija gali būti paveikia politinės, teisinės, socialinės, technologinės ir ekonominės aplinkos. PTSTE veiksniai sudaro

aplinką, kurioje veikia organizacija ir turi įtaką organizacijos besiformuojančiai kultūrai. Organizacijos ištekliai taip pat svarbi organizacijos kultūros formavimosi dedamoji dalis. Šie aspektai gali būti vertinami atskirai, tačiau dažnai jie yra susiję. Organizacija turėtų nuolatos vertinti savo išteklius, siekdama užtikrinti, kad jie atitinka besikeičiančius poreikius ir aplinkos sąlygas. Išteklių kiekis ir kokybė turi įtakos organizacinės kultūros formavimui, nes būtent investavimas į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą gali padėti kurti kultūrą, kuri skatina nuolatinį tobulėjimą ir inovacijas. Paskutinis veiksnys tai komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, kuo efektyvesnė komunikacija organizacijoje, tuo lengviau skleisti organizacinės kultūros vertybes, tikslus ir lūkesčius. „Organizacinis kultūros formavimas – dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, įmonės darbuotojams, ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones“ (Žilinskas ir Maksimenko, 2007, p. 316). Vadovai rodantys stiprias vertybes, skatinantys atvirumą, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą gali padėti kurti teigiama organizacinę kultūrą.

Steigimo dokumentų parengimu ir įteisinimu pradėdama kiekvienos organizacijos veikla. Tik organizacijos veiklos vykdymo procese susiformuoja ir įsitvirtina didžioji dalis organizacinės kultūros elementų. Viešojo sektoriaus institucijos dažniausiai savo nuostatuose pateikia principus, kuriais vadovaujasi vykdant veiklą. Steigimo dokumentai yra laikomi vidaus vartojamo dokumentais, nors su jais dažnai susipažįsta ir kiti suinteresuoti asmenys. Todėl labai svarbu, ruošiant organizacijos steigimo dokumentus, įtvirtinti savo vertybes ir paaiškinti organizacijos simboliką. OK simbolių forma ne tik nulemia tai, kaip organizacijos nariai suvokia organizaciją, bet ir tai, kaip ji atsiskleidžia nepriklausomų vartotojų akyse (Pikčiūnas, 2002, p. 26).

I. Pikturnaitė ir J. Paužuolienė teigia, kad organizacinės kultūros institucionalizavimą skatintų pavienių elementų įtvirtinimas organizacijos steigimo dokumentuose, įvairios trukmės planuose, ataskaitose, vidaus tvarkos taisyklėse, etikos kodekse, specialiuose leidiniuose, lankstinukuose, brošiūrose ir net skelbimo lentose. Išskirtas organizacinės kultūros elementų poveikis organizacijos nariams, kitiems suinteresuotiems asmenims pagrindžia būtinybę pavienius elementus įforminti ir įtvirtinti juos įvairiuose vidaus ir išorės dokumentuose (Pikturnaitė ir Paužuolienė, 2013, p. 104). Ši nuomonė pagrindžiama organizacinės kultūros užsienio tyrėjais, tokiais kaip S. Hossian, M. Uddin, L. Sandu, R. Luva. Organizacijos planai laikomi vienu svarbiausių OK institucionalizavimo priemone. Taip pat, išsamus ir įvairus vizijos ir misijos pateikimas vidaus ir išorės dokumentuose lemia organizacijos vertybių įsitvirtinimą darbuotojų ir vartotojų sąmonėje. Manoma, kad būtent ataskaitose pateikiant informaciją apie organizacijos veiklos principus, tradicijas, herojus, naujus veiklos faktus ar nutikimus, leidžia neapmiršti svarbių organizacijos laimėjimų bei po kurio laiko prisiminti nuveiktus darbus. Didelę svarbą taip pat turi organizacijos internetinėje svetainėje pateiktos vertybės ir realūs jų

puoselėjimo pavyzdžiai, įamžintos istorijos ir svarbūs pokyčių momentai. Organizacijos etikos kodeksas turi institucionalizuoti visus pagrindinius organizacinės kultūros elementus.

R. Hagberg ir J. Heifets pastebi, kad organizacijos kultūra yra dinamiška, dažnai nenusistovėjusi ir nuolatos kintanti. Konkreti organizacinė kultūra gali būti tinkama tam tikru metu ir tam tikromis aplinkybėmis ir netinkama kitu metu (Hagberg ir Heifets, 2000, cit. iš Staniulienės, 2010, p. 86). Tad, OK gali būti stipri ir silpna. Stiprioje organizacinėje kultūroje vertybės ir tikslai yra aiškiai apibrėžti ir suprantami visų darbuotojų. Darbuotojai yra įsipareigoję organizacijos tikslams ir vertybėms ir bendradarbiauja jų siekiant. Stiprioje organizacinėje kultūroje yra skatinamas atvirumas, sąžiningumas ir nuoširdumas, darbuotojai skatinami atvirai komunikuoti, dalinti idėjomis ir grįžtamaisiais ryšiais, o vadyba remia atvirą dialogą su visuomene. Stiprių organizacinių kultūrų vadovai įgalina savo darbuotojus ir skatina pasitikėjimą jų gebėjimais ir spendimais, todėl darbuotojai jaučiasi vertinami ir pripažinti, o tai skatina didesnę jų įnašą organizacijai. Stiprioje organizacinėje kultūroje taip pat yra skatinamos inovacijos ir nuolatinis tobulėjimas, darbuotojai yra įkvėpti siekti naujovių ir nuolatos tobulinti procesus bei produktus, siekdami sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Bendruomeniškumo jausmas ir sąmoningumas yra stiprios organizacinės kultūros rodiklis.

S. Staniulienė savo knygoje pateikia kelių autorių įžvalgas, pagal A. Nahavandi ir A. R. Malekzadeho (1993) organizacinės kultūros stiprumą apibūdinantis ypatumai yra

- Visoje organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičiumi, sąlygojančiu organizacinės kultūros požymių tankis;
- Organizacijos narių, kurių įsitikinimai yra vienodi, santykinė dalis;
- Vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas (Nahavandi, Malekzadeho, 1993, cit. iš Staniulienės, 2010, p. 95).

Nors įvairiausių mokslininkų (L. R. Beachas, J. Kotteris, J. Heskettas, G. Saffoldas) ir tyrėjų nuomonės suteikia vilčių, kad kultūros stiprumas yra išmatuojamas, tačiau veikiau jį galima tik apibūdinti. Tačiau apčiuopiamas stiprių kultūrų rezultatas gali būti nedidelė darbuotojų kaita, organizacijos produktyvumas ir efektyvumas (Staniulienė, 2010, p. 92).

Silpną organizacinę kultūrą gali įtakoti įvairūs veiksniai, kurie gali trukdyti organizacijai suformuoti stiprią, sveiką ir veiksmingą kultūrą. Tai prastas vadovavimas, nesubalansuota struktūra ir veiklos procesai, komunikacijos trūkumai, konfliktai ir darbuotojų nepasitenkinimas, neigiami įpročiai ir tradicijos, nepakankama įtraukti ir diversifikacija. Apibendrinant visi veikliai, kurie turi įtakos organizacinės kultūros formavimuisi gali turėti kaip ir teigiamą taip ir neigiamą poveikį, nuo kurio priklauso organizacinės kultūros jėga.

Akivaizdu ir tai, kad vadovų mąstymas ir elgsena lemia OK formavimą. Norint sukurti stiprią ir efektyvią organizacinę kultūrą vadovai turi turėti žinoti organizacinės kultūros tipologijas,

išmanyti formavimo modelius bei kultūros kaitos pasiūlymus, nes organizacinė kultūra – tai instrumentas, kuris turi tiesioginį stiprų ryšį su organizacijos veikla, turi įtakos organizacijos darbuotojų skatinimui ir pasitenkinimu darbu, veiklos efektyvumui bei verslumui, kurio vienas veiksmų ir yra organizacijos plėtra (Žilinskas ir Maksimenko, 2007, p. 316).

1.2. Lyderio apibrėžtis organizacijos valdymo diskurse

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėtina, kad lyderystės sąvokai apibrėžti vartojama daug skirtingų apibrėžimų, kaip ir daugumai kitų socialinių reiškinių. Šiai sąvokai iki šios nėra vienintelio apibūdinimo kaip ir vienos bendros lyderystės teorijos. Sąvoka „lyderystė“ egzistavo prieš daugelį tūkstančių metų, visgi žodis „lyderystė“, kaip terminas, pradėtas vartoti tik maždaug XIX amžiuje. Mokslininkai per tą laikotarpį yra pateikę daugybę lyderio apibrėžimų. Dažniausiai lyderis apibūdinamas kaip asmuo, vedanti grupės narius tikslo link. Anot A. Čečkausko, D. Dailidės ir J. Martinkienės (2020) „*Būti lyderiu – tai vadovauti, nukreipti ir vesti žmones paskui save*“ (Čečkauskas, Dailidė ir Martinkienė, 2020, p. 20).

Nors lyderystės sąvoka dažnai yra sutapatinama su vadovavimo sąvoka jų reikšmė yra labai skirtinga. Lyderio vaidmuo organizacijos valdyme gali būti įvairių lygių – nuo vadovo iki komandos lyderio. Nepriklausomai nuo pozicijos, lyderis organizacijos valdyme yra esminis veiksnys, kuris nulemia organizacijos veiklos efektyvumą, kultūrą ir ilgalaikę sėkmę. Mokslinėje literatūroje ieškant skirtumų tarp lyderio ir vadovo reikšmingiausi jų pastebimi asmeniniai ir psichologiniai savybės bei gebėjimuose. Vadovavimas dažniausiai remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso.

2 lentelė. Lyderio ir vadovo esminiai skirtumai

Vaidmenys ir funkcijos:	Lyderis dažniausiai siejamas su įkvėpimu. Charizmatiškas, sugeba motyvuoti ir vadovauti, neturėdamas oficialaus valdymo ar suteiktos jam galios. Orientuotas į ilgalaikius tikslus ir strategijas.	Vadovas atlieka operatyvų vadybos ir organizavimo vaidmenį. Atsakingas už kasdienį personalo valdymą, išteklių ir darbo užduočių paskirstymą bei kitus konkrečius uždavinius, susijusius su organizacijos veikla.
Galia ir autoritetas:	Lyderis gali turėti įtaką ir sekėjų pritarimą be formalios galios. Jo autoritetas pagrįstas charizma, žiniomis arba gebėjimu įkvėpti kitus.	Vadovas dažnai turi formalią galią ir autoritetą, bei paskirtas tam tikras pareigas.
Požiūris į iššūkius:	Lyderis yra linkęs į drąsą, inovacijas ir rizikos priėmimą, siekdamas transformacijos ir pokyčių.	Vadovas dažniau orientuotas į stabilumą, efektyvumą ir procesų palaikymą, kad organizacija veiktų efektyviai ir sklandžiai.

2 lentelės tęsinys

Ryšys su komanda:	Lyderis dažnai turi stiprų emocinį ryšį su komanda, padeda jai išvystyti bendradarbiavimą, kūrybiškumą ir atsidadavimą.	Vadovas dažniau susijęs su įmonės struktūros valdymu, sugeba organizuoti darbą ir padėti kiekvienam nariui atlikti jam paskirtas užduotis.
Atsakomybė:	Lyderis dažnai prisiima atsakomybę už įkvėpimą, pasitikėjimą ir vizijos plėtrą.	Vadovas atsakingas už procesų veiksmingumą, rezultatų ir kasdienį darbo tvarkaraščio valdymą.

Sudaryta autorės pagal Goffe ir Jones 2007, 84-118

„Vadovavimo ir lyderiavimo esminis skirtumas susijęs su dviejų santykių tipų – formalių ir neformalių – egzistavimu kiekvienoje organizacijoje“ (Čečkauskas ir kt., 2020, p. 22). Reikėtų paminėti, kad geriausios praktikos dažnai reikalauja, kad vienas asmuo būtų ir lyderis ir vadovas galintis derinti abiejų vaidmenų savybes tam, kad organizacija būtų sėkminga ir efektyvi. Tai ypač pastebima šiuolaikiniame pasaulyje, kai lyderystė traktuojama ne vien kaip žmogaus, bet ir visos organizacijos išlikimo gebėjimas. Todėl kiekviena stipri organizacija privalo suformuoti viziją, misiją, sukurti strategiją, išsikelti tikslus. Mokėti valdyti turimus išteklius, kontroliuoti šį procesą ir tinkamai organizuoti darbą. Vis dažniau šiame procese konkurencinį pranašumą lemia vadovo kompetencija ir asmeniniai gebėjimas sutelkti organizacijos kolektyvą bendram tikslui, kontroliuoti vykstančius procesus bei vadovauti (Zmitrulevičienė ir Motienė, 2015, p. 81). Analizuojant įvairius šaltinius pastebėtina, kad svarbiausias lyderio savybes apima:

- gebėjimas aiškiai matyti ir komunikuoti, kuria linkme organizacija ar komanda turi judėti;
- gebėjimas įkvėpti kitus, skatinti jų darbą ir siekius bei palaikyti jų pasitikėjimą savimi;
- gebėjimas efektyviai bendrauti su žmonėmis, išreikšti savo idėjas ir klausytis kitų nuomonių;
- gebėjimas supranti ir įvertinti kitų žmonių jausmus, poreikius ir perspektyvas;
- gebėjimas užtikrinti kitų žmonių pasitikėjimą ir gebėjimą, būti patikimu ir sąžiningu;
- gebėjimas kurti naujoves, ieškoti alternatyvių sprendimų ir eksperimentuoti;
- gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir situacijų bei veikti efektyvia netgi esant neapibrėžtumui ar nestabilumui.

3 lentelė. Lyderio asmeninių savybių ir bruožų atitikties

Bruožai	Savybės
Nuoširdumas	Doras, objektyvus, jautrus, tolerantiškas
Ryžtas	Atkaklus, drąsus, emocionalus, skatinantis darbuotojus priimti sprendimus

3 lentelės tęsinys

Koncentracija	Lankstus ir gebantis prisitaikyti, pragmatiškai ir praktiškai, apibrėžiantis darbo sritis
Asmeninis dalyvavimas	Intelektualus, rodantis asmeninį pavyzdį
Darbas su žmonėmis	Turintis humoro jausmą, atviras patirčiai, koordinuojantis grupės narių veiksmus
Komunikacija	Turintis valdymo ir komunikacinių gebėjimų, skatinantis bendradarbiavimą
Tikslo siekimas	Dominuojantis, emociškai stabilus, keliantis aiškius tikslus komandai

Sudaryta autorės pagal Zmitrulevičienė ir Motienė 2015, 20-41

Analizuojant lyderį išskiriančias savybes ir bruožus svarbu suvokti, kad lyderiavimas nėra konkretus mokslas. Tai veikiau menas nuolatos mokytis, įgyti patirties ir tobulėti ir gebėjimas reikiamus metu tinkamiausiai pasinaudoti savo asmeninėmis savybėmis (Adamonienė, Ruibytė, 2011, cit. iš Zmitrulevičienės ir Motienės, 2015, p. 82). Svarbu suprasti, kad lyderystė yra dinamiškas procesas, kuris skatina bendradarbiavimą ir organizacijos komandos augimą.

Faktiškai asmuo gali būti lyderiu, vadovu arba ir vadovu ir lyderiu. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti, arba neformalus – iškilęs iš grupių narių vertinimo ir pripažinimo. Lyderiavimą galima apibrėžti kaip procesą ir kaip savybę. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, norint pasiekti tikslą. Lyderiavimas kaip savybė yra charakteristikų rinkinys, kurios yra priskiriamos kam nors, kas suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai. Apibendrinant, vadovas gali būti arba nebūti lyderiu, jei kreipdamas pavaldinių elgseną remsis prievarta. Vadovavimas bus neefektyvus, jei jis nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti sėkmingam realizavimui (Čečkauskas, Dailidė ir Martinkienė, 2020, p. 16).

Tikro lyderio uždavinius nurodo Džonas W. Garneris (Gardner, 2011, cit. iš Čečkauskas ir kt., 2020, p. 20):

- numatyti grupės tikslus;
- formuoti vertybes (ne tik žodžiais bet ir priimant sprendimus);
- motyvuoti, kurti grupės mikroklimatą, kuris leistų siekti užsibrėžtų tikslų;
- vadovauti (t. y. planuoti grupės veiklą, nustatyti prioritetus, priimti sprendimus, numatyti darbotvarkę ir t. t.);
- siekti grupės narių bendradarbiavimo;
- mokytis ir aiškinti;
- būti grupės simboliu;

- atstovauti grupei;
- būti lanksčiam (t. y. keistis, tobulėti ir t. t.).

Formalus lyderis paprastai būna skiriamas tik tada kai būna išrenkamas. Nesvarbu, ar formalią valdžią lyderis įgijo iš išorės, ar pati grupė ją jam suteikė, abiem atvejais jis turi teisę kitiems grupės nariams daryti įtaką. Neformalus lyderis tai grupės autoritetą pelnęs tos pačios grupės narys. Nors neformalus lyderis neturi juridinės valdžios, tačiau jie taip pat sėkmingai gali daryti įtaką grupės nariams. Skirtumas tas, kad jų poveikis dažniausias grindžiamas autoritetu bei kompetencija (Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antinienė, Almontienė, 2010, p. 218).

Pagal mokslininką K. Leviną lyderio santykius su grupe yra išskiriami trys lyderių stiliai:

- Autokratinis lyderis – vadovauja grupei remdamasis savo asmenybe. Jis nesitaria su grupės nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, nei dėl paskatinimų ar bausmių.
- Demokratinis lyderis – dėl grupės veiklos nuolatos tariasi su grupės nariais. Potvarkiai, draudimai, paskatinimai, bausmės ir kiti sprendimai nustatomi diskusijomis. Šios rūšies lyderis ne įsakinėja, bet siūlo.
- Liberalinis lyderis – pripažintas grupės, bet neiniciatyvus. Nurodymus grupei jis perduoda prašymo forma, lyg tai gėdydamasis savo lyderio pozicijos. Pagyrimų ir bausmių neskiria.

Panašu, kad mokslinėje literatūroje dar neegzistuoja vieno, pastovaus vadovo ar lyderio asmenybės apibūdinančio savybių rinkinio. Vis dėlto yra išskiriami bruožai, kuriais turi dažnas sėkmingai vadovaujantis ar lyderiaujantis asmuo. Dažniausiai toks vadovas turi daug energijos, atkaklumo, yra pasitikintis savimi, emociškai stabilus, pripažįsta pavaldinių vertę ir sugeba juos suprasti. Lyderis paprastai nestokoja optimizmo, yra garbingas ir ryžtingas. Šie bruožai padeda vadovams sukurti stiprią ir sveiką darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti, įtraukti ir vertinami. Interpretuojant galima teigti, kad vadovai turintys šiuos asmeninius bruožus gali sukurti stiprią organizacinę kultūrą. Tačiau svarbu suprasti, kad ne visi vadovai turi šias savybes.

1.3. Lyderio vaidmens raiška organizacinės kultūros formavime

Organizacijos kultūros supratimas yra esminis vadovo įrankis, leidžiantis jam efektyviai valdyti organizaciją besikeičiančioje visuomenėje. Dominuojanti organizacijos kultūra gali būti vadovo sėkmės raktas, siekiant organizacijos darnumo, stabilumo ir prisitaikymo prie sparčiai besikeičiančių aplinkybių. Labai svarbūs aspektai yra kasdienė vadovo veikla ir dėmesio fokusavimas, nes būtent nuosekli vadovo elgsena ir dėmesys įtikina pavaldinius sekti vadovo pavyzdžiu. Reikia akcentuoti ir tai,

kad nuoseklumas yra svarbiau nei dėmesio ženklai. Taigi nors ir gali būti deklaruojama, kad tam tikro vertybės ir normos yra svarbios, tačiau darbuotojai jų neakcentuoja, jei vadovas to neparodo savo emocijomis ar veiksmai (Staniulienė, 2010, p. 145). Tam, kad atpažinti lyderio raišką organizacinės kultūros formavime reikia išgryninti vadovo veiklą formuojančią kultūrą. E. Scheinas (1992) siūlo sekantį OK mechanizmo eiliškumą:

- Pagrindinis įtvirtinimo mechanizmas:
 - į ką vadovas atkreipia dėmesį, priemonės, kontrolės ir reguliavimo bazė;
 - kaip lyderiai reaguoja į kritines situacijas ir organizacijos krizes;
 - kriterijai, kuriais remdamiesi lyderiai skirsto išteklius;
 - apsvaistyti modeliavimo, mokymo ir treningavimo vaidmenys;
 - kriterijai, kuriais remiantis priimami naujokai, darbuotojai paauskstinami ar atleidžiami, bendraujama su organizacijos nariais.
- Tolesnis sustiprinimo mechanizmas:
 - organizacijos projektavimas ir struktūra;
 - organizacijos sistemos ir procedūros;
 - organizacijos ritualai ir ceremonijos;
 - fizinės darbo aplinkos, pastatų ir fasado planavimas
 - pasakojimai, legendos ir mitai apie žmones ir jų įvykius
 - formalūs pareiškimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir pažiūras (Schein, 2004, p. 84).

Daugelio mokslininkų (E. Ogbonna ir L. C. Harris, R. Pillai ir J. R. Meindl) išvados rodo, kad lyderystę ir organizacinę kultūrą sieja abipusis ryšys. S. Staniulienė pastebi, kad aukščiausio lygio vadovai, dažnai esantys charizmatiškais lyderiais, menkai tegali paveikti paprasto darbuotojo organizacinės kultūros supratimą ir socializaciją, tad tikraisiais organizacinių vertybių, nuostatų ir įsitikinimų nešėjais tampa tiesioginiai vadovai. Tai rodo, kaip svarbu vystyti žemiausio lygio vadovų įsitraukimą į organizacijos kultūros formavimą ir pokyčių bei lyderystės gebėjimus, kad šie skleistų suformuotą kultūrą organizacijos darbuotojams. Faktiškai bet kokių organizacijos pokyčių ašis yra organizacijos lyderis (Staniulienė, 2010, p. 150). Lyderiai turi mokėti išradingai manipuliuoti kiekvieną darbuotoją motyvuojančiais veiksniais tam, kad darbo rezultatai taptų organizacijos efektyvios veiklos rezultatais.

Būtent nuo konkretaus vadovavimo stiliaus priklauso, kaip efektyviai vadovams pavyksta formuoti ir keisti organizacinę kultūrą. L. Blocko (2003) tyrimas parodė, kad organizacijos kultūros formavimui didžiausia įtaką daro tiesioginis vadovavimo stilius. Įvertinus lyderio vadovavimo stilių bruožus, galima pastebėti, kaip jų elgesys pastebimas organizacinės kultūros formavime.

4 lentelė. Lyderio elgesio raiška organizacinėje kultūroje formavime

Autokratinio lyderio vadovavimo stiliaus raiška OK	Demokratinio lyderio vadovavimo stiliaus raiška OK	Liberalinio lyderio vadovavimo stiliaus raiška OK
Centralizuotas valdymas – autokratinis lyderis linkęs kontroliuoti visus sprendimus ir veiksmus organizacijoje.	Dalyvavimas ir konsultavimas – demokratinis lyderis skatina dalyvavimą ir konsultavimąsi su darbuotojais sprendžiant svarbius klausimus ir veiklos strategijas.	Laisvė ir autonomija – liberalinis lyderis suteikia darbuotojams laisvę priimti sprendimus ir veikti savarankiškai, nepriklausomai nuo vadovo tiesioginio vadovavimo.
Nedalyvavimas ir neįsitraukimas – autokratinio lyderio tendencija daryti visus sprendimus vienašališkai be įsitraukimo į diskusijas su darbuotojais.	Skaidrumas ir atvirumas – demokratinis lyderis dalinasi informacija su darbuotojais, paaiškindamas jų vaidmenį, organizacijos tikslus ir pasiekimus.	Inovacijos ir kūrybiškumas – liberalinis lyderis vertina naujoves ir skatina darbuotojus ieškoti naujų idėjų bei sprendimų, net jei tai reiškia tam tikrą riziką ar eksperimentavimą.
Nuoseklumas ir pasitikėjimo trūkumas – autokratinio lyderio vienašališki sprendimai gali būti sunkiai įgyvendinami, kas gali turėti įtakos veiklos nuoseklumo nesilaikymui ir darbuotojų nepasitikėjimo augimui.	Įgalinimas ir pripažinimas – demokratinis lyderis suteikia galimybes darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, skatina kūrybiškumą ir suteikia pripažinimą už jų indėlį į organizacijos veiklą.	Atvirumas ir komunikacija – liberalinis lyderis yra atviras ir pasiekiamas darbuotojams, jis skatina atvirą dialogą ir bendravimą tarp visų organizacijos lygių, kad būtų palaikytas skaidrumas ir supratimas.
Didelis stresas ir pasipriešinimas – autokratinio lyderio vienpusiškumas gali sukelti didelį stresą darbuotojams, kas didina organizacijos darbuotojų pasipriešinimą ir mažina bendradarbiavimą.	Pasitikėjimas ir atsakingumas – demokratinis lyderis remia savo komandą, suteikdamas jiems laivę ir pasitikėjimą įgyvendinti savo idėjas ir sprendimus.	Mokymasis ir tobulėjimas – liberalinis lyderis pripažįsta svarbą nuolatiniam tobulėjimui ir skatina darbuotojus siekti asmeninio ir profesinio augimo.
	Kolektyvinis sprendimų priėmimas – demokratinis lyderis dažnai skatina kolektyvinį sprendimų priėmimą, leisdamas darbuotojams dalyvauti procese ir pasiūlyti savo idėjas.	Pasitikėjimas ir atsakomybė – liberalinis lyderis pasitiki savo darbuotojais ir skatina jų atsakomybę, jis suteikia jiems pasitikėjimą ir laisvę veikti savarankiškai, tikėdamasis, kad jie atliks savo darbą efektyviai ir atsakingai.

Sudaryta autorės pagal L. Block, 2003, 318-334

Apibendrinus lentelės duomenys galima padaryti keletą išvadų. Autokratinis lyderio vadovavimo stilius gali būti tinkamas tam tikromis situacijomis, pavyzdžiui, krizės arba skubaus sprendimo poreikio metu. Tačiau ilgalaikis autokratijos taikymas gali turėti neigiamų pasekmių organizacinės kultūros formavimui. Jis pastebimas darbuotojų nepasitenkinimu darbu, dideliu atsiskyrimu nuo organizacijos ir menku lojalumo jausmu. Demokratinis lyderystės stilius gali padėti formuoti stiprią ir sveiką organizacinę kultūrą, kuri skatina atvirumą, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų. Tokia kultūra atspindi darbuotojų įsipareigojimą organizacijos tikslams, patenkinimu palankia darbo aplinka ir stipriu motyvuotu jausmu. Liberalinis lyderio vadovavimo stilius gali būti veiksmingas organizacijose, kuriuose reikalingas didelis lankstumas, inovacijos ir greitas prisitaikymas prie kintančių sąlygų. Tačiau svarbu supranti, kad šis lyderystės stilius gali sukelti tam

tikrą neskaidrumą ir netvarką, jei nėra aiškiai apibrėžtų struktūrų ir atsakomybių ribų. Toks vadovavimas gali sukelti organizacijos stagnaciją, tad vadovaujantis lyderis privalo laisvę subalansuoti su atsakomybe ir užtikrinti, kad organizacija judėtų į priekį pagal bendrus tikslus.

Vieni vadovai stengiasi nustatyti esamą organizacijos kultūrą ir tinkamai ją keisti, puoselėti ir vystyti. Kiti vadovai bando formuoti tikslus, bet dėl kompetencijos stokos veikia nesistemiškai. Suprasdamas organizacijos kultūrą, vadovas gali tinkamai vadovauti ir stiprinti kultūros elementus, kurie prisideda prie organizacijos sėkmės. Organizacijos kultūra formuoja bendradarbiavimo komunikacijos ir tarpasmeninių santykių modelius. Suprasdamas kultūros savybes, vadovas gali geriau valdyti konfliktus ir skatinti bendradarbiavimą. Kultūra gali turėti didelę įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsipareigojimui organizacijai. Vadovas, suprantantis organizacijos vertybes ir normas, gali kurti motyvuojančią darbo aplinką. Organizacijos kultūra taip pat nulemia darbuotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą. Vadovas, turintis gilų kultūros supratimą, gali prisitaikyti prie šių poreikių ir kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi gerai. Organizacijos kultūra gali būti dinamiška ir prisitaikanti. Suprantant kultūros ypatumus, vadovas gali palengvinti organizacijos prisitaikymą prie sparčiai besikeičiančių iššūkių ir aplinkos pokyčių. Vadovui žinant organizacijos kultūrą ir turint jam būdingą gebėjimą ją veikti ir formuoti, organizacija gali tapti lanksti, atspari pokyčiams ir sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Tai svarbus elementas siekiant organizacijos ilgalaikės sėkmės ir konkurencinio pranašumo.

2. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo loginė schema

Vadovai ir lyderiai vaidina labai svarbų vaidmenį organizacijų veikloje ir jų ateities formavime. Jų gebėjimas lyderiauti, įkvėpti ir motyvuoti savo darbuotojus turi didelę įtaką organizacijos sėkmei, o organizacijos sėkmę, vienas iš lemiamų aspektų yra stipri ir sveika organizacinė kultūra. Mokslinės literatūros analizė argumentavo lyderio vaidmens svarbą organizacinės kultūros formavime. Kadangi organizacinė kultūra yra nematerialus ir sunkiai apčiuopiamas dalykas, jos tyrimo būdų gali būti įvairių, svarbu teisingai pasirinkti vertinimo metodą (Šimanskienė, L. ir Sandu, L., 2013, p. 208).

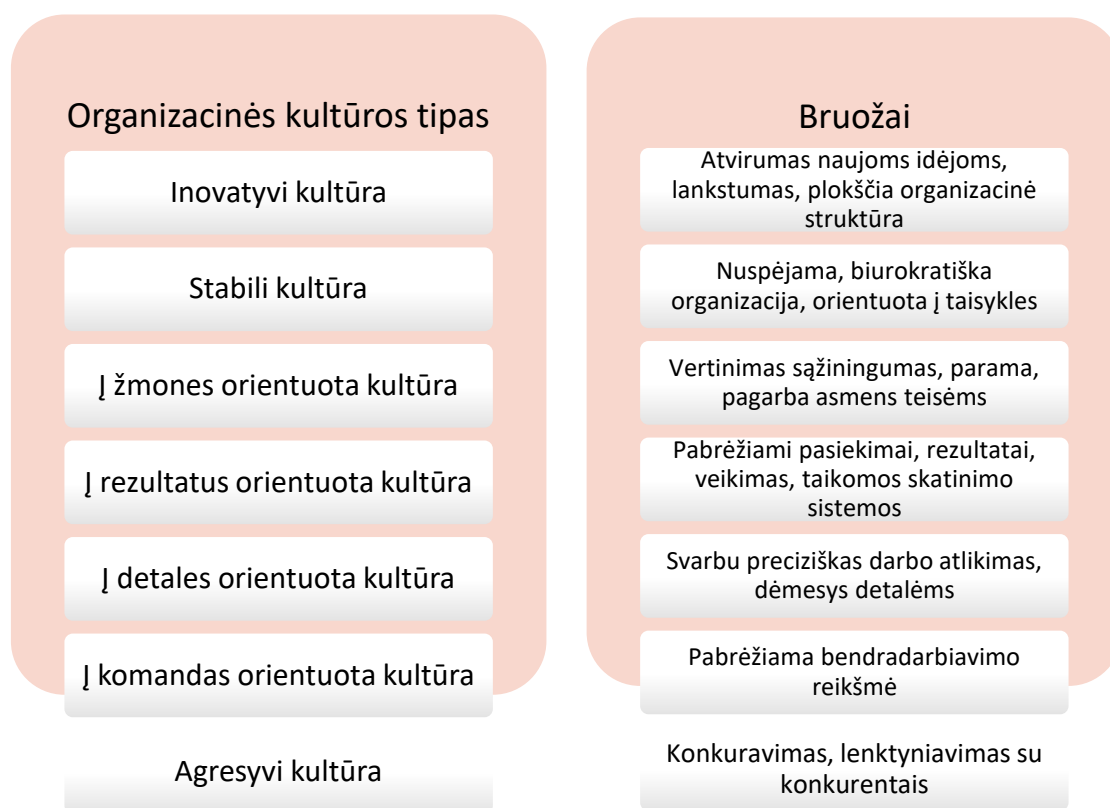
Norint ištirti lyderio vaidmenį Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose ir jo raišką organizacinės kultūros formavime, bandysime ištirti organizacijose vyraujančią kultūrą ir objektyviai įvertinti, kuo skiriasi įstaigų vadovų deklaruojama ir darbuotojų suvokiama organizacinė kultūra. Atliekant tyrimą šiame darbe organizacijos kultūrą bus tiriama S. P. Robbins (2006) remiantis 10-čia charakteristikų, kurios geriausiai atskleidžia visą organizacinės kultūros vaizdą (žr. 3 pav.). Šiuo būdu bus nustatytos organizacijos vertybės, kurios nusako organizacinės kultūros tipą.

Asmeninė iniciatyva	
• Siūloma nustatyti darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį	
Rizikos laipsnis	
• Siūloma nustatyti rizikos normas organizacijoje	
Veiksmų suderinamumas	
• Siūloma nustatyti organizacijos atskirų skyrių bendradarbiavimo laipsnį	
Veiksmų kryptingumas	
• Siūloma nustatyti organizacijos tikslus	
Vadovų palaikymas	
• Siūloma nustatyti, ar darbuotojai jaučia vadovų palaikymą	
Kontrolė	
• Siūloma nustatyti, kaip organizacijoje laikomasi normų ir taisyklių	
Identifikavimas	
• Siūloma nustatyti darbuotojų susitapatinimo su tiriama organizacija	
Apdovanojimų sistema	
• Siūloma nustatyti, kaip skatinami darbuotojai	
Konfliktų lygis	
• Siūloma nustatyti, ar darbuotojai turi teisę išsakyti kontraversišką nuomonę	
Bendradarbiavimas, išreikštas formalia hierarchija	
• Siūloma ištirti organizacijos valdymo struktūrą	

3 pav. Organizacinės kultūros analizės charakteristikos

Sudaryta autorės pagal Šimanskienės ir Sandu 2003, 204-210 (remiantis Robbins 2006)

Vienas populiariausių šiuo tikslu naudojamų teorinių įrankių buvo pasiūlytas tyrinėtojų O'Reilly, Chatman ir Caldwell. Šis įrankis vadinamas *organizacinės kultūros profiliu* – 54 vertybinių teiginių rinkinys, kuris yra naudojamas, siekiant nustatyti organizacijai ir individui būdingas vertybes ir ištirti ar jie yra suderinami (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 265). Organizacinės kultūros profilio koreliaciją su organizacinės kultūros tipais, organizacinės elgsenos pagrindų vadovėlyje, pavaizdavo A. Dromantaitė, A. G. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė (žr. pav. 4.). Šios koreliacijos pavyzdžiu bus nustatytas, Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose vyraujantys organizacinės kultūros tipas. Taip pat tyrimo metu bus bandoma išsiaiškinti koks vadovo elgesys turi didžiausią įtaką organizacinės kultūros formavimuisi.

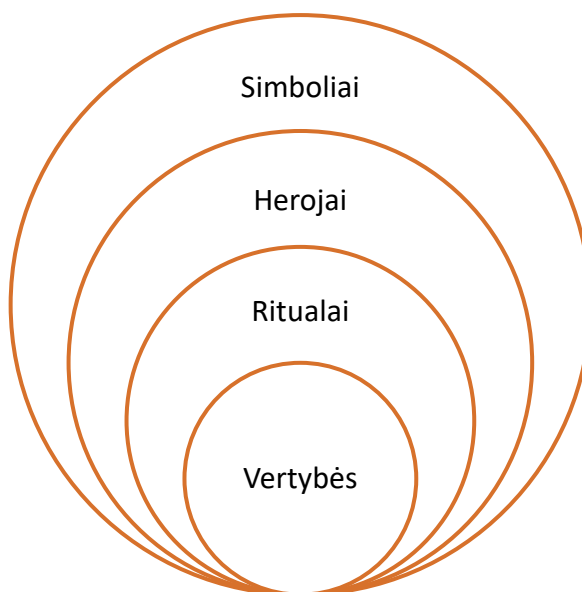


4 pav. Organizacinės kultūros bruožų ir tipų koreliacija

Sudaryta autorės pagal Dromantaitė ir kt., 2012, 265-266 (remiantis O'Reillt, Chatman ir Caldwell, 1991)

Tolimesnio tyrimo eigoje, apibendrinus visus gautus rezultatus, bandysime rasti lyderiaujančio asmens daromos įtakos organizacinės kultūros formavimuisi rezultatus. Nustatysime

koks elgesys ir kokie vadovaujančio asmens bruožai labiausiai pastebimi kultūros įstaigų organizacinėje kultūroje. Taikydami G. Hofstede (2001) *kultūrinio svogūno* modelį (žr. 5 pav.) įvertinsime lyderio vaidmens svarbą organizacinės kultūros formavime.



5 pav. Kultūrinio svogūno modelis
Sudarytas autorės pagal Richter, 2016, 4-6

2.1.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas ir organizavimas

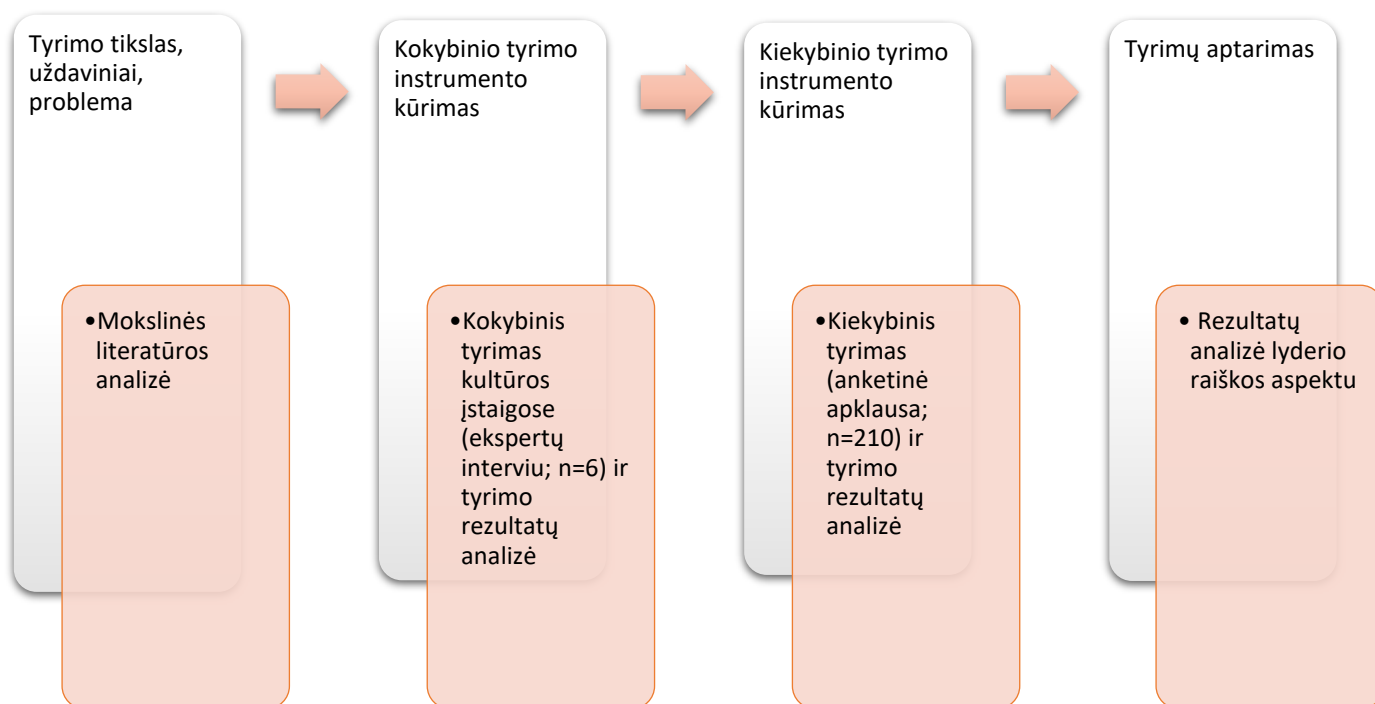
Tyrimo objektas – lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą skirtingose viešuose kultūros įstaigose.

Tyrimo tikslas - ištirti vyraujančią organizacinę kultūrą tikslinėse kultūros įstaigose bei nustatyti lyderio raišką, turinčią įtakos organizacinės kultūros formavimuisi.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti organizacinės kultūros charakteristikas dominuojančias Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose.
2. Įvertinti Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigų organizacinės kultūros tipus.
3. Nustatyti skirtumus tarp įstaigų vadovų deklaruojamos ir darbuotojų suvokiamos organizacinės kultūros.
4. Atlikti įstaigų vadovų ir darbuotojų nuomonės analizę lyderio raiškos aspektu.

Empirinis tyrimas yra sudarytas iš kelių etapų: pirmiausiai suformuojamas tikslas ir uždaviniai, išgryninta tyrimo problema, analizuojama mokslinės literatūra bei kuriamas kokybinio tyrimo instrumentas – interviu klausimai, interviu rezultatų apibendrinimas, vėliau kuriamas kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa, gautų kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, visų gautų duomenų sisteminimas, apibendrinimas ir palyginimas, duomenų apdorojimas, atliekama lyginamoji analizė, galiausiai pateikiamos išvados ir pasiūlymai (žr. 6 pav.).



6 pav. Empirinio tyrimo eigos planas

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo pradžioje buvo iškeltas klausimas: koks yra lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime? Siekiant rasti atsakymą į šį klausimą, atsižvelgiant į darbo tikslą bei uždavinius, buvo naudojama mišrių metodų prieigos strategija, kuomet derinamas kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Tai tyrimo rūšis, kuri apima duomenų rinkimo procesą, jų analizę bei interpretaciją tiriant vieną ar kitą reiškinį. Toks vienas kitą papildančių metodų pasirinkimas leido išsamiau bei nuodugniau įsigilinti į analizuojamą temą, kiekybiniais rezultatais sustiprinti ir paaiškinti kokybinius rezultatus, išryškinti svarbiausius skirtumus tarp gautų rezultatų bei atlikti lyginamąją duomenų analizę. Mišrių metodų prieigos strategija pasirinkta siekiant surinkti skirtingą informaciją, taip pat pagrįsti ir apibendrinti tikslesnius skirtingais metodais gautus rezultatus (Jose, 2016, 37). Tyrimo metu buvo naudota nuosekli žvalgomoji mišrių metodų tyrimo strategija. Pirmoje tyrimo dalyje buvo atliekamas kokybinis tyrimas, o išanalizavus gautus rezultatus, gautu kokybinio tyrimo pagrindu, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas.

Kokybinis tyrimas – požiūris, leidžiantis išsamiai išnagrinėti tam tikrą žmonių patirtį, naudojant reikiamus šio tyrimo metodus: interviu, stebėjimą, turinio analizę, grupių diskusijas ir kt. (Hennink, Hutter ir Bailey, 2020, p. 10). Šis metodas pasirinktas dėl siekio individualiai ištirti kultūros įstaigų vadovų nuomonę, apie įstaigoje vyraujančias organizacinės kultūros vertybes ir apie jų, kaip lyderio, indelį organizacinės kultūros formavimui, keitimuisi ir puoselėjimui. Toks tyrimo būdas garantuoja išsamumą ir leidžia pasirinkti santykinai nedideles imtis. Kokybinis tyrimas yra galingas įrankis, leidžiantis giliau supranti tiriamųjų individualias patirtis, pažiūras ir elgesio modelius. Būtent dėl šių priežasčių kokybiniai tyrimai dažnai naudojami gilesniam supratimui apie sudėtingas ir daugiaprasmes problemas, socialinius reiškinius ir žmonių patirtis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, 8).

Kokybinio tyrimo imtis – 6 ekspertai turinti specifinių žinių ir įžvalgų dėl savo profesinės padėties ir patirties. „Ekspertai ne tik turi specialių profesinių ar techninių žinių, išmano organizacines procedūras ir savo veiklos lauką, tačiau paprastai jų užimamas statusas leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio laiko ar organizacijos vardu, juos reprezentuoti“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, 212). Norint apklausti ekspertus buvo taikomas interviu metodas. Pusiau struktūrizuotas interviu sudarytas iš 9 individualių klausimų, leidžiantis keisti klausimų struktūrą, bei esant reikalui, suformuluoti juos informantui suprantama linkme.

Kokybinio tyrimo organizavimas – tyrimo ekspertai apklausti buvo įvairias būdais: bendraujant telefonu, individualiai susisiekus su kiekvienu informantu arba susitikus gyvai. Tyrimas atliktas 2024 m. sausio-kovo mėn. Ekspertų atranka buvo vykdoma remiantis kriterijais:

- vadovaujančio įstaigoje pareigos;
- darbo patirtis minėtose pareigose ne mažesnė, nei 3 metai;
- universitetinis išsilavinimas.

Interviu dalyvaujantys ekspertai iš skirtingų Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigų pasirinkti tikslinės imties būdu, nes esant mažai imčiai, svarbu pasirinkti asmenis, kurie būtų informatyvūs.

Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu, leidžiantis gilintis į tiriamą temą, tuo pačiu suteikiant struktūrą ir lanksčią aplinką eksperimentams. Šis instrumentas leidžia tyrėjui nustatyti tam tikrą struktūrą ir temas, tačiau tuo pačiu metu palieka erdvės išreikšti savo nuomonę ir patirtį. Pusiau struktūrizuotas interviu metu atskleidžiamas įstaigų vadovų požiūris į jų organizacinę kultūrą. Ekspertų interviu sudarymo metu buvo remtasi S. P. Robbins (2006) 10-čia charakteristikų, kurios geriausiai atskleidžia visą organizacinės kultūros vaizdą. Kiekvienas klausimas sudarytas taip, kad atsakytų į pagrindinį tyrimo klausimą: koks yra lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime?

Kokybinio tyrimo duomenų analizė - gautų atsakymų vertinimas vykdomas pagal duomenų apibendrinimo modelį. Interviu gauti duomenys buvo fiksuojami konspektuojant gautus atsakymus. Taikytas teksto analizės būdas, atrenkant ir sugrupuojant tikslingą informaciją. Interviu dalyvaujantys informantai užkoduojami specialiais ženklais (atitinkamai I1, I2, I3 ir t.t.), o gauti atsakymai sugrupuojami Microsoft Excel programoje, pagal dominuojančias organizacinės kultūros charakteristikas. Galutiniuose rezultatuose išgryninamos Vilniaus kultūros įstaigų kultūrinės organizacijos vertybės. Duomenys nagrinėjami naratyviniu būdu, taikant interpretacinį metodą.

Kiekybinis tyrimas – mokslinės metodologijos metodas, kuris remiasi statistiniais ar matematiniais skaičiavimais, siekiant išmatuoti ir apibendrinti reiškinių mastą, pasiskirstymą ir ryšius. Šis metodas leidžia tyrėjams surinkti didelį duomenų kiekį ir pateikti apibendrintas išvadas apie tiriamą temą (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, 12). Šiuo metodu siekiama apklausti VMS kultūros įstaigų darbuotojus. Respondentų apklausai buvo naudotas anketavimo metodas. Anketa sudaryta atsižvelgiant į kokybinio tyrimo gautus rezultatus. Kiekybinis tyrimo metodas turėtų padėti ne tik papildyti bet ir sulyginti gautus kokybinio tyrimo rezultatus, tokiu būdu bus iširta koreliacija tarp įstaigų vadovų deklaruojamos ir įstaigų darbuotojų suvokiamos organizacinės kultūros.

Kiekybinio tyrimo imtis – respondentai tyrimui atrinkti tikslinės atrankos būdu. Tiriamųjų imtį sudarė atrinktų ekspertų įstaigose dirbantys darbuotojai. VMS skaičiuoja 30 jiems priklausančių kultūros įstaigų, bendras kultūros darbuotojų skaičius yra 458. Naudojant www.lt.martech.zone internetinės svetainės viešąją imties dydžio skaičiuoklę ir taikant 95 proc. tikimybę ir 5 proc. paklaidą, apskaičiuotas reikiamos imties dydis yra 209 respondentai.

Kiekybinio tyrimo organizavimas - tyrimas atliktas vasario-balandžio mėn. Remiantis etiniais principais užtikrintas respondentų konfidencialumas. Anketinė apklausa buvo paskelbta www.apklausa.lt internetinėje svetainėje, o prisijungimas prie jos buvo siųstas elektroniniu paštu individualiai kiekvienai tiriamajai įstaigai bei jų darbuotojams. Respondentai buvo apklausti taikant atrankos kriterijus:

- kultūros darbuotojai dirbantys tose pačiose įstaigose kaip ir tyrimo ekspertai;
- kultūros darbuotojai, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime.

Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Anketa sukurta remiantis kokybinio tyrimo rezultatais bei vadovaujantys S. P. Robbins (2006) 10-čia charakteristikų, kurios geriausiai atskleidžia visą organizacinės kultūros vaizdą. Anketa sudarė 14 uždarų klausimų. Apklauskos dėka siekta išsiaiškinti kultūros darbuotojų suvokimą apie organizacinę kultūrą. Tiriamieji buvo apklausti anoniminio anketavimo būdu, paaiškinus apklausos tikslą bei gavus sutikimą apie pateiktos informacijos naudojimą. Šioje tyrimo dalyje siekiama įvertinti koreliaciją tarp ekspertų ir darbuotojų nuomonių.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė – gauta sisteminė informacija analizuojama buvo procentinių dažnių skaičiavimais. Visi gauti rezultatai apdorojami buvo Microsoft Excel ir SPSS statistinėmis programomis. Tyrimui naudotas aprašomosios statistikos metodas. Lyginamosios analizės metodu palyginami gauti rezultatai ir prieita prie bendrų išvadų.

Tyrimo etika – viso darbo tyrimas atliekamas buvo laikantys socialinių tyrimų pagrindinių etikos principų. Socialiniuose tyrimuose etika yra kritiškai svarbi, nes tyrimai dažnai susiję su žmonių elgesiu, jų privačia informacija ir socialiniais ryšiais. Pagrindiniai principai:

- Informuotas sutikimas – visi dalyviai yra visapusiškai informuoti apie tyrimo tikslus, metodiką, galimas rizikas, naudą ir savo teises.
- Konfidencialumas ir privatumas – tiriamųjų asmeninė informacija yra saugoma ir naudojama tik tyrimo tikslams, neatskleidžiant asmens tapatybės.
- Nežalos principas – kruopščiai įvertintos galimos tyrimo rizikos, kad apsaugoti tiriamuosius nuo fizinės, psichologinės, emocinės ar socialinės žalos.
- Teisingumas – tyrimo nauda ir rizika yra teisingai paskirstyta tarp visų dalyvių grupių, galimos diskriminacijos diskursu.
- Atsakingas duomenų naudojimas – atsakingai tvarkomi ir analizuojami surinkti duomenys, užtikrinant tikslią interpretaciją ir pasiektą tikslą be išankstinių nusistatymų.
- Sąžiningumas ir skaidrumas – užtikrintas sąžiningas pranešimas apie naudojamus tyrimo metodus, rezultatus ir išvadas. Tyrimo rezultatai pateikiami atvirai ir skaidriai, neatskleidžiant ar neslepiaant svarbios informacijos, kuri gali paveikti tyrimo išvadas.

Etikos principų laikymasis užtikrina tiriamųjų gerovę, tyrimo teisingumą ir rezultatų patikimumą. Tai ne tik apsaugo tyrimo dalyvius, bet ir padidina tyrimo patikimumą ir vertę visuomenei (Kardelis, 2002, p. 41).

Tyrimo validumas ir reliabilumas – atliekamas tyrimo validumo įvertinimas buvo vykdomas viso tyrimo eigoje. Nuolat stebint ir vertinant validumą reikiama is atvejais buvo imtasi korekcinės veiklos. Tam, kad būtų užtikrinamas tyrimo validumas buvo vertinimas:

- Konstruktas ir operacijos – tyrimo modelio atitiktis siekiamiems tyrimo rezultatams.
- Vidinis validumas – tyrimo kintamųjų stabilumas, kontrolė ir eliminavimas.
- Išorinis validumas – tyrimų rezultatų tinkamumas realiam gyvenimui.
- Kritinis vertinimas – tyrimo metodų, rezultatų ir išvadų kritiškas vertinimas.

Norint įvertinti tyrimo reliabilumą buvo taikytas vidaus suderinamumo koeficiento (Cronbach alfa) metodas. Metodo taikymas yra svarbus žingsnis kiekvieno tyrimo metu, norint užtikrinti jo kokybę ir patikimumą. Tinkamas tyrimo reliabilumas užtikrina pagrįstas ir patikimas tyrimo išvadas.

3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kokybinių duomenų analizė

Kokybinių tyrimo metu buvo apklausti 6 ekspertai iš skirtingų Vilniaus miesto kultūros įstaigų. Tyrime dalyvavo 3 moterys, kurių amžius buvo: 36, 33, 56 metai ir 3 vyrai, kurių amžius buvo: 65, 48, 39 metai. Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo užduoti 9 klausimai, kurie apibūdina įstaigoje vyraujančią tvarką, vadovo ir darbuotojų elgesį į tam tikras situacijas, parodo kaip vadovas deklaruoja įstaigos organizacinę kultūrą ir kokie jo kaip lyderio bruožai įtakoja OK formavimu. Į užduotus klausimus atsakymus pateikė 4 įstaigų direktoriai ir 2 direktorių pavaduotojai. Kiekvieno informanto atsakymai buvo suskirstyti į subkategorijas, o šios padalintos į kategorijas, taip siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus. Kiekvieno dalyvio atsakymas yra užkoduotas: I-1, I-2, I-3, I-4, I-5 ir I-6. Pateikti atsakymai yra konspektuojami ir konkretizuojami.

OK šiuolaikiniame viešajame sektoriuje yra esminis veiksnys, lemiantis organizacijos efektyvumą, skaidrumą, darbuotojų įsitraukimą ir visuomenės pasitikėjimą. Dėl šios priežasties viešojo sektoriaus vadovams svarbu aktyviai formuoti ir palaikyti stiprią, vertybėmis grįstą kultūrą, kurį atitiktų šiuolaikinius reikalavimus ir visuomenės lūkesčius. Viešasis sektorius dažnai susiduria su iššūkiais, tokiais kaip griežtas reglamentas, politinis spaudimas, didelis visuomenės dėmesys ir atskaitomybė. Lyderiai viešajame sektoriuje turi vertinti etikos vertybes, tokias kaip sąžiningumas, skaidrumas, pasitikėjimas ir atskaitomybė. Šiuo tyrimu siekiam įvertinti ekspertų organizacinių kultūros bruožus, atpažinti lyderystės raišką formuojančią organizacijos kultūrą ir nustatyti dominuojantį organizacinę kultūros tipą.

Valdymo struktūra – tai organizacijos organizacinis planas, kuris nurodo, kaip yra paskirstyta valdžia, atsakomybės, resursai ir informacija. Ši struktūra gali sukurti pagrindą organizacinei kultūrai. Todėl siekiant nustatyti VMS kultūros įstaigų organizacinę kultūrą, informantams buvo pateiktas klausimas – „*Kokia yra Jūsų organizacijos valdymo struktūra? Kaip aiškiai nustatytos darbuotojų darbo funkcijos?*“. Nes organizacinė kultūra ir valdymo struktūra yra tarpusavyje susiję ir daro vienas kitam didelę įtaką. Pokyčiai viename iš šių aspektų dažnai reiškia pokyčius ir kitame, todėl lyderiai turi suprasti jų tarpusavio sąveiką, kad galėtų sėkmingai vadovauti ir valdyti organizaciją.

Remianti gautais tyrimo duomenimis, buvo nustatyta, kad daugumoje ekspertų įstaigų yra taikoma hierarchinė valdymo struktūra, kas lemia stabilios organizacinės kultūros tipą. Ekspertai pabrėžė turintys aiškias darbuotojų funkcijas ir atsakomybes. Dominuojanti hierarchinė valdymo

struktūra, Vilniaus kultūros įstaigose, informuoja mus, apie šiose įstaigose vyraujančią kultūrą, kuri pabrėžia discipliną, formalumą ir kontrolę. Šie duomenys pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Ekspertų įstaigų valdymo struktūros ypatumai

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Įstaigoje yra nustatyta hierarchinė valdymo struktūra <...>.“ I-1.	Pabrėžiami viršesnių ir pavaldinių lygiai	Stabili organizacinė kultūra
„Darbuotojams aiškiai nustatytos darbų atlikimo funkcijos, jų atsakomybė už atliktus darbu.“ I-6.	Orientacija į taisykles	
„<...> darbuotojų funkcijos reglamentuotos pareigybinėse funkcijose.“ I-5.	Orientacija į taisykles	
„Mūsų įstaiga nedidelė – bene visi darbuotojai pavaldūs direktoriui <...> Visiškai aiškiai nustatytos darbuotojų darbo funkcijos“. I-2.	Orientacija į taisykles	
„<...> turime hierarchinę valdymo struktūrą, taip pat pavaldžius mūsų įstaigai skyrius“ I-3.	Pabrėžiami viršesnių ir pavaldinių lygiai	
„Organizacijoje yra komandinio darbo valdymo struktūra.“ I-4.	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė	Į komandas orientuota kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinus visus ekspertų pateiktus atsakymus ir įvertinus dominuojančius OK bruožus, galima teigti, kad informantas I-1, I-6, I-5, I-2 ir I-3 pateikė tuos pačius dominuojančius bruožus. Jų valdymo struktūra yra orientuota į taisykles ir užtikrina stabilią organizacinę kultūrą. Būtent hierarchinėse struktūrose informacija dažniausiai keliauja iš viršaus žemyn, sprendimai priimami aukštesniame lygyje, o atsakomybė yra aiškiai apibrėžta pagal pareigas. Informantas I-4, priskyrė savo valdymo struktūrą prie komandinio tipo, kuriame darbo atlikimui formuojamos grupės ir atskiros komandos.

Dar vienas svarbus elementai nusakantys organizacinės kultūros tipą yra organizacijos ilgalaikis tikslas, misija ir vizija, kurie kartu formuoja organizacijos tapatybę ir kryptį. Jie įtakoja pagrindinę organizacijos veiklą, nusako tikslus ir uždavinius tiems tikslams pasiekti. Jei OK atitinka organizacijos misiją ir viziją, ji gali tapti galingu varikliu siekiant organizacijos tikslų. Jei ne gali kilti disonansas, kuris apsunkins tikslų įgyvendinimą. Siekiant nustatyti Vilniaus miesto kultūros įstaigų misijos ir vizijos koreliaciją su iškeltais tikslais, buvo pateiktas klausimas – „Ar Jūsų įstaigos darbuotojai yra susipažinę su organizacijos ilgalaikiais tikslais? Kokių būdu jiems yra pateikiama ši informacija? Ar juos įgyvendinant vadovaujatės įstaigos misija ir vizija?“. Formuojant stiprią ir

sveiką OK, vadovai turi nuosekliai skleisti misiją ir viziją bei kurti aplinką, kuri atspindėtų šias vertybes.

Remiantis gautais informantų atsakymais, daugumos nuomonės buvo nustatyta, kad įstaigos įgyvendinant ilgalaikius tikslus atsižvelgia į įstaigos suformuotą misiją ir viziją. Kokius bruožus puoselėjanti organizacinė kultūra yra orientuota į rezultatus. Visgi tų tikslų iškomunikavimas darbuotojams turi dar didesnę reikšmę organizacinės kultūros formavimui, kurios ekspertais neįvertino. Šie duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Ekspertų įžvalgos įstaigos ilgalaikių tikslų, misijos ir vizijos atžvilgiu

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Ilgalaikiai tikslai aptariami susirinkimų metu <...>.“ I-6.	Pabrėžiamos veiklos detalės	Į detales orientuota kultūra
„Svarbu, kad kasmet, metų pradžioje turime bendrą mokymų sesiją ir pasitarimus, <...> tuo metu dar kartą išgryninami ir misija bei vizija.“ I-3.	Pabrėžiamas darbuotojų įtraukimas į tikslų įgyvendinimą	Į rezultatus orientuota kultūra
„<...> ilgalaikių tikslų ir jų pokyčių aptarimas vyksta kiekvienų metų pradžioje.“ I-1.	Pabrėžiamas darbuotojų įtraukimas į tikslų įgyvendinimą	
„Įstaigos misija ir vizija yra pagrindinis rodiklis į kurį orientuojamės keldami ilgalaikius tikslus.“ I-5.	Orientacija į rezultatus	
„<...> svarbu, kad visi įstaigoje dirbantys būtų vedami bendro tikslo, supratimo ar būtų bendrai identifikavę įstaigos misiją ir tikslus.“ I-2.	Orientacija į rezultatus	
„Darbuotojai yra susipažinę su tikslais, misija, vizija. Visa tai aiškiai apibrėžta įstaigos nuostatuose.“ I-4	Orientacija į taisykles, biurokратиškų procesų taikymas	Stabili kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Remiantis gautais rezultatais ir įvertinus įstaigų ilgalaikių tikslų koreliaciją su misija ir vizija, galima teikti, kad informantai I-5 ir I-2, pabrėžė misijos ir vizijos svarbą, įgyvendinant įstaigos ilgalaikius tikslus, o informantai I-1 ir I-3, savo atsakyme pažymėjo, kad įstaigos ilgalaikius tikslus su darbuotojais aptariame metiniuose visuotiniuose susirinkimuose. Turime suprasti, kad gerai iškomunikuota įstaigos misija ir vizija gali suteikti darbuotojams prasmę ir tikslo jausmą. Kai

organizacinė kultūra yra suderinta su organizacijos misija ir vizija, darbuotojai dažnai jaučia didesnę įsipareigojimą ir motyvaciją siekti bendrų tikslų. Lyderiai pabrėždami organizacijos tikslus, misiją ir viziją per savo veiksmus, sprendimus ir komunikaciją gali sėkmingai juos įtvirtinti organizacinėje kultūroje. Visgi I-4 eksperto nuomone einamųjų darbų aptarimas yra žymiai svarbiau už ilgalaikių tikslų akcentavimą ir visiškai atvirkščiai teigiančio eksperto I-6 nuomone, kad apie ilgalaikius įstaigos tikslus reikia priminti kiekvienos susirinkimo metų ir akcentuoti jų svarbą. Faktas, kad organizacinė kultūra, organizacijos tikslas, misija ir vizija yra tarpusavyje susiję ir priklausomi. Derinant šiuos elementus, organizacija gali sukurti stiprų pamatą sėkmei ir užtikrinti, kad visi darbuotojai dirbtų kartu, siekdami bendrų tikslų.

Sekantis aspektas turintis reikšmę organizacinės kultūros formavimui yra vidaus komunikacija. Tai yra įrankis, per kurį perduodamos vertybės, elgesio normos, organizacijos tikslai ir vizija, formuojama darbuotojų patirtis, kuriamas bendruomenės jausmas. Vidaus komunikacija yra pagrindinis kanalas, per kurį vadovas formuoja organizacinę kultūrą. Per susirinkimus, pasitarimus, elektorinius laiškus ir kitus komunikacijos būdus vadovai pabrėžia tai, kas yra organizacijai svarbiausia. Būtent vidaus komunikacija leidžia lengviau perduoti organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Siekiant sužinoti Vilniaus kultūros įstaigų vidaus komunikacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, ekspertams buvo užduotas klausimas – „*Kaip vertinate įstaigos vidaus komunikaciją? Kaip dažnai vyksta darbo grupių pasitarimai/apatarimai/susirinkimai? Kiek laiko skiriate savo darbuotojų grįžtamajam ryšiui?*“. Atvira ir aiški komunikacija padeda kurti pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų. Skaidri vidaus komunikacija sustiprina organizacinę kultūrą, pagrįstą pasitikėjimu, įtraukimu ir bendradarbiavimu.

Remianti gautais tyrimo duomenimis, buvo nustatyta, kad visi tyrime dalyvaujantys ekspertai bendrauja, dalinasi informacija ir komunikuoja su savo darbuotojais. Ekspertai supranta, kad gera vidaus komunikacija gali padėti kurti bendruomenės ir vienybės jausmą tarp darbuotojų, per bendrus renginius, projektus, komandinį darbą ir kitus bendravimo būdus galima sukurti kultūrą, kuri skatina bendradarbiavimą, draugiškumą ir tarpusavio palaikymą. Efektyvi vidaus komunikacija leidžia darbuotojams teikti grįžtamąjį ryšį ir taip dalyvauti organizacijos tobulinimo procese. Komunikacija taip pat yra pagrindinis įrankis sprendžiant konfliktus, kai organizaciją skatina atvira komunikacija, konfliktai sprendžiami efektyviau ir konstruktyviau. Gera struktūrizuota vidaus komunikacija gali motyvuoti darbuotojus, kai jie jaučiasi informuoti ir įtraukti į organizacijos veiklą, darbuotojai yra labiau pasirengę prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Visi informantai savo vidinės komunikacijos procesai yra patenkinti ir apie jos nešamą naudą supranta. Šie duomenys pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie vidaus komunikaciją

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Po kiekvieno didesnio projekto įgyvendinimo būtinai susėdame su darbuotojais pasidalinti įspūdžiais <...>.“ I-1.	Pabrėžiami pasiekimai, rezultatai ir veikimas	Į rezultatus orientuota kultūra
„Darbo posėdžiai vyksta kartą į mėnesį, juo metu aptariami pasiekti rezultatai, suskirstomi artėjantys darbai, nustatomi darbų prioritetai.“ I-5.	Pabrėžiamas preciziškas darbo atlikimas ir dėmesys detalėms	Į detales orientuota kultūra
„Su skirtingais projektais ir užduotimis dirbama mažesnėse grupėse, todėl prireikus, posėdžiaujame tose grupėse.“ I-3.	Orientaciją į detalės	
„Komunikacija vyksta nuolat, nes to reikalauja mūsų darbo pobūdis <...>.“ I-4.	Orientacija į atvirumą ir lankstumą	Inovatyvi kultūra
„<...> darbuotojai žino, kad gali kreiptis bet kada, jei kyla klausimų ar norima pasitarti <...>.“ I-2.	Pabrėžiamas atvirumas ir lankstumas	
„<...> darbo grupių pasitarimai vyksta nuolat, bet ne rečiau kaip vieną kartą per savaitę <...>.“ I-4.	Orientacija į atvirumą ir lankstumą	
„Vidaus komunikacija yra sklandi, kolektyvas labai tampa ir šiltai bendrauja, užduočių delegavimas paprastas. <...> kartą per savaitę vyksta bendri posėdžiai, o prireikus ir dažniau.“ I-2.	Orientacija į atvirumą ir lankstumą	
„Grįžtamasis ryšys vyksta bendrų pasitarimų metu <...>.“ I-6.	Pabrėžiamas dalykinis bendravimas	Stabili kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, kad ekspertas I-1, vertina atvira komandos bendravimą, skatina laisvės pojūtį ir bendrystę. Informantas I-5, atsakymą pateikė konstruktyviai, pabrėžė nuolatinės komunikacijos svarbą grįžta taisyklėmis ir etikos normomis. I-2 ir I-4 ekspertų nuomonės kažkiek sutapo, jų atsakymuose buvo iškomunikuota žinutė, jog pasitarimai jų įstaigose vyksta nuolatos, tokį reiškinį galima priskirti prie organizacijos puoselėjančios inovatyvią OK. Informanto I-6 teigimu, komunikacija yra nuolatinis reiškinys, kuriam nereikia papildomo dėmesio, tai yra savaime suprantamas ir būtinas dalykas kiekvienoje įstaigoje. Vidaus komunikacija padeda kurti bendrą organizacijos tapatybę, skatinti bendradarbiavimą ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą.

Lyderiai viešajame sektoriuje skatinantis kultūrą, kuri remiasi atvira ir aiškia komunikacija, leidžia darbuotojams geriau suprasti organizacijos tikslus ir veiklos kryptys, taip pat įsitraukti į sprendimų paieškas.

Dar viena iš dedamųjų elementų stiprios organizacinės kultūros formavime yra darbuotojų skatinimas. Skatinimas gali apimti įvairias priemones, tokias kaip atlyginimo pakėlimai, piniginiai priedai, premijos, pripažinimo programos, mokymai ir kt. Nuoseklus ir sąžiningas darbuotojų skatinimas padeda formuoti organizacinę kultūrą, kuri motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir bendradarbiauti dėl bendrų organizacijos tikslų. Tam, kad galėtume įvertinti Vilniaus kultūros įstaigų darbuotojų skatinimo lygį, informantams buvo pateiktas klausimas – „*Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja darbuotojų skatinimo sistema? Kokiais būdais yra skatinami darbuotojai? Kaip dažnai?*“. Darbuotojų skatinimas tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, pasitikėjimą ir lojalumą organizacijai. Lyderio tinkamai parinktos skatinimo strategijos gali padėti organizacijai pasiekti savo tikslus, išlaikyti talentingus darbuotojus ir sukurti harmoningą darbo aplinką.

Remiantis gautais informantų atsakymais, buvo nustatyta, kad visuose ekspertų įstaigose yra taikytinos skatinimo priemonės. Skatinimas tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, padeda kurti pasitikėjimo ir vertinimo kultūrą. Dauguma informantų pirmenybę teikė materialinėms skatinimo priemonėms, keli iš jų pripažino, kad darbuotojus skatinti gali ne taip dažnai kaip turėtų dėl turimo riboto finansinio biudžeto, todėl sėkmingai taiko nematerialias skatinimo priemones. Šie duomenys pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Ekspertų taikytinos darbuotojų skatinimo priemonės

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„<...> niekada negailiu gero žodžio ir padėkų savo darbuotojams.“ I-1.	Pabrėžiamas darbuotojų pripažinimas ir vertinimas	Į rezultatus orientuota kultūra
„Taip, skatinimo sistema yra. Darbuotojams už gerus darbo rezultatus skiriamos priemokos <....>, organizuojamos kultūrinės išvykos.“ I-2.	Pabrėžiami pasiekimai, taikomos skatinimo priemonės	
„Mūsų įstaigoje egzistuoja darbuotojų skatinimo sistema <...> piniginių premijų dydis dažnai priklauso nuo turimo biudžeto.“ I-5.	Orientacija į skatinimo priemonės	
„Piniginiai priedai mokami sistemškai jei tam leidžia biudžetas.“ I-1.	Orientacija į skatinimo priemonės	
„<...> darbuotojams organizuojamos išvykos, skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.“ I-6.	Orientacija į skatinimo priemonės	

8 lentelės tęsinys

„<...> darbuotojų priemokos priklauso nuo DU fondo <...>.“ I-3.	Pabrėžiamos taikomos skatinimo priemonės	
„<...> darbuotojai skatinami priedais už puikiai atliktus ir viršpareigybinius darbus.“ I-4.	Pabrėžiami taikomos skatinimo priemonės	

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima pasakyti, kad dažniausiai taikytina darbuotojų skatinimo sistema, Vilniaus kultūros įstaigose, yra piniginės premijos. Dauguma ekspertų pažymėjo, jog taikant skatinimo priemones privalo atsižvelgti į turimą biudžetą. Informantas I-1, teigia, kad matysis gerus darbuotojų rezultatus negaili gero žodžio, palaikymo ir skirto dėmesio. I-4 ir I-3 ekspertų išvalgomis pastebima, kad taikydami pinigines skatinimo priemones atsižvelgia į darbuotojų rodomus darbo rezultatus. Informantai I-3 ir I-6, paminėjo nematerialiąsias skatinimo priemones, kurios sėkmingai taikomos jų įstaigoje. Ekspertų pabrėžiama, kad darbuotojai matydami, kad jų pastangos veda prie apdovanojimų ar pripažinimo, dažnai būna linkę dirbti su didesne aistra ir atsakomybe. Verta žinoti, kad skatinimo priemonės gali padėti sumažinti darbuotojų kaitą, kuri gali sukelti nestabilumą organizacinėje kultūroje. Organizacijos, kurios turi ribotus išteklius ir ne visada pajėgios darbuotojams taikyti materialines skatinimo priemones, bet skatinančios savo darbuotojus nematerialiais būdais, kurie skatina darbuotojų geresnį gyvenimo ir darbo balansą, taip pat efektyviai gali užtikrinti sveiką ir stabilią organizacinę kultūrą.

Lyderiai organizacinės kultūros formavime atlieka labai svarbu vaidmenį, jų elgesys, sprendimai ir komunikacija turi didelę įtaką tam, kaip formuojasi organizacijos vertybės, etikos normos ir darbo metodai. Tarp jų apibrėžiama yra darbuotojų nepriklausomybė ir atskaitomybė, kuri atliepia darbuotojų įsipareigojimus atlikti savo darbą pagal nustatytas taisykles ir normatyvus bei atsakyti už savo veiksmus. Todėl siekiant nustatyti VMS kultūros įstaigų vadovų deklaruojamas organizacinės kultūros vertybes, buvo užduotas klausimas – „Ar kontroliuojate savo darbuotojus darbo atlikimo eigoje? Ar įstaigoje yra aiškiai apibrėžti vykdomų darbų terminai ir atskaitomybė? “.

Remiantis gautais ekspertų atsakymais, paaiškėjo, kad nepriklausomybės ir darbuotojų atskaitomybės reikšmę visi vertina skirtingai. Dauguma ekspertų, teigė, kad jų įstaigose darbuotojų atskaitomybė ir kontrolė yra aiškiai apibrėžta terminais ir taisyklėmis, bet skiriasi šių taisyklių ir terminų taikymo metodai. Šie duomenys pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Visi vykdomi darbai yra iš anksto aptarti su juos vykdančiais darbuotojai <...>.“ I-1.	Pabrėžiamas preciziškas darbo atlikimas, dėmesys detalėms	Į detales orientuota kultūra
„<...> aiškiai nustatyti darbo vykdymo etapai ir nubrėžti atsiskaitomybės terminai.“ I-5.	Pabrėžiamas dėmesys ir taisyklių laikymasis	Stabili kultūra
„Svarbūs ir stambūs projektai yra kontroliuojami, vykdomi tarpiniai aptarimai, sutarti užduočių įvykdymo terminai“. I-3.	Orientaciją į taisykles	
„Taip, yra nusistovėjusi tam tikra kontrolė paskirto darbo atlikimo eigoje.“ I-2.	Orientaciją į taisykles	
„Įstaigoje aiškiai apibrėžti ir kontroliuojami darbų rezultatai.“ I-6.	Orientaciją į rezultatus	Į rezultatus orientuota kultūra
„Darbuotojai turi didelę darbo patirtį, todėl dirba savarankiškai.“ I-4.	Pabrėžiamas pasitikėjimas ir lankstumas	Inovatyvi kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinus gautus rezultatus, pastebėtinas, informanto I-1 dėmesys detalėmis. Jis pažymėjo, kad visi įstaigoje vykdomi darbai yra kontroliuojami vadovo, tai reiškia, kad darbuotojai ne visai žino savo atsiskaitomybės ir negali priimti visos atsakomybės už darbų atlikimą. Informantai I-5, I-3 ir I-2 didesnę dėmesį skiria taisyklių laikymuisi, jų darbuotojai aiškiai žino taisykles, pagal kurias turi atsiskaityti už atliktus darbus. Ekspertas I-6, pabrėžia darbuotojų galutinius rezultatus, tai reiškia, kad darbuotojai turi daugiau laisvės kūrybai, bet taip pat žino, kad jų darbų rezultatai bus įvertinti. Informantas I-4, labiau linkęs į savarankiško darbo skatinimą, kokios kultūros bruožai pastebimi inovatyvioje kultūroje. Skaidri ir atskaitinga kultūra gali padėti sumažinti nepageidaujamą elgesį, korupciją ar kitus pažeidimus. Kai darbuotojai žino, kad jų veikla yra stebima ir vertinama, jie dažnai stengiasi atlikti savo pareigas geriausiai, kaip gali.

Kitas svarbus aspektas yra grįžtamasis ryšys. Organizacija, kurioje skatinama atsiskaitomybė, dažniausiai turi aiškias grįžtamojo ryšio sistemas. Efektyvus grįžtamasis ryšys padeda darbuotojams aiškiai suprasti savo vaidmenį organizacijoje ir skatina kultūrą, kurioje vertinamas tobulėjimas ir asmeninis augimas. Tam, kad sužinotume koks yra lyderio vaidmuo šiame reiškinyje VMS kultūros įstaigų organizacinės kultūros formavime, buvo pateiktas klausimas – „*Kokiais klausimais darbuotojai kreipiasi į Jus pagalbos? Kaip dažnai? Kiek skiriate savo asmeninio laiko darbuotojų klausimų sprendimui?*“. Efektyvus grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojams gauti atsiliepimus apie savo veiklą, suprasti, kur jie gali tobulėti ir koks yra jų indėlis įgyvendinant

organizacinius tikslus. Vadovų taisyklingai taikytinas grįžtamasis ryšys skatina mokymosi kultūrą, kurioje nuolatos siekiama gerinti asmenines ir profesines savybes.

Remiantis gautais informantų atsakymais, galima pasakyti, kad aiškios grįžtamojo ryšio sistemos nėra pastebėta. Ekspertai savo darbuotojams skiria tiek laiko kiek jiems reikia, skatina atvirą bendravimą, paramą ir pagalbą. Skiriasi grįžtamojo ryšio taikymo procesai. Pusė informantų, teikiant grįžtamąjį ryšį laikosi tam tikrų taisyklių ir nubrėžtų ribų. Šių ekspertų atsakymuose vyrauja dalykiško vadovo ir darbuotojų bendravimo supratimas, atvirkščiai nei kita pusė ekspertų, kuri neprieštarauja asmeniškiesiems vadovo ir darbuotojo bendravimui ypač jei tai turės teigiamos įtakos darbuotojų gerovei. Šie duomenys pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Ekspertų grįžtamojo ryšio proceso ypatumai

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Darbuotojai kasdien kreipiasi į mane jiems rūpimais klausimais.“ I-1.	Pabrėžiamas atviras bendravimas ir pagalba	Į žmones orientuota kultūra
„<...> skiriu jiems tiek laiko, kiek reikia klausimo išsprendimui.“ I-5.	Pabrėžiamas atviras bendravimas, parama ir pagalba	
„<...> kasdien sulaukiu iš darbuotojų noro pasitarti jiems rūpimais klausimais“. I-3.	Orientaciją į darbuotojų poreikius	
„Skirto laiko neskaičiuoju, <...> primenu, kad patys sudėliotų prioritetinius klausimus, <...>“. I-6.	Orientaciją į taisykles	Stabili kultūra
„Darbuotojai daugiausiai kreipiasi darbiniais klausimais“. I-4.	Pabrėžiamas dalykiškas bendravimas	
„Klausimai susiję su darbo funkcijomis, kai darbuotojas nėra tikras, ar tinkama linkme eina, negali priimti sprendimo <...>“. I-2.	Pabrėžiamas dalykiškas bendravimas	

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, informantų I-6, I-4 ir I-2 atsakymai yra orientuoti į stabilios kultūros tipą, kuris remiasi dalykiškumą, taisyklėmis ir etikos normomis. Informantai I-1, I-5 ir I-3 savo grįžtamąjį ryšį orientuoja į darbuotojo gerovę, jų atsakymuose pastebimas atviresnis bendravimas su darbuotojais. Bendrai ryšys turi būti teikiamas nuosekliai ir planingai, kad darbuotojai žinotų, kada gali tikėtis atsiliepimų. Grįžtamojo ryšio turinys turi būti orientuotas į tobulėjimą, o ne į kritiką. Taip pat verta paminėti, kad grįžtamojo ryšio sistema turėtų suteikti galimybę ir darbuotojams atsiliepti į vadovo veiklą, skatinant abipusį tobulėjimą. Toks reiškinys dažniausiai pastebimas organizacinėse kultūrose, kurių tipas orientuotas į žmones.

Dar vienas svarbus organizacinės kultūros charakteristikos elementas yra konfliktų lygis. Efektyvus konfliktų valdymas puoselėja darbuotojų atvirumą ir sąžiningumą užkirsdamas kelią destruktiviam elgesiui ir ilgalaikiams nesutarimams. Lyderiai turi atlikti svarbų vaidmenį konfliktų valdyme, jų elgesys ir reakcija dažnai formuoja organizacijos kultūrą. Siekiant sužinoti, kaip yra reaguojama į konfliktus VMS kultūros įstaigose, buvo užduotas klausimas – „Ar įstaigoje kyla konfliktinių situacijų? Kokia yra dažniausia kilusių konfliktų priežastis? Kaip į juos reaguojate?“. Konfliktų valdymas prasideda nuo atviros ir efektyvios komunikacijos. Lyderiai, kurie į konfliktus reaguoja konstruktyviai ir palaiko darbuotojus jų sprendimo procese, padeda sukurti kultūrą, kurioje konfliktai laikomi normaliu darbo proceso aspektu ir yra sprendžiami profesionaliai ir diplomatiškai.

Remiantis gautais ekspertų atsakymais, buvo nustatyta, kad įstaigose vyraujančių konfliktų lygis yra žemas. Visi informantai, teigė, kad kylantys konfliktai yra sprendžiami akimirksniu, neleidžiant jiems peraugti į destruktivų darbuotojų elgesį, kuris gali turėti neigiamos įtakos įstaigos organizacinei kultūrai. Šie duomenys pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie konfliktų valdymą

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Į visus kilusius konfliktus stengiuosi reaguoti ramiai <...>.“ I-1.	Pabrėžiama pagarba asmens teisėms	Į žmones orientuota kultūra
„<...> reaguojama konstruktyviai ir greitai, nes stengiamasi neleisti konfliktui išsiplėsti.“ I-6.	Orientacija į rezultatus	Į rezultatus orientuota kultūra
„<...> kartais pasitaiko darbuotojų klaidų, bet jos nėra kritinės, tad neišauga į konfliktus. Tad pakanka <...>, užkirsti kelią ateityje joms pasikartoti.“ I-2.	Orientacija į rezultatus	
„<...> dažniausios klaidos pasitaiko dėl darbuotojų neapdairumo ir skubėjimo.“ I-5.	Pabrėžiamas dėmesys detalėms	Į detales orientuota kultūra
„Konfliktinių situacijų nedaug, jos daugiausiai susiję su darbų atlikimo terminais ir yra greitai sprendžiamos.“ I-4.	Pabrėžiamas darbo atlikimas, dėmesys detalėms	
„Iš esmės nekyla, nes aiškiai suformuota įstaigos viešųjų paslaugų teikimo tvarka bei standartas.“ I-3.	Pabrėžiamas taisyklių taikymas	Stabili kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinus gautus rezultatus, eksperto I-1 teigimu, konfliktai yra sprendžiami užtikrinant etišką elgesį ir darbuotojų gerovę. Ekspertų I-5 ir I-4 kertiniai aspektai konfliktų valdyme

yra detalės, kiekvienas konfliktas yra sprendžiamas pagal jo pobūdį. Informantų I-6 ir I-2 teigimu, konfliktų valdyme yra svarbiausias galutinis konfliktų sprendimo rezultatas. Ekspertas I-3 savo atsakyme pabrėžė įstaigos taisyklės leidžiančias užkirsti konfliktams kelią. Lyderiai turėtų skatinti atvirą dialogą ir sudaryti sąlygas darbuotojams išreikšti savo mintis bei baimes. Organizacinė kultūra, turinti aiškius problemų sprendimo būdus, skatina darbuotojus konflikto metu ieškoti pagalbos ir kilusi konfliktą spręsti bendromis jėgomis. Organizacijose, kuriuose darbuotojai jaučia lyderio palaikymą ir supratingumą, konfliktai yra mažiau tikėtini ir lengviau sprendžiami.

Lyderio palaikymas ir supratingumas taip pat turi įtakos darbuotojų iniciatyvumui. Iniciatyvus darbuotojas aktyviai ieško būdų, kaip patobulinti savo darbo procesus, prisidėti prie organizacijos tikslų ir pasiūlyti naujas idėjas. Organizacinė kultūra, skatinanti iniciatyvumą yra labiau produktyvi, novatoriška ir lengviau prisitaiko prie pokyčių. Aktyvus darbuotojų iniciatyvumas atliepia jų jaučiama komfortą ir stabilumą organizacinėje kultūroje. Norint suprasti kaip iniciatyvumas pasireiškia VMS kultūros įstaigose, buvo pateiktas klausimas – „*Kaip vertinate savo darbuotojų iniciatyvumą? Kaip dažnai aptariate darbuotojų iškeltas naujas idėjas? Kokiu būdu yra skatinamas iniciatyvumas Jūsų įstaigoje?*“. Lyderiai turėtų skatinti komandinį darbą ir bendradarbiavimą, kad darbuotojai galėtų dalytis idėjomis ir mokytis vieni iš kitų, suteikdami darbuotojams priemones ir galimybes plėtoti savo įgūdžius, mokytis ir tobulėti. Tokiu būdu, iniciatyvūs darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti ir entuziastingi taip skatindami pozityvesnę ir aktyvesnę organizacinę kultūrą.

Remiantis gautais ekspertų atsakymais, buvo nustatyta, kad didesnė dalis dalyvaujančių tyrime ekspertų, savo darbuotojų iniciatyvumą vertina gerai. Ekspertų išsakytos įžvalgos apie iniciatyvumą yra siejamos su įstaigos veiklos rezultatų gerinimu. Šie duomenys pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Ekspertų taikytinos darbuotojų iniciatyvumo priemonės

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Dažniausiai naujos idėjos kyla bendro pasitarimo metu, <...>.“ I-5.	Orientacija į detales	Į detales orientuota kultūra
„<...> aptariama visada, kai tik darbuotojas pasiūlo naują iniciatyvą.“ I-4.	Pabrėžiamas veikimas	Į rezultatus orientuota kultūra
„Naujų idėjų sulaukiama gana dažnai <...>.“ I-6.	Pabrėžiamas veikimas, iniciatyvumas	
„Visas išsakytas idėjas vertinu pozityviai <...>.“ I-1.	Pabrėžiamas atvirumas naujoms idėjoms	Inovatyvi kultūra
„<...> bendrai vertinant, pavyksta uždegti visą kolektyvą naujoms veikloms ir projektams.“ I-2.	Orientaciją į skatinimą	Į žmones orientuota kultūra

12 lentelės tęsinys

„<...> sakyčiau, kad reikia įdėti pastangų iššaukiant darbuotojų iniciatyvumą.“ I-3.	Pabrėžiama motyvaciją	
--	-----------------------	--

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinant gautus rezultatus, galime teigti, kad visi tyrime dalyvaujantys ekspertai gerai atsiliepė apie darbuotojų iniciatyvumą. Taip pat keliuose informantų atsakymuose buvo pabrėžiamos ir vadovo pastangos skatinant darbuotojus būti iniciatyviems. Ekspertai I-4 ir I-6, teigia, kad skatina ir palaiko darbuotojų iniciatyvumą, esą šis procesas yra būtinas jų darbo specifikoje. Taip pat svarbu atpažinti ir pripažinti iniciatyvius darbuotojus, kad jie jaustųsi vertinami ir motyvuoti. Būtent ekspertas I-5, turėjo didžiausią pastabumą apie iniciatyvumo aplinkybes, jis akcentavo, kad dauguma naujų idėjų gimsta bendrų projektų ir darbų dėka, o jų gausai, įtakos turi gera darbo atmosfera. Informantas I-1 savo atsakyme pabrėžė, kad svarbiausia išgirsti savo darbuotojus ir parodyti susidomėjimą naujomis idėjomis. Ekspertai I-2 ir I-3 akcentavo savo kaip vadovo pastangas siekiant rezultatyvaus darbuotojų iniciatyvumo. Lyderis skatindamas darbuotojų iniciatyvumą turėtų suteikti darbuotojams laisvę ir atsakomybę priimti sprendimus savo darbo srityje ir užtikrinti jų pastangų įvertinimą.

Paskutinis ekspertams užduotas klausimas – „Kaip vertintumėte Jūsų įstaigoje vyraujančią organizacinę kultūrą? Kokios pagrindinės vertybės yra puoselėjamos įstaigoje?“, turėtų atliepti vadovų supratimą apie jų įstaigų organizacinę kultūrą. Visi prieš tai užduoti klausimai turi didelę reikšmę tiriamų įstaigų organizacinei kultūrai, ekspertų, užimančių vadovaujančias pozicijas, atsakymai rodo jų požiūrį ir supratimą į tam tikrus elementus formuojančius organizacinę kultūrą. Atsakymuose slypi jų asmeninės savybės, gebėjimai ir lyderystės įtakos suvokimas, kuris pastebimas kasdiniuose darbinuose situacijose.

Remiantis gautais ekspertų atsakymais, buvo nustatyta, kad visi informantai vyraujančią OK vertina palankiai. Vienų ekspertų, pagrindinės vertybės yra atviras bendravimas, kitų užakcentuotos taisyklės ir etinės normos, o daugumos, yra pabrėžiama, komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarba. Šie duomenys pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie organizacinę kultūrą

Empirinio tyrimo indikatorius	Pastebimi bruožai	Vyraujantis OK tipas
„Mūsų organizacinė kultūra yra orientuota į tam tikras taisykles <...>.“ I-6.	Orientacija į taisykles	Stabili kultūra

13 lentelės tęsinys

„Mes vertiname vieni kitus, padedame vieni kitiems, skatiname bendradarbiavimą ir bendrystę.“ I-1.	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė	Į komandas orientuota kultūra
„<...> organizacinė kultūra yra gera. Pagrindinės vertybės tai profesionalumas, komunikabilumas ir moralinės vertybės.“ I-4.	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė	
„Įstaigoje vyrauja į produktyvumą ir kokybę orientuota organizacinė kultūra <...> mums svarbus glaudus tarpusavio ryšys.“ I-2.	Pabrėžiama bendradarbiavimo reikšmė	
„Mūsų vertybės tai pagarba vienas kitas, etiškas elgesys ir bendradarbiavimas.“ I-3.	Pabrėžiama pagarba,	
„<...> švenčiame gimtadienius, nepraleidžiame progos pasimėgauti bendra kava.“ I-5.	Pabrėžiamas atvirumas, lankstumas	Inovatyvi kultūra

Sudaryta darbo autorės. Pastaba: interviu kalba netaisyta.

Apibendrinus gautus rezultatus, ekspertas I-6, kaip pagrindinėmis savo įstaigos vertybės įvardijo, taisyklės, etikos normos ir disciplina. Eksperto manymu, daugiausiai įtakos jų organizacinei kultūrai turi simboliai, jie yra matoma kultūros dalis, atspindinti vidinius įsitikinimus ir vertybes. I-5 informantas, savo organinėje kultūroje pabrėžė ritualus, tai yra vidinius renginius, susitikimus ir darbuotojų atvira bendravimą. Minėti ritualai jo įžvalgomis suteikia stabilumą, skatindami bendrystę ir darbuotojų priklausomybę. Ekspertai I-1, I-4, I-2 ir I-3 kaip pagrindines savo organizacinės kultūros vertybes akcentavo bendrystę, abipusę pagalbą ir bendradarbiavimą. Informantai aiškiai išvardinimo įstaigos puoselėjančias vertybes ir stengiasi, kad šios vertybės atsispindėtų įstaigos strateginiuose planuose ir kasdieniauose darbuose.

3.1.1. Ekspertinių interviu rezultatų analizė ir apibendrinimas

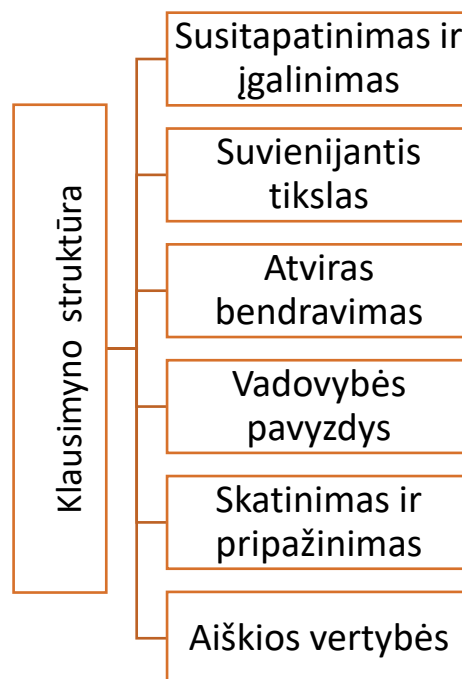
Apibendrinus visus interviu rezultatus, galima suformuoti bendrą organizacinės kultūros vaizdą bei suprasti kokie vadovų elgesio bruožai turi lyderio raišką ir kaip ji atsiliepia įstaigos organizacinės kultūros formavime. Ekspertams I-1, I-2 ir I-6 būdingas į rezultatus orientuotas organizacinės kultūros tipas. Šio tipo kultūra yra pagrįsta idėja, kad aiškiai nustatyti ir matuojami tikslai padeda organizacijai veikti efektyviai. Lyderis formuojantis tokio tipo organizacinę kultūrą nustato darbuotojams aiškius ir išmatuojamus tikslus, bei aiškiai paskirsto atsakomybes ir atskaitomybės

terminus. Tokiose organizacijose veiklos vertinimas yra nuolatinis darbo procesas. Lyderiai stengiasi užtikrinti efektyviausia išteklių naudojimą ir darbuotojų maksimalų produktyvumą. Į rezultatus orientuota organizacinė kultūra dažnai taiko rezultatų atlyginimo sistemą, kurioje darbuotojai vertinami už pasiektus tikslus. Tokioje kultūroje sprendimai priimami remiantis duomenimis ir analizėmis. Svarbus lyderio uždavinys subalansuoti rezultatyvumą su darbuotojų gerove ir gera darbo atmosfera, nes per didelis spaudimas dėl rezultatų gali sukelti stresą ir neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją bei iniciatyvumą. Tyrimo dalyviui I-3, būdinga yra stabili organizacinė kultūra. Tokios organizacinės kultūros tipas pasižymi nuoseklumu ir stabilumu, suteikdamas darbuotojams aiškumo ir nuspėjamumo jausmą. Stabili OK yra grindžiama tvirtomis vertybėmis, kurios yra aiškiai apibrėžiamos ir bendrai priimtose visoje organizacijoje. Lyderis formuojantis stabilią organizacinę kultūrą, turi turėti gerai apibrėžtus procesus ir procedūras, taip užtikrindamas pastovią darbo eigą. Stabili OK pasižymi maža darbuotojų kaita, nes vienas pagrindinių šio tipo prioritetų yra ilgalaikių santykių tarp darbuotojų kūrimas. Dažnai tokia kultūra turi hierarchinę valdymo struktūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas žino savo vaidmenį ir atsakomybę. Stabiliai organizacinei kultūrai būdinga yra turėti savo organizacijos galias istorijas ir tradicijas, kurios lyderio dėka yra perduodamos iš karto į kartą. Šios tradicijos ir istorijos padeda išlaikyti kultūros nuoseklumą. Kita vertus kai procesai ir vertybės yra gerai įsitvirtinę, organizacija gali būti atspari greitiems pokyčiams ar naujovėms. Svarbus lyderio vaidmuo šio tipo organizacinėje kultūroje rasti būdų, kaip į savo kultūrą įtraukti lankstumo ir inovacijų elementų. Stabili kultūra suteikia organizacijai patikimumo, saugumo ir ilgaamžiškumo, tačiau reikia ir atvirumo naujovėms ir gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Informantui I-5, būdingas į detales orientuotas organizacinės kultūros tipas, kuris pasižymi dideliu dėmesiu tikslumui, kokybei ir detalėms. Šio tipo OK dažnai randama organizacijose, kuriose kruopštumas ir tikslumas yra esminiai sėkmės veiksniai. Klaidų mažinimas ir pastovus kokybės palaikymas yra svarbūs šio tipo elementai. Darbuotojai yra mokomi tikslumo ir orientacijos į kokybę, veiklos kontrolės mechanizmas yra griežtas. Į detales orientuota organizacinė kultūra, pasižymi išsamiai aprašytais procesais ir procedūromis, remdamasi aiškiais standartais ir taisyklėmis. Jos turi išsamias rizikos valdymo strategijas ir stengiasi numatyti galimas problemas. Lyderiai puoselėjantys šio tipo OK, vertina darbuotojų aukštą kompetencijos lygį ir darbo patirtį bei suteikia galimybes mokymuisi ir tobulėjimui. Į detales orientuota kultūra užtikrina aukštą darbo kokybę, mažą klaidų riziką ir patikimus rezultatus, tačiau gali sukelti pernelyg didelį biurokratizmą. Svarbi lyderio užduotis, išlaikyti pusiausvyrą organizacijoje skatinant inovacijas ir lankstumą, kartu išlaikant aukštus kokybės ir tikslumo standartus. Eksperto I-4 organizacinės kultūros bruožai, persipynę net su keliais organizacinių kultūrų tipų bruožais. Neaiški organizacinė kultūra apibūdina situaciją, kai organizacijos vertybės, normos, lūkesčiai ir veiklos principai nėra aiškiai suformuluoti. Tokia kultūra gali suteikti darbuotojams daug neapibrėžtumo.

Toks reiškinys gali atsirasti dėl aiškaus vadovavimo trūkumo. Neaiškioje OK darbuotojai nežino, kokios vertybės laikomos svarbiausiomis, trūksta komunikacijos ir iš vadovų gaunamos informacijos, darbuotojai nesupranta kokia kryptimi turi judėti organizacija, yra pasyvūs ir linkę įsivelti į konfliktines situacijas. Lyderis tokiu atveju turėtų įdėti daug pastangų performuojant neaiškią kultūrą į aiškią, kuri nors tipą atitinkančią organizacinę kultūrą. Visgi, apibendrinus galutinius rezultatus ir įvertinus dominuojančius organizacinių kultūrų bruožus, galima teigti, kad VMS kultūros įstaigose vyraujantis organizacinės kultūros tipas yra orientuotas į rezultatus.

3.2. Kiekybinių duomenų analizė

Kiekybiniu tyrimu siekta ištirti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime tikslinėse Vilniaus kultūros įstaigose. Tyrimo klausimynas sudarytas darbo autorės. Klausimai suskirstyti pagal svarbiausius stiprios organizacinės kultūros elementus (žr. 7 pav.).



7 pav. Klausimyno struktūra

Sudaryto darbo autorės

Demografinės tiriamųjų charakteristikos

Tiriamųjų kiekybinę imtį sudarė 212 apklausoje laisvanoriškai dalyvavę Vilniaus miesto kultūros darbuotojai. Anketa buvo pasiekama tik elektroniniu būdu gavus prisijungimo nuorodą. Tok būdas leido tikslinę, tyrimui reikalingą, auditoriją. Demografinė tiriamųjų charakteristika susidėjo iš respondentų amžiaus, darbo stažo bei turimo išsilavinimo. Taip pat prie imties

charakteristikos buvo pateiktas papildomas klausimas – „Ar dirbate Vilniaus kultūros įstaigoje“, tam, kad užtikrinti tiriamųjų auditorijos atitiktumą. Iš visų dalyvaujančių 212 dalyvių, dviejų respondentų atsakymas neatitiko tyrimo auditorijos reikalavimo, tad jų duomenys nebuvo įtraukti į tyrimo analizę. Iš viso tiriamųjų skaičių sudarė 210 respondentų. Šie duomenys pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Imties charakteristikos (n = 210)

Charakteristikos		n	proc.
Amžius	nuo 18 iki 34 metų	56	26,7 %
	nuo 35 iki 48 metų	112	53,3 %
	nuo 49 iki 64 metų	34	16,2 %
	nuo 64 metų ir daugiau	8	3,8 %
Darbo stažas	1-5 metai	95	45,2 %
	6-10 metų	61	29,0 %
	11-20 metų	40	19,0 %
	daugiau nei 20 metų	12	5,7 %
	duomenų nepateikė	2	1,0 %
Išsilavinimas	specialusis vidurinis/aukštesnysis	66	31,4 %
	aukštasis neuniversitetinis	73	34,8 %
	aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	40	19,0 %
	aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	31	14,8 %
	mokslų daktaro laipsnis	0	0,0 %
Ar dirbate Vilniaus kultūros įstaigoje?	taip	209	99,5 %
	ne	0	0,0 %
	nepateikė duomenų	1	0,5 %

Analizuojant gautus tyrimo duomenis, matomas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Didžiausia dalis apklaustųjų priklauso 35 - 48 metų grupei, t. y. 53,5 proc. (n = 112). Vertinant šį rodiklį galima pasakyti, kad didžiąją imties dalį sudaro vidutinio amžiaus respondentai. 26,7 proc. (n = 56) respondentų sudaro 18 – 34 metų grupę, o 16,2 proc. (n = 34) respondentų priklauso 49 – 64 metų grupei. Mažiausia dalis respondentų sudaro 64 ir daugiau metų amžiaus grupę, jai priklauso 3,8 proc. (n = 8) visų apklaustųjų kultūros įstaigų darbuotojų.

Vertinant tyrimo dalyvių darbo stažą matyti, kad didžiausia dalis – 45,2 proc. (n = 94) respondentų kultūros įstaigoje dirba nuo 1 iki 5 metų. Vertinant šį rodiklį galima teigti, kad per pastaruosius metus Vilniaus kultūros įstaigose pastebima darbuotojų kaita. 29 proc. (n = 61) respondentų kultūros įstaigoje dirba nuo 6 iki 10 metų, 19 proc. (n = 40) respondentų darbo stažas vyrauja nuo 11 iki 20 metų. Mažiausią dalį tiriamosios imties sudaro respondentai, dirbantys daugiau nei 20 metų, jų rodiklis siekia 5,7 proc. (n = 12).

Tiriant demografinę tiriamųjų charakteristiką pagal turimą išsilavinimą, pastebima, kad didžioji dalis turi aukštąjį išsilavinimą. Didžioji pusė respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį

išsilavinimą, jų rodiklis siekė 34,8 proc. ($n = 73$), kiek mažesnę dalį – 31,4 proc. ($n = 66$) respondentų turi specialųjį vidurinį arba aukštesnį išsilavinimą. Analizuojant šį rodiklį galima spėti, kad tokį respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą lemia didžioji dalis darbuotojų atstovaujančių kultūros įstaigų meno vadovų ir bibliotekininkų profesiją. Kita respondentų dalis pasiskirstė sekančiai, 19 proc. ($n = 40$) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą su bakalauro laipsniu ir 14,8 proc. ($n = 31$) respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą su magistro laipsniu. Apjungus šiuos rodiklius galima teigti, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 33,8 proc. ($n = 71$) visų tiriamųjų.

Vidinis skalių suderintumas

Dažniausiai moksliniuose darbuose aprašomi vidinis suderintumas, pakartotinių testavimų patvirtintas patikimumas, dalijimo pusiau metodu skaičiuotas patikimumas ir vertintojų sutariamumas. Vidinis suderintumas yra svarbiausias tyrimo reiškinys ir pristatomas kaip Cronbacho alfa (ang. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Cronbacho alfa išreiškiama skaičiumi, kuris turėtų būti nuo 0 iki 1. Klausimų skalės tinkamumas tyrimui yra kai Cronbacho alfa koeficientas siekia 0,60 (Pakalniškienė, 2012, p. 11). Kuo koeficientas aukštesnis, tuo klausimų grupės suderinamumas yra didesnis ir patikimesnis. Siekiant patikrinti tyrimo patikimumą, buvo apskaičiuojamas Cronbacho alfa koeficientas (žr. 8 pav.).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,727	20

8 pav. Kiekybinio tyrimo Cronbach alfa koeficientas

Vertinant tyrimo suderinamumą ir įvertinus visų klausimų skalės patikimumo rodiklius galima teigti, kad Cronbacho alfa koeficientai tiek visam klausimynui, tiek atskiroms skalėms atitikimo keliamus reikalavimus ir buvo didesni už 0,70. Vidinis tyrimo suderintumas $\alpha = 0,727$.

15 lentelė. Vidinis matavimo skalių suderinamumas

Kintamųjų skalių pavadinimai	Teiginių skaičius	Cronbach's alpha koeficientas
Susitapatinimas ir įgalinimas	2	0,729
Suvienijantis tikslas	1	0,728
Atviras bendravimas	4	0,720
Vadovybės pavyzdys	4	0,709
Skatinimas ir pripažinimas	2	0,729
Aiškios vertybės	7	0,730

Įvertinus patikimumą atskirai klausimų blokuose matoma, kad visuose skalėse Cronbacho alfa koeficientas nėra mažesnis nei 0,60, kas parodo, kad duomenys tolimesnei analizei yra patikimi. Verta paminėti, kad vienas teiginys iš susitapatinimo ir įgalinimo bloko, buvo suformuluotas atvirkščiai, todėl jam taikytas atvirkštinis reikšmių kodavimas. Kodavimo taikymas sąlygojo Cronbacho alfa koeficiento padidėjimą.

Susitapatinimas ir įgalinimas.

Pirmas pateiktas klausimas atskleidė darbuotojų supratimą apie organizacijos valdymo struktūrą. Šiuo klausimu buvo siekiama rasti darbuotojų atitikmenį su ekspertų išvadomis. Respondentai dažniausiai atsakydami į pateiktus klausimus vadovaujasi savo asmenine patirtimi, tad net tiksliai nežinant kokia yra jų organizacijos valdymo struktūra, į klausimą atsako per savo prizmę. Šie rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos valdymo struktūrą

Kintamieji	n	proc.
Hierarchinė – tradicinė struktūra, kurioje yra aiškiai nustatyti viršesnių ir pavaldinių lygiai	112	53,3 %
Plokščia – mažiau lygių tarp aukščiausiojo vadovo ir eilinių darbuotojų	66	31,4 %
Matricinė – sudėtinga struktūra, kurioje darbuotojai priskiriami prie daugiau nei vieno vadovo arba projekto	8	3,8 %
Komandų – struktūra remiasi komandų arba darbo grupių formavimu	21	10 %
Tikslo – organizacija, kuri naudoja išorinius tiekėjus, partnerius arba laisvai samdomus darbuotojus tam tikrų funkcijų atlikimui	3	1,4 %
Iš viso	210	100 %

Vertinant respondentų atsakymus matomas ryškus hierarchinės valdymo struktūros dominavimas, šį atsakymą pasirinko 53,3 proc. (n = 112) respondentų. Kiek mažiau, 31,4 proc. (n = 66) respondentų savo įstaigos valdymo struktūrą pripažįstą kaip plokščią, 10 proc. (n = 21) tiriamųjų savo atsakymą pažymėjo tiek komandų – valdymo struktūros. Visi kiti atsakymai net nesiekė 5 proc. respondentų. Apibendrinant respondentų gautus rezultatus ir lyginant su ekspertų duomenų analizės išvadomis pastebimas atitikmuo, tarp hierarchinės valdymo struktūros ir stabilios organizacinės kultūros charakteristikų, o taip pat tarp plokščios valdymo struktūros ir orientuotus į rezultatus organizacinės kultūros charakteristikų.

Tikrinant respondentų darbo funkcijų atlikimo atitikmenį jų profesijos pareigybinės funkcijoms, buvo nustatyta, kad didžioji dalis apklaustųjų šį atitikmenį vertina gerai, tai nurodė 58,6 proc. (n = 123) tyrimo dalyvių. Šiuos duomenys galime pamatyti 17 lentelėje.

17 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbe atliekamų darbo funkcijų ir profesijos pareigybines funkcijų atitikmenį

Kintamieji	n	proc.
Atliekamos darbo funkcijos visiškai atitinka mano profesijos pareigybines funkcijas	123	58,6 %
Atliekamos darbo funkcijos atitinka mano profesijos pareigybines funkcijas	63	30 %
Atliekamos darbo funkcijos nei atitinka nei neatitinka mano profesijos pareigybines funkcijas	4	1,9 %
Atliekamos darbo funkcijos neatitinka atitinka mano profesijos pareigybines funkcijas	9	4,3 %
Atliekamos darbo funkcijos visiškai neatitinka mano profesijos pareigybines funkcijas	1	0,5 %
Nepateikė atsakymo	10	4,8 %
Iš viso	210	100 %

Apibendrinant gautus rezultatus matoma, kad dauguma Vilniaus kultūros įstaigų darbuotojai teigia jog jų atliekamos darbo funkcijos visiškai atitinka jų profesijos pareigybines funkcijas, kiek mažiau, 30 proc. (n = 63) respondentu taip pat sutinka, kad jų atliekamos darbo funkcijos atitinka jų profesijos pareigybes. Tik maža dalis, 4,3 proc. (n = 9) respondentų tikina, kad jų atliekamos darbo funkcijos neatitinka jų profesijos pareigybinių funkcijų ir tik 0,5 proc. (n = 1) respondentas pareiškė, kad jo atliekamos darbo funkcijos visiškai neatitinka jo profesijos pareigybinių funkcijų.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti koku būdu yra organizuojamas darbuotojų darbas. Išanalizavus tyrimo duomenis beveik visi tiriamieji pažymėjo, kad jų atliekami darbai yra iš anksto suderinti su vadovybę ir esminis skirtumas yra tarp jų yra vadovybės kontrolės lygis. Šiuos duomenis pateikiame 18 lentelėje.

18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizuojamo darbo būdą

Kintamieji	n	proc.
Mano atliekami darbai yra iš anksto suderinti su vadovybe bei kontroliuojami darbų vykdymo eigoje	97	46,2 %
Mano atliekami darbai yra iš anksto suderinti su vadovybe, bet nekontroliuojami darbų vykdymo eigoje	104	49,5 %
Mano atliekami darbai nėra iš anksto suderinti su vadovybe, bet kontroliuojami darbų vykdymo eigoje	3	1,4 %
Mano atliekami darbai nėra iš anksto suderinti su vadovybe ir nekontroliuojami darbų vykdymo eigoje	6	2,9 %
Iš viso	210	100 %

Bendrai net 95,7 proc. (n = 201) tiriamieji patikino, kad jų atliekami darbai yra visada iš anksto suderinti su vadovybe, 46,2 proc. (n = 97) respondentai pažymėjo, kad suderinti darbai taip yra kontroliuojami vadovybės tų darbų vykdymo eigoje, kita dalis, 49,5 proc. (n = 104) darbuotojų nurodė, kad jų iš anksto su vadovybe suderinti darbai jų atlikimo eigoje nėra kontroliuojami. 4,3 proc. (n = 9) apklaustųjų pažymėjo, kad jų darbai nėra iš anksto suderinti su vadovybe.

Apibendrinus gautus rezultatus, verta pažymėti, kad darbuotojų funkcijų atitikmuo jų supratimui, aiškus atsakomybės lygis ir įgalinimas, pabrėžia gero vadovavimo principus.

Suvienijantis tikslas.

Vertinant darbuotojų susitapatinimą su įstaigos tikslais, dauguma tiriamųjų patikino, kad bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės ir atitinka jų suvokimą apie darbą organizacijoje. Šiuos rezultatus pateikiame 19 lentelėje.

19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tikslo suvokimą

Kintamieji	n	proc.
Bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės ir atitinka mano suvokimą apie darbą šioje įstaigoje	138	65,7 %
Bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės, bet neatitinka mano suvokimo apie darbą šioje organizacijoje	36	17,1 %
Bendras įstaigos tikslas yra aiškiai reglamentuotas, bet neiškomunikuotas vadovybės įstaigos darbuotojams	36	17,1 %
Iš viso	210	100 %

65,7 proc. (n = 138) apklaustųjų pritarė, kad jų įstaigos tikslas yra gerai jiems suprantamas ir žinomas. Kita dalis respondentų pasidalino į dvi lygias dalis, 17,1 proc. (n = 36) darbuotojų pritarė, kad jų įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės, bet taip pat pažymėjo, kad jis neatitinka darbuotojų suvokimui apie darbą šioje įstaigoje, o kita 17,1 proc. (n = 36) respondentų dalis pažymėjo, kad įstaigos tikslas yra aiškiai reglamentuotas, bet neiškomunikuotas vadovybės.

Atviras bendravimas.

Tiriant įstaigos atviro bendravimo lygį, dauguma respondentų įstaigos vidinės komunikacijos bruožus vertina palankiai. Šių rodiklių rezultatai pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. Įstaigos vidaus komunikacijos vertinimas

Kintamasis	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.
Įstaigos darbuotojai laisvai bendrauja tarpusavyje darbo reikalais, dalinasi idėjomis, patirtimi, tariasi dėl bendrų tikslų ir padeda vieni kitiems												
	12	0%	5,7	15	0% - 50%	7,1	154	50% - 100%	73,3	29	100%	13,9

20 lentelės tęsinys

Įstaigos darbuotojai bendraudami su vadovais darbo reikalais jaučiasi laisvai, tariasi, dalinasi įžvalgomis, visada gauna grįžtamąjį ryšį												
	29	0%	13,9	13	0% - 50%	6,1	139	50% - 100%	66,1	29	100%	13,9
Įstaigos darbuotojai tarpusavyje mielai dalinasi asmeniniais reikalais, išgyvenimais ir potyriais, nebijo kolegoms papasakoti apie užklupusius sunkumus ar išgyvenamą džiaugsmą												
	44	0%	20,9	12	0% - 50%	5,8	128	50% - 100%	60,9	26	100%	12,4
Įstaigos darbuotojai atvirai bendrauja su vadovais asmeniniais reikalais, dalinasi savo gyvenimo patirtimi, vidinėmis emocijomis ir jausmais												
	43	0%	20,5	15	0% - 50%	7,1	131	50% - 100%	62,4	21	100%	10,0

Laisvą darbuotojų bendravimą darbo reikalais palankiai vertina 87,2 proc. (n = 183) respondentų, iš jų 13,9 proc. (n = 29) tiriamųjų yra visiškai užtikrinti šios komunikacijos sėkme. Kiek mažiau 7,1 proc. (n = 15) respondentų darbuotojų tarpusavio bendravime jaučiasi ne taip užtikrintai, o 5,7 proc. (n = 12) darbuotojų, tvirtai teigė, kad jų įstaigoje nėra pastebėta atviro darbuotojų bendravimo darbo reikalais.

Taip pat palankiai vertinamas yra darbuotojų bendravimas su vadovais darbo reikalais, tokią nuomonę išskyrė 80 proc. (n = 168) tyrimo dalyvių, iš jų 13,9 proc. (n = 29) respondentų yra šiuo teiginiu visiškai užtikrinti. Mažiau atvirai, bendraudami su savo vadovais darbo reikalais, jaučiasi 6,1 proc. (n = 13) apklaustųjų ir 13,9 proc. (n = 29) darbuotojų savo bendravimą su vadovais vertina neigiamai.

Atvirą darbuotojų tarpusavio bendravimą asmeniniais reikalais, teigiamai vertina 73,3 proc. (n = 154) respondentų, iš jų bendraudami su savo kolegomis visiškai atvirai jaučiasi 12,4 proc. (n = 26) darbuotojų. 5,8 proc. (n = 12) apklaustųjų nėra linkę savo bendravimą su kolegomis asmeniniais reikalais vertinti itin palankiai ir net 20,9 (n = 44) tyrimo dalyvių visiškai neigiamai vertina darbuotojų bendravimą asmeniniais reikalais savo darbovietėje.

Įstaigos darbuotojų atvirą bendravimą su vadovais asmeniniais reikalais pozityviai vertina 72,4 proc. (n = 152) respondentų, iš jų 10 proc. (n = 21) tiriamųjų tikina, jog atvirai bendrauja su savo vadovais. Mažiaus atvirai su savo vadovais bendrauja 7,1 proc. (n = 15) darbuotojų, o 20,5 proc. (n = 43) tyrimo dalyviams atviras bendravimas su vadovais asmeniniais reikalais yra neleidžiamas.

Vadovybės pavyzdys.

Tiriant vadovo elgesio bruožus pateikti 3 teiginiai nusakantys vadovo elgsena, kuriuose galima įžvelgti lyderio savybių raišką. Šie duomenys pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė. Įstaigų vadovų lyderystės raiškos vertinimas

Kintamasis	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.	n	rodiklis	proc.
Vadovo veide dažnai pastebima šypsena, atėjęs į darbą jis visada pasisveikina, pasidomi apie darbuotojų nuotaikas ir dienos aktualijas												
	28	0%	13,3	12	0% - 50%	5,7	136	50% - 100%	64,8	34	100%	16,2
Vadovas nuolatos domisi einamųjų darbų rezultatais, siūlo pagalbą ir išsprendžia visus kilusius sunkumus												
	36	0%	17,1	14	0% - 50%	6,7	127	50% - 100%	60,5	33	100%	15,7
Vadovas visada randa laiko svarbiems klausimams, neskaičiuoja laiko skirto pasitarimui, niekada nepalieka neišspręstų reikalų												
	47	0%	22,4	8	0% - 50%	3,8	124	50% - 100%	59,0	31	100%	14,8

Lentelėje matoma, kad daugiau nei pusė 81 proc. (n = 170) respondentų pritaria, kad jų vadovas pasižymi gera nuotaika, pozityvumu ir pakilia nuotaika, iš jų 16,2 proc. (n = 34) tiriamųjų visiškai pritaria šių bruožų požymiams. Tuo tarpu, 5,7 proc. (n = 12) darbuotojų vadovo elgesį vertina ne taip pozityviai ir 13,3 proc. (n = 28) apklaustųjų tikina, kad jų vadovai visai nepasižymi aprašytomis savybėmis ir elgesio bruožais.

Neženkliai mažiau 76,2 proc. (n = 160) respondentų, gerai įvertinimo vadovo susidomėjimą einamaisiais darbais, iš jų 15,7 proc. (n = 33) tyrimo dalyvių patikino, kad jų įstaigos vadovas visada domisi einamųjų darbų rezultatais, siūlo pagalbą darbuotojams ir išsprendžia visus kilusius sunkumus. 6,7 proc. (n = 14) tiriamųjų šiam teiginiui pritarė kažkiek mažiau, o 17,1 proc. (n = 36) darbuotojų nuomone, jų įstaigos vadovas visiškai nepasižymi šiomis savybėmis.

Keliai procentais mažiau 73,8 proc. (n = 155) visų tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, jų vadovas visada randa laiko svarbiems klausimams, neskaičiuoja skirto laiko pasitarimui ir nepalieka neišspręstų reikalų, iš jų 14,8 proc. (n = 31) apklaustųjų visiškai pritaria šių vadovavimo bruožų raiškai jų įstaigose. 3,8 proc. (n = 8) darbuotojų šiuos bruožus savo vadove pastebi ne taip ženkliai ir net 22,4 proc. (n = 47) respondentų tikina, kad jų įstaigų vadovai visai nepasižymi šiomis savybėmis.

Siekiant nustatyti vadovo rodomą gerojo pavyzdžio raišką, pastebima daugumos respondentų teigiamai įvertinta vadovo reakcija į darbuotojų daromas klaidas. Šie duomenys taip pat atskleidžia įstaigoje etikos normų laikymosi rodiklį. Šie rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Įstaigos vadovo reakcija į darbuotojų daromas klaidas

Kintamieji	n	proc.
Vadovas ramiai reaguoja į darbuotojų padarytas klaidas, laikosi etikos normų ir to paties reikalauja iš kitų	150	71,4 %
Vadovas stengiasi ramiai reaguoti į daromas darbuotojų klaidas, bet jo neverbalinė kalba išduoda susierzinimą	53	25,2 %
Vadovas nesilaiko etikos normų, susierzinęs dėl darbuotojų padarytų klaidų pradeda gestikuluoti ir kelti balsą	6	2,9 %
Iš viso	210	100 %

Analizuojant gautus rezultatus matoma, kad 71,4 proc. (n = 150) respondentų nurodė, kad jų vadovas į daromas darbuotojų klaidas reaguoja ramiai ir laikosi etikos normų. Ženkliai mažiau - 25,2 proc. (n = 53) tiriamųjų teigia, kad jų vadovas stengiasi ramiai reaguoti į darbuotojų daromas klaidas, bet jo neverbalinė kalba išduoda susierzinimą. Labai maža tyrimo dalyvių dalis 2,9 proc. (n = 6) teigia, kad jų vadovas nesilaiko etikos normų.

Skatinimas ir pripažinimas.

Siekiant nustatyti darbuotojų nuomonę apie jų iniciatyvumo ir pasiekimų vertinimą, buvo pateikti du klausimai. Jų analizė pateikiama 23 ir 24 lentelėse.

23 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal iniciatyvumo vertinimą

Kintamieji	n	proc.
Darbuotojų iniciatyvumas yra skatinamas ir vertinamas	124	59 %
Darbuotojų iniciatyvumas yra skatinamas, bet ne visada vertinamas	82	39 %
Darbuotojų iniciatyvumas nėra skatinamas ir vertinamas	4	1,9 %
Iš viso	210	100 %

Didžioji dauguma tyrimo – 59 proc. (n = 124) dalyvių pažymi, kad jų iniciatyvumas yra skatinamas ir vertinamas. 39 proc. (n = 82) apklaustųjų teigia, kad jų iniciatyvumas yra skatinamas, bet ne visada vertinamas. Apie tai, kad darbuotojų iniciatyvumas nėra nei skatinamas nei vertinamas pareiškė 1,9 proc. (n = 4) respondentų.

24 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemones

Kintamieji	n	proc.
Įstaigoje įdiegta aiški motyvacinė sistema	13	6,6 %
Darbuotojai sistemaiškai skatinami piniginiiais priedais	84	40 %
Piniginės premijas gauna tik gerus darbo rezultatus turintys darbuotojai	23	11,4 %

24 lentelės tęsinys

Darbuotojai skatinami nepiniginėmis priemonėmis	43	20,5 %
Darbuotojai skatinami geruoju žodžiu, padėka ir skirtu dėmesiu	47	22,4 %
Iš viso	210	100 %

Rezultatuose matyti, kad pagrindine skatinimo priemonę taikytina – 40 proc. (n = 84) respondentų įstaigose yra sistemiškai mokami piniginiai priedai. Kita dalis 42,9 proc. (n = 86) tiriamųjų pažymėjo, kad jų įstaigose pastebimos nepiniginės skatinimo priemonės, iš jų 20,5 proc. (n = 43) respondentų išskyrė tokias priemones kaip išvykos, bendri pietūs, seminarai ir kiti, o 22,4 proc. (n = 47) respondentų išskyrė tokias priemones kaip vadovo dėmesys, padėka ir palaikymas. Analizuojant gautus rezultatus, pastebima, kad mažiausiai taikytina skatinimo priemonė kultūros įstaigose yra piniginė premija už gerus darbo rezultatus, šiai nuomonei pritarė 11,4 proc. (n = 23) tyrimo dalyvių. Taip pat svarbu pažymėti, kad darbuotojai pasigenda aiškos motyvacinės sistemos, jos taikymui pritarė tik 6,6 proc. (n = 13) respondentų.

Aiškios vertybės.

Norit išsiaiškinti kokias svarbiausias vertybes pastebi savo įstaigose kultūros darbuotojai, buvo pateikti 7 teiginiai. Analizės rezultatai pateikiami 25 lentelėje.

25 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal dominuojančias vertybes

Kintamieji	n	proc.
Atvirumas naujoms idėjoms ir lankstumas	63	30 %
Taisyklių laikymasis ir biurokratinė tvarka	8	3,8 %
Sąžiningumas, parama ir abipusė pagalba	61	29 %
Skatinimas, pastabumas ir vertinimas	10	4,8 %
Preciziška tvarka ir dėmesys detalėms	9	4,3 %
Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	57	27,1 %
Konkuravimas ir lenktyniavimas	2	1 %
Iš viso	210	100 %

Lentelėje ryškiai matas respondentų pasiskirstymas pagal įstaigose dominuojančias vertybes. Lygiai trečdalis 30 proc. (n = 63) apklaustųjų savo įstaigos vertybėmis laiko atvirumą naujoms idėjoms ir lankstumą. Kiek mažiau, 29 proc. (n = 61) respondentų pažymėjo sąžiningumą, paramą ir abipusę pagalbą. Dar keliai procentais mažiau 27,1 proc. (n = 57) tyrimo dalyvių pagrindinėmis vertybėmis išskyrė bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Mažiau dominuojančiomis vertybėmis

kultūros įstaigose yra skatinimas, pastabumas, vertinimas, preciziška tvarka ir dėmesys detalėms, joms pritarė po beveik 5 proc. (n = 10) respondentų. Dar mažiau 3,8 proc. (n = 8) tiriamųjų pagrindinėmis vertybėmis išskyrė taisykles ir griežtą tvarką ir tik 1 proc. (n = 2) respondentų savo įstaigos vertybėmis pažymėjo konkuravimą ir lenktyniavimą.

Paskutinis klausimyno klausimas tai teiginys apie vadovo pripažinimą lyderiu – „Mano vadovas – lyderis“. Šiam teiginiui pritarė 92,9 proc. (n = 195) apklaustųjų (žr. 9 pav.).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,5	,5	,5
	Pritariu.	195	92,9	92,9	93,3
	Nepritariu.	14	6,7	6,7	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

9 pav. „Mano vadovas – lyderis“ teiginio pagrindimas

Teiginys buvo pateiktas norint išsiaiškinti Vilniaus miesto kultūros įstaigų darbuotojų požiūrį į savo vadovus. Beveik 100 proc. pritarimas šiam teiginiui rodo mums darbuotojų pasitenkinimą savo vadovu. Įstaigų darbuotojai savo vadovą laiko lyderiu, kas gali reikšti, kad būtent vadovo turimi lyderystės bruožai atspindi įstaigose susiformavusią organizacinę kultūrą.

3.2.1. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad respondentai pritarė daugumai ekspertų teiginių. Respondentų nuomonė sutapo su ekspertų įžvalgomis susitapatinimo ir įgalinimo klausimais. Vilniaus kultūros įstaigų darbuotojų darbo funkcijos, atsakomybė ir atskaitomybė yra aiškiai nustatytos įstaigos vadovo. Taip pat, pastebima koreliacija tarp ekspertų įžvalgų ir tiriamųjų atsakymų, apie įstaigos tikslų žinojimą ir suvokimą. Įdomu pažymėti respondentų nuomonę apie įstaigos vidaus komunikaciją. Šiuo aspektu matomas ne tik atitikmuo tarp pateiktų informantų ir respondentų atsakymų, bet ir pastebimi, ryškūs vadovų lyderystės bruožai. Lyderio raiška taip pat atsispindi tyrimo rezultatuose apie vadovybės pavyzdį. Galutiniuose rezultatuose, respondentų atsakymais yra pagrindžiama ekspertų nuomonę apie etikos normų svarbą. Įdomu paminėti, kad nemaža dalis kiekybinio tyrimo dalyvių, kurie pažymėjo, kad darbuotojų iniciatyvumas yra skatinimas, bet ne visada vertinamas, gali atliepti informantų pateiktą informaciją, apie įstaigos ribotą biudžetą, kuris įtakoja skatinimo galimybes. Svarbiausias aspektas yra įstaigoje dominuojančios vertybės. Bendradarbiavimo ir komandinio darbo puoselėjimas ryškiai matomas viso tyrimo rezultatuose. Taip pat, dažniausiai rezultatuose pastebimos vertybės yra lankstumas, sąžiningumas, abipusė pagalba ir

parama. Analizuojant visus šio tyrimo rezultatus galima teigti, kad įstaigos vadovų deklaruojama organizacinė kultūra atitinka darbuotojų suvokimui.

3.3. Aptariamoji tyrimo rezultatų analizė

Empirinio tyrimo tikslas buvo ištirti vyraujančią organizacinę kultūrą tikslinėse kultūros įstaigose bei nustatyti lyderio raišką, turinčią įtakos organizacinės kultūros formavimuisi. Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą buvo taikytini tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų metodai. Kokybinio tyrimo metu atliktas interviu keturiems tyrime sutikusiems dalyvauti kultūros įstaigų vadovams ir dviem kultūros įstaigų pavaduotojams. Jo metu buvo nustatytas kultūros įstaigose organizacinių kultūrų tipai, analizuotas vadovų elgesys ir stebimi lyderystės bruožai. Kiekybinio tyrimu buvo siekta patikslinti iš ekspertų surinktą informaciją, palyginti vadovų deklaruojama ir darbuotojų suvokiamą įstaigų organizacinę kultūrą bei pagrįsti vadovų kaip lyderių poziciją Vilniaus miesto kultūros įstaigose. Taikydami G. Hofstede *kultūrinio svogūno* modelį, pagrįsime lyderio vaidmens svarbą organizacinės kultūros formavime.

Vienas iš svarbiausių organizacinės kultūros elementų – simboliai. Tai išoriniai organizacijos kultūros požymiai, kurie yra lengvai matomi, bet ne visada lengvai suprantami. Šiuo OK formavimo pjūviu, lyderis yra tas asmuo, kuris moka iškomunikuoti organizacijos vertybes, normas ir lūkesčius šių simbolių dėka. Tokie simboliai kaip organizacijos logotipas, konkrečios spalvos, darbuotojų apranga, biuro išdėstymas ir dizainas yra puikus lyderio įrankis perteikti įstaigos tikslus vizualinių simbolių pagalba. Simbolių svarba taip pat yra matoma kasdienėje lyderio kalboje, besikartojantys šūkiai, specialūs terminai ar frazės neša reikiamą žinią darbuotojams. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus galime pagrįsti, kad lyderio vaidmuo šiame organizacinės kultūros formavimo etape yra labai svarbus. Simboliai yra labai ryškiai pastebimi mažuose organizacijose, kas atliepia mūsų tiriamas įstaigas. Kiekvienoje kultūros įstaigoje pastebima savita vizualinių ir kalbinių simbolių raiška, kiek bendraujant su ekspertais tiek apžiūrėjus organizacijos patalpas.

Sekantis OK elementas - herojai. Tai asmenys, kurie yra organizacijos kultūros pavyzdžiai. OK herojai yra tie asmenys, kurie dėl savo veiksmų, vertybių atstovavimo ar ypatingo poveikio organizacijai laikomi pavyzdžiu ar įkvėpimo šaltiniu kitiems darbuotojams. Dažniausiais tokiais herojais tampa lyderiai. Herojai moka aiškiausiai atspindėti ir propaguoti organizacijos vertybes savo kasdieniame darbe, sprendimuose ir elgesyje. Jie nustato aukštus etikos ir profesionalumo standartus. Jų pasiekimai ir asmeninės savybės įkvepia ir motyvuoja kitus darbuotojus. Herojai yra stiprūs lyderiai arba tie, kurie neoficialiai priima lyderystės vaidmenį. Tyrimų rezultatuose herojiškumo yra ne daug, bendraujant su ekspertais ne karto nebuvo paminėtas kažkoks vienas ryškus asmuo sutapatinamas su

įstaigos herojumi, bet ne kartą buvo paminėtas Savivaldybės indėlis į įstaigos sėkmę. Galima daryti išvadas, kad būtent VMS kultūros įstaigų steigėjas yra pagrindinis įstaigų herojus.

Ritualai – organizacijos veiklos, renginiai, kurie yra svarbios organizacijos gyvenimui ir kultūra. Šio elemento įgyvendinime taip pat svarbiausią vaidmenį atlieka lyderis. Kasdieniai susitikimai ir darbų aptarimai, veiklos vertinimo ceremonijos, šventiniai renginiai ir bendros darbuotojų išvykos dažniausiai yra inicijuojami įstaigos lyderio. Tokie ritualai ne tik padeda formuoti ir išlaikyti organizacinę kultūrą, bet ir suteikia darbuotojams aiškumą, priklausomybės jausmą ir supratimą apie tai, kas yra svarbu organizacijai. Tiriamųjų įstaigų rezultatuose dažnai buvo pastebimi organizacinės kultūros ritualai. Jų svarba aptariama buvo kiek kokybiniuose tiek ir kiekybiniuose tyrimuose. Bendros išvykos, susitikimai, kasdieniai aptarimai ir kiti svarbūs ritualai turi didelę įtaką VMS kultūros įstaigų OK formavimui. Dėl įstaigų biudžeto rėmų, šiems ritualams skiriamas ypatingas lyderio dėmesys.

Dar viena svarbus OK elementas tai vertybės, kitaip tariant organizacinės kultūros branduolys, pagrindiniai principai ir įsitikinimai, kurie formuoja organizacijos veiklos strategiją ir darbuotojų elgesį. Lyderio nešamos vertybės tai atvirumas ir sąžiningumas tarp darbuotojų, bendradarbiavimo ir komandos dvasios skatinimas. Darbuotojų atsakomybės ir lyderystės skatinimas, bei nuolatinė pagarba kiekvienam įstaigos darbuotojui. Aiškus klientų poreikių supratimas ir jų tenkinimas. Gebėjimas prisitaikyti prie naujovių bei įsipareigojimas veikti etiškai ir atsakingai. Skatinimas sukurti įvairialypę darbo aplinką, kurioje visi darbuotojai jaučiasi vertinami ir svarbūs.

Paskutinis elementas kuri vertėtų paminėti – praktika. Jis apima organizacijos valdymo struktūrą, organizacijoje vidinę tvarką, taisykles ir jų laikymosi principus. Klausime apie organizacijos valdymo struktūrą, darbuotojų funkcijas ir atsakomybes, kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai atitiko kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Daugumoje VMS kultūros įstaigose yra hierarchinė valdymo struktūra, aiškiai nustatyti ir reglamentuoti darbuotojų pareigybės. Daugumos tyrėjų nuomone, hierarchinėse valdymo struktūrose kultūros normų formavimas dažnai akcentuojamas formalumu ir drausme, bet tiriamuosiuose įstaigose šios taisyklės yra grindžiamos žmogiškosiomis vertybėmis.

DISKUSIJA

Lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime yra vienas svarbiausių reiškinių XX amžiaus besikeičiančioje aplinkoje. Nuolatiniai iššūkiai, pokyčiai ir įvairiausi pasauliniai įvykiai reikalauja iš lyderių didelio asmeninio indelio į organizacinės kultūros formavimą. Stipri ir sveika organizacinė kultūra šiais laikais yra organizacijos sėkmės garantas. Todėl organizacijų valdytojai, akcininkai, steigėjai skirdami vadovaujančias pareigas turi atsižvelgti į asmenų lyderystės bruožų raišką.

Kalbant apie viešąjį sektorių lyderio vaidmuo įgauna dar didesnę prasmę. Šių laikų aktualiuose vien gerai vadovauti įstaigai neužtenka. Visuomenės lūkesčiai nenustoja augti, žmonės vis daugiau reikalauja kokybiškų viešųjų paslaugų, domisi žmogaus teisėmis, lygina įvairių šalių patirtis ir laisvai pasirenka jiems tinkamiausias paslaugas. Todėl valstybinių įstaigų vadovai turi priimti lyderio vaidmenį, puoselėti ir ugdyti organizacinę kultūrą su žmonių lūkesčius atitinkančiomis vertybėmis.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu siekta ištirti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime Vilniaus miesto savivaldybei priklausančiose kultūros įstaigose. Kultūros įstaiga yra vienas svarbiausių valstybinės kultūros puoselėtojų. Vilniaus miesto kultūra turi be galo daug dedamųjų: muziejai, kultūros centrai, bibliotekos, galerijos, koncertinės įstaigos ir kitos meninės erdvės. Kiekviena įstaiga yra išskirtinė, turinti savo viziją ir misiją, vienintelė jungiamoji grandis tarp visų Vilniaus miesto kultūros įstaigos yra strategija:

1. visiems vilniečiams prieinamesnė įvairi aukštos vertės kultūra;
2. Vilnius yra plačiau žinomas ir vertinamas meno ir kultūros vartotojų bei kūrėjų iš užsienio;
3. Efektyviau puoselėjamas daugiakultūrinis Vilniaus tapatumas, saugojamas, aktualizuojamas bei įveiklinamas miesto kultūros paveldas;
4. Kylanti kultūros sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė, efektyvesnis kultūros valdymas (Vilniaus miesto savivaldybės kultūros politikos strateginės gairės, 2021).

Nuosekliai vadovaudamiesi Vilniaus miesto savivaldybės kultūros politikos strateginėmis gairėmis, Vilniaus kultūros įstaigos siekia užbrėžto bendro tikslo. Steigėjo nurodyta kryptis yra pagrindinis išorinis veiksnys turintis įtakos kultūros įstaigų organizacinei kultūrai. Šiame momente, labai svarbu pažymėti, kad tarp įstaigos vadovo ir įstaigos steigėjo turi būti ryšys ir susitapatinimas.

Visi viešųjų įstaigų vadovai yra skiriami steigėjo viešojo konkurso būdu, toks vadovų skyrimas yra laikomas skaidriausiu ir efektyviausiu. Visgi, verta paminėti apie egzistuojančias kadencijas, šiuo metu Vilniaus miesto kultūros įstaigų vadovai turi keturių metų kadenciją. Viena vertus, tai yra sąžiningos demokratijos reiškinys, kita vertus, limituotas laikotarpis gali turėti neigiamo poveikio ilgalaikių tikslų siekimui. Taip pat ilgalaikių tikslų siekimui didelę riziką gali sukelti politinės jėgos,

savivaldos rinkimai, užimamos pozicijos ir viešieji ryšiai. Nors besikeičianti valdžia, kadencijos, visuomenės spaudimas, kiti išoriniai veiksniai ir rizikos, įstaigų vadovams kelia didelius vadovavimo iššūkius, vieningos, efektyvios ir kryptingai siekiančios ilgalaikių tikslų įstaigos požymis – stipri organizacinė kultūra. Išvada viena, tik lyderio bruožus turintis vadovas gali sėkmingai suformuoti įstaigos organizacinę kultūrą.

Tiriant lyderio raišką organizacinės kultūros formavime Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose, pirmiausiai, mokslinės literatūros dėka, išanalizuoti, teoriniai organizacinės kultūros aspektai viešojo sektoriaus diskursu. Išnagrinėta OK samprata, išgryninti elementai ir pagrindinės vertybės. Įvertinti OK lygiai, apžvelgtos subkultūrų reiškiniai ir veiksniai lemiantis organizacinę kultūrą. Pabrėžti esminiai vadovo ir lyderio skirtumai. Išanalizuoto pagrindinės lyderio savybės, bruožai, uždaviniai ir vadovavimo stiliai. Pagrįsta lyderio svarba organizacinės kultūros formavime. Šio tipo tyrimų tema plačiai paplitusi tarp pasaulio mokslininkų. Analizuojant mokslinius straipsnius daugiausiai sunkumų kėlė jų gausa, tad buvo siekiama, atrinkti tik pačią tinkamiausią ir labiausiai šią temą papildančią informaciją.

Tyrimai apie organizacinės kultūros formavimą Lietuvoje dažniausiai susiję su organizacijų valdymu, žmogiškųjų išteklių valdymu ir verslo plėtra. Šie tyrimai nagrinėja, kaip Lietuvoje veikiantys verslai kuria, palaikio ir keičia organizacinę kultūrą. Lyderio vaidmens tyrimai Lietuvoje dažnai sutelkti į vadovavimo stilius, lyderystės įtaką organizacijos kultūrai, darbuotojų motyvacijai ir bendrai organizacijos veiklos efektyvumui. Šio tipo tyrimus galima rasti įvairiausiuose mokslinių žurnalų straipsniuose, akademinuose publikacijose, disertacijose ir kitoje mokslinėje literatūroje. Tokio pobūdžio tyrimuose, tiriamuoju objektu dažniausiai yra pastebimos įvairios švietimo įstaigos. Tuo tarpu kultūros įstaigų ištirtinumas yra ženkliai mažesnis.

Atliekant tyrimą Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose, pirmuoju etapu, bandyta išgryninti vyraujančius organizacinės kultūros tipus. Pasitelkiant interviu su ekspertais padaryta išvada, kad daugumos kultūros įstaigų organizacinė kultūra yra orientuota į rezultatus. Pabrėžtos pagrindinės įstaigų vertybės: *bendradarbiavimas, profesionalus, pagalba, komunikabilumas*. Dominuojanti valdymo struktūra – hierarchinė. Nustatytas gan aukštas vidaus kontrolės lygis. Darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės yra griežtai reglamentuotos. Įstaigų tikslai gerai iškomunikuoti darbuotojams. Ekspertų nuomone, tarp vadovų ir darbuotojų vyrauja laisvas bendravimo stilius. Grįžtamasis ryšys laikomas svarbiu vidaus komunikacijos įrankiu. Vadovų elgesys diplomatiškas. Įstaigose nustatytos etiško elgesio normos. Darbuotojų iniciatyvumas vidutiniškas. Taikytinos materialios ir nematerialios skatinimo priemonės.

Antruoju etapu, anketinio tyrimo dėka, bandyta pagrįsti Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigų darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą. Darbuotojai pagrindė daugumą ekspertų tyrimo rezultatų. Visgi, paminėjo, kad bendraudami su vadovais laikosi tam tikros distancijos ir nėra linkę per

daug atvirauti savo asmeniniais klausimais. Darbuotojų įvardintos vertybės: *atvirumas naujoms idėjoms, lankstumas, parama, abipusė pagarba, bendradarbiavimas ir komandinis darbas*. Kas įdomu, kad šios vertybės dažniausiai pasireiškia organizacinėje kultūroje orientuotoje į inovatyvumą, žmones ir komandą. Toks neatitikimas galėjo atsirasti dėl kilusių sunkumų interpretuojant ekspertų išsakytas mintys. Tyrimo eigoje kilo nemažai sunkumų su informacijos atitikmeniu norimiems rezultatams. Todėl keliems ekspertams klausimai buvo perfrazuoti taip, kad gali būtų gauti kuo daugiau informacijos.

Svarbiausi šiame tyrime dominuojanti lyderio bruožai: *nuoširdumas, koncentracija, komunikacija ir tikslo siekimas*. Šie bruožai atspindi gautus tyrimo rezultatus. Galime teigti, jos Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigų lyderių vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą yra:

- gebėjimas aiškiai matyti ir komunikuoti, kuria linkme įstaiga turi judėti;
- gebėjimas efektyviai bendrauti, išreikšti savo idėjas ir klausyti kitų nuomonių;
- gebėjimas suprasti ir įvertinti kitų žmonių jausmus, poreikius ir perspektyvas;
- gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir situacijų bei veikti efektyviai.

Šio darbo tyrimo duomenimis net 93 proc. respondentų pritarė teiginiui – „*Mano vadovas – lyderis*“.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą darytina išvada, kad lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime turi labai didelę reikšmę. Lyderiai ne tik nustato kryptį, bet ir veikia kaip pagrindinis kultūros šaltinis ir tarpininkas. Lyderiai yra organizacijos vertybių ir elgesio pavyzdys. Jie formuoja kultūrą per asmeninį pavyzdį ir elgesį. Lyderiai taipogi vaidina pagrindinį vaidmenį nustatant organizacijos misiją ir viziją bei formuojant pagrindines veiklos kryptis. Lyderiai taip pat pasižymi tinkama ir nuoseklia komunikacija, darbuotojų skatinimu ir įkvėpimu bendram tikslui. Jie turi sugebėti valdyti konfliktus ir vadovauti pokyčiams. Jų elgesys yra nuolatos stebimas ir sekamas, todėl jie turi būti atsakingi už organizacinės kultūros formavimą, puoselėjimą ir keitimą. Tai reiškia, kad lyderystė yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros ir turi formuojama su sąmoningumu apie jos poveikį visai organizacijai.
2. Atlikus kokybinį tyrimą buvo nustatytas dominuojantis organizacinės kultūros tipas - orientuotas į rezultatus. Visi ekspertai vienbalsiai pabrėžė, kad įstaigoje nustatomi aiškūs tikslai, paskirstomos atsakomybės ir apibrėžti atskaitomybės terminai. Lyderiai stengiasi subalansuoti profesionalumą ir darbuotojų gerovę. Vertina bendradarbiavimą, iniciatyvumą ir sąžiningumą. Laikosi taisyklių ir etikos normų. Didžiausi nustatyta rizika – besikeičiančios politinės jėgos.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą pavyko sutapatinti vadovų ir darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą. Apie 66 proc. visų apklaustųjų pripažino, kad bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės ir atitinka darbuotojų suvokimą apie darbą įstaigoje. Pagrindinės darbuotojų įvardintos vertybės – bendradarbiavimas, sąžiningumas ir lankstumas, taip pat yra deklaruojamos vadovų pateiktuose atsakymuose.
4. Apibendrinus tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų metu gautą informaciją, prieita prie išvados, kad Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigoms vadovauja asmenys turintys ryškius lyderio bruožus. Pagrindiniai jų – komunikacija, koncentracija ir tikslo siekimas. Būtent jų dėka įstaigose vyrauja stipri ir sveika organizacinė kultūra. Beveik 100 proc. apklaustųjų laiko savo vadovą – lyderiu.

REKOMENDACIJOS

Tyrėjams:

1. Siekiant tiksliau ištirti lyderio vaidmens raišką organizacinės kultūros formavime Vilniaus miesto savivaldybės kultūros įstaigose būtų tikslinga išplėsti tyrimo instrumentus arba susiaurinti tiriamąjį objektą iki vienos organizacijos. Tokiu būdu analizė gautų gilesnę prasmę, o tyrimo rezultatai būtų konkretesni.
2. Tolesnių tyrimų metu rekomenduojama lyderio raišką ir organizacinę kultūrą tirti kaip du atskirtus fenomenus. Tokiu būdu būtų gaunama tikslesnė informacija apie šių reiškinių santykį, būtų lengviau išskirti problemines vietas ir pateikti naudingas rekomendacijas.

Įstaigų steigėjui:

3. Svarbu papildomą dėmesį skirti į vadovų – lyderių emocinę būseną, šiuolaikiniame pasaulyje augantis perdegimo sindromas kelia vis didesnę rūpestį dėl organizacijų ateities. Suteikiant prevencines priemones, galima būtų užkirsti kelią emociniai lyderių išsekimui ir taip užtikrinti geros organizacinės kultūros stabilumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R. ir Ruibytė, L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*, 5(29), 6-13.
2. Baronienė, D. (2008). *Lyderystės kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida*: magistro darbas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2075480/>
3. Baumgartner, R. P. (2009). Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(1), 102-113.
4. Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730310494293/full/html>
5. Bormann, D. ir Federmann, R. (1992). *Management*. Hamburg: S+W Stener.
6. Bučinskas, A., Pauliukevičiūtė, A. ir Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, 3(1), 1-15.
7. Čečkauskas, A., Dailidė, D. ir Martinkienė, J. (2020). *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos. Vadovavimo bei lyderystės teoriniai aspektai*. Lietuvos verslo kolegija. Prieiga per internetą: https://www.ltvk.lt/file/repository/Conference_book.pdf#page=16
8. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Fisher, C. J. ir Alford, R. J. (2000). Consulting on culture: A new bottom line. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 2006-2017. doi:10.1037/1061-4087.52.3.206.
10. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
11. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
12. Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business Psychology*, 24(1), 123-137.
13. Goffee, R. ir Jones, G. (2007). *Vadovavimas ir lyderystė*. Vilnius: Alma littera.

14. Hennink, M., Hutter, I. ir Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=_InCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false
15. Jose, Molina-Azorin F. (2016). Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skill. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 37-38. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/303691681_Mixed_methods_research_An_opportunity_to_improve_our_studies_and_our_research_skills/link/57dc252808ae72d72ea6893b/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
16. Karadag, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: a study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1391-1405.
17. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
18. Kelly, P. T. ir Earley C. E. (2009). Leadership and organizational culture: lessons learned from Arthur Andersen. *Accountins and the Public Interest*, 9(1), 129-147.
19. Laurinienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijoje*: magistro darbas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2095211/>
20. Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Antininė D. ir Almontienė, J. (2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Vilnius: Alma littera.
21. Navaitis, G. (2016). *Politinė psichologija*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
22. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
24. Paužuolienė, J. ir Šimanskienė, L. (2021). *Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, keitimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
25. Peters, T. ir Waterman, R. H. (2008). *Tobulumo paieška*. Vilnius: Alma littera.
26. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos identiteto, įvaizdžio ir ryšių valdymas* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/2ab79cf9-f820-4f85-b813-84df23e19a56>
27. Piktornaitė, I. ir Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, 93-108. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396940512075/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
28. Rakšny, A. V. (2019). *Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą:

https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16065/Adomas%20Vincas%20Raksnys_disertacija_dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y

29. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas. Gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Paėiolis.
30. Richter, Th. (2016). A Conceptual Culture Model for Design Science Research. *International Journal of Business and Social Research*, 3(6), 1-19. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Richter-16/publication/299584203_A_Conceptual_Culture_Model_for_Design_Science_Research/links/5700cf5408aee995dde82370/A-Conceptual-Culture-Model-for-Design-Science-Research.pdf
31. Sashkin, M. ir Rosenbach, W. E. (2013). *Organizational culture assessment questionnaire*. Prieiga per internetą: <https://leadingandfollowing.com/documents/OCAQParticipantManual.pdf>
32. Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešasis administravimas*, 2(18), 34-41.
33. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. United States of America: John Wiley & Sons. Prieiga per internetą: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organization%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
34. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra: Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
35. Staponkienė, J. (2004). Socialiniai tyrimai: *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
36. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, (1)13, 83-91. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/4b0477b4-4676-4843-9c2e-83784c9ae944/content>
37. Šimanskienė, L. ir Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies*, 2 (10), 201-210. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1407328920628/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
38. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
39. Šimanskienė, L. (2001). Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą. *Transformacijos rytų ir centinėje europoje*, 67-72. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367188084373/J.04~2001~1367188084373.pdf>
40. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.

41. Šliumbaitė, V. (2007). Vadovo lyderio vaidmuo viešojoje vadyboje. *Mokslinės minties šventė*, 531-537. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17426/mintis_2007-531-537.pdf?sequence=1&isAllowed=y
42. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Service Research*, 11(98), 1-10.
43. Tušienė, G. (2023). *Organizacijos identiteto ir darbuotojų vertybių sąsajos kultūros įstaigose* (baigiamasis magistro studijų projektas). Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:152502685/>
44. Valero, Jesus, N. (2015). Effective Leadership in Public Organizations: The Impact of Organizational Structure in Asian Countries. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 14(2), 69-79. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17477/jcea.2015.14.2.069>
45. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34(1), 217-229.
46. Vilniaus miesto savivaldybės kultūros politikos strateginės gairės (2021). Prieiga per internetą: <https://vilnius.lt/wp-content/uploads/2021/01/Vilniaus-miesto-savivaldybes-kulturos-politikos-strategines-gaires-ir-gairiu-igyvendinimo-priemoniu-planas.pdf>
47. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2008). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas 13:121.
48. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 221-230. Prieiga per internetą: https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/32643610/Characteristics_of_organizational_culture_and_culture_in_organization.pdf
49. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (1)30, 307-314.
50. Zmitrulevičienė, J. ir Motienė, R., (2015 balandžio 24 d.). *Lyderio savybių ir vadovavimo stiliaus priklausomybė*. STUDIJOS KINTANČIOJE VERSLO APLINKOJE. Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga, Alytus. Prieiga per internetą: https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2015.pdf#page=82
51. Žilinskas, V. J. ir Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 312-317. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB/0001:J.04~2007~1367160550409/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Kiti šaltiniai:

1. Imties dydžio skaičiuoklė. Žiūrėta 2024 sausio 10 d. <https://lt.martech.zone/survey-sample-size-calculator/>.
2. Vilniaus miesto savivaldybė. Žiūrėta 2024 sausio 31 d. www.vilnius.lt.

SANTRAUKA

Organizacinės kultūros formavimui šiuolaikiniame pasaulyje skiriama vis daugiau dėmesio. Organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, turintis didelę įtaką viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui, skaidrumui ir visuomenės pasitikėjimu. Šiuolaikiniame viešajame sektoriuje organizacinės kultūros svarba išryškėja dėl nuolat besikeičiančios aplinkos, didėjančių visuomenės lūkesčių ir augančio skaidrumo poreikio. Daugumai organizacinės kultūros elementų dedamiesiems veiksniams įtakos turi lyderis, kitaip tariant asmuo, vadovaujantis organizacijai. Būtent nuo jo elgesio bruožų, etikos normų, vadovavimo stiliaus ir kompetencijos priklauso organizacinės kultūros formavimas, keitimas ir puoselėjimas. Dėl šios priežasties yra labai svarbu dėmesio skirti vadovo lyderystės bruožų paieškoms. Todėl šio tyrimo tikslas yra ištirti vyraujančią organizacinę kultūrą tikslinėse Vilniaus kultūros įstaigose bei nustatyti lyderio raišką, turinčią įtakos organizacinės kultūros formavimuisi. Tikslui pasiekti buvo iškelti uždaviniai: identifikuoti organizacinės kultūros vertybes vyraujančias Vilniaus miesto kultūros įstaigose; nustatyti skirtumus tarp įstaigų vadovų deklaruojamos ir darbuotojų suvokiamos organizacinės kultūros, įvertinti Vilniaus miesto kultūros įstaigų organizacinės kultūros tipus; atlikti įstaigų vadovų ir darbuotojų nuomonės lyginamąją analizę lyderio raiškos aspektu.

Tyrimas vykdytas Vilniaus miesto kultūros įstaigose, naudojant mišrių metodų prieigos strategiją. Tyrimas atliktas remiantis mokslininkų organizacinės kultūros analizės charakteristikomis. Kokybinio tyrimo metu apklausti 6 ekspertai – kultūros įstaigų vadovai. Tyrimo rezultatai atskleidė dominuojančius organizacinės kultūros tipus. Kiekybinio tyrimo metu atlikta anketinė darbuotojų apklausa. Tyrime dalyvavo 210 respondentai iš Vilniaus miesto kultūros įstaigų. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, jog vadovų deklaruojama organizacinė kultūra yra kaip ir vadovų taip ir vienodai suvokiama darbuotojų. Atlikus rezultatų lyginamąją analizę išryškinti pagrindiniai lyderio bruožai darantys įtaką organizacinės kultūros formavimui. Apibendrinus galutinius rezultatus, prieita prie išvados, kad Vilniaus kultūros įstaigos vadovai yra pagrindiniais įstaigų lyderiais formuojančiais stiprią organizacinę kultūrą.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, lyderio vaidmuo, kultūros įstaigų organizacinės kultūra, lyderio raiška kultūros įstaigose

SUMMARY

Nowadays more and more attention is paid to formation of organisational culture. Organisational culture is an essential factor with a big impact on the efficiency and transparency of activity in the public sector, as well as public confidence. The importance of organisational culture in the modern public sector arises from changes in environment, increasing requirements by the public and the increasing need for transparency. The leader, i.e. the person managing an organisation, has an impact on most component factors of organisational culture. The formation, changing and upholding organisational culture depend on his/her behavioural traits, ethical norms, management style and competence. Due to this reason, it is very important to pay close attention to finding the leadership traits of the head of the organisation. Therefore, the aim of this analysis is to analyse the predominant organisational culture in target institutions and determine leadership expressions, which impact formation of organisational culture. The following objectives have been set in order to reach the aim: to identify the values of organisational culture of cultural institutions in Vilnius; to determine the differences between organisational culture declared by the heads of institutions and that perceived by employees; to assess the types of organisational culture of cultural institutions in Vilnius; to perform a comparative analysis of the opinions of the heads of institutions and their employees on the aspect of leadership expression.

The analysis has been performed in cultural institutions in Vilnius by employing a mixed method access strategy. The analysis has been performed according to the characteristics of scientific analysis of organisational culture. 6 experts (heads of cultural institutions) have been interviewed during the qualitative analysis. Analysis results have revealed the dominant types of organizational culture. A questionnaire survey of employees has been performed during the quantitative analysis. 210 respondents from cultural institutions in Vilnius have participated in the analysis. The results of the quantitative analysis indicate that organizational culture declared by the managers is equally perceived by the employees as the managers. A comparative analysis of results has shown that the main features of the leader influencing the formation of organizational culture. In summary of final results, a conclusion may be drawn that the heads of the Vilnius cultural institution are the main leaders of the institutions forming a strong organizational culture.

Keywords: organisational culture, leadership role, organisational culture in cultural institutions, leadership expression in cultural institutions

INTERVIU KLAUSIMAI EKSPERTAMS

1. Kokia yra jūsų organizacijos valdymo struktūra? Ar aiškiai nustatytos darbuotojų darbo funkcijos?
2. Ar kontroliuojate savo darbuotojus darbo atlikimo eigoje? Ar įstaigoje yra aiškiai apibrėžta darbuotojų atsakomybė ir atskaitomybė?
3. Ar Jūsų įstaigos darbuotojai yra susipažinę su organizacijos ilgalaikiais tikslais? Kokiu būdu jiems yra pateikiama ši informacija? Ar juos įgyvendinant vadovaujate įstaigos misija ir vizija?
4. Kaip vertinate įstaigos vidaus komunikaciją? Kaip dažnai vyksta darbo grupių pasitarimai/apatarimai/susirinkimai? Kiek laiko skiriate savo darbuotojų grįžtamajam ryšiui?
5. Kokiais klausimais darbuotojai kreipiasi į Jus pagalbos? Kaip dažnai? Kiek skiriate savo asmeninio laiko jų klausimų sprendimui?
6. Ar įstaigoje kyla konfliktinių situacijų? Kokia yra dažniausia kilusių konfliktų priežastis? Kaip į juos reaguojate?
7. Kaip vertinate savo darbuotojų iniciatyvumą? Kaip dažnai aptariate darbuotojų iškeltas naujas idėjas? Kokiu būdu yra skatinamas iniciatyvumas Jūsų įstaigoje?
8. Ar Jūsų įstaigoje egzistuoja darbuotojų skatinimo sistema? Kokiais būdais yra skatinami darbuotojai? Kaip dažnai?
9. Kaip vertintumėte Jūsų įstaigoje vyraujančią organizacinę kultūrą? Kokios pagrindinės vertybės yra puoselėjamos įstaigoje?

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros šešto kurso studentė.

Lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime yra labai svarbus reiškinys. Lyderis turi didelę įtaką organizacijos vertybėms, normos, elgesiui ir bendrai atmosferai, kurios sudaro organizacinę kultūrą. Gera, stipri ir sveika organizacijos kultūra gali turėti didelės įtakos organizacijos sėkmei ir gebėjimui pasiekti savo tikslus.

Ši apklausa yra anoniminė. Asmeniniai duomenys skelbiami nebus. Visa surinkta informacija tyrime bus naudojama tik apibendrinta. Apklausa yra atliekama studentės akademiniais poreikiams, todėl tai yra Jūsų asmeninis laisvanoriškas pasirinkimas dalyvauti šiame tyrime.

Dėkoju už skirtą laiką.

1. Ar dirbate Vilniaus miesto kultūros įstaigoje?

- ☐ Taip *(jei taip, šis tyrimas skirtas jūsų tikslinei grupei)*
- ☐ Ne *(jei ne, šis tyrimas skirtas tikslinei grupei, kuriai jus nepriklausote)*

2. Jūsų organizacijos valdymo struktūra yra *(prašome pažymėti vieną tinkamą variantą)*:

- ☐ Hierarchinė – tradicinė struktūra, kurioje yra aiškiai nustatyti viršesnių ir pavaldinių lygiai.
- ☐ Plokščia – mažiau lygių tarp aukščiausiojo vadovo ir eilinių darbuotojų.
- ☐ Matricinė – sudėtinga struktūra, kurioje darbuotojai priskiriami prie daugiau nei vieno vadovo arba projekto.
- ☐ Komandų – struktūra remiasi komandų arba darbo grupių formavimu.
- ☐ Tinklo – organizacija, kuri naudoja išorinius tiekėjus, partnerius arba freelanserus (laisvai samdomus darbuotojus) tam tikrų funkcijų atlikimui.

3. Įvertinkite savo atliekamų darbo funkcijų atitikmenį *(įvertinkite teiginį 5 balų skalėje, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“)*.

Darbe atliekamos darbo funkcijos visiškai atitinka mano profesijos pareigybines funkcijas.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Koku būdu yra organizuojamas Jūsų darbas (*prašome pažymėti vieną tinkamiausią variantą*)?
- Mano atliekami darbai yra iš anksto suderinti su vadovybe bei kontroliuojami darbų vykdymo eigoje.
 - Mano atliekami darbai yra iš anksto suderinti su vadovybe, bet nekontroliuojami darbų vykdymo eigoje.
 - Mano atliekami darbai nėra iš anksto suderinti su vadovybe, bet griežtai kontroliuojami darbų vykdymo eigoje.
 - Mano atliekami darbai nėra iš anksto suderinti su vadovybe ir visiškai nekontroliuojami darbų vykdymo eigoje.

5. Ar esate susipažinę su įstaigos ilgalaikiais tikslais (*prašome pažymėti vieną tinkamiausią variantą*)?
- Taip, bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės ir atitinka mano suvokimą apie darbą šioje organizacijoje.
 - Taip, bendras įstaigos tikslas yra gerai iškomunikuotas vadovybės bet neatitinka mano suvokimą apie darbą šioje organizacijoje.
 - Bendras įstaigos tikslas yra aiškiai reglamentuotas bet neiškomunikuotas vadovybės įstaigos darbuotojams.

6. Įvertinkite įstaigos vidinę komunikaciją (*įvertinkite teiginius 100 procentų skalėje, kurioje procentais išreiškiamas jūsų pritarimas šiam teiginiui*).

Įstaigos darbuotojai laisvai bendrauja tarpusavyje darbo reikalais, dalinasi idėjomis, patirtimi, tariai dėl bendrų tikslų ir padeda vieni kitiems.

Įstaigos darbuotojai bendraudami su vadovais darbo reikalais jaučiasi laisvai, tariai, dalinasi įžvalgomis, visada gauna grįžtamąjį ryšį.

Įstaigos darbuotojai tarpusavyje mielai dalinasi asmeniniais reikalais, išgyvenimais ir potyriais, nebijo kolegoms papasakoti apie užklupusius sunkumus ar išgyvenamą džiaugsmą.

Įstaigos darbuotojai atvirai bendrauja su vadovais asmeniniais reikalais, dalinasi savo gyvenimo patirtimi, vidinėmis emocijomis ir jausmais.

7. Įvertinkite įstaigos vadovo elgesio bruožus (*įvertinkite teiginius 100 procentų skalėje, kurioje procentais išreiškiamas jūsų pritarimas šiam teiginiui*).

Vadovo veide dažnai pastebima šypsena, atėjęs į darbą jis visada pasisveikina, pasidomi apie darbuotojų nuotaikas ir dienos aktualijas.

Vadovas nuolatos domisi einamųjų darbų rezultatais, siūlo pagalbą ir išsprendžia visus kilusius sunkumus.

Vadovas visada randa laiko svarbiems klausimams, neskaičiuoja laiko skirto pasitarimui, niekada nepalieka reikalo neišspręsto iki galo.

8. Kokia yra įstaigos vadovo reakcija į darbuotojų daromas klaidas (*prašome pažymėti vieną tinkamiausią variantą*)?

- Vadovas ramiai reaguoja į darbuotojų padarytas klaidas, laikosi etikos normų ir to paties reikalauja iš kitų.
- Vadovas stengiasi ramiai reaguoti į daromas darbuotojų klaidas, bet jo neverbalinė kalba išduoda susierzinimą.
- Vadovas nesilaiko etikos normų, susierzinęs dėl darbuotojų padarytų klaidų pradėta gestikuluoti ir kelti balsą.

9. Kokiu būdu įstaigoje yra vertinamas darbuotojo iniciatyvumas (*prašome pažymėti vieną tinkamiausią variantą*)?

- Darbuotojų iniciatyvumas yra skatinamas ir vertinamas.
- Darbuotojų iniciatyvumas yra skatinamas, bet ne visada vertinamas.
- Darbuotojų iniciatyvumas nėra skatinamas ir vertinamas.

10. Kokiu būdu yra skatinami įstaigos darbuotojai (*prašome pažymėti visus tinkamus variantus*)?

- Įstaigoje įdiegta aiški motyvacinė sistema.
- Darbuotojai sistemiškai skatinami piniginiiais priedais.
- Pinigines premijas gauna tik gerus darbo rezultatus turintys darbuotojai.
- Darbuotojai skatinami nepiniginėmis priemonėmis (bendri pietūs, išvykos, susitikimai).
- Darbuotojai skatinami geruoju žodžiu, padėka ir skirtu dėmesiu.

11. Kokios esminės vertybės dominuoja Jūsų darbo aplinkoje (*prašome pažymėti vieną dominuojanti Jūsų įstaigoje variantą*)?

- ☐ Atvirumas naujoms idėjoms ir lankstumas.
- ☐ Taisyklių laikymasis ir biurokratinė tvarka.
- ☐ Sąžiningumas, parama ir abipusė pagarba.
- ☐ Skatinimas, pastabumas ir vertinimas.
- ☐ Preciziška tvarka ir dėmesys detalėms.
- ☐ Bendradarbiavimas ir komandinis darbas.
- ☐ Konkuravimas ir lenktyniavimas.

12. Ar pritartumėte teiginiui: *mano vadovas – lyderis* (*prašome pasirinkti vieną variantą arba įrašyti savo*).

- ☐ Taip.
- ☐ Ne.

13. Jūsų turimas išsilavinimas (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*)?

- ☐ Specialusis vidurinis/aukštesnysis.
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis.
- ☐ Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis).
- ☐ Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis).
- ☐ Mokslų daktaro laipsnis.

14. Jūsų darbo stažas dabartinėje įstaigoje (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*)?

- ☐ 1-5 metai.
- ☐ 6-10 metų.
- ☐ 11-20 metų.
- ☐ Daugiau nei 20 metų.

15. Jūsų amžius (*prašome pažymėti vieną atsakymo variantą*)?

- ☐ 18-34.
- ☐ 35-48.
- ☐ 49-64.
- ☐ 65 ir daugiau.