MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

EDITA STASIŪNIENĖ

ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS TEIKIANČIOS ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR JOS ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS: TRAKŲ LIGONINĖS ATVEJIS

Vadovas
Doc. dr. Jonas Jagminas

VILNIUS
2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS PASLAUGAS TEIKIANČIOS ĮSTAIGOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR ORGANIZACINIŲ VERTYBIŲ SĄSAJOS: TRAKŲ LIGONINĖS ATVEJIS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas
_____ doc.dr. Jonas Jagminas
2017-

Recenzentas
_____
2017 -

Atliko
_____ stud. E. Stasiūnienė
2017-

VILNIUS
2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 6
PRIEDŲ SĄRAŠAS 8
ĮVADAS 9
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BENDRIEJI BRUOŽAI 12
1.1. Organizacijos kultūros samprata 12
1.1.1. Organizacinės kultūros modeliai ir tipai 15
1.1.2. Organizacinės kultūros elementai 20
1.2. Organizacijos kultūros vaidmuo teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas 23
1.2.1. Asmens sveikatos priežiūros paslaugų ir organizacijos kultūros vertybių sąsajos 27
2. TYRIMO METODOLOGIJA 34
2.1. Tyrimo metodai 34
2.2. Tyrimo teorinis modelis 36
2.3. Tyrimo instrumentai 42
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS 44
3.1. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. 44
Išorės ekspertų vertinimas. 44
3.2. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. Skyrių, padalinių vadovų vertinimas. 55
3.3. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. Darbuotojų vertinimas. 69
IŠVADOS 76
REKOMENDACIJOS 77
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 78
SANTRAUKA 83
SUMMARY 84
PRIEDAI 85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kultūros lygiai pagal E. H. Schein (1992) 16
2 pav. T. E. Deal, A. A. Kennedy pateikiamas kultūros modelis 17
3 pav. J. Kotter ir J. Heskett kultūros lygiai 17
4 pav. Organizacinės kultūros formavimosi veiksniai 22
5 pav. Organizacinės kultūros kūrimo etapai 22
6 pav. Nuostatų ir elgsenos ryšys 25
7 pav. Hipotetinis svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jos veiklos rodiklių ryšys 26
8 pav. Patirtos paslaugos kokybė 31
9 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys 32
10 pav. Tyrimo metodas – trianguliacija 35
11 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų esamos ir siektinos organizacinės kultūros profilio vertinimas (proc.) 57
12 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų dominuojančių įstaigos bruožų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 58
13 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų bendro vadovavimo stiliaus (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 59
14 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų vadovavimo darbuotojams (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 60
15 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų įstaigą vienijančių elementų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 61
16 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų strateginių tikslų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 62
17 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų laikomų sėkmės kriterijų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.) 63
18 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų organizacijos vertybių vertinimas (N=9) 66
19 pav. VšĮ Trakų ligoninės klano kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180) 69
20 pav. VšĮ Trakų ligoninės adhokratijos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180) 70
21 pav. VšĮ Trakų ligoninės rinkos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180) 71

22 pav. VšĮ Trakų ligoninės hierarchijos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180) 71
23 pav. VšĮ Trakų ligoninės organizacijos vertybių vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180) 73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvių autorių organizacijos kultūros apibrėžimai 14
2 lentelė. K. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų klasifikacija 19
3 lentelė. Kultūros funkcijos organizacijoje 25
4 lentelė. Biurokratinė ir pobiurokratinė organizacinė kultūra 28
5 lentelė. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija 29
6 lentelė. Organizacijų vertybių grupės 30
7 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų ypatumai 35
8 lentelė. K. S. Cameron ir R. E. Quinn anketos klausimų blokų svarba 38
9 lentelė. Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys (reitinguojant skyrių, padalinių vadovų nuomonę) 41
10 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacinės kultūros elementus, klausimų eiliškumas 41
11 lentelė. Antrinio lygio stacionarinės paslaugos VšĮ Trakų ligoninėje 44
12 lentelė. Antrinio lygio specialistų konsultacijų skaičius VšĮ Trakų ligoninėje 45
13 lentelė. Darbuotojų skaičius VšĮ Trakų ligoninėje 45
14 lentelė. Darbuotojų kaita VšĮ Trakų ligoninėje 45
15 lentelė. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis VšĮ Trakų ligoninėje 46
16 lentelė. Organizacinės kultūros bruožai (N=4) 47
17 lentelė. Vadovavimo stiliaus bruožai (N=4) 47
18 lentelė. Vadovavimo trūkumai (N=4) 48
19 lentelė. VšĮ Trakų ligoninės kultūros elementų reitingavimas (N=4) 49
20 lentelė. VšĮ Trakų ligoninė strateginių tikslų vertinimas (N=4) 50
21 lentelė. VšĮ Trakų ligoninė sėkmės kriterijai (N=4) 51
22 lentelė. VšĮ Trakų ligoninės kultūrinės vertybės (N=4) 52
23 lentelė. Asmeninių savybių vertinimas (N=4) 53
24 lentelė. Skyrių ir padalinių vadovų apklausos rezultatai (N=9) 56
25 lentelė. Organizacinės kultūros dimensijų vertinimas (N=9) 63
26 lentelė. Organizacinės kultūros elementų svarbos vertinimas (vidurkis) (N=9) 65
27 lentelė. Asmeninių vertybių, „atsinešamų“ į darbą svarbos vertinimas (vidurkis) 66
28 lentelė. Dabartinių įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytų darbo taisyklių“ svarbos vertinimas (vidurkis) 67
29 lentelė. Pageidaujamų įstaigos vertybių, t.y. idealių darbo normų, link kurių stengiamasi eiti, svarbos vertinimas (vidurkis) 68

30 lentelė. Organizacinės kultūros elementų svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180) 72
31 lentelė. Asmeninių vertybių, „atsinešamų“ į darbą svarbos vertinimas (vidurkis) N=180) 73
32 lentelė. Dabartinių įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytų darbo taisyklių“ svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180) 74
33 lentelė. Pageidaujamų įstaigos vertybių, t.y. idealių darbo normų, link kurių stengiamasi eiti, svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180) 74

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. VšĮ Trakų ligoninė organizacinė struktūra 81
2 priedas. VšĮ Trakų ligoninėje teikiamos paslaugos 82
3 priedas. Interviu klausimai 83
4 priedas. Anketa skyrių ir padalinių vadovams 85
5 priedas. Anketa darbuotojams 89

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sveikatos priežiūros sistema bei jos pokyčiai paliečia visas visuomenės narių grupes. Sveikata yra visuomenės vertybė ir gyvenimo pagrindas siekiant sėkmingai spręsti kasdienio gyvenimo klausimus ir jausti gyvenimo pilnatvę. Visuomenės sveikatos saugojimas ir puoselėjimas yra svarbiausias valstybės tikslas siekiant užtikrinti valstybės ekonominę, socialinę plėtrą. Užtikrinant visuomenės sveikatą svarbu yra tinkamos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, kurios turi būti teikiamos sistemingai. Būtini pokyčiai sveikatos apsaugos sistemoje turi būti kruopščiai planuojami, o įgyvendinami – savalaikiai bei nuosekliai. 2017 metais pasigirdo siūlymų pertvarkyti Nacionalinę sveikatos tarybą. Nacionalinė sveikatos taryba vertina Lietuvos gyventojų sveikatingumo raidos tendencijas, jų ryšį su valstybės vykdoma socialine, ekonomine politika, bei pagal kompetenciją teikia informaciją ir siūlymus Vyriausybei ir Seimui dėl įstatymų ir kitų teisės aktų projektų. Dėl stiprėjančio išorinių faktorių poveikio ir ydingo gyvenimo būdo šalies gyventojų sveikatingumo problematika didėja, tai sąlygoja sudėtingų ir brangių sveikatos priežiūros paslaugų paklausos poreikį, tačiau tam skiriamas finansavimas nėra pakankamas. Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, steigiasi privačios sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos, kurios savo paslaugų kokybe, modernia diagnostine ir gydymo aparatūra bei stipria specialistų komanda yra pranašesnės už viešąsias asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančias įstaigas. Viešojo sektoriaus asmens sveikatos priežiūros įstaigoms tenka nemenkas iššūkis atsilaikyti sveikatos priežiūros reformų ir intensyvėjančios konkurencijos kontekste. Nepriklausomai nuo to, kuris sektorius teikia asmens sveikatos priežiūros paslaugas, jos privalo būti kokybiškos, ką didele dalimi lemia organizacijos kultūra bei organizacinės vertybės.

Įstaigos organizacinės vertybės, siejamos su organizacijos kultūra neabejotinai turi didelę įtaką sveikatos priežiūros įstaigoje ar kitoje organizacijoje vykstantiems veiklos procesams bei rezultatams, tačiau Lietuvoje nepakanka dėmesio ir praktinės patirties sveikatos priežiūros įstaigų organizacinės kultūros diagnozavimui, formavimui bei, esant poreikiui, keitimui. Aktualu išsiaiškinti, ar tiriamos sveikatos priežiūros įstaigos vadovai skiria pakankamai dėmesio įstaigoje vyraujančiai organizacinei kultūrai, jos sąsajoms su įstaigos vertybėmis bei su tuo susijusia paslaugų kokybe.

Temos išskirtinumas. Siekdami prisitaikyti prie vykstančių sveikatos apsaugos sistemos pokyčių asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų vadovai vis didesnį dėmesį skiria technologiniams, struktūriniams pokyčiams, o organizacinė kultūra su vertybėmis tarsi pamirštamos ir neįtraukiama į prioritetų sąrašą. Įstaigų vadovai, skiriantys pakankamą dėmesį įstaigos organizacinei kultūrai, prisideda prie įstaigos stiprėjimo, konkurencingumo bei veiklos efektyvumo. „Sveikatos priežiūros institucijose, kurioms būdinga subalansuota kultūra, stebimas gerokai didesnis veiklos efektyvumas ir pacientų pasitenkinimas“ (Čiegis ir Zavackienė 2014). Jei daugiau nei prieš 20 metų

(apie 1988 metus) buvo skaičiuojama mažiausiai 17 organizacinės kultūros apibrėžimų (Ikramullah ir kt. 2011), šiuo metu šis skaičius yra gerokai didesnis. Užsienio autoriai (Hofstede 2001; Акофф 2002; Schei, 2002; Асаул ir kt. 2006; Cameron ir Quinn 2006; Тихонов ir Мартынов, 2006; Shermerhorn ir kt. 2008; Тихомирова 2008; Guidet ir Gonzalez – Roma 2011; Molska ir Sokolovab 2015 ir kt.) bei Lietuvos autoriai (Šimanskienė 2002; Zakarevičius 2004; Jankauskienė ir Pečiūra 2007; Šimanskienė 2008; Purlys 2009; Pruskus ir Lukoševičius 2009; Staniulienė 2010; Stundžė 2010; Šimanskienė 2010; Liesionis ir Dilienė 2012; Čiegis ir Zavackienė 2014 ir kt.) skiria pakankamai dėmesio organizacinei kultūrai bei jos tyrimams. Aptinkamos publikacijos apie organizacinės kultūros ypatumus sveikatos priežiūros įstaigose, kurios pasižymi nuostatomis, kad sveikatos priežiūros įstaigos išskirtinumas, atsakomybė, sąlygoja ir specifinę įstaigos kultūrą, kurią tikslinga sieti su įstaigos vertybėmis, užtikrinančiomis kokybiškų paslaugų kokybę – kompetenciją, atsakomybę ir kt.

Magistrinio darbo ir tyrimo objektas – VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir jos, kaip organizacijos, vertybių sąsajų vertinimas.

Problema. Nors apie įstaigos organizacinė kultūros samprata analizuojama labai plačiai ir išsamiai, ji nepakankamai siejama su įstaigos vertybėmis, jų įtaka. Išryškėja **probleminis klausimas** – kaip siejasi organizacijos vertybės su organizacijos kultūra VšĮ Trakų ligoninėje?

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros ir organizacijos vertybių sąsajas VšĮ Trakų ligoninėje.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti organizacijos kultūros sampratą, modelius, elementus ir tipologijas;
2. Aptarti organizacijos vertybes teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas;
3. Išanalizuoti asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinę kultūrą pagal sudėtines organizacinę kultūrą atspindinčias charakteristikas;
4. Nustatyti kokios asmens sveikatos priežiūros teikiančios įstaigos vertybės įvardinamos svarbiausiomis;
5. Ištirti asmens sveikatos priežiūros teikiančios įstaigos organizacinės kultūros ir jos vertybių sąsajas.

Darbo struktūra. Darbo įvade pristatomas temos aktualumas bei išskirtinumas, magistrinio darbo ir tyrimo objektas, problema, darbo tikslas bei uždaviniai. Teorinėje darbo dalyje apibūdinama organizacijos kultūros samprata, modeliai, elementai ir tipologijos, taip pat – aptariamos organizacijos vertybės teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Empirinėje darbo dalyje pateikiama asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinės kultūros pagal sudėtines organizacinę kultūrą atspindinčias charakteristikas analizė, nustatoma, kokias asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos vertybės įvardinamos svarbiausiomis, tiriamos VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir jos, kaip organizacijos, vertybių sąsajos. Darbo išvados formuluotos atsižvelgiant į iškeltus

uždavinius, teorinėje, empirinėje dalyse gautus rezultatus. Išvadų pagrindu suformuluoti ir pateikti pasiūlymai. Magistro baigiamojo darbo struktūra baigiama santrauka (lietuvių bei anglų kalbomis), naudotos literatūros sąrašu, kurį sudaro 77 šaltiniai, pateikiami 5 priedai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS BENDRIEJI BRUOŽAI

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Šiuolaikinėje gyvenimo skuboje, kada ypatingai ryškus inovacijų ir dinamikos procesas, kultūra išlieka svarbi vertybė. Vis dažniau organizacijų kontekste skamba terminas „organizacinė kultūra“. Nuolat vykstant bendravimui ir bendradarbiavimui tarp šalių, regionų, nacionalinių visuomenės grupių, organizacinė kultūra vaidina svarbų vaidmenį.

Organizacija vienaip ar kitaip lydi žmogų nuo pat jo gimimo. Visi mes esame tam tikros organizacijos dalimi – šeimos, bendruomenės, darbovietės ar pan. Vis daugiau laiko praleidžiant darbe svarbiu aspektu tampa darbo, kaip organizacijos, kultūra. Kodėl svarbu kalbėti apie organizacijos kultūrą? Pirmiausia todėl, kad ji, kaip būtinoji organizacijos dalis, įtakoja asmenų, esančių toje organizacijoje, savijautą. Kaip pastebi S. Staniulienė, organizacijos kultūros dalykas – kaip darbuotojai suvokia organizacinės kultūros elementus, o ne tai, ar darbuotojams ji patinka. Kitaip tariant, organizacijos kultūra yra aprašomasis, o motyvacija ir pasitenkinimas darbu – vertinamasis objektas (Staniulienė 2010). Įvairių organizacijos kultūros sampratos apibrėžimų kontekste organizacijos kultūra dažnai įvardinama, kaip tikslingai struktūrizuota socialinė sistema, susidedanti iš grupės žmonių ir siekianti vieningo tikslo. Taigi darbuotojas, ateidamas į organizaciją, atsineša savo asmenines vertybes, kurias turi derinti prie įstaigoje vyraujančios organizacinės kultūros ir puoselėjamų vertybių, nuostatų, elgesio normų. L. Šimanskienė ir L. Sandu įsitikinimu, organizacinė kultūra egzistuoja visose organizacijose, tačiau dažnai organizacijų vadovai ją laiko vienu mažiausiai svarbių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę (Šimanskienė ir Sandu 2014). Norint, kad organizacinė kultūra taptų vienu iš organizacijos sėkmingos veiklos veiksnių, būtina sąmoningai ištirti esamą organizacinę kultūrą ir tinkamai ją puoselėti.

Išanalizavus mokslinę literatūrą vertėtų pripažinti, kad apibrėžti organizacijos kultūros ribas yra sudėtinga. Organizacijos kultūros apibrėžimo klasika tapo E. H. Shein pateikiamas apibrėžimas, tyrėjo nuomone, ,,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, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas” (Shein 1996, 24). Taigi, tam tikra prasme galima teigti, kad būtent organizacijos kultūra nukreipia organizaciją teisinga linkme.

Iš lietuvių autorių gana tiksliai organizacijos kultūrą nusako L. Šimanskienė, kurios teigimu ,,Organizacijos kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas,

remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis siekti bendrų organizacijos tikslų" (Šimanskienė 2002).

Nors mokslinėje literatūroje išskirta daug organizacinės kultūros tyrinėjimų ir diagnozavimo lygių, susisteminus tikslinga išskirti tris bendriausius organizacinės kultūros lygmenis: matomas: apima išorinius bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą ir kontrolės sistemas; vertybės ir normos: apima ritualus ir tvarką; nebylūs įsitikinimai ir prielaidos: nurodoma, kad organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų produktyvumą ir tai yra geriausia sėkmingos veiklos motyvacija (Cameron ir Quinn 2006; Deal ir Kennedy 2000; Šimanskienė 2008). Organizacijos kultūros apibrėžtis pateikiantys mokslininkai sutaria, kad organizacinė kultūra ne savaiminis produktas, bet siekiant organizacijos išskirtinumo, kuriamas tikslingai. Nors organizacinės kultūros sąvoka turi daugybę apibrėžčių, tyrėjai sutaria, jog didelį poveikį organizacijos kultūrai turi tinkamai suformuota organizacinė kultūra, kuri yra paremta plačia vertybių ir įsitikinimų sistema. F. Shahzad ir kt. tyrimais nustatė, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų darbo efektyvumą (Shahzad ir kt. 2012). Tai, kad organizacijos kultūra glaudžiai siejasi su žmogiškaisiais ištekliais, pabrėžia ir J. Keyton: „Organizacinė kultūra yra artefaktai, vertybių ir prielaidų rinkinys, didele dalimi savo sudėtimi sprendžiantis organizacijos narių tarpusavio sąveiką" (Keyton 2005, 38).

L. Šimanskienė organizacinę kultūrą sieja su sąmoningu ir tikslingu jos sukūrimu organizacijoje, tyrėjos teigimu, 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 bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis" (Šimanskienė 2008). Taigi kultūrą organizacijoje galime įvardinti kaip kuriamą jos narių.

Pasak H. Molska ir M. Sokolovab (2015), organizacinė kultūra – tai yra reiškinys apibūdinantis socialinio klimato kokybę organizacijos viduje ir nustatantis visų darbuotojų dominuojančias darbo pozicijas. Organizacinė kultūra yra lengvai pažeidžiama, todėl jos termino apibrėžimas sudėtingas. Tai yra reiškinys, kuris remiasi labiau emociniais nei racionaliais stebėtojo svarstymais (Molska ir Sokolovab 2015).

Terminą „organizacinė kultūra" M. Alveson naudoja kaip mąstymo būdo apibrėžimą, kuris apima susidomėjimą kultūra ir simboliniais (Alveson 2013). Autoriai sutaria, kad organizacinė kultūra turi du aspektus: organizacijos kultūra, kaip asmenybė bei organizacijos kultūra kaip pajėgumas. Praktikiniu kontekstu abu elementai yra labai svarbūs. Bet kuri iš šių dviejų sąvokų yra neišsami ir netiksli, jei vartojama viena be kitos. Organizacijos kultūra, kaip asmenybė atspindi kokybinį, subjektyvų ir patirtimi paremtą organizacijos klimato ir vertybių aspektą, o kultūra kaip pajėgumas apima objektyvų, paprasčiau pamatuojamą kultūros aspektą (Dawson 2001, 15). Tokie mokslininkai kaip P. Florentina, R. Georgiana organizacinę kultūrą apibrėžia kaip rašytinių ir nerašytinių taisyklių koncepciją, kaip orientyrą, kuris darbuotojams parodo, koks elgesys yra tinkamas, kas yra gerai ar

blogai bei orientuoja darbuotojus dirbti laikantis organizacijos vertybių bei tam tikrų principų. Šių autorių teigimu, tai tarsi gyvenimo būdas, taisyklių, tradicijų ir bendrų įsitikinimų rinkinys visiems organizacijos nariams (Florentina ir Georgiana 2012).

Daugiau organizacijos kultūros ir jos apibrėžčių pateikiama 1 lentelėje, taip siekiant sistemingai bei visapusiškai pažvelgti į organizacijos kultūros sampratos apibrėžimų sąsajas su pačia organizacija.

1 lentelė. Lietuvių autorių organizacijos kultūros apibrėžimai

Apibrėžimas	**Autorius**
Organizacinė kultūra - nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė (1994)
Organizacinė kultūra - esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	P. Jucevičienė (1996)
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 priklausantys žmonės ir struktūriniai vienetai kuria unikalią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką.	J. Lakis (2008)
Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų.	J. Guščinskienė (2008).
Organizacijos kultūra yra vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos.	Č. Purlys (2009)
Konkrečioje organizacijoje priimtini darbo atlikimo būdai.	V. Pruskus (2009)
Valdymo įrankis, siekiant organizacijos efektyvumo, rezultatyvumo.	A. Patapas, G. Labenskytė (2011)

Mokslininkai organizacinę kultūrą apibrėžia skirtingai, tačiau dėl esminių teiginių jų nuostatos sutampa. T.y. apibendrinant pastebima, kad organizacinė kultūra remiasi ilgą laiką egzistuojančiomis vertybėmis, įsitikinimais, elgesio normomis. Organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija organizacijos vadovams siekiant organizacijos tikslų.

Darbo autorės nuomone, vienas iš tinkamiausių ir glaudžiausiai su darbo tema susijusių organizacijos kultūros apibrėžimų yra pateikiamas A. Kaziliūno. A. Kaziliūnas pateikią tokią

organizacinės kultūros samprata: „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. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovaujasi visi organizacijos nariai“ (Kaziliūnas 2006, 42).

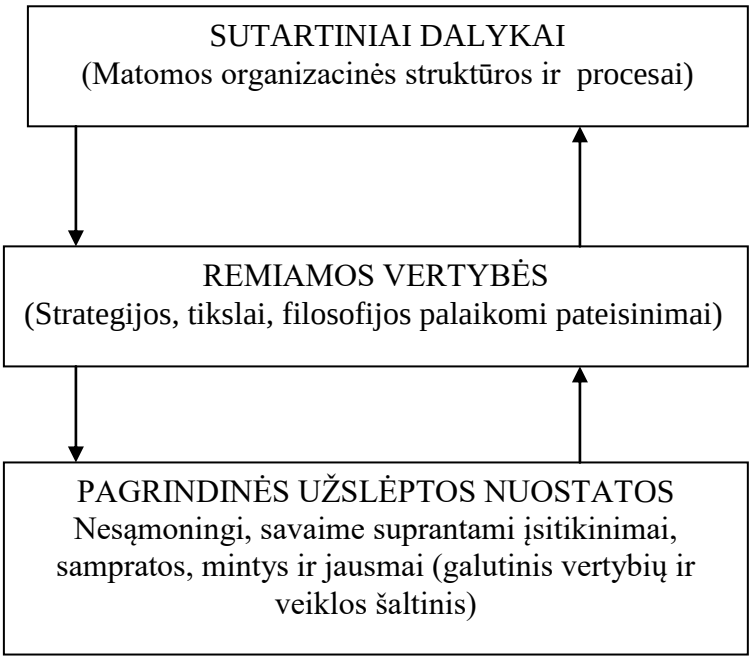
Nustatyti ir ištirti, kokia organizacinė kultūra yra tam tikroje organizacijoje – komplikuotas ir sudėtingas uždavinys, ne tik dėl organizacijos kultūros apibrėžimų įvairumo, tačiau ir dėl analizuojamų sąsajų su tam tikromis aktualijomis – organizacijos įvaizdžiu, vertybėmis ir t.t. Kaip pastebi tyrėjai, organizacijos kultūra susideda iš daugelio elementų: matomų, tokių kaip aplinka, simboliai ir nematomų – darbuotojų savijautos. Organizacinė kultūra – tai įstaigos vertybių, normų, istorijos, ritualų, žmonių tarpusavio santykių visuma. Organizacinė kultūra veiksminga kaip vadybos priemonė, daranti įtaką organizacijos veiklai ir jos rezultatams bei santykiams su išorine aplinka, su visuomene. Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu (Šimanskienė ir Tarasevičius 2010, 5).

Apibendrinant galime teigti, kad egzistuoja daugelis organizacijos kultūros sampratų, jos mokslininkų pateikiamos įvairiapusiškai, tačiau autoriai vieningi ties esminiu teiginiu, kad organizacijoje vyraujančios, nuostatos, įsitikinimai, vertybių sistema yra organizacinės kultūros pagrindas. Todėl siekiant suvokti organizacinę kultūrą, tikslinga pažinti organizacinės kultūros modelius ir tipus, svarbiausius elementus.

1.1.1. Organizacinės kultūros modeliai ir tipai

Viena iš priemonių, padedančių suprasti organizacijos kultūros daugiasluoksniškumą, yra jos priskyrimas tam tikram organizacinės kultūros modeliui. Pagal E. H. Schein pateikiamą organizacijos kultūros modelį, organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai: 1) sutartiniai dalykai (artefaktai) (matomos organizacinės struktūros ir procesai); 2) remiamos vertybės (strategijos, tikslai, filosofijos (palaikomi pateisinimai); 3) pagrindinės užslėptos nuostatos (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai (pirminis vertybių ir elgesio šaltinis) (Schein 1996).

Taigi, visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį (1 pav.).



1 pav. Kultūros lygiai pagal E. H. Schein (1992)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal E. H. Schein (1992)

Sutartiniais dalykais vadinama tai, ką „žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe“ (Schein 1992). Paprastai sutartiniais dalykais gali būti tam tikri sutarti išvaizdos, aprangos aspektai: darbuotojų apranga, uniformos, ar identifikacinės kortelės. Taip pat sutartiniu dalyku galėtų būti tam tikri bendri užsiėmimai – sportas ir pan.

Remiamos vertybės – tai priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome (Schein 1992). S. Stoškus ir D. Beržinskienė remiamomis vertybėmis įvardina grupės lyderių įsitikinimus apie realybės prigimtį bei veikimo principus (Stoškus ir Beržinskienė 2005).

Pagal E. H. Scheiną trečiasis organizacijos kultūros lygis – pagrindinės nuostatos – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Sunkiai įsivaizduojama, kad kuri nors paslauga būtų neprieinama visiems klientams (Schein 1992).

T. E. Deal, A. A. Kennedy pateikiamas kultūros modelis remiasi skirtingų keturių rūšių organizavimo lygmenimis. Šio modelio pagrindas - grįžtamasis ryšys ir patiriamas rizikos lygis (Deal ir Kennedy 2000).

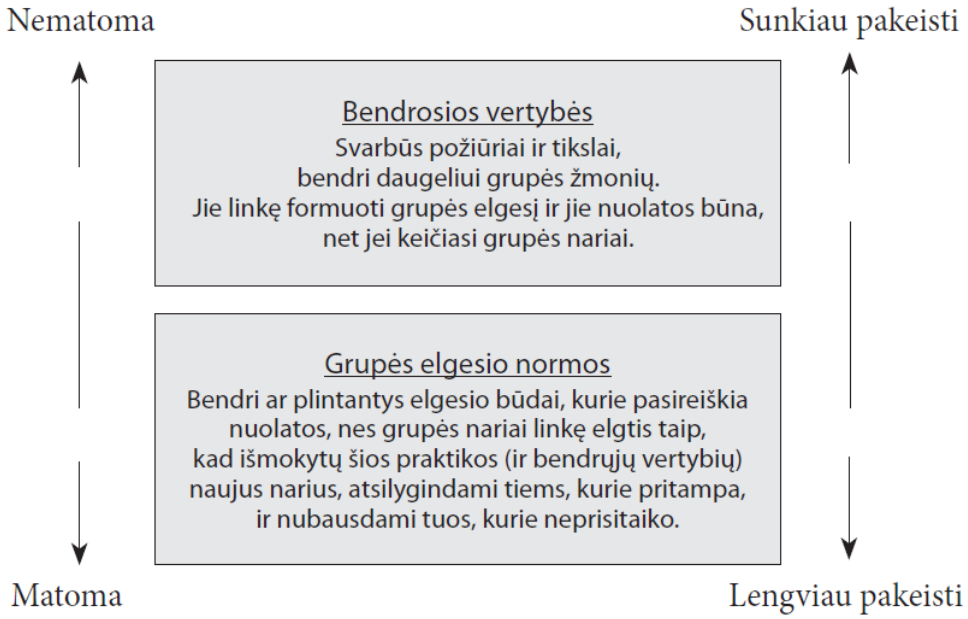
		Rizika	
		Maža	Didelė
Grįžtamasis ryšys	Greitas	„Duonos ir žaidimų“ kultūra	„Kieto vyruko“ („Viskas arba nieko“) kultūra
	Lėtas	„Proceso“ kultūra	„Lažinimosi“ („Analitinė“) kultūra

2 pav. T. E. Deal, A. A. Kennedy pateikiamas kultūros modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal T. E. Deal, A. A. Kennedy (2000)

Manoma, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūros tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, normomis, požiūriais, principais ir t.t.

Kaip ir minėta pirmojoje darbo dalyje, svarbu tai, kad organizacijos kultūra yra tiek matoma, tiek nematoma. Taip organizacijos kultūrą, S. Staniulienės teigimu, traktuoja J. Kotteris ir J. Heskettas (1992), kurių manymu, organizacijos kultūrą tikslinga išskirti į du lygmenis – vieną matomą ir kitą nematomą, atitinkamai vieną lygmenį yra sunkiau pakeisti, kitą – lengviau (Staniulienė 2010).



3 pav. J. Kotter ir J. Heskett kultūros lygiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal S. Staniulienė (2010)

Kaip pažymi O. Тихомирова, organizacinės kultūros klasifikacija būtina organizacinės kultūros tipų nustatymui ir analizei, siekiant išskirti specifinius kiekvienos organizacijos bruožus, o taip pat sukurti tinkamus metodus siekiant jos pagerinimo (Тихомирова 2008).

T. Burnso ir G. M. Stalkerio organizacinių kultūrų tipologija paremta požiūriu, kad organizacija turi skirtingus savo aplinkos kintamuosius. Šių tyrėjų organizacijų kultūrų klasifikacija įvardinama kaip viena pirmųjų. Skirdami dvi organizacines sistemas, T. Burnsas ir G. M. Stalkeris pabrėžia, kad organizacijų struktūra turėtų organiškai keistis priklausomai nuo esamos situacijos. Taigi autoriai skiria dvi organizacines sistemas: 1) Mechanistinę sistemą – kurią apibūdina biurokratinė organizacija, kada organizacijos veikla skaidoma į atskiras specializuotas užduotis, o aukštesniojo lygio vadovai formuoja tikslus kiekvienam funkciniam vienetui; 2) Organiškąją sistemą - kuriai būdingas neformalumas, grupinė veikla ir atviras komunikavimas, vadovų įsakymų teikimas ar vykdymas mažai pabrėžiamas, svarbesnis vaidmuo tenka visų organizacijos lygių narių komunikacijai informacijai bei bendradarbiavimui (Burns ir Stalker 1961).

J. Kotterio ir J. Hesketto (1992) organizacinių kultūrų tipologija paremta trimis organizacinės kultūros bei jos įtakos organizacijos efektyvumui charakteristikomis: organizacinės kultūros stiprumu, jos atitiktimi pasirinktai strategijai ir gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Kotter ir Heskett 1992).

Organizacinių kultūrų klasifikacija galima ir pagal nukrypimus nuo elgsenos normų – tokiu atveju atsiranda galimybė į konkrečių organizacijų kultūros unikalumą galima pažvelgti per jų nukrypimus nuo visuomenėje paplitusių elgsenos normų. L. Šimanskienė, pateikdama šiuo pagrindu parengtą klasifikaciją, išskiria paranojinę, paremtą prievarta, depresinę, šizoidinę ir oportunistinę kultūras: 1) Paranojinei kultūrai būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdį, nuolat ieškoma kitų asmenų daromų klaidų, visur įžvelgiamas noras pakenkti; 2) Depresinei kultūrai būdinga pesimistinio pobūdžio baimė. Tikima lemtimi, blogomis prognozėmis, laukiama paramos iš kitur. Viskas sukasi įprastoje aplinkoje, rutina lemia žmonių elgseną, valdžia paskirstyta, tačiau nieko nelemia; 3) Prievartos kultūroje akcentuojama tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia bėda – liberalizmas (tapatinama su chaosu). Žmonių santykiai nukreipti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinami, viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos; 4) Šizoidinėje kultūroje aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuotolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas – nei draugaujama, nei pykstamasi. Žemutiniuose valdymo lygiuose yra valdžios vakuumas, todėl ten kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai; 5) Oportunistinė kultūra – uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra, kai žmonių elgseną lemia vertybių integravimas, paremtas stipria orientacija į išskirtinumo, individo kultūros neigimą. Pirmenybė teikiama procedūrai, o ne reikalo esmei. Didžiausias trūkumas – nenoras orientuotis į pokyčius (Šimanskienė 2002).

S. Staniulienė pažymi, kad R. Harrisonas ir C. Handy 1985 m. išsamiai apibūdino ir išskyrė keturias skirtingas galimas organizacijos kultūras, įvardytas graikų mitologijos metaforomis: Dzeuso – Valdžios, Apolono – Vaidmenų, Atėnės – Užduočių ir Dioniso – Asmenybių (Staniulienė 2010).

K. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų tipologija, pagal kurią stipriausiose organizacinėse kultūrose vyrauja vienas tipas, kiti jį papildo, pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. K. Camerono ir R. Quinno organizacinių kultūrų klasifikacija

<table>
<tr><td rowspan="4">Vidinis susitelkimas ir integracija</td><td colspan="2">Lankstumas ir veiksmų laisvė</td><td rowspan="4">Išorinis susitelkimas ir diferenciacija</td></tr>
<tr><td>Kultūrinis tipas: klanas;
Orientacija: bendradarbiavimas;
Lyderio tipas: padėjėjas, patarėjas, komandos kūrėjas;
Vertybės: įsipareigojimas, bendravimas, vystymasis;
Efektyvumo teorija: žmogiškojo potencialo, dalyvavimas didinant efektyvumą.</td><td>Kultūrinis tipas: adhokratija;
Orientacija: kūrybiškumas;
Lyderio tipas: inovatorius, antrepreneris, turintis viziją;
Vertybės: inovatyvūs, produktai / paslaugos, transformacija, judrumas;
Efektyvumo teorija: inovatyvumas, vizija, nauji ištekliai.</td></tr>
<tr><td>Kultūrinis tipas: hierarchija;
Orientacija: kontrolė;
Lyderio tipas: koordinatorius, kontroliuotojas, organizuotojas;
Vertybės: efektyvumas, savalaikiškumas, nuoseklumas, vienodumas;
Efektyvumo teorija: tinkamais procesais didinti efektyvumą.</td><td>Kultūrinis tipas: rinka;
Orientacija: konkurencija;
Lyderio tipas: varantysis, konkuruojantis produktyvus;
Vertybės: rinkos dalis, tikslų pasiekimas, pelningumas;
Efektyvumo teorija: agresyvus konkuravimas, susitelkimas į vartotoją.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Stabilumas ir kontrolė</td></tr>
</table>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006)

Kaip matyti, K. S. Cameron ir R. E. Quinn išvardintose keturiose vertybėse svarbiausias aspektas yra jų kontrastingumas arba konkuruojančios prielaidos. Pagrindinės vertybės, esančios skirtingose pusėse, atstumia viena kitą, t.y. lankstumas stabilumą, vidinė orientacija – išorinę orientaciją (Cameron ir R. Quinn 2006).

Mokslinėje literatūroje išskiriama dar viena organizacinių kultūrų tipologija – taip vadinamoji F. LePla, S. Daviso ir L. Parkerio organizacinių kultūrų tipologija: 1) „Sek paskui lyderį“, kur kultūra paiso komandų grandinės, jai būdingi aiškūs darbuotojų vaidmenys ir funkcijos, ką gali ir ko negali daryti, aiškūs procesai, standartai, veiklos procedūros ir kryptys, planai ir tradicijos; 2) „Sek procesą“ kultūros atveju svarbiausia – gerai atlikti procedūromis ir taisyklėmis nurodytus žingsnius; 3) „Vartotojas visada teisus“ - organizacijoje vartotojo norai ir lūkesčiai yra svarbiausi, visais būdais stengiamasi juos įgyvendinti ir pateisinti; 4) „Kas dar yra įmanoma“ - nuolatos tyrinėja rinkos galimybes ir sandėrius, šakoje užsiimama tinklaveika, stengiasi nuolatos tobulinti produkto gamybos ar paslaugos teikimo procesus; 5) „Konkuruojanti kultūra“ - Ne visuomet viena grupė žino, ką veikia kita, jų visų veikla sunkiai koordinuojama; 6) „Harmoninga“ kultūra - stengiamasi visiems vienodai

įtikti, siekiama, kad vartotojai ir darbuotojai būtų patenkinti organizacija (LePla, Davis, ir Parker 2003).

OCI organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas – R. Cooke ir J. Lafferty (1989) sukūrė instrumentą organizacinei kultūrai įvertinti (*The Organizational Culture inventory* – OCI), kuris tinka ir organizacijų kultūroms klasifikuoti. Jie išskiria net dvylika organizacinės kultūros tipų, kurių kiekvienas apibūdina konkrečios organizacijos kultūros unikalumą (Staniulienė 2010).

Skiriama keletas organizacijos kultūros modelių ir tipų, egzistuoja daugelis kriterijų, kurie gali padėti sisteminti organizacijos kultūros supratimą, tačiau daugeliu atvejų jie nėra universalūs. Organizacijos kultūros modeliai, tipai kinta pirmiausia todėl, kad kinta pati organizacija, ji – tarsi gyvas organizmas, kurio stagnacija reiškia nutrūkusią veiklą. Todėl, siekiant geriau suvokti organizacijos kultūrą, tikslingas ir atskirų jos elementų supratimas.

1.1.2. Organizacinės kultūros elementai

Kaip ir minėta, organizacijos kultūros apibrėžtis – daugiasluoksnė ir daugiakomponentė, maža to, nuolat kintanti, tai pasakytina ir apie organizacijos kultūros elementus: „<...> gausu organizacinės kultūros sąvokų apibrėžčių, neprieita vieningos nuomonės, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą“ (Purlys 2009). Daugelio autorių teigimu, organizacinė kultūra yra nevienalytis objektas, ją sudaro skirtingi elementai (Schein 1992; Staniulienė 2010; Johnson ir Sholes, 1992; Sarros, Cooper ir Santora 2011). Siekiant ištirti organizacinę kultūrą, pirmiausia siūloma išskirti elementus, kurie išsamiai ją atskleistų. Tačiau tikslinga skirti svarbiausius iš jų: tai vertybės, nuostatos, normos, politika, vizija ir misija, ideologija, filosofija, nematerialūs ir materialūs simboliai, kalba bei ryšiai.

Vertybės, S. Staniulienės teigimu – tai esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą (Staniulienė 2010). Formuojant organizacinę kultūrą, labai svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Vadovai savo ruožtu turėtų žinoti, kokias vertybes nori suformuoti.

Nuostata – taip pat svarbus organizacijos elementas. S. Staniulienė nuostatas apibūdina kaip per ilgą laiką susiformavusį mūsų požiūris į įvairius gyvenimo reiškinius. Ypač svarus nuostatų vaidmuo toms darbuotojų kategorijoms, kuriose gausu tarpusavio komunikacijos – pardavimų vadybininkams, aptarnaujančiam personalui, vadovams ir pan. Sutariama, kad nuostatos gali būti teigiamos, neigiamos

arba neutralios (Staniulienė 2010). Daugiau apie nuostatų ir elgsenos ryšį bus kalbama 1.2. darbo dalyje.

Normos – tai tam tikrų taisyklių rinkiniai, tiesa, gana aiškiai kintantys, tačiau tuo pačiu besikartojantys tam tikrais „ciklais“ – sakykime, kaip pastebi S. Staniulienė, šiandieniame verslo pasaulyje grįžtama prie senųjų etikos normų – sąžiningumas, atsakomybė ir drausmė vėl laikomi moralinėmis normomis (Staniulienė 2010). Darbuotojų santykius, teises ir pareigas reguliuoja ne tik Darbo kodeksas, bet ir įmonėje priimtos vidaus elgesio taisyklės.

Politika taip pat egzistuoja organizacijoje, nesvarbu, koks jos pobūdis ar veiklos sritis. S. Staniulienė teigia, kad dabartiniais tyrimais ir stebėjimais buvo nustatyta nemažai veiksnių, galinčių susisieti su politišku elgesiu: 1) Individualūs veiksniai. Mokslininkai nustatė konkrečias asmenybės savybes, poreikius ir kitus individualius veiksnius, kurie gali būti susiję su politišku elgesiu. Autoritariški, itin linkę rizikuoti ar tikintys, kad išorės jėgos valdo jų likimą, darbuotojai elgiasi politiškai, rečiau susimąsto dėl šitokio elgesio pasekmių organizacijai. Didelis valdžios, autonomijos, saugumo ar *status quo* išsaugojimo poreikis taip pat stiprina darbuotojų tendenciją elgtis politiškai; 2) Organizaciniai veiksniai. Politinė veikla, turbūt, yra labiau organizacijos kultūros nei individualių skirtumų funkcija, nes daugumoje organizacijų gausu darbuotojų, turinčių išvardytas savybes, tačiau politiško elgesio apraiškos jose labai nevienodos (Staniulienė 2010).

Vizija ir misija – ypatingai deklaruojamos pastaraisiais metais, plačiai paplitusios įvairiuose sektoriuose. Paprastai vizija ir misija nusako visos organizacijos veiklos nuostatas šiandienai ir ateičiai, kaip reikia veikti, kad patenkintų vartotojų, darbuotojų ir visuomenės lūkesčius.

Ideologija – t.y. pasaulėvaizdis, kuris remiasi kokia nors idėja kaip aksioma (teiginiu, kurio teisingumas neginčijamas, todėl yra pamatinis) – taip pat vienas iš organizacinės kultūros elementų. Organizacijų kultūrai svarbi ideologijos sąvoka, nes ideologija – susijusių įsitikinimų visuma, kuri sieja organizacijos darbuotojus ir paaiškina jų pasaulėvoką apie priežasties ir pasekmės ryšius (Goodman, Zammuto ir Gifford 2001).

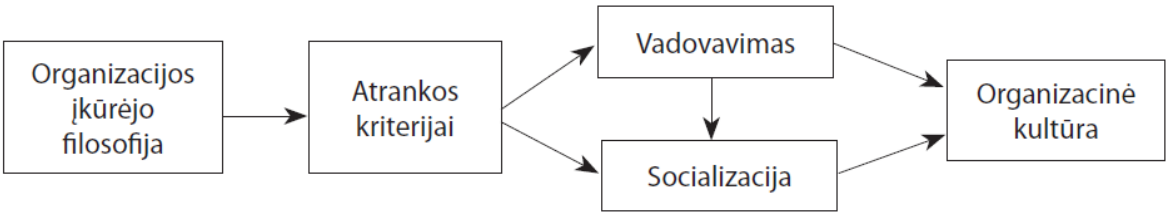
Filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. S. Staniulienė pastebi, kad Jj nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama tikslų ir vykdydama veiklą (Staniulienė 2010).

Taip pat tikslinga skirti simbolius – nematerialius (prie jų priskirčiau ir herojus bei pasakojimus, taip pat ritualus ir ceremonijos). Tai yra tam tikri elgesio modeliai, kuriais tarsi įprasminama ir organizacijos veikla. Kartais ritualu tikslinga įvardinti ir arbatos (kavos) gėrimą kartu, pvz. ryte, nes tai būdas neformaliu būdu bendrauti, pasidalinti užduotimis ir kt. Materialūs simboliai – tai organizacijos vertybes, nuostatas, įsitikinimus, idėjas perteikiantys suvenyrai, atributika ir pan.

Kalba (kai kurie autoriai įvardina tai balsu) – taip pat organizacinės kultūros produktas, kita vertus, organizacijoje kalba paskleidžia ir palaiko kultūrą. Gali skirtis tarp atskirų struktūrinių dalių, būti „žargoniška“ ir pan.

Ryšiai – vienas iš organizacinės kultūros elementų, glaudžiai besisiejantys su anksčiau įvardintais. S. Staniulienės teigimu, ryšiai parodo, kaip organizacijoje siekiama karjeros, akcentuojamos vertybės ir iškeliami herojai. Bendravimo tinklas padeda suprasti, kas iš tiesų vyksta organizacijoje (Staniulienė 2010).

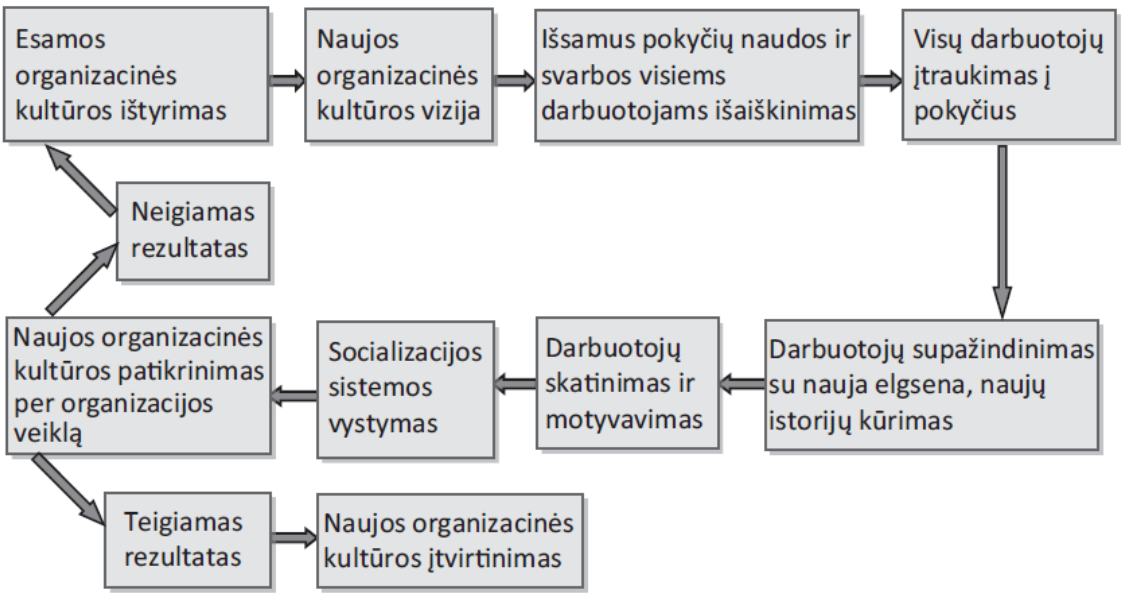
Vis dėl to šie elementai formuojasi veikiami tam tikrų veiksnių. 4 paveiksle apibendrintai vaizduojami organizacinės kultūros formavimosi veiksniai.



4 pav. Organizacinės kultūros formavimosi veiksniai

Šaltinis: S. P. Robbins (2006)

L. Šimanskienė pateikia jau veikiančios organizacijos vadovų ir kitų narių sąmoningai apgalvotos organizacinės kultūros formavimo etapų sąrašą, papildytą siūlymais, įvertinti esamą situaciją prieš vykdant kultūrinius pokyčius (Šimanskienė 2002), 5 pav.



5 pav. Organizacinės kultūros kūrimo etapai

Šaltinis: L. Šimanskienė (2002)

Organizacinės kultūros elementai, kuriems įtaką daro tam tikri organizacijos kultūros formavimosi veiksniai, formuojami arba/ir formuojasi tam tikrais organizacinės kultūros kūrimo etapais. Svarbu tai, kad jie „sujungia“ organizacijos struktūrą, atskiras jos dalis į visumą, kuri, nors ir kintanti, tačiau tampa svarbiu svertu tiek darbuotojams, tiek klientams. Mokslinėje literatūroje išskirta daug organizacinės kultūros tyrinėjimų ir diagnozavimo lygių, susisteminus matome, kad dažniausia įvardinami šie trys bendriausi organizacinės kultūros lygmenys:

- matomas: apima išorinius bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą ir kontrolės sistemas;
- vertybės ir normos: apima ritualus ir tvarką;
- nebylūs įsitikinimai ir prielaidos: nurodoma, kad organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų produktyvumą ir tai yra geriausia sėkmingos veiklos motyvacija (Cameron ir Quinn 2006; Deal ir Kennedy 2000; Šimanskienė 2008).

Apibendrinant tikslinga pabrėžti, kad, nors ir sunkiai struktūrizuojami, organizacinės kultūros elementai gali būti matomi (apčiuopiami, materialūs) ir nematomi (neapčiuopiami, nematerialūs). Prie matomų tikslinga priskirti tokius elementus kaip fizinė aplinka, simboliai ir pan., prie nematomų – darbuotojo savijauta, atmosfera, motyvacija ir kt.

1.2. Organizacijos kultūros vaidmuo teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas

Sveikatos priežiūros sistema visuomenėje atlieka svarbų vaidmenį, nes padeda žmonėms išsaugoti ir pagerinti sveikatą. Siekiant sveikatos priežiūros sistemų tobulėjimo, visos sveikatos priežiūros įstaigos turi dirbti kryptingai, novatoriškai, efektyviai sutelkdami didelį dėmesį į savo veiklos administravimo ir veiklos procesų kokybės lygį. Tačiau sveikatos priežiūros įstaigos dažnai susiduria su iššūkiais dėl mažėjančio finansavimo, esamų pokyčių, nuolatinių reformų. Nuolat didėja sveikatos priežiūros išlaidos, daugėja žmonių sergančių lėtinėmis ligomis, trūksta sveikatos priežiūros specialistų, o užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūrą ir išlikti konkurencinga įstaiga tampa vis didesniu iššūkiu sveikatos priežiūros įstaigų vadovybei. „Sveikatos priežiūros organizacijos yra vienos iš sudėtingiausių organizacijų, kurias žmogus kada nors bandė valdyti. Šis sudėtingumas kyla dėl profesijų santakos (pvz., gydytojų, slaugytojų, vaistininkų ir administratorių) ir kitų suinteresuotųjų šalių (pvz., pacientų ir vyriausybės) nepakankamos bei sudėtingos komunikacijos ir skirtingų tikslų suderinamumo. Ieškodamos šių problemų sprendimo būdų, įstaigos remiasi kolektyviniu ugdymu, padedančiu formuoti tam tikras bendras vertybes bei nuostatas, kurios yra labai svarbios organizacinei

kultūrai“ (Zaveckienė ir Čiegis 2014, 75). Pasak A. Blažėnaitės, stipri organizacinė kultūra padeda darbuotojams integruotis į komunikacijos procesus ir skatina efektyvią komunikaciją išorėje (Blažėnaitė 2011).

Sveikatos priežiūros įstaigos valdymas nėra lengvas procesas, pirmiausia dėl tos priežasties, kad sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įmonės priskiriamos prie vienų iš sudėtingiausių organizacijų. Tokią situaciją bei vertinimą sąlygoja tai, kad teikiant sveikatos priežiūros paslaugas akivaizdžiai išryškėja skirtingų suinteresuotų grupių ir darbuotojų profesijų interesų konfliktas, išlieka akivaizdūs nepakankamos ir sudėtingos komunikacijos, skirtingų tikslų suderinamumo keliami iššūkiai. Todėl ieškodami šių problemų sprendimo būdų, sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų vadovai turėtų skirti didesnį dėmesį organizacinei kultūrai, įstaigos kolektyvo ugdymui, formuoti tam tikras vertybes ir nuostatas. Visų pirma todėl, kad, kaip ir minėta pirmojoje darbo dalyje, organizacinė kultūra atspindi vertybes, įsitikinimus ir elgesio normas, tai gali įtakoti personalo požiūrį ir elgseną (Tsai 2011).

Sveikatos priežiūros įstaigų, kaip ir kitų organizacijų, sėkmingoje veikloje organizacinė kultūra atlieka svarbų vaidmenį. Siekiant bendrų tikslų svarbu, kad sveikatos priežiūros įstaigoje dirbantys darbuotojai vienodai ir teisingai suprastų ką ir kodėl jie daro. Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejimai lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą (Šimanskienė ir Sandu 2014).

Kaip pastebi A. Zavackienė ir R. Čiegis, sveikatos priežiūros įstaigos, kurios žengia koja kojon su laiku, susiduria su dviem pagrindiniais iššūkiais: pirmas – išlikti konkurencingomis nacionaliniu ir tarptautiniu mastu bei laikytis paciento priežiūros ir reguliavimo standartų, užtikrinant aukštos kokybės sveikatos priežiūrą. Įgyvendinant šį siekį ir tobulinant sveikatos priežiūros įstaigų vidaus aplinką modernizacijos procese didžiausias dėmesys sutelkiamas į organizacijų technologinius, struktūrinius ar strateginius pokyčius, o kultūros dimensija paliekama savieigai. Šių tyrėjų teigimu, siekiant pagerinti sveikatos priežiūros įstaigų efektyvumą, teikiamų paslaugų kokybę bei prieinamumą, pastaruoju metu į organizacinės kultūros valdymą vis dažniau žvelgiama kaip į būtiną sveikatos apsaugos sistemos reformos dalį (Zavackienė ir Čiegis 2014).

E. R. Neagu, V. Nicula, kalbėdami apie organizacijos kultūros įtaką jos efektyvumui, pastebi, kad pastaruosius du dešimtmečius iššūkiai organizacijoms tampa ypač dideli. Daugiausia jie siejasi su besikeičiančia ekonomine situacija, inovacijomis, didėjančiais globalizacijos keliamais iššūkiais ir pan. Šiomis aplinkybėmis organizacijos kultūra tampa vienu iš būdų siekiant efektyvios veiklos. Tačiau, kaip pabrėžia autoriai, organizacijos kultūra turi būti tinkamai formuojama, atsižvelgiant tiek į

organizacijos žmogiškuosius išteklius, tiek į išorės veiksnius, t.y. klientus, į kuriuos orientuojasi organizacija. Šių autorių teigimu, organizacijos kultūra padeda suvokti taisykles, kurių laikomasi organizacijoje, jų būtinumą, tam tikrą procedūrų eiliškumą ir kt. – o tai padeda organizacijos klientams būti supratingesniems (Neagu ir Nicula 2012).

Svarbu nustatyti, kokios kultūros funkcijos organizacijoje – tai parodo, kokiose srityse kultūra lemia organizacijos išskirtinumą, kokią įtaką daro jos nariams ir kt. (3 lentelė).

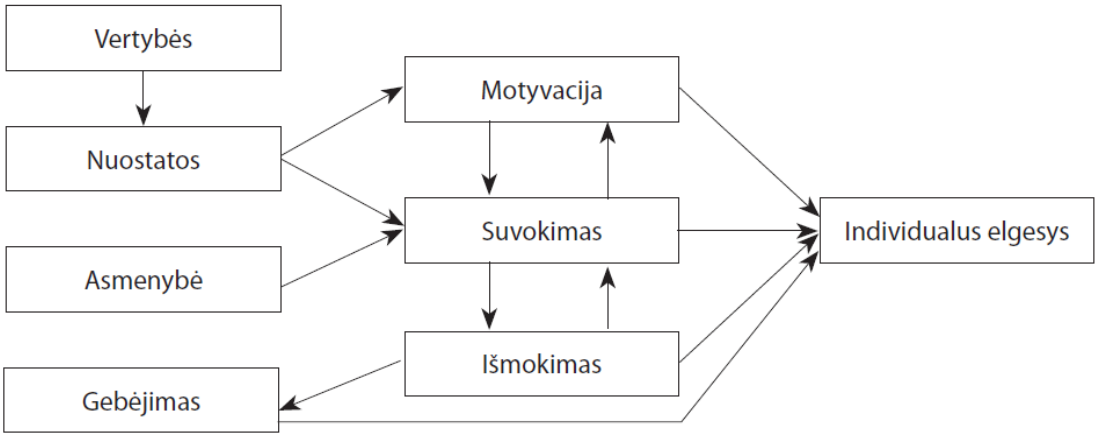
3 lentelė. Kultūros funkcijos organizacijoje

Kultūros funkcijos	Apibrėžti ribas, išskiriant vieną organizaciją iš kitų
	Suteikti organizacijos nariams tapatumo jausmą
	Ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas
	Stiprinti socialinės sistemos stabilumą
	Pateikti standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti
	Formuoti darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Šaltinis: S. P. Robbins (2003)

Pagrindinėmis kultūros funkcijomis organizacijoje įvardinamas siekis apibrėžti ribas, išskiriant vieną organizaciją iš kitų, suteikti organizacijos nariams tapatumo jausmą ir kt.

Kaip ir minėta, organizacinė kultūra svarbi pirmiausia todėl, kad ji akivaizdžiai veikia asmens, t.y. darbuotojo, elgesį (6 pav.).

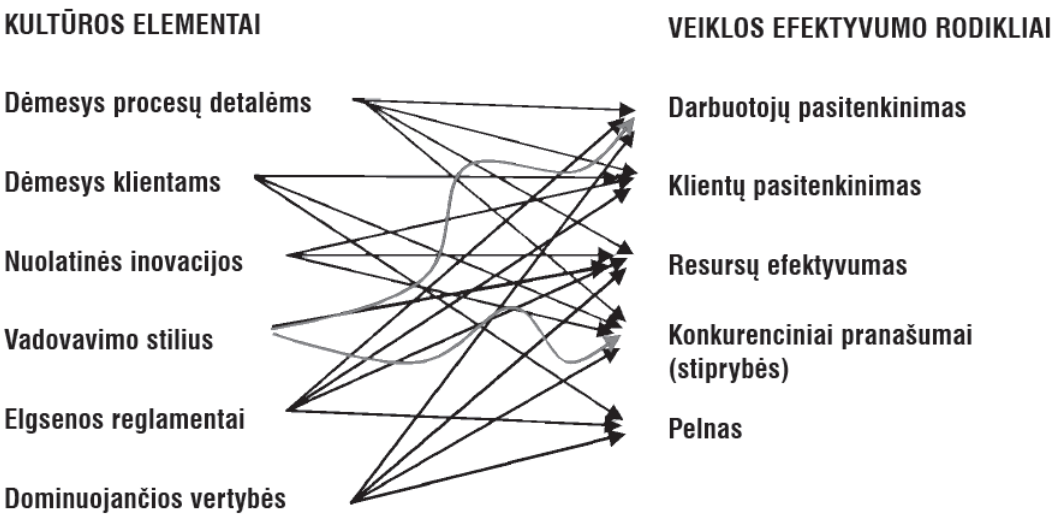


6 pav. Nuostatų ir elgsenos ryšys

Šaltinis: S. Staniulienė (2010)

Ypatingai paskutiniaisiais metais įvairūs tyrėjai (Šimanskienė ir Paužuolienė 2010; Duden 2011) ir kt., organizacijos kultūrą vis dažniau pabrėžia kai būdą ir priemonę pagerinti veiklos efektyvumą,

darbuotojų motyvaciją. Pastebima, kad organizacijose vyraujanti stipri organizacinė kultūra tuo pačiu siejasi su gebėjimu tinkamai vadovauti bei neabejotinai teigiamai veikia darbuotojų darbo procesus, tuo pačiu didina organizacijos našumą. Tiek lietuvių, tiek užsienio tyrėjai (Vaitkūnaitė 2006; Sun 2008; Šimanskienė 2008; Duden 2011; Shahzad 2012 ir kt.) neabejoja, kad organizacinė kultūra skatina darbuotojus nuolatos tobulėti, teikia jiems vidinę motyvaciją, formuoja jų įsitikinimus, elgseną, vertybes ir papročius. Sveikatos priežiūros įstaigų veikloje, modernėjant diagnostikos ir gydymo paslaugų teikimo procesams, labai svarbu išlaikyti nuolatinę visos komandos motyvaciją tobulėti bei vieningai, tiksliai, kokybiškai ir operatyviai įsisavinti žinias, kurios yra būtinos teikiant sveikatos priežiūros paslaugas. Vieningas ir sklandus sveikatos priežiūros specialistų, pagalbinių darbuotojų ir vadovybės komandos darbas ypač skubių, kritinių būklių atveju teikia darbuotojams saugumo jausmą, kuris, savo ruožtu sukelia vidinį pasitenkinimą, suvokimą, kad jie įstaigoje yra svarbūs bei tiesiogiai prisideda prie veiklos efektyvumo.



7 pav. Hipotetinis svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jos veiklos rodiklių ryšys

Šaltinis: Č. Purlys (2009)

D. Jankauskienė ir R. Pečiūra (2007) pastebi, kad organizacinės kultūros valdymas vis dažniau nagrinėjamas kaip neatsiejama sveikatos sistemos reformos dalis. Sveikatos priežiūros organizacijų vadovai turi pripažinti, kad aplinkos pokyčiai vyksta nuolat, todėl sveikatos priežiūros paslaugų valdymas reikalauja nuolatinio mokymosi: svarbu skirti pakankamą dėmesį sveikatos vadybai, organizacijos kultūros problemoms (Jankauskienė ir Pečiūra 2007).

Matyti, kad atskiri kultūros elementai tiesiogiai siejasi su veiklos efektyvumo rodikliais, dažnai – ne su vienu, o su keletu. Taigi svarbu, kad organizacijos kultūros elementai būtų suvokiami ir vertinami aplinkoje, bendrame kontekste, o ne kaip atskiros detalės.

1.2.1. Asmens sveikatos priežiūros paslaugų ir organizacijos kultūros vertybių sąsajos

Svarbu nepamiršti, kad organizacinės kultūros formavimas yra ypač sudėtingas procesas, reikalaujantis jį valdančių žmonių atkaklumo, kantrybės ir strateginės nuovokos. Didžiąja dalimi jo sėkmė priklauso nuo moralinių standartų, kuriuos puoselėja organizacija (Prunskus 2003). Visa tai galima įvardinti kaip tam tikras vertybes – svarbu tai, kad nors vertybės tiesiogiai ir nedaro jokios įtakos elgesiui, tačiau jos ženkliai įtakoja žmogaus nuostatas, tuo pačiu – ir elgesį, kuris ypatingai svarbus kada kalbame apie visuomenei jautrią ir aktualią sritį – asmens sveikatos priežiūros paslaugas.

Kaip pažymi T. Scott ir kt., sunku apžvelgti organizacinės kultūros temą glaustai (Scott ir kt. 2003). Pažymima, kad, kaip ir minėta pirmojoje darbo dalyje, yra mažai susitarimo tarp mokslininkų, ką tokios sąvokos kaip „organizacija“ ir „kultūra“ reiškia bendros apibrėžties kontekste. Tačiau autoriai pažymi, kad organizacijos kultūra yra labai svarbi siekiant susieti praktinius ir teorinius organizacijos administravimo pokyčius. Taigi organizacijos kultūra gali būti priežastimi ir pagrindu įdiegiant naujas organizacijos vertybes, tuo pačiu priartinant jas prie svarbiausio siekio – efektyvios organizacijos veiklos.

Kaip pastebi Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė-Radzvickienė, vertybės mokslinėje literatūroje yra daugelio mokslo krypčių (psichologijos, sociologijos, etikos, vadybos ir kt.) tyrimų objektas. Tikslinga pabrėžti, kad sveikatos sektoriuje vertybių vaidmuo ypatingai svarbus, kadangi sveikatos priežiūra arčiausiai visuomenės (Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė 2009). Teikiant sveikatos priežiūros paslaugas svarbus vaidmuo tenka klasikinėms vertybėms: atsakomybei, kokybei, efektyvumui, moralei, objektyvumui, konfidencialumui, sąžiningumui, pareigai tarnauti visuomenei, kas ryškiai atsispindi ir Hipokrato priesaikoje.

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, į sveikatos priežiūrą vis dažniau skverbiasi verslas. Kuriasi daugybė privačių sveikatos priežiūros įstaigų, kurios visuomenei siūlo inovatyvias, operatyvias, klientus tenkinančias sveikatos priežiūros paslaugas. Tuo tarpu viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigos susiduria su vis didėjančiais iššūkiais ir konkurencija. Tad organizacinės kultūros svarba viešajame sveikatos priežiūros įstaigose tampa vis labiau reikšmingesnė siekiant išlikti konkurencingomis rinkoje. Dėl šios priežasties viešosios sveikatos priežiūros įstaigos skiria didelį dėmesį technologiniams, struktūriniams pokyčiams, o organizacinė kultūra su vertybėmis dažnu atveju paliekama savaiminei transformacijai. „Modernizacijos procese tobulinant viešojo sektoriaus organizacijų vidaus aplinką didžiausias dėmesys sutelkiamas į organizacijų technologinius, struktūrinius ar strateginius pokyčius, tuo tarpu kultūros dimensija paliekama transformuotis savieigai“ (Patapas ir Labenskytė 2011, 12).

Pastebima, kad viešosios sveikatos priežiūros įstaigos siekdamos puoselėti šias vertybes dažniausiai orientuojasi į taisyklėmis, procedūromis ir stabilumu pagrįsta hierarchinę kultūrą. Ar tai yra tinkama įstaigos kultūra galima pasakyti tik išanalizavus konkrečią situaciją.

Viešosios sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos priskiriamos valstybiniam sektoriui, tačiau tai nereiškia, kad joms netaikomi organizacinės kultūros apibūdinimai. Organizacinė kultūra svarbi tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuje. Abiejuose sektoriuose veikiančių sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų organizacinė kultūra didele dalimi lemia ir vartotojų pasitenkinimą, ypatingai tuomet, jei siejamos su organizacijos vertybėmis.

A. Aleknienė, kalbėdama apie viešojo administravimo institucijų organizacinę kultūrą pabrėžia, kad svarbu skirti biurokratinę ir pobiurokratinę organizacinę kultūrą (Aleknienė 2003), 4 lentelė.

4 lentelė. Biurokratinė ir pobiurokratinė organizacinė kultūra

Biurokratinės organizacijos kultūros vertybės	**Pobiurokratinės organizacijos kultūros vertybės**
Orientuota į organizaciją	Orientuota į klientus
Einamų pareigų galia	Dalyvavimas primant sprendimus
Orientacija į taisykles, procedūras	Orientacija į darbuotojus
Nepriklausomi veiksmai	Komandinis darbas
Status quo	Orientacija į pasiekimus
Orientacija į procesą	Orientacija į rezultatus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A. Alekniene (2003)

Kiekvienoje organizacijoje galima išskirti tris vertybių grupes**:** asmenines vertybes, kurias kiekvienas mūsų atsinešame į darbą, dabartines organizacijos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ ir pageidaujamas organizacijos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti.

Labai svarbu, kalbant apie vertybės kaip organizacijos kultūros elementą, nepamiršti, kad didelė atsakomybė tenka tam, kuris yra organizacijos priešakyje, t.y. įstaigos vadovui. Jo pareiga yra „subalansuoti“ visas vertybes organizacijoje, kadangi kai kurias vertybes darbuotojai jau „atsineša“, jas kai kuriais atvejais gali būti sudėtinga „pritaikyti“ organizacijos vertybėms, jos gali net prieštarauti viena kitai. Į tai reikia atsižvelgti jau formuojant personalą, atliekant jų atranką.

Ypatingas dėmesys organizacijos kultūrai ir jos vertybėms turėtų būti skiriamas tuomet, kada kalbame apie paslaugų įmonę. Didele dalimi vertybės tampa konkurencijos prielaida (5 lentelė).

5 lentelė. Konkuruojančių vertybių modelio konstrukcija

KLANAS. Tipiškoje klano kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams. Būdinga: komandinis darbas, vieningas kolektyvas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, pageidaujamos kokybės diskusijos, didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos darbo aplinkos sukūrimas.	**ADHOKRATIJA.** Adhokratinei organizacinei kultūrai būdinga: novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Galimas valdžios perleidimas individui ar tikslinei komandai, priklausomai nuo problemos, kurią tuo metu reikia spręsti. Svarbiausia yra unikalių ir naujų produktų ar paslaugų pateikimas, gebėjimas pasiruošti reaguoti į greitai kintančias sąlygas, būti inovacijų lyderiais.
HIERARCHIJA. Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė, kultūra apibūdinama M. Vėberio biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytomis griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas.	**RINKA.** Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t. y. orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisines institucijas ir kt. Šiai kultūrai būdinga pelno siekimas, galutiniai rezultatai, galia rinkos nišose. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija. Pagrindinių tikslų – produktyvumo ir konkurencinių galimybių – pasiekiama dėl stipraus susitelkimo į išorinių pozicijų užtikrinimą ir jų kontrolę. Svarbus konkurentų nugalėjimas konkurencinėje kovoje ir lyderiavimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis C. S. Cameron, ir R. E. Quinn (2006)

Tam tikri ritualai bei simboliai, tradicijos, kuriuos galime laikyti organizacijos kultūros dalimi, priskirti jai, padeda puoselėti sąsajas tarp darbuotojų, didinti jų tarpusavio supratimą, komandinį darbą. Taigi organizacijos veiklos efektyvumas didele dalimi yra sąlygotas organizacijos kultūros – tai pasakytina ir apie organizacijos veiklą teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas (Scott ir kt. 2003). Panašus požiūris išsakomas ir K. Doppler, t. y. teigiama, kad kiekviena organizacija turi savo ,,organizacijos kultūrą”. Kalbant apie organizacijos kultūrą dažnai užmirštama, kad kultūra egzistuoja visur, kur susirenka žmonės, vysto savo kultūrines tradicijas, turi savo nuomones, elgseną ir bendravimą, tačiau iš kitos pusės jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių paveikslais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdieninėmis elgesio normomis (Doppler 2003).

Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką. Asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja iš asmens sveikatos priežiūros specialistų ne tik atidumo ir žinių, bet ir atsidavimo, empatijos. Svarbu paminėti, kad sveikatos priežiūros specialisto darbe patiriama stresas ir įtampa taip pat gali turėti sąsajų su organizacijos kultūra - ir ne visuomet tos sąsajos organizacijos kultūrą įtakoja teigiamai.

Organizacijos vertybės mokslinėje literatūroje skirstomos į tam tikras grupes (6 lentelė).

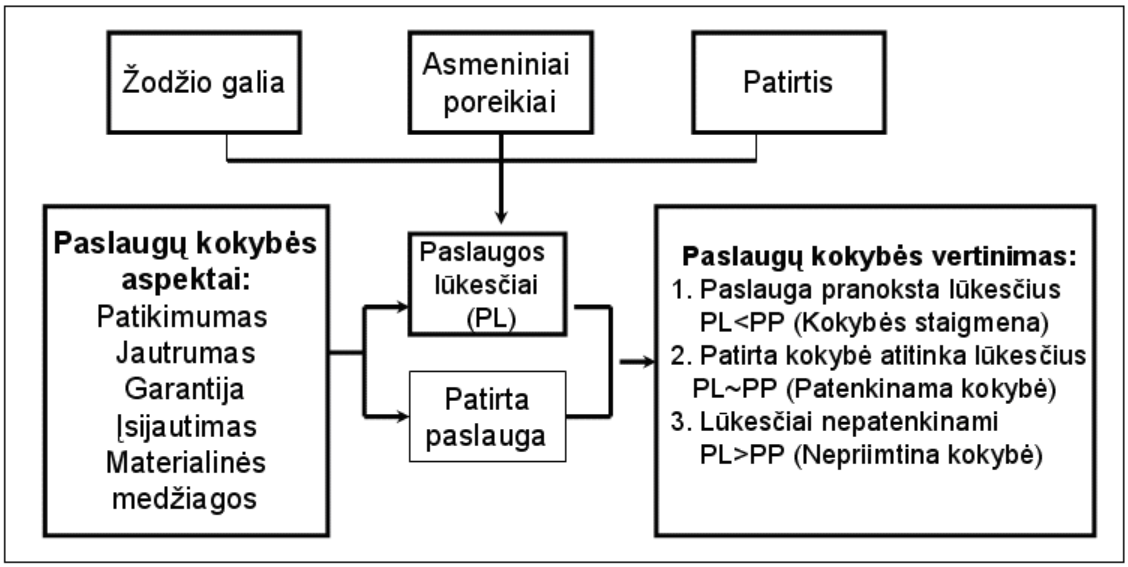
6 lentelė. Organizacijų vertybių grupės

Osborne (1996) visas organizacijos vertybes skiria į dvi grupes:	
Kultūrines	atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą
Strategines vertybes	kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka.
Wenstop ir Myrmel (2006) vertybes grupuoja pagal jų reikšmę organizacijai:	
Esmines (šerdines)	kurios nustato elgsenos reikalavimus, apibūdina organizacijos charakterį ir nuostatas;
Saugomas	susijusias su sveikata, aplinka ir saugumu; jų pažeidimas laikomas neetišku; jas reguliuoja ir saugo taisyklės ir standartai;
Sukurtas, arba *atsirandančias*	kuriose atsispindi tai, dėl ko susitarta su interesų grupėmis, ir kodėl organizacija kažką daro; jos yra sprendimų derinimo arba derybų dalykas.
Edvardsson, Enquist ir Hay (2006) išskiria tris organizacijos vertybių kategorijas arba rūšis:	
Socialines	susijusias su etiškumu ir atsakomybe bei nauda visuomenei;
Ekonomines	susijusias su kaina, kokybe ir kaštais;
Aplinkosaugines	susijusias su ekologine apsauga ir atsakomybe aplinkai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Z. Monkevičienė (2009).

„Kultūra taip pat gali būti aiškinama kaip sąmonės psichologinė išraiška ir psichodinaminiai procesai“ (Yiannis 1999). Tačiau labai svarbu nepamiršti, kad kiekviena organizacija pasižymi tik jai būdinga kultūra, nėra dviejų organizacijų su vienodomis kultūromis.

L. Preikšienė išskiria tokią organizacijos kultūros naudą, sietiną su organizacijos vertybėmis: suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos; stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą; darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną; skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą (Preikšienė 2004). „Organizacinė kultūra yra itin svarbi aptarnavimo sferos įmonei dėl daromo poveikio organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui. Šis poveikis visų pirma pasireiškia per aptarnaujantį – priekinės linijos – personalą“ (Liesionis ir Dilienė 2012, 69).



8 pav. Patirtos paslaugos kokybė

Šaltinis: I. A. Fitzsimmons, M. J. Fitzsimmons (2004)

Svarbu tai, kad, kaip nurodo P. Zakarevičius, organizacijos kultūra yra viena iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų (Zakarevičius 2004).

Organizacijos vertybės buvo apibrėžtos kaip keletas kelrodinių principų, kurių nereikia painioti su specifinėmis kultūros apraiškomis. Jos dar apibrėžiamos kaip ilgalaikis įsitikinimas, kad tam tikras elgesio modelis yra asmeniškai-psichologiškai arba socialiai-kultūriškai pageidautinas (Hestroni ir Asya 2002); kaip įsitikinimas ir moraliniai principai, kurie slypi organizacijos kultūroje ir suteikia reikšmę normoms ir elgesio standartams joje (Campbell ir Yeung 2002); kaip tai, kas yra svarbu visiems organizacijos nariams (Williams 2002); kaip daug dalykų apjungianti, ilgai išliekanti sistema, apimanti įsitikinimus dėl asmeniškai ir socialiai pageidaujamų elgimosi būdų (Klenke 2005). Organizacijos vertybės nusako, kurie iš alternatyvių verslo veiksmų ar tikslų yra labiau pageidaujami (Enz ir Schwenk 1991). Dažniausiai organizacijos vertybių sąvoka apibūdinama tokiomis kategorijomis, kaip įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Kitaip tariant, organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – ką organizacija laiko elgesio standartu (Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė 2009).

Tai, kaip pacientai vertina teikiamas asmens sveikatos priežiūros paslaugas, tiesiogiai siejasi su pačios įstaigos ir jos veiklos vertinimu. Apibrėžiant paslaugos sampratą pažymima, kad paslauga yra savitas teikėjo ir gavėjo bendradarbiavimas, tenkinantis gavėjo poreikius. O paslaugų paskirtis, esmė – teikti naudą, tenkinti poreikius, nebūtinai suteikiant apčiuopiamą rezultatą, sukuriant materialų produktą. Paslauga (angl. *Service*) dažniausia apibūdinama kaip tam tikra ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, negalima išsaugoti, todėl

dažniausiai suvartojama jos gavimo metu. Dažniausia paslaugoms priskirtinos yra konsultavimas, gydymas, aptarnavimas ir kt. Apskritai šiuolaikinėje ekonomikoje pabrėžiama, kad paslaugos yra tapusios dominuojančia veiklos rūšimi tiek kiekybine išraiška, tiek įtaka kasdieniniame visuomenės narių gyvenime. Vis dėl to paslaugos apibrėžtumas yra gana problematiškas ne tik dėl pačios paslaugos įvairovės, bet ir dėl ne vienodai aktualių savybių. Vieni autoriai dažniausia akcentuoja paslaugos kokybę, kiti – prieinamumą, dar kiti – reklamą bei sklaidą ir pan. Vis dėl to paslaugos apibrėžimą tikslinga sieti su konkrečia sfera ir jo pernelyg nesuabsoliutinti, taip išlaikant konkretų konkrečios paslaugos kontekstą. Pabrėžtina, kad šiandien viena iš aktualiausių paslaugos analizės tendencijų bei interpretacijų yra tiesiog fenomenali paslaugų plėtra. Tokiu atveju paslaugų teikimą ir jo vertinimą sąlygoja vidinė organizacijos kultūra. 9 paveiksle matyti, kaip klientų aptarnavimo įgūdžiai, t.y. paslaugos teikimas, siejasi su organizacijos kultūra bendrąja prasme.



9 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys

Šaltinis: L. Žalys (2002)

Analizuojant mokslinę literatūrą, stebima, jog autoriai vertybes nagrinėja orientuodamiesi į pagrindinius tris jų hierarchijos lygius: individo (Klenke 2005; Hestroni ir Asya, 2002); organizacijos (Williams 2002; Campbell ir Yeung 2002; Enz ir Schwenk 1991; Gilbert ir Hartman 1988); visuomenės (Klenke 2005, Harris ir Ghauri 2000).

V. Kavolis teigia, kad bendromis vertybėmis nusakoma:

- pagrindiniai organizacijos tikslai;
- pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti;
- pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje;
- elgesio būdai, reikalingi efektyviai vaidmeniui atlikti;

- taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą (Kavolis 2006).

Pasak Z. Monkevičienės, organizacijų vertybių grupavimas atskleidžia, jog vertybės atlieka skirtingas funkcijas organizacijoje. Nepaisant to, jog mokslinėje literatūroje vis daugėja bandymų klasifikuoti vertybes ir skaidyti jas lygmenimis, dažnai pabrėžiama, jog organizacijų vertybės yra labai chaotiškos ir sunkiai grupuojamos (Monkevičienė 2009).

Taigi, vertybės nusako, koks yra asmens ir pasaulio santykis. Dažnai vertybės sietinos su idealiais, sau ir kitiems keliamais tikslais, į jas orientuojamasi siekiant tam tikrų rezultatų. Vertybės tam tikru atveju ir tam tikrose situacijose tampa motyvais, kurios skatina darbuotojus dirbti kokybiškai Be to, vertybės leidžia nuosekliai ir nuosaikiai laikytis standartų, jų paisyti net tuomet, kai yra tam nepalankios sąlygos ir aplinkybės. T. y. vertybės daro įtaka įvairiais lygmenimis priimamiems sprendimams. Asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių įstaigų vertybės siejasi su šių įstaigų paskirtimi – užtikrinti visuomenės sveikatą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai

Tyrimo metu vadovaujamasi nuostata, kad moksliniai tyrimai privalo atitikti tam tikrus kriterijus. Tik informacijos patikimumas leidžia tyrimą vertinti kaip kokybišką bei reikšmingą. „<...> mokslinis tiriamasis darbas, palyginti su kitomis darbo ir veiklos rūšimis, yra vienas iš sudėtingiausių. Tai aukščiausia žmogaus intelektinės veiklos sritis. Jai įvaldyti reikia ne tik aukšto protinio išsivystymo lygio, gilaus mokslinių žinių supratimo, bet ir kruopštaus, kantraus, pasiaukojamo darbo“ (Tidikis 2003, 7). Anot R. Tidikio, pirmiausia kiekvienas tikras mokslinis tyrimas remiasi mokslo tyrimų metodologijos programa. Šios mokslo tyrimų programos pagrindu kuriasi mokslinės mokyklos, mokslo kolektyvai ar grupės, kurios pagal šią programą organizuoja mokslinę tiriamąją veiklą (Tidikis 2003).

Tyrimai suteikia informacijos, kuria remiantis galima priimti svarbius sprendimus, gerinant ar planuojant įmonės veiklą, sprendžiant socialines problemas. Tyrimų metu galima nustatyti produktų/ paslaugų, problemų žinomumą, nuomonę apie tiriamą objektą, požiūrį į jį, vartojimo elgesį, tam tikro elgesio, pasirinkimo motyvaciją, priežastis, svarbius veiksnius, turinčius įtakos tiriamai sričiai ir t.t. Tyrimai suteikia informacijos, kuria remiantis galima priimti svarbius sprendimus, gerinant ar planuojant įmonės veiklą, sprendžiant socialines problemas (Gaidys 1999).

Planuojant tyrimo metodiką, buvo vadovaujamasi požiūriu, kad paprastai išskiriama kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė. Pavyzdžiui, nurodoma, kad kokybinė duomenų analizė - tai būdingi, tipiški surinktų duomenų požymiai, pagal kuriuos ir grupuojami duomenys. Kokybinei analizei priskiriamas sisteminimas, klasifikavimas bei priežastinių, funkcinių ir struktūrinių ryšių analizė. Sisteminimas- tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius. Klasifikavimas- tai ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius. Kokybinės analizės rezultatas - nustatymas ryšių, kurie gali būti priežastiniai, t.y. ryšiai tarp reiškinio ir jį lemiančių veiksnių, funkciniai, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais ir keičiamų pagal tyrėjo norą, ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais, kintančių keičiant pastaruosius, ir struktūriniai, nurodantys vienos sistemos elementų ryšį (Kardelis 2002).

Kaip teigia R. Žukauskienė, kokybinis tyrimas - sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet išgyventą patirtį) iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą (Žukauskienė 2008). R. Žukauskienės teigimu, kiekybinis tyrimas – tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančia hipoteze tyrimas, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti (Žukauskienė

2008). Šio tyrimo metu ieškoma išorinių požymių, kurie matuojami, skaičiuojami, siekiant vienintelio paaiškinimo, dėsnių universalumo.

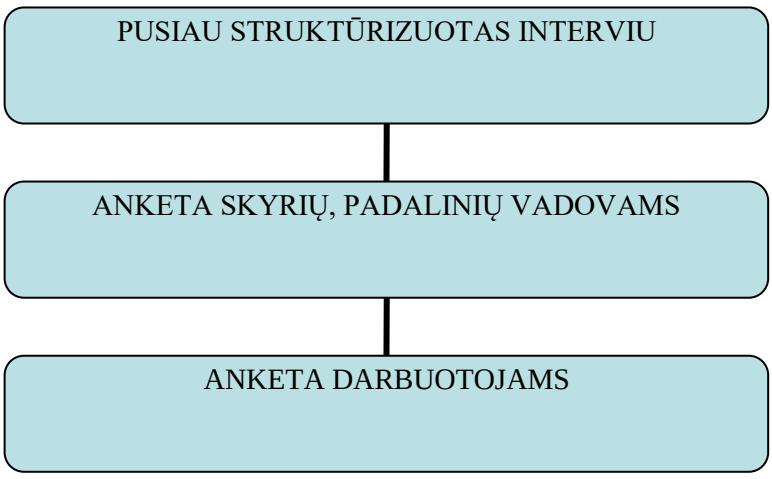
Mokslinės literatūros analizė leido suformuoti kompleksinį tyrimą, kurio metu derinami kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Skirtingų duomenų rinkimo metodų taikymas padėjo išsamiau atskleisti tyrimo problemas. Taigi kadangi tyrimas yra trumpalaikis, jo metu taikyti keli tyrimo metodai – trianguliacija. Mišrus tyrimo būdas, kada tarpusavyje derinami skirtingi tyrimo būdai pasirinktas įvertinus kokybinio ir kiekybinio tyrimo ypatumus (7 lentelė), tyrimo tikslą bei uždavinius.

7 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų ypatumai

	Kokybiniai tyrimai	**Kiekybiniai tyrimai**
Požiūris	kokybinis	kiekybinis
Tikslas	gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinio priežastis	apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai
Imtis	mažas nereprezentatyvių atvejų skaičius	didelis reprezentatyvių atvejų skaičius
Duomenų rinkimas	nestruktūrizuotas	struktūrizuotas
Duomenų analizė	nestatistinė interpretacija	statistinė
Rezultatai	pradinio supratimo išvystymas	rekomenduojami veiksmai
Ataskaitos	aprašomojo pobūdžio	kiekybiniais rodikliais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. Žukauskienė (2008)

Tyrimo metodai. Siekiant susidaryti tikrąjį organizacinės kultūros ir įstaigos vertybių sąsajų vaizdą naudotasi keliais tyrimo metodais (trianguliacija), stengiantis juos tarpusavyje suderinant – vieną papildant kitu. „**Trianguliacija** – įvairių metodų (kokybinių ir kiekybinių) derinimas, pvz., atliekant tyrimą galima taikyti ir *stebėjimo* metodą, ir *anketinę apklausą*. Vadinasi, bus taikyti ir kokybinio, ir kiekybinio tyrimo metodai“ (Prakapas ir Butvilas 2011). Skirtingų duomenų rinkimo metodų taikymas padėjo išsamiau atskleisti tyrimo problemas



10 pav. Tyrimo metodas - trianguliacija

Taigi tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Trianguliacija - tyrimo būdas, analizuojantis reiškinį iš kelių pozicijų. Dėl šios priežasties atliekant tyrimą numatytos trys respondentų grupės: darbuotojai, skyrių ir padalinių vadovai, aukščiausio lygio vadovai.

Kokybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip praktikoje organizacijos komunikuoja savo strategijas ir savo vertybes, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos strategijos ir vertybių, ir kaip jis pasireiškia/ pasirinkta kokybinio tyrimo rūšis – interviu, t.y. pokalbis, kai respondentui pateikiami atviro tipo klausimai. Pokalbis vyksta tarp dviejų asmenų : tyrėjo ir pašnekovo. Autoriai nurodo, kad toks interviu yra svarbiausiais kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdas (Žukauskienė 2008). Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai vertina kultūrines vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą bei strategines vertybes, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka. Pusiau struktūrizuoto interviu pagalba aukščiausio lygmens vadovų buvo teiraujamasi apie organizacinės kultūros situaciją įstaigoje, įstaigos deklaruojamas strategines vertybes ir kt.

Kiekybiniu tyrimu siekiama nustatyti, kaip organizacijos kultūros ir jos vertybės vertinamos VšĮ Trakų ligoninės skyrių, padalinių vadovų bei darbuotojų nuomone. Kiekybinis tyrimas buvo organizuojamas ir vykdomas taikant anketinės apklausos metodą. Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas šiais etapais: pasirinkta tyrimo populiacija ir imtis; sudarytos anketos; anketos išplatintos respondentams; renkami duomenys; surinkti duomenys suvedami į kompiuterį apdorojimui; duomenys analizuojami, apibendrinami, formuluojamos tyrimo išvados. Kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų sisteminimui ir analizei buvo naudojamas apibendrinimo metodas.

2.2. Tyrimo teorinis modelis

Kokybinis tyrimas, interviu, buvo rengiamas atsižvelgiant į tai, kad skiriami du pagrindiniai giluminių interviu tipai: laisvo pokalbio ir pusiau struktūrizuoti. Jie skiriasi nurodymų skaičiumi, kuriuos gauna interviuotojas. Laisvo pokalbio interviu interviuotojui yra suteikiama maksimali laisvė apklausiant respondentą – nėra numatomos nei temos, nei parenkami klausimai. Duomenims rinkti buvo naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas, derinant „aktyvaus“ (Gubrium ir Holstein, 2002) ir „epizodinio“ interviu (Flick 1998) idėjas. Pusiau struktūrizuotuose interviu interviuotojas stengiasi apimti temų sąrašą, tačiau temų pateikimo tvarka, tikslus įvardinimas ir laikas, skirtas kiekvienam klausimui, yra paliekami jo paties nuožiūrai. Tuo vadovaujantis ir atliktas minėtas tyrimas. Renkant tyrimo duomenis interviu dalyviai buvo traktuojami kaip aktyvūs subjektai, o ne pasyvūs tyrimo dalyviai. Todėl tyrimo interviu metu gautas tekstas yra laikomas socialiniu konstruktu, kurį kartu diskutuodami kuria interviu dalyviai: tyrėjai ir tyrimo dalyviai. Naudojantis epizodinio interviu idėjomis, tyrimo dalyviai buvo kviečiami pateikti pavyzdžių iš savo darbo patirties, siekiant suprasti jų

darbo situacijas. Remiantis pusiau struktūruoto interviu metodika buvo sudarytos preliminarios interviu temos, padedančios atskleisti organizacijos kultūros aspektus.

Organizuojant tyrimą buvo vadovaujamasi interviu valdymo principais: prisistatyta, paaiškintas vizito tikslą, siekta sudominta savo darbu, tiriama problema, papasakota, kaip respondentas buvo atrinktas. Atsižvelgta į tai, kad labai svarbi interviuotojo asmenybė. Veikia tiek amžiaus faktorius, tiek lytis. Turėjo reikšmės ir apklausėjo išorė. Vadovautasi pagrindiniais interviu technikos principais: tinkamai iškelti klausimai, laikantis neformalaus kalbėjimo tono; siekta, kad interviu vyktų neformalioje, laisvoje atmosferoje, klausimai pateikti taip, kaip parašyta (prieš atliekant interviu respondentams elektroniniu paštu buvo išsiųsti klausimai), kadangi tyrimai rodo, jog net menki pakeitimai, ar klausimų sukeitimai veikia rezultatus (Žukauskienė 2008). Pastebėjus, kad kai kurie klausimai galėjo būti suprasti klaidingai, jie buvo pakartoti ir paaiškinti. Interviu klausimai buvo suformuoti atsižvelgiant į teorinę literatūros analizę, taip pat siekiant išsamiai įvertinti VšĮ Trakų ligoninės organizacinės struktūros ir teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Pusiau struktūrizuotas interviu atliktas su VšĮ Trakų ligoninės direktoriumi, VšĮ Trakų ligoninės stebėtojų tarybos pirmininku, VšĮ Trakų ligoninės gydymo tarybos pirmininku, VšĮ Trakų ligoninės slaugos tarybos pirmininku. Respondentai pasirinkti atsižvelgiant į jų pareigas. Siekiant išsaugoti jų anonimiškumą tyrimo metu respondentai užkoduoti, t.y. nurodomas tik eilės numeris (1 respondentas, 2 respondentas, 3 respondentas ir 4 respondentas).

Teksto analizė buvo atliekama laikantis konstrukcionistinės grindžiamosios teorijos versijos idėjų, taip pat prielaidos, kad kategorijos ir teorijos ne iškyla iš duomenų, bet yra sukonstruotos tyrėjo sąveikoje su duomenimis. Be to, teksto analizėje remtasi prielaida, kad tyrimo interviu yra socialiai sukonstruotas tekstas, kuris nėra objektų, įvykių ar esamų kategorijų atspindys. Interviu tekstas kaip socialinis tekstas buvo suprantamas kaip aktyviai kuriantis analizuojamų veiksnių versijas (Naujanienė 2007, 22). Siekiant iškeltų tikslų, analizei buvo atrinkti tyrimo duomenys, kuriuose tyrimo dalyviai kalba apie organizacijos kultūrą, jos elementus, vertybes. Vertybių raiška yra analizuojama kaip analizės metu sukurtų kategorijų ypatybė ar dimensija. Tyrimo dalyvių tiesioginė (autentiška) kalba pateikiama pasvirusiu tekstu atskirose pastraipose arba išskirta kabutėmis pagrindiniame analizės tekste.

Kiekybinio tyrimo metu, atliekant anketinę apklausą, buvo pasirinktos dvi respondentų grupės: VšĮ Trakų ligoninė skyrių, padalinių vadovai bei darbuotojai. OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) instrumento pagalba buvo siekiama nustatyti organizacinjos kultūros tipą. OCAI pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos: dominuojantys organizacijos bruožai; vadovavimo stilius organizacijoje; vadovavimas darbuotojams; vienijanti organizacijos esmė; strateginiai tikslai; sėkmės kriterijai. K. S. Cameron, R. E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument,* OCAI) paremtas

konkuruojančių vertybių modeliu, kuris pagrindinių organizacinės kultūros tipų pagrindu nustato dominuojančią organizacijos orientaciją. Atliekant tyrimą vadovaujamasi nuostata, kad praktinėje veikloje nėra organizacijos, kuriai būtų būdingas tik vienas tipas, paprastai vienas tipas yra dominuojantis, t.y. parodo pagrindines organizacijos veiklos kryptis.

Tiriant respondentų nuomonę, panaudota K.S. Cameron ir R.E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumento metodologija. A. Korovina iškelia kiekvienos organizacinės kultūros dimensijos tikslus, pabrėždama OCAI organizacinės kultūros įvertinimo instrumento klausimų blokų svarbą (Korovina 2013), 8 lentelė).

8 lentelė. K.S. Cameron ir R.E. Quinn anketos klausimų blokų svarba

Eil. Nr.	Klausimų blokai	Atsakymų variantai	Tikslas
1.	Dominuojantys organizacijos bruožai	1A, 1B, 1C, 1D	Nustatyti, kokiam organizacinės kultūros tipui priskirtinos pagrindinės organizacijos savybės.
2.	Vadovavimo stilius organizacijoje	2A, 2B, 2C, 2D	Nustatyti, kokio vadovavimo stiliaus , būdingo vienai ar kitai organizacinei kultūrai, laikosi organizacijų vadovybė.
3.	Vadovavimas darbuotojams	3A, 3B, 3C, 3D	Nustatyti, kokios organizacinės kultūros apraiškos pasireiškia organizacijos vadovybės ir darbuotojų tarpusavio santykiuose.
4.	Vienijanti organizacijos esmė	4A, 4B, 4C, 4D	Nustatyti, pagal kokius dominuojančius organizacinės kultūros požymius yra palaikomas organizacijos narių tarpusavio ryšys.
5.	Strateginiai tikslai	5A, 5B, 5C, 5D	Nustatyti, į kokias pagrindines skirtingų organizacinės kultūros tipų vertybes yra orientuojama organizacija.
6.	Sėkmės kriterijai	6A, 6B, 6C, 6D	Nustatyti, kas yra laikoma didžiausia sėkme organizacijoje ir kaip tai parodo vyraujančią organizacinės kultūros apraišką.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Korovina (2013)

Skyrių, padalinių vadovams ir administracijai skirtoje anketoje pateiktos dvi skiltys – „reali situacija“ ir „siektina situacija“. Skiltyje „reali situacija“ vadovai turėjo apibūdinti organizaciją taip, kokia ji yra dabar, skiltyje „siektina situacija“ – kokia įstaiga turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Vadovai, vertindami savo organizaciją, atsakymų alternatyvoms turėjo paskirstyti 100 %. Svarbu, kad bendra visų keturių atsakymų suma būtų lygi 100 %. Anketos pabaigoje vadovai turėjo nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje, vadovaujamo darbo stažo patirtį įmonėje, pareigas.

Atsakymai į anketos klausimus leidžia išskirti pagrindinius organizacijos tipą nusakančius aspektus. K. S. Cameron, R. E. Quinn išskiria kultūros įvertinimo instrumento privalumus: *praktinė orientacija* – apima esminius kultūros pokyčius, kurie įvardijami kaip atsakingais už organizacijos sėkmę; *savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos sudarymo procesas gali būti atliekamas

bet kuriuo metu; *įtraukimo dydis* – proceso etapai įtraukia į darbą bet kurį organizacijos narį, ypatingai svarbu įtraukti tuos, kurie yra atsakingi už veiklos kryptį ir vadovauja esminiams pokyčiams; *kokybinis ir kiekybinis vertinimas* – organizacinės kultūros nustatymas galimas tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius įvykius, simbolius; *prieinamumas vadovybei* – šis įvertinimo ir keitimo procesas gali būti atliekamas organizacijos komandos, ypač jei tai vadovų komanda, nėra būtinybės kviesti organizacinės kultūros diagnostikos specialistus, ekspertus; *validumas* – tai šio proceso pagrindas, leidžiantis įsigilinti į darbuotojams į organizacijos veiksmų analizę, paremtas empirine medžiaga ir moksliškai pagrįstas.

Taip pat papildomai respondentai buvo paprašyti įvertinti organizacinės kultūros elementus. Vadovaujantis S. Staniuliene, organizacinės kultūros elementais laikoma: vertybės; nuostatos; normos, organizacijos politika; vizija ir misija; ideologija, organizacijos filosofija; herojai ir pasakojimai; ritualai ir ceremonijos; materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas (Staniulienė 2010). Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, respondentų buvo prašoma įvertinti ir VšĮ Trakų ligoninės, kaip organizacijos, vertybes. Tiriant organizacijos vertybes, vadovaujamasi nuostata, kad kiekvienoje organizacijoje galima išskirti tris vertybių grupes: asmenines vertybes, kurias kiekvienas mūsų atsinešame į darbą, dabartines organizacijos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ ir pageidaujamas organizacijos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti.

Formuojant kiekybinio tyrimo imtį vadovautasi nuostata, kad generalinė aibė – visuma stebėjimo vienetų, egzistuojančių toje socialinėje sistemoje, kuriai skiriamos tyrimo išvados. Šio tyrimo generalinė aibė – VšĮ Trakų ligoninė darbuotojai. Kadangi skiriamos dvi imties atrankos procedūros – atsitiktinė ir tikslinė, šiame tyrime buvo taikyta tikslinė imtis. Šio būdo esmė ta, kad iš populiacijos sąrašo tikslingai parenkama tiriamoji grupė (Kardelis 2005).

Imtis – tai populiacijos dalis, pasirinkta tyrimui – VšĮ Trakų ligoninė darbuotojai, skiriant juos į dvi grupes – skyrių, padalinių vadovus bei darbuotojus. Tyrimo imtis buvo formuota tikslingai, siekiant joje atspindėti įstaigos organizacinės kultūros ir vertybių sąsajų vertinimui įtaką darančias socialines, demografines charakteristikas (vadovaujamo darbo patirtį, pareigas ir kt.). Imties dydis parinktas atsižvelgiant į tai, kad imties dydis neturi didelės įtakos rezultatų reprezentatyvumui. Pastarąjį lemia imties formavimo metodas – netikimybinis.

Tyrimo imtis apklausiant darbuotojus buvo nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis (=0,05).

N – generalinis visumos dydis (275 darbuotojai).

Vadinasi, n=162.

Apklausoje dalyvavo 180 respondentų, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra dominuojantys. Apklausiant skyrių ir padalinių vadovus dalyvavo 7 moterys ir 2 vyrai, daugiau kaip pusė (5 iš 9) respondentų nurodė, kad jų darbo stažas VšĮ Trakų ligoninė – daugiau kaip 20 metų, vadovaujamo darbo stažas vidutiniškai yra kiek daugiau nei 9 metai, apklausoje dalyvavo 7 gydytojai, viena slaugytojų vadovė, viena – personalo vadovė. Darbuotojų apklausoje dalyvavo taip pat daugiau moterų, nei vyrų (atitinkamai 164 ir 16 respondentų), kurių darbo stažo vidurkis – apie 15 metų. Anketas užpildė 51 gydytojas, 95 slaugytojai bei 34 kiti darbuotojai (slaugytojo padėjėjai, socialiniai darbuotojai ir kt.).

Empirinių duomenų rinkimas. Tyrimo duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Abiejų respondentų grupių anketavimas buvo atliktas 2017 metų kovo mėnesį. Kadangi VšĮ Trakų ligoninėje dirba 12 skyrių, padalinių vadovų, o darbuotojų yra 275, visi skyrių, padalinių vadovai, darbuotojai buvo prašomi dalyvauti tyrime. Iš viso skyrių, padalinių vadovams buvo išplatinta 12 anketų, grįžo – 9, o darbuotojams išplatinta 270 anketų, iš jų grįžo ir buvo pilnai užpildytos 180 anketų. Apklausa buvo atliekama asmeniškai pateikiant anketas. Respondentai noriai sutiko dalyvauti tyrime ir skyrė tam pakankamai laiko. Pildydami anketas respondentai nesusidūrė su sunkumais, suprato pateiktus klausimus ir į juos atsakė.

Tyrimo etika. Atliekant socialinius tyrimus ypatingai svarbu atsižvelgti į etinius principus: privatumą, anonimiškumą (tyrėjas turi saugoti respondentų bei tyrimo duomenų anonimiškumą), konfidencialumą (Kardelis 2005). Atsižvelgiant į šiuos principus, prieš pradedant tyrimą, tyrimo tema buvo suderinta su VšĮ Trakų ligoninė vadovu, gautas leidimas, vadovas teigiamai įvertino ir pripažino tyrimo reikšmę. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, tyrimo eigą ir trukmę. Tyrime dalyvavę darbuotojai buvo informuoti, kad apklausa yra savanoriška, anoniminė ir konfidenciali, tyrimo atsakymai nebus skelbiami, bus naudojami statistiškai apibendrinti duomenys. Buvo pranešta, kad galima atsisakyti dalyvauti tyrime, arba iš jo pasitraukti tyrimo eigoje.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Statistinis gautų duomenų apdorojimas. Skyrių, padalinių vadovų anketų apdorojimui buvo pasitelktas trijų žingsnių metodas.

Pirmuoju žingsniu susumuoti kiekvieno vadovo visi A atsakymai iš skilties „Situacija dabar“. Paskui gauta suma padalinta iš šešių, taip gaunant A alternatyvos vidurkį. Tokie pat skaičiavimai kartojami B, C ir D alternatyvoms.

Antruoju žingsniu tie patys veiksmai atliekami iš duomenų skilties „Siektina situacija“. Taip yra gaunamas organizacinės kultūros modelis pagal kiekvieną vadovą atskirai.

Todėl trečiuoju žingsniu visos šios alternatyvos susumuotos ir apskaičiuotas bendras vidurkis, tokiu būdu gaunant konkuruojančių vertybių konstrukciją pagal skyrių, padalinių vadovų nuomonę (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Organizacinės kultūros reitingavimo pavyzdys (reitinguojant skyrių, padalinių vadovų nuomonę)

Situacija dabar		Siektina situacija	
1 A 2 A 3 A 4 A 5 A 6 A	1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6 B	1 A 2 A 3 A 4 A 5 A 6 A	1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6 B
Visų A atsakymų suma	Visų B atsakymų suma	Visų A atsakymų suma	Visų B atsakymų suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis
1 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 C	1 D 2 D 3 D 4 D 5 D 6 D	1 C 2 C 3 C 4 C 5 C 6 C	1 D 2 D 3 D 4 D 5 D 6 D
Visų C atsakymų suma	Visų D atsakymų suma	Visų C atsakymų suma	Visų D atsakymų suma
Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis	Sumos vidurkis

Anketos, skirtos darbuotojams pirmojo bloko teiginiai pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūrą (10 lentelė).

10 lentelė. Darbuotojų apklausos, nustatant organizacinės kultūros elementus, klausimų eiliškumas

Klano elementai (A)	Adhokratijos elementai (B)	Hierarchijos elementai (C)	Rinkos elementai (C)
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24

Kiekvienas teiginys atspindi konkretų organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Todėl apskaičiavus šias keturias alternatyvas pateikiamas grafinis šių apskaičiavimų vaizdas – bendras VšĮ Trakų ligoninėje vyraujančios organizacinės kultūros vaizdas. Pateikus bendrą organizacinės kultūros profilį, kiekvienas blokas analizuojamas atskirai, t.y. visų respondentų kiekvieno bloko abiejų skilčių duomenys pažymimi ant A, B, C ir D ašių. Taigi pateikiama po šešis grafikus, atspindinčius svarbiausias charakteristikas, bendrą lyderiavimo stilių,

darbuotojų valdymą, vienijamąją organizacijos esmę, strateginius tikslus bei sėkmės kriterijus. Apibendrinimui visų skyrių, padalinių vadovų A, B, C, ir D alternatyvos sudedamos ir apskaičiuojamas vidurkis. Tokiu būdu yra gaunami visų aukščiau išvardintų kriterijų modeliai skyrių, padalinių vedėjų vertinimą. Taip nustatoma, kurį kriterijų, neigiamai įtakojantį organizacinę kultūrą, reikia mažinti. Ir atvirkščiai, ką reikėtų labiau išvystyti, siekiant tobulinti esamą organizacijos kultūrą.

Analizuojant organizacijos kultūros elementų, vertybių vertinimus, buvo skaičiuojamas respondentų atsakymų vidurkis.

Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) ir Excel programomis. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose.

Klausimynų patikimumui vertinti naudojama patikimumo analizė ir taikomas Cronbach‘o alfa koeficientas. Laikoma, kad klausimynas yra patikimas ir validus, kai klausimų kategorijų Cronbach‘o alfa yra daugiau kaip 0,7. Gauti atsakymai į klausimus statistiškai apdorojami SPSS 17.0 statistinių programų paketu.

Teorinis duomenų apdorojimas. Statistiniai tyrimo duomenys aprašomi teoriškai.

2.3. Tyrimo instrumentai

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai (3 priedas), buvo formuojami siekiant įvertinti VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir organizacijos vertybių sąsajas. Ruošiant interviu buvo suformuota 10 interviu klausimų. Respondentai prašyti įvardinti organizacinės kultūros tipą (klaną, adhokratiją, rinką, hierarchiją), įvertinti bendrą vadovavimo stilių (autokratinį, demokratinį, liberalinį, sutelktą darbui, žmogui), taip pat respondentų paprašyta įvertinti vadovavimą darbuotojams, įvardinti labiausiai įstaigą vienijančius jos organizacinės kultūros elementus ir kt. klausimai.

Anketa skyrių, padalinių vadovams, administracijai (4 priedas) sudaryta iš keturių blokų. Pirmasis klausimų blokas skirtas organizacinės kultūros tipo įvertinimui, kuris sudarytas, kaip ir minėta, vadovaujantis OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) instrumentu. Šio instrumento pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos: 1) Dominuojantys organizacijos bruožai; 2) Vadovavimo stilius organizacijoje; 3) Vadovavimas darbuotojams; 4) Vienijanti organizacijos esmė; 5) Strateginiai tikslai; 6) Sėkmės kriterijai. Taigi šioms dimensijoms pateiktos klausimų alternatyvos pagal organizacinės kultūros tipą (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Taigi, kaip ir minėta, skyrių, padalinių vadovams ir administracijai skirtoje anketoje pateiktos dvi skiltys – „reali situacija“ ir „siektina situacija“. Vadovai, vertindami savo organizaciją, atsakymų alternatyvoms turėjo paskirstyti 100 %. Antrasis klausimų blokas skirtas organizacijos

kultūros elementų įvertinimui. Organizacijos kultūros elementus respondentai buvo paprašyto įvertinti naudojantis Likerto skale (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Trečiasis klausimų blokas skirtas VšĮ Trakų ligoninė vertybių įvertinimui. Respondentai buvo paprašyti įvertinti (vėl naudojantis Likerto skale) tris vertybių grupes: asmenines vertybes, kurias kiekvienas mūsų atsinešame į darbą, dabartines organizacijos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ ir pageidaujamas organizacijos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti. Anketos pabaigoje vadovai turėjo nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, darbo stažą įmonėje, vadovaujamo darbo stažo patirtį įmonėje, pareigas.

Anketa darbuotojams (5 priedas), kaip ir anketa skyrių, padalinių vadovams buvo sudaryta iš keturių klausimų blokų – pirmajame pagal K. S. Cameron, R. E. Quinn organizacinės kultūros įvertinimo instrumentą OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) respondentai įvertino VšĮ Trakų ligoninė organizacinę kultūrą. Anketos pirmojo bloko klausimyne pateikti 24 teiginiai, kiekvienas teiginys siejamas su tam tikru organizacijos kultūros tipu: Klano kultūra, Adhokratijos kultūra, Hierarchijos kultūra, Rinkos kultūra. Respondentai turėjo pažymėti labiausiai nuomonę išreiškiantį balą pagal Likerto skalę (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku). Kaip ir anketoje, skirtoje skyrių, padalinių vadovams, organizacijos kultūros elementų svarbą respondentai buvo paprašyti įvertinti pagal svarbą naudojantis Likerto skale (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Trečiajame klausimų bloke, atitinkamai kaip ir trečiajame klausimų bloke, skirtame VšĮ Trakų ligoninė vertybių įvertinimui, respondentų paprašyta įvertinti tris vertybių grupes. Vertinimui taip pat naudota Likerto skalė. Anketos pabaigoje darbuotojai buvo prašomi nurodyti demografinius duomenis: lytį, amžių, darbo stažą įmonėje, pareigas.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. Išorės ekspertų vertinimas.

VšĮ Trakų ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos viešoji sveikatos priežiūros ne pelno įstaiga – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, teikiantis Įstaigos įstatuose numatytas asmens sveikatos priežiūros paslaugas pagal Valstybinės akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos 1999 m. rugsėjo 23 d. suteiktą licenciją Nr. 682. Tai specializuota sveikatos priežiūros įstaiga, teikianti skubią ir planinę medicinos pagalbą Lietuvos Respublikos bei kitų valstybių gyventojams.

VšĮ Trakų ligoninė nuo 2017 m. vasario 7 d. iki 2018 m. vasario 6 d. yra sudariusi Sveikatos priežiūros įstaigų civilinės atsakomybės už pacientams padarytą žalą privalomojo draudimo paslaugų pirkimo-pardavimo sutartį su „If P&C Insurance AS“.

Įstaigos vizija – tapti patikima gydymo įstaiga teikiančia prieinamas, kokybiškas, asmens sveikatos priežiūros paslaugas, orientuotas į paciento poreikius ir lūkesčius.

Įstaigos misija – pacientų poreikių tenkinimas kompetencijos ir galimybių ribose, dalyvaujat kvalifikuotam medicinos personalui, užtikrinant pacientų saugą, optimalią aplinką bei žmogišką paramą, didinant pacientų pasitikėjimą sveikatos priežiūra ir asmeninį dalyvavimą gydymo procese.

Pagrindinis veiklos tikslas – teikti kokybiškas antrinės ambulatorines bei stacionarines sveikatos priežiūros paslaugas, taikant medicininę patirtį ir modernias diagnostikos bei gydymo technologijas, kokybiškai ir saugiai atliekant tyrimus bei gydymą.

VšĮ Trakų ligoninės organizacinė struktūra orientuota į skyrių darbą, ji optimali esamam darbuotojų skaičiui, teikiamoms paslaugoms (1 priedas), VšĮ Trakų ligoninėje teikiamų paslaugų sąrašas pateikiamas 2 priede. 11 lentelėje pateikiamas konsultacijų skaičius 2015 ir 2016 m. teikiant antrinio lygio stacionarines paslaugas.

11 lentelė. Antrinio lygio stacionarinės paslaugos VšĮ Trakų ligoninėje

Metai	Konsultacijų skaičius
2015 m.	3 793
2016 m.	3 343

Visuose ligoninės stacionaro skyriuose 2016 m. gydėsi 3 343 pacientai. Vidutinė gulėjimo trukmė – 6,9, lovos funkcionavimo trukmė – 212,5, letališkumas – 4 % (mirė 136 ligoniai). Lyginant 2016 m. veiklos rodiklius su 2015 m. veiklos rodikliais, pailgėjo vidutinė gulėjimo trukmė. Padidėjo lovos funkcionavimo, lovos apyvartos rodikliai, sumažėjo gydytų pacientų skaičius 12 % (tam turėjo įtakos vykdyti rekonstrukcijos/statybos darbai pagal Lietuvos Respublikos ir Šveicarijos

konfederacijos bendradarbiavimo programos projektus: Nėščiųjų, gimdyvių ir naujagimių sveikatos priežiūros gerinimas Lietuvoje“, „Energiją tausojančių technologijų įdiegimas Lietuvos ligoninėse, teikiančiose sveikatos priežiūros paslaugas nėščiosioms, gimdyvėms ir naujagimiams“.

Antrinio lygio specialistų konsultacijų skaičius pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. Antrinio lygio specialistų konsultacijų skaičius VšĮ Trakų ligoninėje

Metai	**Konsultacijų skaičius**
2015 m.	51 274
2016 m.	48 870

VšĮ Trakų ligoninėje 2016 m. lyginant su 2015 m. sumažėjo 5 proc. antrinio lygio specialistų konsultacijų skaičius. Konsultacijų mažėjimui turėjo įtakos ribojamos paslaugos dėl gydytojų specialistų darbo krūvio kitimų, bei sutartinių sumų su Teritorinėmis ligonių kasomis.

Darbuotojų skaičių matome 13 lentelėje.

13 lentelė. Darbuotojų skaičius VšĮ Trakų ligoninėje

	Darbuotojų skaičius	
	2015 m.	**2016 m.**
Gydytojai	100	96
Slaugytojai	74	73
Socialiniai darbuotojai	-	-
Personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas	71	81
Personalas, nedalyvaujantis teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas	33	25
Iš viso:	**278**	**275**

Matyti, kad darbuotojų skaičius yra nežymiai pakitęs – 2016 m. dirba 4 darbuotojais mažiau, nei 2015 m.

Kokia darbuotojų kaita, matyti 14 lentelėje.

14 lentelė. Darbuotojų kaita VšĮ Trakų ligoninėje

Darbuotojai	**2015 m.**		**2016 m.**	
	Priimta	**Atleista**	**Priimta**	**Atleista**
Iš viso Iš jų:	**32**	**43**	**38**	**42**
Gydytojai	20	25	14	17
Slaugos personalas	2	4	5	6
Personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant sveikatos priežiūros paslaugas	7	9	12	10
Personalas, nedalyvaujantis teikiant sveikatos priežiūros paslaugas	3	5	7	9

Didžiausia darbuotojų kaita vyksta VšĮ Trakų ligoninės Priėmimo - skubiosios pagalbos skyriuje tarp medicinos gydytojų. Medicinos gydytojų darbuotojų kaitą sąlygoja tai, kad VšĮ Trakų ligoninėje dalis dirbančių gydytojų yra rezidentai (Priėmimo-skubiosios pagalbos skyriuje), kurie, pasibaigus, rezidentūrai ieško darbo kitose gydymo įstaigose ar važiuoja dirbti į kitas Europos Sąjungos šalis.

Kaip matyti 15 lentelėje, vidutinis darbuotojų darbo užmokestis nežymiai kyla, todėl darbuotojų darbo kaita tiesiogiai nesiejama su darbo užmokesčiu.

15 lentelė. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis VšĮ Trakų ligoninėje

Darbuotojai	**Vidutinis atlyginimas (EUR)**	
	2015 m.	**2016 m.**
Gydytojai	930	999
Slaugytojai	565	613
Socialiniai darbuotojai	-	-
Personalas, tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujantis teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas	408	477
Personalas, nedalyvaujantis teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas	822	863
Iš viso:	**637**	**682**

Siekiant įvertinti VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir organizacijos vertybių sąsajas buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu. Pirmasis klausimas respondentams buvo toks: ***„Įvardinkite, kokia organizacinė kultūra yra VšĮ Trakų ligoninėje? Kuo ji pasižymi?“***. Interviu metu paaiškėjo, kad, įvardindami organizacinę kultūrą VšĮ Trakų ligoninėje, respondentai pabrėžė draugiškus santykius, bendradarbiavimą: 1 respondentas pažymi, kad „*Kultūrinis tipas aš vis gi skaitau, kad yra alhokratija, orientacija tikrai yra kūrybiškumas, paslaugos ieškomos, kad butų efektyvios ir kad rezultatai irgi geri bendravimas yra aišku sudėtingas, kaip ir kitose įstaigose, ne visada yra pagarba vienas kitam, bet visumoje procesas vyksta ir įstaiga dirba atitinkamai šiam laikotarpiui*“. 2 respondentas mano, kad „*Bendra kultūra yra pakankamai normali, geras bendradarbiavimas vyksta, geras tarp gydytojų, manyčiau silpnesnis bendradarbiavimas yra tarp slaugytojų ir slaugių padėjėjų bei kito pagalbinio personalo*“. 3-iojo respondento nuomonė yra tokia „*Aš manau, kad įstaigos organizacinė kultūra daugiausia priklauso nuo įstaigos vadovo, šiuo metu pas mus yra paskirtas naujas įstaigos vadovas. Keičiasi vadovas, keičiasi ir organizacinė kultūra. Bendrai norėčiau paminėti, kad pas mus įstaigoje tai yra draugiški santykiai, vyrauja sąžiningumas, bendravimas, bendravimas tarpusavyje, tarp skyrių, tarp slaugytojų. Konkuravimo nepastebėjau*“. 4-ojo respondento teigimu įstaigos kultūra taip pat teigiama: „*Manyčiau veikla įstaigos sklandi, bendras klimatas geras, asmeniškai teko ne iš vienų besigydžiusių žmonių išgirsti gerus atsiliepimus apie ligoninę. Ypatingai Vilniečiai noriai važiuoja gimdyti į Trakus. Dėl geros priežiūros ir geros*

atmosferos. Man atrodo, kad įstaigos veikla sklandi, jei ir pasitaiko kokių nesklandumų, bet jų pasitaiko visose įstaigose. O ligoninės veikla ypatingai jautriai vertinimą, nes sveikata didžiausias žmogaus turtas. Šiuo metu gal periodas nelabai lengvas, nes pasikeitė vadovas. Vyksta adaptacija, bet manau viskas bus gerai".

16 lentelėje matome, kaip dažnai tuos pačius organizacinės kultūros bruožus įvardino pusiau struktūrizuoto interviu dalyviai.

16 lentelė. Organizacinės kultūros bruožai (N=4)

Organizacinės kultūros bruožai	**Dažnis**
Kūrybiškumas	1
Pagarba	1
Bendradarbiavimas	3
Draugiški santykiai	1
Sąžiningumas	1

Stebima, kad respondentai įstaigos kultūrą sieja su vadovu, tačiau pažymi, kad ji glaudžiai siejasi ir su atmosfera darbe, kuri yra įvardinama teigiamai. Pabrėžiamas sklandus bendradarbiavimas, nors ir yra pastebėjimų, kad tarp gydytojų jis yra glaudesnis nei tarp slaugytojų ir kito personalo.

Respondentai, paprašyti įvertinti bendrą vadovavimo stilių įstaigoje, jį įvardino įvairiai: 1 respondentas jį įvardina kaip autokratinį: „*Vertinant vadovo vadovavimo stilių, tai pas mus vadovavimas yra autokratinis*". 2 respondento nuomonė kiek kitokia: „*Manyčiau, kad jis yra mišinys tarp demokratinio ir liberalaus valdymo stiliaus šiandien dienai bent tokio stiliaus siekčiau, kad jis būtų gydymo įstaigoje*". 3 respondento teigimu, vadovavimo stilių įvardina panašiai kaip pirmasis respondentas: „*Kiek man teko pastebėti, nuo vadovo darbo pradžios praėjo ne daug laiko, bet man pasirodė, kad jo valdymo stilius yra autokratinis, bent kol kas taip atrodo, gal laikui bėgant keisis nuomonė, labai norėčiau, kad tai būtų demokratinis, kad daugiau bendrautų su vyresniosiomis slaugos administratorėmis*". 4 respondentas vertindamas suabejojo: „*Man sunku vertinti, kadangi nedirbu šioje įstaigoje, sudėtinga vertinti. Norėčiau tikėti, kad demokratinis, nes labai svarbu kalbėtis, tartis su žmonėmis. Negaliu vertinti naujo vadovo dar*".

17 lentelė. Vadovavimo stiliaus bruožai (N=4)

Organizacinės kultūros bruožai	**Dažnis**
Autokratinis	2
Demokratinis	2
Liberalus	1

Trečiuoju klausimu respondentų buvo pasiteirauta, „***Kaip vertinate vadovavimą darbuotojams?***“. 1 respondento vertinimas toks: „*Jeigu vertinti vadovavimą vadovo, tai aš vertinu, kad blogai*“. 2 respondentas teigia, kad „<....> *kai vyksta kažkas naujo tai vyksta toks prisitaikymo periodas tarp kolektyvo ir vadovo kurio metu vis tiek būna santykių nesklandumai, bet tai praeinantis dalykas ir viskas turėtų būti sklandu*“. 3 respondentas įvardina, kad jam vadovavimą vertinti yra sudėtinga „*Sunku vertinti, kaip ir minėta pradžioje, norėtųsi, kad vadovo sprendimai būtų daug ryžtingesni, laikytųsi duoto žodžio, daugiau bendravimo, daugiau bendravimo kaip minėjau su administracija ir su slaugos administratorėm ir su vedėjais ir kad vadovas sugebėtų mus sutelkti bendram darbui*“. 4 respondentas teigia, kad „*Kaip ir minėjau ankščiau sudėtinga vertinti, nes vyksta adaptacija kolektyvo ir vadovo. Vyksta pasikeitimai vieni juos priima gerai, kiti sunkiau. Normalu manyčiau. Tikiu, kad viskas yra gerai*“. Darbo autorės nuomone, respondentų nuomonės vertinant vadovavimą darbuotojams išsiskyrė dėl svarbios priežasties – VšĮ Trakų ligoninėje prieš 4 mėnesius paskirtas naujas vadovas. Toks vertinimas yra suprantamas – sunku per trumpą laiką objektyviai įvertinti vadovavimą. Respondentai pasigenda bendravimo ir bendradarbiavimo, pabrėžia savalaikių sprendimų svarbą.

18 lentelė. Vadovavimo trūkumai (N=4)

Trūkumai	**Dažnis**
Santykių nesklandumai	2
Ryžto trūkumas	1
Žodžio nesilaikymas	1

Taigi, didžiausiu vadovavimo darbuotojams trūkumu respondentai įvardino santykių nesklandumus, nors tuo pačiu pastebėjo, kad tokią situaciją galėjo sąlygoti esamas adaptacijos laikotarpis, kadangi vadovas vadovauja gana neseniai.

Sekantis klausimas pusiau struktūrizuoto interviu metu buvo toks: „***Jūsų nuomone, kokie įstaigą vienijantys kultūros elementai yra svarbiausi? Pavyzdžiui: vertybės, normos, misija ir vizija, aiškūs herojai (lyderiai), ritualai, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas. Išvardinkite juos pagal svarbą (skirkite 11 balų svarbiausiam, jūsų vertinimu, elementui)***“.

Respondentai buvo paprašyti sureitinguoti tokius kultūros elementus kaip: vertybės, nuostatos, organizacijos politika, vizija ir misija, ideologija, įstaigos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai, kalba bei kultūrinsis ryšių tinkas. 19 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai.

19 lentelė. VšĮ Trakų ligoninės kultūros elementų reitingavimas (N=4)

		1 respondentas	2 respondentas	3 respondentas	4 respondentas
1.	Vertybės	11	5	4	9
2.	Nuostatos	8	4	7	8
3.	Organizacijos politika	9	2	6	10
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	10	7	11	11
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	6	3	3	3
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	5	10	8	5
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	1	1	2	1
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	3	9	5	2
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	2	8	1	6
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	7	11	10	7
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	4	6	9	4

Kaip matyti, reitinguojant VšĮ Trakų ligoninės kultūros elementus, respondentų nuomonės išsiskyrė – pirmojo respondento vertinimu, svarbiausia yra vertybės, antrojo – kalba (bendravimo „tonas“), trečiojo bei ketvirtojo respondentų nuomonės sutapo – svarbiausiais kultūros įstaigos elementais jie įvardina įstaigos misiją ir viziją, t.y. nuostatas šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga. Tik vienas iš respondentų pagrindė savo vertinimą, 4 respondento teigimu, „*Svarbiausia įstaigos paskirtis, vizija misija, kuria kryptimi ji eina, tada jos vertybės darbuotojai ir pacientai bendra organizacijos politika. Labai svarbu tarpusavio bendravimas, komandinis darbas bendravimas ir su išorės aplinka, tiek su steigėju, tiek su kitomis institucijomis. Sudėtinga išdėlioti, nes visi šie elementai svarbūs įstaigai*“. Kaip mažiausiai reikšmingus įstaigos kultūros elementus respondentai įvardina herojus (lyderius) ir pasakojimus (praktiką) bei materialius simbolius (logotipus ir pan.). Skirtingai respondentai įvertino ritualus – antrojo respondento teigimu, tai gana svarbus įstaigos kultūros elementas, tuo tarpu ketvirtasis respondentas ritualus vertina kaip mažai reikšmingą įstaigos kultūros elementą. Antrojo respondento vertinimu organizacijos politika yra nesvarbus įstaigos kultūros elementas, šiai pozicijai prieštarauja kiti respondentai, kurie organizacijos politiką įvertina 9, 6 ir 10 balų (iš 11 galimų). Kadangi organizacinės kultūros elementų reitingavimas

paremtas subjektyvia respondentų nuomone, galima daryti prielaidą, kad vertinimas siejasi su respondentų asmenybėmis ir asmeninėmis vertybėmis.

Sekančiu pusiau struktūrizuoto interviu klausimu respondentų buvo pasiteirauta: „***Kokie įstaigos strateginiai tikslai, kaip juos vertinate? Kaip juos sekasi įgyvendinti? Kodėl? Kaip manote, ar visiems darbuotojams žinomi įstaigos strateginiai tikslai?***“. Paaiškėjo, kad 1-asis respondentas mano, kad strategijos apskritai nėra: „*Nėra aiškios strategijos šiai dienai mūsų įstaigoje nėra ir darbuotojai jos nežino*“. 2 respondentas išsako tokią nuomonę: „*Pagrindinis įstaigos tikslas, kad pirmyn judėtų, kad stiprėtų pati įstaiga, jos funkcionalumas ir konkurencingumas gerėtų. Ar visi žino kokie tikslai? Manyčiau kas domisi tas tie gal daugiau žino, kas nesidomi žino dar nepakankamai. Reikėtų gal tą tikslą aiškinti plačiau, kad daugiau žinotų ir suburti kaip po bendrą tikslo siekiantį kolektyvą*“. 3 respondentas teigia, kad „*Gydymo įstaigos strateginiai tikslai, kaip kitų gydymo įstaigų sveikatos paslaugų gerinimas, jų tinkamumas, prieinamumas, racionalus išteklių naudojimas, taupymas, tie tokie tikslai. Ar visi žino? Gal nevisi žino, kas tie kurie nesidomi gal ne, bet man atrodo, kad vis kažkiek tiek žino, tik ar daro*“. 4 respondento nuomone, „*Strateginiai tikslai šios įstaigos ir toliau teikti kokybiškas paslaugas pacientams, stiprėti ir atlaikyti reformas vykstančias sveikatos priežiūroje. Vienytis ir eiti tvirtai tikslo link*“.

20 lentelė. VšĮ Trakų ligoninė strateginių tikslų vertinimas (N=4)

Teigimai	**Neigiamai**
3	1

Vertindami VšĮ Trakų ligoninė strateginius tikslus respondentai pažymėjo, kad tikslinga platesnė tikslų sklaida ir viešinimas darbuotojams. Taigi nepakankamas siekiamų įstaigos tikslų viešinimas bei darbuotojų informavimas neigiamai veikia kolektyvo motyvaciją dirbti ir prisidėti prie įstaigos tikslų įgyvendinimo.

Parašyti išskirti įstaigos sėkmės kriterijus („***Kokius įstaigos sėkmės kriterijus išskirtumėte? Kodėl?***“) respondentai akcentavo komandą ir komandinį darbą.

Atsakydami š šį klausimą respondentai teigė: 1 respondentas „*Pagrindinis kriterijus bendras komandinis darbas*“; 2 respondentas „*Turėtų būti pasitikėjimas vieni kitais, bendras supratimas, geranoriškumas, bendravimas tarp personalo*“; 3 respondentas „*Kriterijai tai sakyčiau pirmiausia komandiniam darbui, kad mes dirbtumėme vieningai, tolerancija, pasitikėjimas vienas kitu, tinkamas valdymas. Tai tokie pagrindiniai kriterijai*“; 4 respondentas „*Manau įstaigai labai svarbus finansinis stabilumas, geri specialistai, sklandus darbas, patenkinti pacientai. Finansiškai tvirta įstaiga visada turi privalumų konkuruojant, pavyzdžiui gali pasiūlyti pacientams geresnį ištyrimą su nauja*

aparatūra, ar pagerinti gerinti darbo aplinką. Tačiau tai yra nemenkas iššūkis ligoninėms. Svarbu kurti gerą klimatą įstaigoje, kad jauni specialistai norėtų atvykti dirbti į Trakų ligoninę, nes bonusą ji turi, nes Trakai istorinis gražus miestas arti sostinės, reikia dirbti šiuo klausimu“.

21 lentelė. VšĮ Trakų ligoninė sėkmės kriterijai (N=4)

Kriterijus	**Dažnis**
Komandinis darbas	4
Bendradarbiavimas	4
Pasitikėjimas	2
Bendras supratimas	1
Tolerancija	1
Valdymas	1
Finansinis stabilumas	1
Specialistai	1

Paprašyti ***įvertinti įstaigos kultūrines vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą bei įvertinkite jų santykį su strateginėmis vertybėmis, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka, respondentai išsakė tokią nuomonę:*** 1 respondentas „*Pagrindinis vertinimas tai yra bendradarbiavimas, bendravimas su skyriais su kolegom su administracija ir kai viduje yra bendravimas bendradarbiavimas su giminėm su steigėju, čia yra sėkmė*“; 2 respondentas: „*Tai manyčiau, kad tai yra supratimas darbuotojų ir sukūrimas darbo komandos, kad visi suprastų savo reikšmingumą, kad visi suprastų ką jie turi daryti ir tas turėtų būti vykdoma*“; 3 respondentas: „*Kultūrinės vertybės, kurios daro įtaką mūsų veiklos, mūsų organizacijos efektyvumą pirmiausia tai manyčiau profesionalumas - tiek slaugytojų, tiek gydytojų. Toliau kartojuosi, kad geri santykiai būtų su bendradarbiais, tiek tarp pačių slaugytojų tiek tarp gydytojų ir slaugytojų. Sąžiningumas, komandinis darbas ir darbo drausmės laikymasis. Tokia mano nuomonė*“; 4 respondentas: „*Manau, kad pagrindinė įstaigos vertybė, tai specialistai dirbantys, kurių darbas labai nelengvas. Vadovo tikslas turėtų būti suburti žmones komandiniam darbui, o tai padeda įstaigai siekti užsibrėžto tikslo. Svarbu parodyti žmonėms, kad jie yra vertinami ir kad nuo jų vieningumo priklauso ar įstaiga bus sėkminga ir kaip bus vertinama visuomenėje*“.

Kadangi sveikatos priežiūros paslaugų teikimas remiasi komandinio darbo principu, respondentai tai sieja su teikiamų paslaugų kokybe, įstaigos veiklos efektyvumu, o sklandų komandinį darbą traktuoja kaip svarbiausią įstaigos vertybę.

22 lentelė. VšĮ Trakų ligoninės kultūrinės vertybės (N=4)

Kultūrinė vertybė	**Dažnis**
Bendradarbiavimas	2
Komanda	3
Profesionalumas	1
Sąžiningumas	1
Specialistai	1

Taigi, atsižvelgiant į respondentų nuomones, galima teigti, kad respondentai pabrėžia komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo svarbą.

Sekančiu klausimu respondentai buvo paprašyti ***įvertinti asmeninių savybių, kurias atsineša darbuotojai, ateidami į darbą, svarbą.*** Taip pat respondentai paprašyti ***įvardinti, kokios pageidaujamos savybės?*** 1 respondentas teigia, kad „*Ateinant į darbą pageidaujamos savybės, kad žmogus butų su gera nuotaika, teigiamai nusiteikęs ir būtų pasiruošęs darbui teoriškai, pasiruošęs bendrauti su ligoniais, šiuolaikiniam gydimui to ligonio. Būtų pasiruošęs su ligoniu dirbti*“. 2 respondentas mano, kad „*Kiekvienas darbuotojas ateidamas į darbą atsineša savo patirties dalį savo supratimą, matymą ir visą laiką reikia pasižiūrėti ir pasiklausyti to žmogaus, kaip jis mąsto, kaip jis galvoja, nes gali būti kažkas naujo, kažkas racionalaus ir iš to, kas yra reiktų pasinaudoti ta proga ir pasiimti kas yra geriausia kolektyvui įstaigai, O pageidaujamos savybės yra pareigingumas, sąžiningumas*“. 3 respondentas išsako nuomonę, kad „*Kompetencija, kad žmogus būtų tam darbui kompetentingas, sąžiningas, tai kas labai svarbu mūsų darbe, mokėjimas bendrauti ir kad žmogus būtų su šypsena veide, nes pacientui malonu matyti, reikia stengtis*“. 4 respondentas pirmiausia pabrėžia profesionalumą: „*Pirmoje vietoje išskirčiau profesionalumą. Mediko specialybė nelengva, reikalauja daug atsidavimo, užuojautos, supratimo. Juk kartais gydytojas atlieka ir psichologo vaidmenį, taip kad šios asmeninės savybės manyčiau labai svarbios*“.

Respondentai nurodė nemažai asmeninių savybių, kurios yra būtinos dirbant sveikatos priežiūros srityje, o kompetenciją priskiria prie vienos svarbiausių darbuotojų savybių. Tai yra savaime suprantama, kadangi klaidos teikiant sveikatos priežiūros paslaugas netoleruojamos. Patirtis, racionalumas, sąžiningumas, pareigingumas, užuojauta ir supratimas, atsidavimas bei pozityvus nusiteikimas yra vienos iš labiausiai vertinamų asmeninių savybių, reikalingų dirbant sveikatos priežiūros sistemoje.

23 lentelė. Asmeninių savybių vertinimas (N=4)

Asmeninė savybė	**Dažnis**
Pozityvumas	1
Patirtis	1
Racionalumas	1
Sąžiningumas	1
Pareigingumas	1
Kompetencija	2
Atsidavimas	1
Užuojauta ir supratimas	1

Respondentai taip pat buvo paprašyti ***įvertinti dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ vertybių kontekste*.** Respondentų pasiteirauta, ***kas svarbu dirbant komandoje?*** Paaiškėjo, kad respondentai išskiria tokias vertybes kaip pagarba, geranoriškumas, pasitikėjimas. 1 respondentas: „*Pagarba vienas kitam. Jei vienas kitą gerbsim, vienas kitam padėsim tai tada gaunasi, kaip komanda ir tada geri rezultatai*“, 2 respondentas: „*Svarbios tos nerašytos darbo taisyklės. Visuose kolektyvuose jos yra, ir jų laikomasi kaip pavyzdys galėtų būti, kad naujas darbuotojas atėjęs visą laiką dirba sakykim per Kalėdas ar per naujuosius metus. Nerašytos taisyklės padeda darbe ir kolektyvui padeda, per Kalėdas lietuvių gali padirbėti rusų tautybės ar kitų tautybių darbuotojai, o tada po dviejų savaičių per rusų Kalėdas padirba lietuvių tautybės darbuotojai. Turi būti geranoriškumas ir čia veikia tos nerašytos taisyklės kur žmogiškasis faktorius, kur nėra niekur pažymėta, bet visi taip daro ir niekam nekyla klausimų*“. 3 respondentas vėlgi pabrėžia pasitikėjimą: „*Mano nuomone, tai nerašytos taisyklės jų yra įvairių, bet aš išskirčiau vieną pasitikėjimas vienas kitu*“. 4 respondentas teigia, kad „*Nerašytos taisyklės visose bendruomenėse egzistuoja, o įstaiga yra bendruomenė. Kadangi žmonės susirenka skirtingi, tai ir tam tikri suvokimai skirtingi. Karais nerašytos taisyklės padeda darbui, kaip susitarimai bendražmogiški. O kartais nerašytomis taisyklėmis tampa nuostatos ar žmonių grupių įsitikinimai kurie neleidžia judėti pirmyn. Manyčiau pagrindinė nerašyta taisyklė tinkanti visiems, tai yra pagarba vienas kitam, tai komandinio darbo pagrindas*“.

Paskutiniuoju pusiau struktūrizuoto interviu klausimu respondentų buvo teiraujamasi „***Kokios yra pageidaujamos įstaigos vertybės, t.y. idealios darbo normos, link kurių stengiamasi eiti?***“. 1 respondentas mano, kad „*Visų pirma turi būti gera aplinka, darbo gera aplinka, geras kabinetas, geras apšvietimas, gera ir šiuolaikinė įranga. Ir jeigu viskas bus gerai, tuomet darbuotojas stengsis dirbti gerai. Psichologinis klimatas yra vienas iš pagrindinių vertybių, jeigu žmogus ateina į darbą per prievartą eina į darbą tik dėl to, kad kitos išeities nėra tai tokie patys ir rezultatai yra*“. 2 respondentas

vėl grįžta prie komandinio darbo svarbos: „*Pagrindinė manau vertybė yra komandos formavimas, kolektyvo, bendraminčių suformavimas ir tada yra bendras tikslas ir darbas lengvesnis ir lengviau pasiekiamas tikslas ir įstaiga tampa stipresnė ir tikslai lengviau pasiekiami*“. 3 respondentas akcentuoja atmosferą darbe, motyvaciją, kvalifikaciją: „*Pirmiausia skirčiau tai įstaigos geram psichologiniam klimatui, kad žmogus ateitų į darbą, kaip su švente, kaip su gera mintim ir tada rezultatai būtų geri. Kad būtų jauki aplinka, remontai, malonu būtų dirbti, maloniai nuteiktų akį, būtinos darbo priemonės, medicinos prietaisai, kurie genda nuolat ir tai veikia visą šitą mūsų klimatą. Kad būtų motyvacija kelti kvalifikaciją ir kad tai būtų kažkaip atspindima, kad būtų už tai tinkamai atlygis, jei esi aukštesnes kvalifikacijos, aš manu tai neturi būti visi suniveliuoti ir gauti vienodą atlyginimą. Tai tokia mano nuomonė*“. 4 respondentas dar kartą akcentuoja komandą: „*Kaip ir minėjau nekartą pagrindinė vertybė įstaigoje yra komanda, kuri vieningai eina tikslo link. To ir norėtųsi palinkėti Trakų ligoninei*“. Iš pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad svarbiausias dėmesys, jų vertinimu, turi būti skiriamas komandai, jos formavimui, pasitikėjimui vienas kitu, bendradarbiavimui, pagarba tiek kolegoms, tiek pacientams.

Vertinant VšĮ Trakų ligoninės objektyvius duomenis matyti, kad įstaigos veikla organizuota pagal organizacinę struktūrą siekiant užtikrinti licencijuojamų, antrinių stacionarinių ir ambulatorinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą. Darbuotojų kaita yra neišvengiama dėl išorinių ir vidinių priežasčių. Optimizuojant įstaigos veiklą atsisakoma kai kurių paslaugų ar pareigybių, o gydytojų kaitą sąlygoja tai, kad VšĮ Trakų ligoninėje dalis dirbančių gydytojų yra rezidentai (Priėmimo-skubiosios pagalbos skyriuje), kurie, pasibaigus, rezidentūrai ieško darbo kitose didesnėse gydymo įstaigose ar Europos Sąjungos šalyse.

Lyginant 2015 ir 2016 m. VšĮ Trakų ligoninės darbuotojų darbo užmokestį pastebima, kad jis kyla, tačiau nepakankamai, todėl VšĮ Trakų ligoninė negali konkuruoti su privačiomis sveikatos priežiūros paslaugas teikiančiomis įstaigomis.

Paslaugų skaičius lyginant 2015 ir 2016 m. nėra mažėjantis, tai sąlygoja demografinė šalies situacija, geresnė bei tikslesnė diagnozė ir kt. VšĮ Trakų ligoninė, siekdama atsinaujinti ir padidinti savo konkurencingumą, 2016 m. renovavo įstaigos korpusą ir modernizavo Akušerijos ginekologijos skyrių. Finansavimas šiems darbams buvo skirtas iš Lietuvos Respublikos ir Šveicarijos bendradarbiavimo programos projekto lėšų. Kadangi buvo vykdomi rekonstrukciniai darbai, sveikatos priežiūros paslaugų teikimas epizodiškai buvo ribojimas, tai sąlygojo ir paslaugų rodiklių pokytį. Atsinaujinusi įstaiga tikisi 2017 m. rodiklius pagerinti.

Interviu metu paaiškėjo, kad ***respondentai įstaigos kultūrą sieja su vadovu***, tačiau pažymi, kad ji glaudžiai siejasi ir su atmosfera darbe, kuri yra įvardinama teigiamai, pabrėžiamas bendradarbiavimas, nors ir yra pastebima, kad tarp gydytojų jis yra glaudesnis nei tarp slaugytojų.

Respondentų nuomonės vertinant vadovavimą darbuotojams išsiskyrė dėl svarbios priežasties – VšĮ Trakų ligoninėje prieš 4 mėnesius paskirtas naujas vadovas. Toks vertinimas yra suprantamas – sunku per trumpą laiką objektyviai įvertinti vadovavimą. Pusiau struktūrizuoto interviu metu paaiškėjo, ***kad pasigendama bendravimo ir bendradarbiavimo, pabrėžiama savalaikių sprendimų svarba***.

Atlikus tyrimo duomenų analizę ir apibendrinus VšĮ Trakų ligoninė organizacinės kultūros elementų vertinimą, galime išskirti dėmesį komandai, komandiniam darbui. Du respondentai vertindami VšĮ Trakų ligoninės kultūros elementus svarbiausiais įvardina įstaigos misiją ir viziją, t.y. nuostatas šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga. Kaip mažiausiai reikšmingus įstaigos kultūros elementus respondentai įvardina herojus (lyderius) ir pasakojimus (praktiką) bei materialius simbolius (logotipus ir pan.). Skirtingai respondentai įvertino ritualus – antrojo respondento teigimu, tai gana svarbus įstaigos kultūros elementas, tuo tarpu ketvirtasis respondentas ritualus vertina kaip mažai reikšmingą įstaigos kultūros elementą. Taip pat išsiskyrė organizacijos politikos vertinimas – vienas respondentas šį įstaigos kultūros elementą įvertina kaip nesvarbų, tuo tarpu kiti respondentai šiai įstaigos kultūros elementui teikia gana svarbų vaidmenį. ***Svarbus vaidmuo įstaigos sėkmei, respondentų teigimu, tenka komandai bei komandiniam darbui, palankiai atmosferai darbe***. Komandinio darbo svarbą respondentai pabrėžia ir atsakydami į kitus pusiau struktūrizuoto interviu klausimus. Jų vertinimu, komandinis darbas svarbus ir strateginiame įstaigos veiklos kontekste, taip pat – kaip asmeninė savybė (greta profesionalumo ir kompetencijos, atjautos). Įstaigos „nerašytose taisyklėse“ respondentai dar kartą pabrėžia, kaip svarbu yra būti komanda, jų vertinimu, ***tik dirbant komandoje įmanoma išsaugoti tokias vertybes kaip pagarba, geranoriškumas, pasitikėjimas***.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad vertybės įstaigoje, tiek vadovų, tiek darbuotojų teigimu, yra tos pačios. Iš interviu metu pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad ***svarbiausias dėmesys, jų vertinimu, turi būti skiriamas komandai, jos formavimui, pasitikėjimui vienas kitu, bendradarbiavimui, pagarba tiek kolegoms, tiek pacientams***.

3.2. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. Skyrių, padalinių vadovų vertinimas.

Diskusija apie organizacijų kultūros sampratas neatsiejama nuo diskusijos apie organizacijos kultūrų tipus. Atliekant VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų apklausą jiems pateikti 24 klausimai, Skyrių, padalinių vadovams ir administracijai skirtoje anketoje pateiktos dvi skiltys – „reali

situacija“ ir „siektina situacija“. Skiltyje „reali situacija“ vadovai turėjo apibūdinti organizaciją taip, kokia ji yra dabar, skiltyje „siektina situacija“ – kokia įstaiga turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Vadovai, vertindami savo organizaciją, atsakymų alternatyvoms turėjo paskirstyti 100 %.

24 lentelėje ir 11 paveiksle matyti, kaip organizacijos kultūrą vertina VšĮ Trakų ligoninė skyrių ir padalinių vadovai.

24 lentelė. Skyrių ir padalinių vadovų apklausos rezultatai (N=9)

Atsakymų vidurkiai	**Dabar**	**Siektina situacija**
Klanas (A)	22%	31%
Adhokratija (B)	17%	21%
Rinka (C)	19%	14%
Hierarchija (D)	42%	34%
VISO:	**100 %**	**100 %**

Matyti, kad daugelis (D=42) pirmosios grupės respondentų mano, kad VšĮ Trakų ligoninė vyrauja hierarchinė kultūra. T. y. tokia kultūra, kuri atskleidžia, kad šiuo metu organizacijai būdinga stabilumas ir kontrolė, stipri vidinė orientacija ir integracija. Svarbiausias sveikatos priežiūros paslaugų teikime yra sklandus veiklos procesas, todėl organizacijoje vadovaujama remiantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla. Hierarchijos, arba biurokratinė organizacinė, kultūra apibūdinama M. Vėberio biurokratinio modelio septyniais bruožais: taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita. Darbo vieta formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytomis griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Labai svarbu sklandus veiklos palaikymas, stabilumas, nuspėjamumas, efektyvumas.

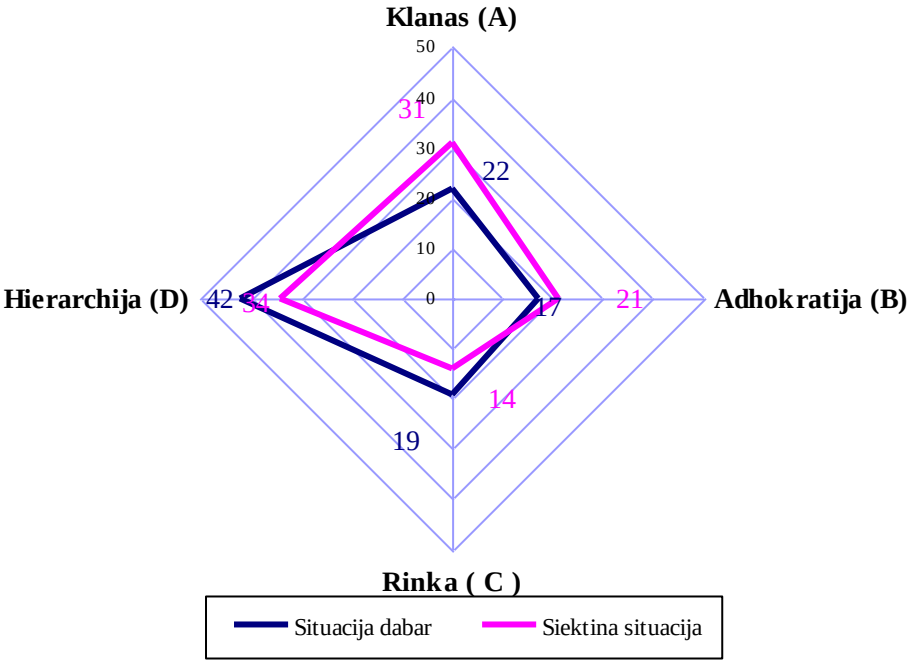
R. Naujanienės ir kt. pastebėjimu, kultūra yra inertiška ir sunkiai keičiama, nes žmonės yra linkę saugoti savo idėjas, vertybes ir tradicijas. Taip pat kultūra yra socialiai sukonstruotas fenomenas, tai yra žmonių produktas ir yra pasidalyta tarp žmonių, priklausančių įvairioms grupėms (Naujanienė ir kt. 2016). Skirtingos grupės kuria skirtingas kultūras, tai yra ne žmogaus charakteris nurodo kultūrą. Natūralu, kad ligoninė, kaip įstaiga, yra sukūrusi savo kultūrą – čia teikiamos specifinės, atsakomybės reikalaujančios pastabos, svarbus vaidmuo tenka kontrolei, drausmei.

Kokios situacijos respondentai siektų ateityje nėra pakankamai aišku – ženkliai nedominuoja nei vienas iš organizacinės kultūros tipų. Tačiau vadovams aktuali novatoriškumu, lankstumu,

kūrybiškumu, dinamiškumu pasižyminti kultūra – adhokratija (B=21). Rinkos tipui skirtas mažiausias dėmesys (C=14).

K. S. Cameron ir R.E. Quinn pabrėžia, kad analizuojant organizacinės kultūros profilio diagramą, būtina atkreipti dėmesį į daugiau nei dešimties balų skirtumą tarp esamos ir siektinos situacijos, rodantį būsimų pokyčių pagrindą (Cameron ir Quinn 2006).

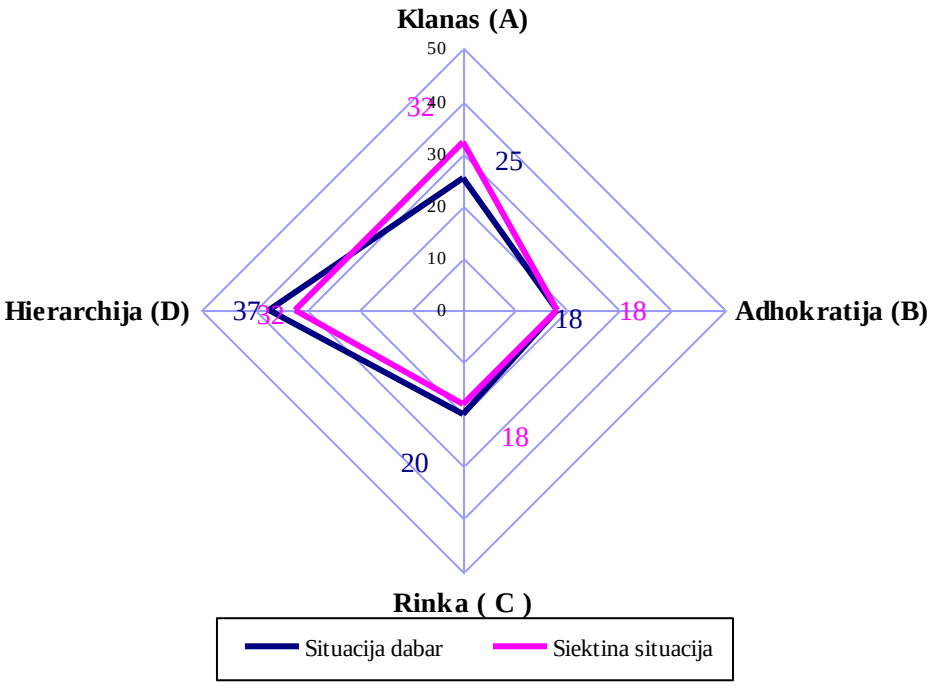
Pagal gautas apklausos duomenų reikšmes grafiškai pavaizduotas esamos ir siektinos organizacinės kultūros vertinimo profilis (11 pav.).



11 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų esamos ir siektinos organizacinės kultūros profilio vertinimas (proc.)

Pateiktame paveiksle matyti, kad didžiausias, 9 procentinių balų skirtumas tarp esamos ir siektinos situacijos yra vertinant klano kultūros tipą. Klano kultūrai būdingi požymiai: atsakomybė ir įsipareigojimai darbuotojams, tokioje organizacijoje vieningas kolektyvas, stipriai išreikštas „mes“ jausmas, vyrauja draugiška aplinka, būdingas komandinis darbas.

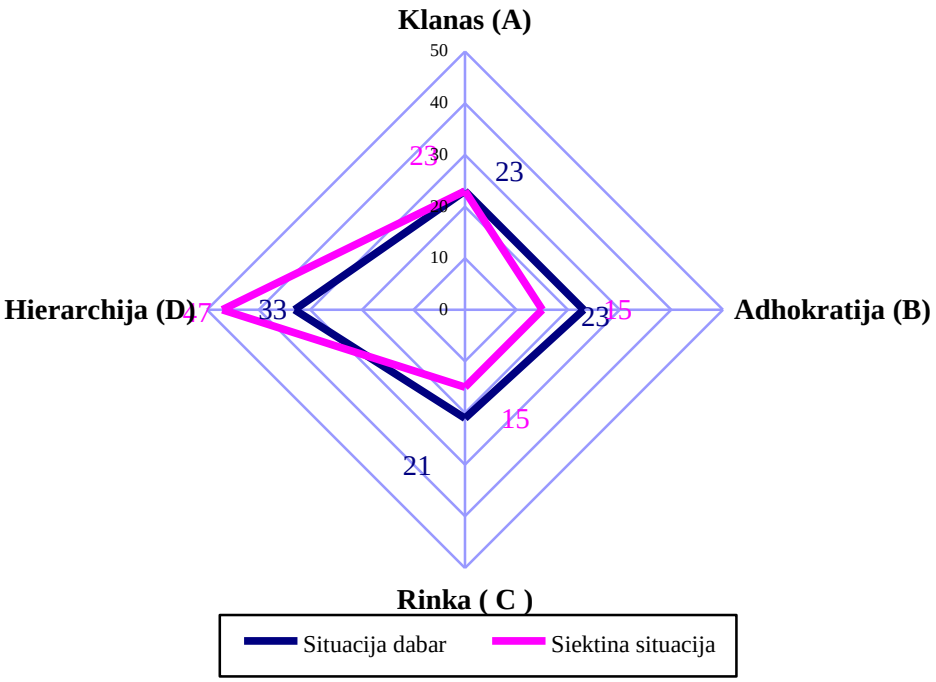
Dominuojančių įstaigos bruožų (esama ir siektina situacija) skyrių ir padalinių vadovų vertinimu pateikiama 12 paveiksle.



12 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų dominuojančių įstaigos bruožų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Skyrių ir padalinių vadovų vertinimu, įstaigoje daugiausia dominuoja hierarchiniai bruožai, t.y., respondentų vertinimu, įstaiga yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, o žmonių veiksmai reguliuojami pagal nustatytas formalias procedūras. Mažiausia dominuojančiu įstaigos bruožu įvertinta adhokratija (18 proc.). T. y, respondentų vertinimu, įstaigai nebūdinga dinamika, verslumas, o jos darbuotojai nėra pasiruošę aukotis ir rizikuoti. 7 proc. balų skirtumas yra vertinant siekiamybę, kad dominuotų klano kultūra. Tokiai kultūrai būdinga tai, kad įstaiga unikali savo ypatumais, yra panaši į didelę šeimą, o žmonės turi daug bendro.

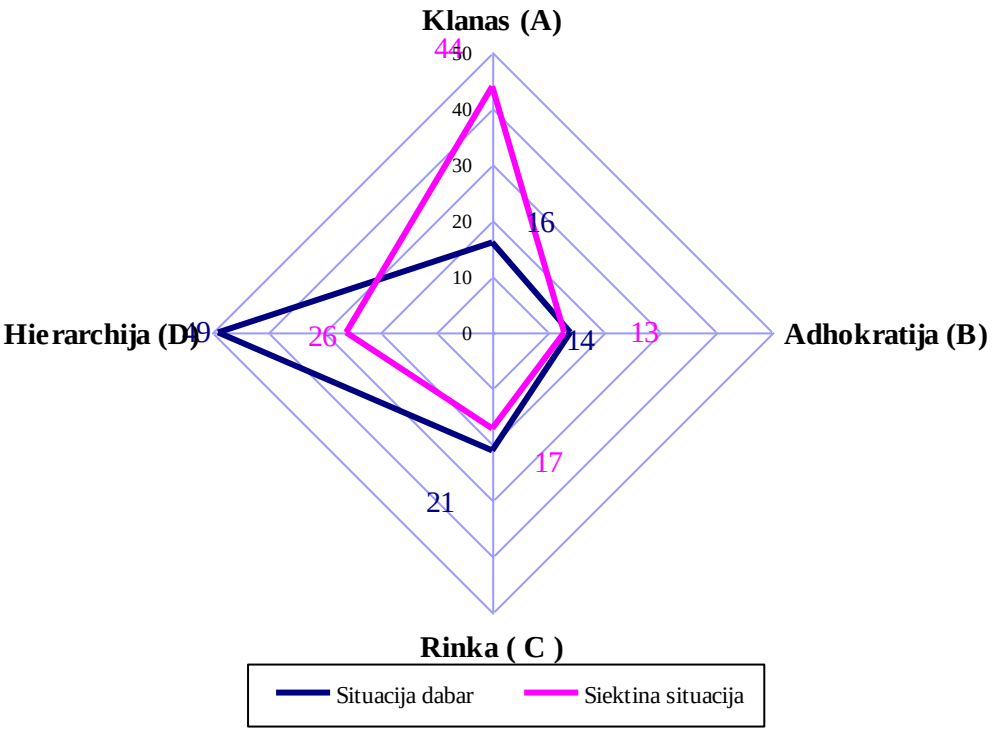
Siekiant vesti įmonė sėkmingos veiklos keliu yra svarbu teisingai pasirinkti vadovavimo stilių, atliekant vadovo funkcijas įstaigoje. Iš anksto yra sunku spręsti, koks vadovavimo stilius yra geriausias. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių. Pvz. susitelkusiose, gerai dirbančiose ir suvokiančiose darbo tikslus grupėse tikslinga vadovauti demokratiniu stiliumi. Organizacijos kultūra yra subjektyvus fenomenas, skirtingai matomas skirtingų žmonių, ir netgi teigiama, kad neturėtume manyti, jog organizacijos kultūra apsiriboja fizine vieta ar darbuotojų kolektyvu. Tai pasireiškia tuo, kad apsikeičiama daugybe žodinių ir nežodinių žinučių. Netgi, kada vadovas stengiasi pakreipti organizacijos kultūrą, darbuotojai gali priimti, atmesti ar tam tikru būdu keisti tuos kultūrinius nurodymus. Be to, žmonėms keičiantis, keičiasi ir kultūra. Taigi organizacijos kultūra yra dinamiška, ne statiška (Keyton 2005, 74). Bendras vadovavimo stilius (esama ir siektina situacija) skyrių ir padalinių vadovų vertinimu pateikiama 13 paveiksle.



13 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų bendro vadovavimo stiliaus (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Bendras vadovavimo stilius VšĮ Trakų ligoninė yra vertinamas kaip hierarchinis – t.y., respondentų vertinimu (47 proc.), bendras vadovavimo stilius įstaigoje – tai skaidrios organizacijos, koordinavimo, sklandaus reikalų tvarkymo pavyzdys. Kokia siekiama situacija ateityje nėra aiškiai išreikšta. Kad ateityje vadovavimas galėtų būti kaip stebėsenos pavyzdys, siekiant padėti ir išmokyti (klanas) – vidutiniškai įvertinta 23 proc., kad tikslinga siekti adhokratijai būdingo valdymo – 15 proc. kadangi, šis procentinis vertinimas, lyginant su situacijos „dabar“ įvertinimu, yra gana ženkliai sumažėjęs (8 proc.), tai rodo, kad skyrių, padalinių vadovai nepageidauja, kad VšĮ Trakų ligoninės vadovavimo stilius būtų verslumo, novatoriškumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys. Kad turėtų sumažėti rinkos vadovavimui būdingas stilius (lyginant situaciją dabar ir siekiamą situaciją), vidutiniškai įvertinta 6 procentiniais balais. Tai rodo, kad, respondentų vertinimu, VšĮ Trakų ligoninės vadovavimo stiliuje neturėtų būti dalykiškumo, agresyvumo konkurentų atžvilgiu ir orientacijos į rezultatus pavyzdys.

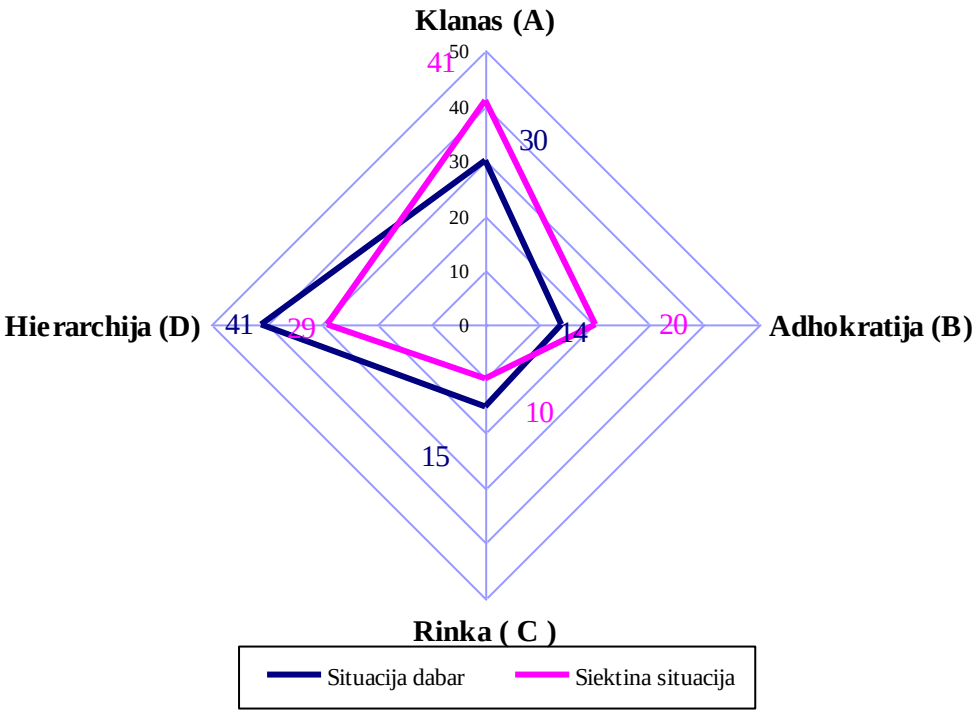
Taip pat tyrimo metu buvo teiraujamasi, kaip skyrių, padalinių vadovai vertina vadovavimą darbuotojams. 14 paveiksle matyti, koks yra šios respondentų grupės vertinimas. Vadovavimas darbuotojams – vienas iš svarbesnių organizacinės kultūros dalių, tai pabrėžė respondentai ir interviu metu.



14 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų vadovavimo darbuotojams (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Kaip matyti, aiškiai dominuoja hierarchinis valdymas (49 proc.), mažiausiai išreikštas šiuo metu, respondentų vertinimu, yra adhokratijos tipui būdingas valdymas (t.y. nėra skatinama individuali rizika, novatoriškumas, laisvė ir originalumas) – toks respondentų vertinimas yra suprantamas nepamirštant, kad kalbame apie ligoninės organizacinės kultūros vertinimą. Tokio pobūdžio įstaigai nėra būdinga laisvė ir interpretacijos. 28 proc. balų atotrūkis vertinant dabartinę bei siekiamą situaciją pastebimas vertinant klano tipui būdingą vadovavimą, t.y., respondentų vertinimu, labai svarbu siekti skatinti komandinį darbą, vieningumą, dalyvavimą sprendimų priėmime. Lyginant esamą situaciją bei siekiamą situaciją pastebimas ir gana ženklus (23 proc.) pokytis vertinant hierarchiniam vadovavimui būdingus bruožus, t.y. garantuoti užimtumą, reikalauti paklusnumo, nuspėjamų, stabilių santykių.

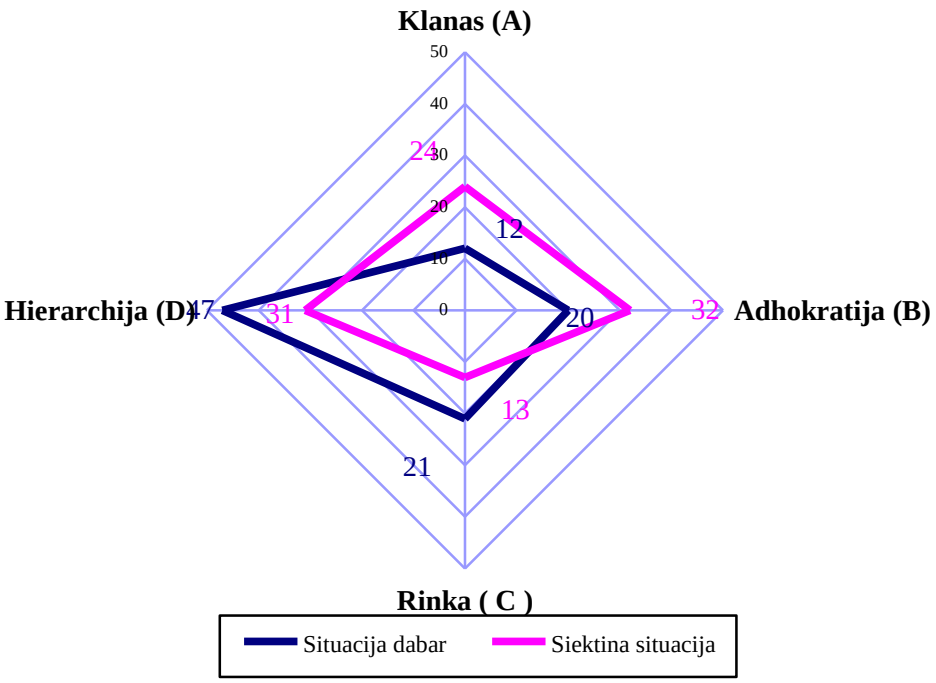
Kaip respondentai vertina VšĮ Trakų ligoninę vienijančius elementus (esamą ir siektiną situaciją) matyti 15 paveiksle.



15 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų įstaigą vienijančių elementų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Klano kultūrai būdingą raišką VšĮ Trakų ligoninėje esamoje situacijoje respondentai įvertina 30 proc., kaip siekiamybę – (A = 41 proc.) tai rodo, kad, respondentų vertinimu, įstaigoje galėtų būti daugiau atsidavimo darbui, tarpusavio pasitikėjimo. Adhokratija įvertinta taip pat iš dalies kaip siekiamybė – procentinis skirtumas yra 6 proc. Tai rodo, kad VšĮ Trakų ligoninė stinga novatoriškumo ir tobulinimosi siekimo, jausmo, kad įstaiga yra pirmaujančių gretose. Didžiausias skirtumas pastebimas vertinant hierarchijos elementus – 12 proc. tai rodo, kad, respondentų vertinimu, įstaigą vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, kas svarbu siekianti išlaikyti sklandžią organizacijos veiklą, tačiau tokia situacija yra pernelyg daug išreikšta. Kaip matyti paveiksle, respondentai norėtų, kad įstaigoje kiek mažiau nei dabartinėje situacijoje būtų skiriama dėmesio tikslo siekimui ir uždavinių vykdymui, agresyvumo nevengimui konkurentų atžvilgiu.

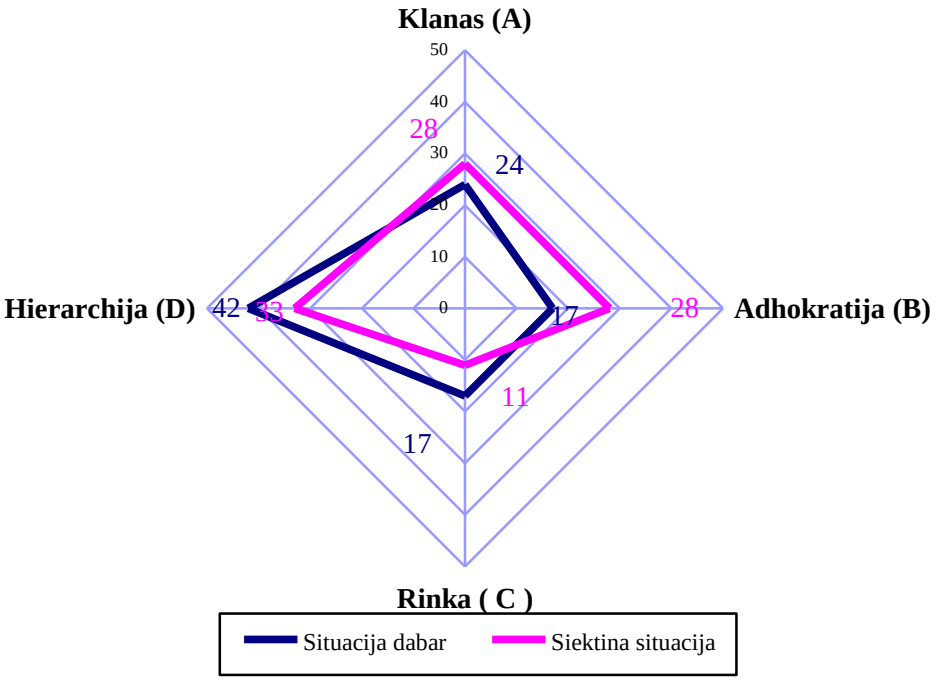
Kiekvienoje įstaigoje labai svarbu yra jos strategija, strateginiai tikslai. VšĮ Trakų ligoninės strateginių tikslų (esama ir siektina situacija) vertinimas pateikiamas 16 paveiksle.



16 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų strateginių tikslų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Strateginių tikslų dimensijoje aiškiai išreikšta hierarchija (D=47), nors, respondentai daugiau likę ateityje strateginius tikslus priskirti adhokratijai (B=32). Respondentų vertinimu, šiuo metu įstaigoje pabrėžiamas nekintamumas ir stabilumas, o svarbiausia yra pelningumas, kontrolė ir veiklos sklandumas. Tuo tarpu ateityje norėtųsi, kad įstaiga daugiau dėmesio skirtų tokiems strateginiams tikslams kaip naujų išteklių paieškai, naujų problemų sprendimui. Taip pat, respondentų vertinimu, įstaiga turėtų drąsiau išbandyti naujoves ir ieškoti galimybių. 12 proc. skiriasi esamos ir siekiamos situacijos vertinime įvertinus klanui būdingus strateginius tikslus – t.y. respondentų vertinimu turėtų būti svarbiau ugdyti žmones, nuolat palaikyti didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrumą. Mažiau, respondentų vertinimu, nei esamoje situacijoje derėtų skirti dėmesio konkurenciniams veiksmams ir pasiekimams, jėgų koncentravimui pergalės rinkoje siekimui.

Sėkmė svarbi kiekvienai įstaigai. Tyrimo metu skyrių ir padalinių vadovų buvo teiraujamasi, kokie, jų vertinimu, sėkmės kriterijai yra VšĮ Trakų ligoninėje. 17 paveiksle pavaizduota, ką sėkmės kriterijais dabar laiko VšĮ Trakų ligoninę skyrių bei padalinių vedėjai bei kokie, jų vertinimu, sėkmės kriterijai turėtų būti ateityje.



17 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų laikomų sėkmės kriterijų (esamos ir siektinos situacijos) vertinimas (proc.)

Matome, kad daugiausia sėkmės kriterijais laikomi hierarchinei kultūrai būdingi bruožai – t.y. nuostatos, kada įstaigos sėkmės pagrindas – pelningumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai (D=42). Daugiau ateityje respondentai norėtų matyti tokius sėkmės kriterijus, kurie būdingi adhokratijai, t.y. kada vadovaujamasi nuostata, kad įstaigos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų paslaugų kūrimas, tai - paslaugų lyderis ir inovatorius. Vertinant šios srities esamą bei siekiamą situacija pastebimas 11 proc. balų skirtumas.

25 lentelėje pateikiami organizacinės kultūros dimensijų vertinimas.

25 lentelė. Organizacinės kultūros dimensijų vertinimas (N=9)

SITUACIJA DABAR				**SIEKTINA SITUACIJA**			
Eil. Nr.	**Dimensija**	**Organizacinės kultūros tipas**	**%**	**Eil. Nr.**	**Dimensija**	**Organizacinės kultūros tipas**	**%**
1.	Dominuojantys bruožai	hierarchija	37	1	Dominuojantys bruožai	Klanas/ hierarchija	32/ 32
2.	Vadovavimo stilius organizacijoje	hierarchija	33	2.	Vadovavimo stilius organizacijoje	hierarchija	47
3.	Vadovavimas darbuotojams	hierarchija	49	3.	Vadovavimas darbuotojams	klanas	44
4	Vienijanti organizacijos esmė	hierarchija	41	4.	Vienijanti organizacijos esmė	klanas	41
5.	Strateginiai tikslai	hierarchija	47	5.	Strateginiai tikslai	adhokratija	32
6.	Sėkmės kriterijai	hierarchija	42	6.	Sėkmės kriterijai	hierarchija	33

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Patapas ir G. Labenskytė (2011, 597)

Apibendrinant galime teigti, kad VšĮ Trakų ligoninė vyrauja hierarchinė kultūra – tai tokia kultūra, kuri atskleidžia, kad šiuo metu organizacijai būdinga stabilumas ir kontrolė, stipri vidinė orientacija ir integracija. Šiai kultūrai būdinga, kad svarbiausia – sklandus veiklos procesas, todėl organizacijoje vadovaujama remiantis griežtomis taisyklėmis ir procedūromis, kontroliuojama darbuotojų veikla. Skyrių ir padalinių vadovų vertinimu, įstaigoje daugiausia dominuoja hierarchiniai bruožai, t.y., respondentų vertinimu, įstaiga yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama, o žmonių veiksmai reguliuojami pagal nustatytas formalias procedūras. Mažiausia dominuojančiu įstaigos bruožu įvertinta adhokratija - respondentų vertinimu, įstaigai nebūdinga dinamika, verslumas, o jos darbuotojai nėra pasiruošę aukotis ir rizikuoti. Bendras vadovavimo stilius VšĮ Trakų ligoninėje yra vertinamas kaip hierarchinis – t.y., respondentų vertinimu vadovavimo stilius įstaigoje – tai skaidrios organizacijos, koordinavimo, sklandaus reikalų tvarkymo pavyzdys. Respondentų vertinimu aiškiai dominuoja hierarchinis valdymas, mažiausiai išreikštas šiuo metu, respondentų vertinimu, yra adhokratijos tipui būdingas valdymas (t.y. nėra skatinama individuali rizika, novatoriškumas, laisvė ir originalumas) – toks respondentų vertinimas sietinas su sveikatos priežiūros paslaugų teikimu, kurios vienareikšmiškai turi būti aiškiai reglamentutos ir darbo pobūdis atitinkantis sveikatos priežiūros teikimo algoritmus. Klano kultūrai būdingą raišką VšĮ Trakų ligoninėje esamoje situacijoje respondentai įvertina kaip siekiamybę – tai rodo, kad, respondentų vertinimu, įstaigoje galėtų būti daugiau atsidavimo darbui, tarpusavio pasitikėjimo. Strateginių tikslų dimensijoje aiškiai išreikšta hierarchija, nors respondentai daugiau likę ateityje strateginius tikslus priskirti adhokratijai. Respondentų vertinimu šiuo metu įstaigoje pabrėžiamas nekintamumas ir stabilumas, o svarbiausia yra pelningumas, kontrolė ir veiklos sklandumas. Kaip siekiamybė yra daugiau dėmesio skirti šiems strateginiams tikslams: naujų išteklių paieškai, naujų problemų sprendimui; drąsiau išbandyti naujoves ir ieškoti galimybių. Daugiausia sėkmės kriterijais laikomi hierarchinei kultūrai būdingi bruožai – t.y. nuostatos, kada įstaigos sėkmės pagrindas – pelningumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai, tuo tarpu ateityje respondentai norėtų matyti tokius sėkmės kriterijus, kurie būdingi adhokratijai, t.y. kada vadovaujamasi nuostata, kad įstaigos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų paslaugų kūrimas, tai - paslaugų lyderis ir inovatorius.

Kultūra yra tyli, neapibrėžta ir sunkiai apčiuopiama. Kultūra yra kokybinis fenomenas ir netinkama lengvai pamatuoti ar klasifikacijai. Kultūrai apibūdinti vartojami tokie terminai, kaip antai mitai, ritualai, simboliai. Kultūra dažniausiai reiškia mąstymo būdą, vertybes ir idėjas apie dalykus, o ne konkrečius, objektyvius ir labiau matomus dalykus organizacijoje (Alvesson ir Sveningson 2008, 36). Antroji tyrimo dalis buvo skirta įvertinti organizacinės kultūros elementų svarbą. Organizacijos kultūros elementai – tai organizacijoje išskiriamos vertybės ir nuostatos, kurių pagalba kuriama organizacijos kultūra. Antrasis tyrimo metu išdalintos respondentams anketos blokas buvo skirtas

organizacinės kultūros elementų svarbos įvertinimui. Respondentų buvo paprašyta išsakyti nuomonę, kokie įtaigos organizacinės kultūros elementai yra svarbiausi siekiant efektyvios veiklos ir kuriems derėtų skirti daugiausia dėmesio? T.y. respondentai įvertino, kiek organizacijai svarbūs jos kultūros elementai (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu).

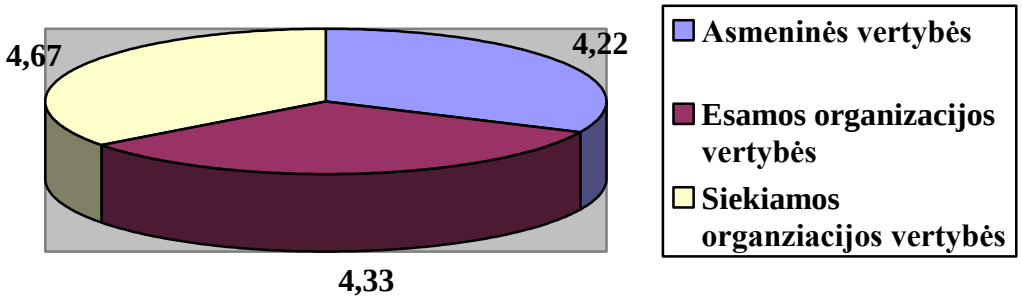
Gauti duomenys pateikiami 26 lentelėje ir 18 paveiksle.

26 lentelė. Organizacinės kultūros elementų svarbos vertinimas (vidurkis) (N=9)

	Organizacinės kultūros elementas	**Vertinimas**
1.	Vertybės	4,44
2.	Nuostatos	4,22
3.	Organizacijos politika	4,33
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	4,22
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	4,33
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	4,67
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	3,78
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	4,00
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	3,56
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	4,56
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	4,56

VšĮ Trakų ligoninėje egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, nes respondentai nurodė, kad įstaigos filosofija vienas svarbiausių elementų (4,67 balai). Organizacijos, kuriose darbuotojai praleidžią didžiąją savo aktyvaus laiko dalį palaipsniui pradeda save identifikuoti su organizacija. Kad organizacija veiktų sėkmingai labai svarbu darbuotojo suvokimas, susitapatinimas su organizacija, skiriant jai ne tik savo darbo laiką, bet ir energiją. Duomenys rodo, kad VšĮ Trakų ligoninėje organizacinė kultūra remiasi stipriu tarpusavio bendravimu, bendradarbiavimu, vertybėmis.

Anot T. Dealo ir A. Kennedy (1982), organizacijos tampa institucijomis tik tada, kai jose susiformuoja jų remiamos vertybės. 18 paveiksle pateikiami respondentų organizacinių vertybių įvertinimo vidurkiai (5 balų sistemoje).



18 pav. VšĮ Trakų ligoninės skyrių ir padalinių vadovų organizacijos vertybių vertinimas (N=9)

Respondentų vertinimu, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama toms vertybėms, kurios yra įstaigos veiklos tikslas, t.y. ateičiai. Vertinant duomenis, ryškėja respondentų nuomonė, kad jiems rūpi įstaigos ateitis, nes didžioji respondentų dalis sieja save su organizacija. Aiškiai suformuluotas įstaigos veiklos tikslas yra viena pagrindinių vertybių, kuri vienija organizacijos darbuotojus, juos motyvuoja dirbti kokybiškiau ir padeda sveikatos priežiūros įstaigai keistis, stiprėti ir prisitaikyti prie vykdomų sveikatos priežiūros reformų nacionaliniu mastu.

Respondentai tyrimo metu buvo paprašyti įvertinkite asmenines vertybes, kurias „atsinešame“ į darbą pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Gauti duomenys pateikiami 27 lentelėje.

27 lentelė. Asmeninių vertybių, „atsinešamų“ į darbą svarbos vertinimas (vidurkis)

	Asmeninės vertybės	Vertinimas
1.	gebėjimas kaupti ir vertinti informaciją	4,89
2.	analitinis mąstymas	4,78
3.	atidumas	5
4.	imlumas žinioms	5
5.	gebėjimas bendrauti	5
6.	nesavanaudiškumas	4,78
7.	sąžiningumas	5
8.	geri organizaciniai gebėjimai	4,89
9.	iniciatyvumas	4,56
10.	lyderio gebėjimai	4,33
11.	įtaigumas	4,33
12.	atsparumas moraliniam spaudimui	4,33
13.	gera sveikata	5
14.	lankstumas	5
15.	susikaupimas	5

Kaip matome, remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad atidumas, susikaupimas, imlumas žiniom, sąžiningumas bei lankstumas yra vienos svarbiausių, asmeninių savybių kurias atsinešama į

darbą. Nemažai dėmesio respondentai skyrė ir asmeninei savybei, kaip geri organizaciniai gebėjimai. Teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas pacientams labai svarbi medikų ir medicinos darbuotojų orientacija ir gebėjimas organizuoti tinkamą pagalbą. Gebėjimas kaupti ir vertinti informaciją siejasi su kokybiška diagnostika ir operatyvia pagalba. Kadangi mediko darbas reikalauja didelio atsidavimo, kantrybės, empatijos, respondentai atžymėjo, kad svarbi savybė yra nesavanaudiškumas. Mažiau svarbias asmenines savybes išskyrė lyderio gebėjimus, iniciatyvumą, įtaigumą ar atsparumą moraliniam spaudimui. Kadangi asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas yra griežtai reglamentuojamos, minėtoms asmeninėms savybėms respondentai skyrė mažiausiai balų.

Taip pat tyrimo metu respondentai buvo paprašyti įvertinti dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Tyrimo duomenys pateikiami 28 lentelėje.

28 lentelė. Dabartinių įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytų darbo taisyklių“ svarbos vertinimas (vidurkis)

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**
1.	įstaigos įvaizdis	4,33
2.	paslaugų įvairovė	3,78
3.	klientų aptarnavimas	4,78
4.	paslaugų kokybė	4,78
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	4,67
6.	darbo aplinka	4,78

Šie duomenys leidžia teigti, kad svarbiausiomis dabartinėmis įstaigos, kaip žmonių grupės „nerašytomis darbo taisyklėmis“ laikomas klientų aptarnavimas, paslaugų kokybė bei darbo aplinka (4,78 balo).

Atvirumas ir imlumas naujų idėjų, vertybių ir prasmių yra būtini kultūros pokyčiams. Tarp organizacijos narių pasidalintos vertybės kuria organizacijos kultūrą. Vertybės gali būti apibrėžiamos kaip „objektai, privalumai, standartai ar sąlygos, kurios patenkina ar yra suvokiamos kaip patenkinančios poreikius ir kurios nurodo žmogaus veikimo kryptį“ (Stackman, Pinder ir Connor 2000, 38).

Kokios pageidaujamos įstaigos vertybes, t.y. tos idealios darbo normas, link kurių stengiamės eiti, pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu), pateikiama 29 lentelėje.

29 lentelė. Pageidaujamų įstaigos vertybių, t.y. idealių darbo normų, link kurių stengiamasi eiti, svarbos vertinimas (vidurkis)

	Pageidaujamos vertybės	Vertinimas
1.	įstaigos įvaizdis	5
2.	paslaugų įvairovė	4,33
3.	klientų aptarnavimas	5
4.	paslaugų kokybė	5
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	4,89
6.	darbo aplinka	5

Respondentų vertinimu, net 5 balais įvertintos keturios (iš šešių) pageidaujamos įstaigos vertybės: įstaigos įvaizdis, klientų aptarnavimas, paslaugų kokybė bei darbo aplinka.

Šioje tyrimo dalyje pateikti duomenys rodo, kad VšĮ Trakų ligoninėje egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, o organizacinė kultūra remiasi stipriu tarpusavio bendravimu, bendradarbiavimu, vertybėmis. Respondentų vertinimu, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama toms vertybėms, kurios yra įstaigos veiklos tikslas, t.y. ateičiai. Svarbiomis asmeninėmis savybėmis respondentai įvardina atidumą, susikaupimą, imlumą žinioms, sąžiningumą bei lankstumą Svarbiausiomis dabartinėmis įstaigos, kaip žmonių grupės „nerašytomis darbo taisyklėmis“ laikomas klientų aptarnavimas, paslaugų kokybė bei darbo aplinka.

Atlikus pirmosios respondentų grupės tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad VšĮ Trakų ligoninė vyrauja hierarchinė kultūra, kuriai būdingas stabilumas su pastovia veiklos kontrole, stipri vidinė orientacija ir integracija. Teikiant sveikatos priežiūros paslaugas labai svarbus sklandus veiklos procesas visuose organizacijos lygiuose, todėl organizacijos veikla paremta griežtomis taisyklėmis, procedūromis, vykdoma veiklos kontrolė. VšĮ Trakų ligoninėje organizacinė kultūra remiasi stipriu tarpusavio bendravimu, bendradarbiavimu, vertybėmis. Respondentų vertinimu, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama toms vertybėms, kurios yra įstaigos veiklos tikslas, t.y. ateičiai. Svarbiomis asmeninėmis savybėmis respondentai įvardina atidumą, susikaupimą, imlumą žinioms, sąžiningumą bei lankstumą Svarbiausiomis dabartinėmis įstaigos, kaip žmonių grupės „nerašytomis darbo taisyklėmis“ laikomas klientų aptarnavimas, paslaugų kokybė bei darbo aplinka.

3.3. VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir vertybių sąsajos. Darbuotojų vertinimas.

VšĮ Trakų ligoninė darbuotojai pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) metodologijos adaptuotą anketą vertino organizacijos organizacinę kultūrą. Darbuotojai vertino įvairius tam tikros kultūros bruožus atspindinčius teiginius, pasirinkdami labiausiai jų nuomonę išreiškiantį balą.

Tyrimo metodologinėje dalyje (žr. 9 lentelė) išskyrėme, kurie teiginiai atspindi tam tikrą kultūrą. Pirmiausia bus analizuojami teiginiai, atspindintys klano kultūrą, vėliau – adhokratiją, hierarchiją bei rinkos kultūrų elementus.

Klano kultūrą atspindinčiais teiginiais laikoma:

1 teiginys – „Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą“;

2 teiginys – „Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje“;

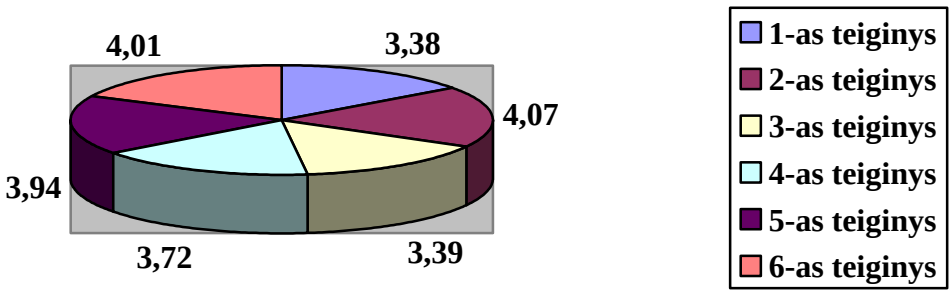
3 teiginys – „Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus“;

4 teiginys – „Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti“.

5 teiginys – „Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų organizaciją“;

6 teiginys – „Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus“.

19 paveiksle matome, kaip šiuos teiginius 5 balų sistemoje, kai 5- visiškai sutinku, įvertino VšĮ Trakų ligoninė darbuotojai.



19 pav. VšĮ Trakų ligoninės klano kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180)

Matome, kad priimtiniausias respondentams buvo teiginys „Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje“, kuris įvertintas 4,07 balo. Tai dar kartą patvirtina, kad VšĮ Trakų ligoninėje dirbantiems specialistams yra labai svarbus komandinis darbas, kad yra susiformavusi stipri komanda, paaiškėjo ir kokybinio tyrimo metu.

Adhokratijos kultūrą atspindinčius teiginius respondentai taip pat paprašyti įvertinti 5 balų sistemoje. Respondentai vertino tokius teiginius kaip:

1 teiginys – „Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus“;

2 teiginys – „Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti“;

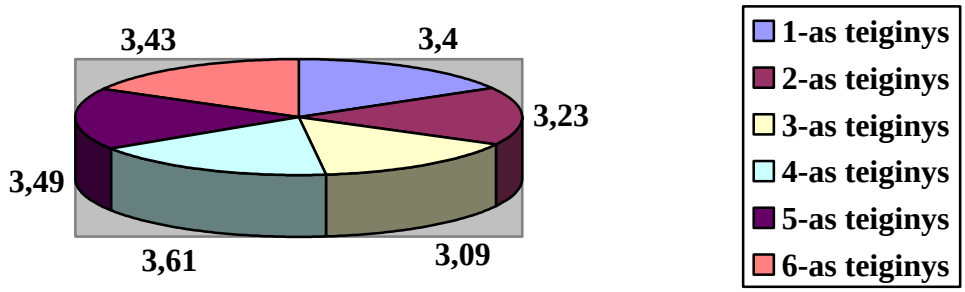
3 teiginys – „Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla“;

4 teiginys – „Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis“;

5 teiginys – „Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą“;

6 teiginys – „Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų organizaciją“.

Respondentų nuomonė pateikiama 20 paveiksle.

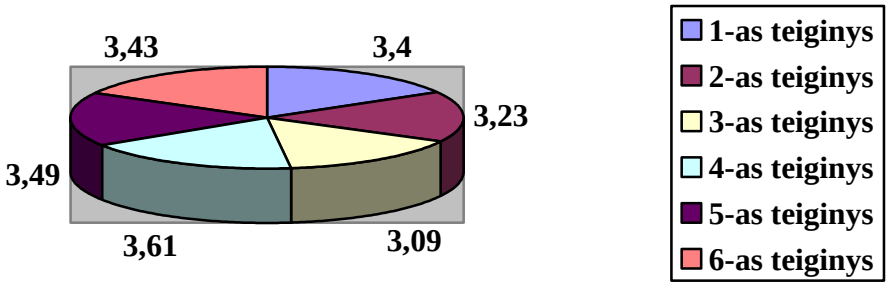


20 pav. VšĮ Trakų ligoninės adhokratijos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180)

Paaiškėjo, kad adhokratijos kultūrą atspindinčius teiginius respondentai vertino mažiau palankiai nei klano kultūrą. Mažiausiai palankiai (3,09 balo) buvo įvertintas teiginys, kad „Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla“. Galima būtų teigti, kad darbuotojai stokoja informacijos iš vadovybės apie įstaigos užsibrėžtus tikslus, tą pažymi ir interviu metu respondentai „<...> *Ar visi žino kokie tikslai? Manyčiau kas domisi tas tie gal daugiau žino, kas nesidomi žino dar nepakankamai. Reikėtų gal tą tikslą aiškinti plačiau, kad daugiau žinotų ir suburti kaip po bendrą tikslo siekiantį kolektyvą.“*

Teiginius, atspindinčius Rinkos kultūrą respondentai vertino 5 balų sistemoje: 1 teiginys – „Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad geriau atliktume darbus“; 2 teiginys – „Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus“; 3 teiginys – „Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacinis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija“; 4 teiginys – „Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus“; 5 teiginys – „Atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja“; 6 teiginys – „Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (pagyrimu, premija, paaukštinimu)“.

Respondentų nuomonė pateikiama 21 paveiksle.

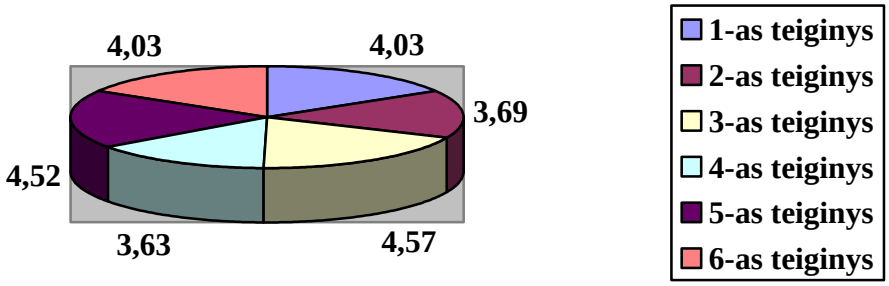


21 pav. VšĮ Trakų ligoninės rinkos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180)

Rinkos kultūrą atspindintys teiginiai nebuvo įvertinti labai palankiai. Aukščiausiu - 3,58 balo vidurkiu buvo įvertintas teiginys, kad „Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus“.

Hierarchijos kultūrą atspindinčius teiginius, kaip ir kitus ankščiau minėtus, respondentai įvertino 5 balų sistemoje. Respondentai vertino tokius teiginius kaip: 1 teiginys – „Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą“; 2 teiginys – „Kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai“; 3 teiginys – „Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje“; 4 teiginys – „Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai“; 5 teiginys – „Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo“; 6 teiginys – „Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų organizaciją“.

Respondentų nuomonė pateikiama 22 paveiksle.



22 pav. VšĮ Trakų ligoninės hierarchijos kultūros vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180)

4,57 balo vidurkiu buvo įvertintas teiginys, kad „Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus organizacijoje“. Atsižvelgiant į įstaigos veiklos specifiką, yra visiškai suprantamas vertinimas, kuris įrodo, kad įstaigos darbuotojai – organizuoti, atsakingai žiūrintys į atliekamas pareigas.

Pirmoji tyrimo dalis parodė, kad respondentai nurodo, jog įstaigoje vyrauja hierarchinė kultūra. Taip pat respondentai gana palankiai vertina klano kultūrą, jai būdingus bruožus. Hierarchinė kultūra nurodoma ir kaip siekiamybė ateityje, tik kai kuriuos teiginius, atspindinčius klano kultūrą respondentai įvertino palankiau nei hierarchinę kultūrą atspindinčius teiginius.

Kaip ir pirmajai respondentų grupei, taip ir antrajai, sekantis klausimų blokas buvo skirtas įvertinti organizacinės kultūros elementų vaidmenį VšĮ Trakų ligoninėje – siekta įvertinti organizacijoje išskiriamas vertybes ir nuostatas, kurių pagalba kuriama organizacijos kultūra. Respondentų buvo teiraujamasi, kokie įstaigos organizacinės kultūros elementai yra svarbiausi siekiant efektyvios veiklos ir kuriems derėtų skirti daugiausia dėmesio?

30 lentelė. Organizacinės kultūros elementų svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180)

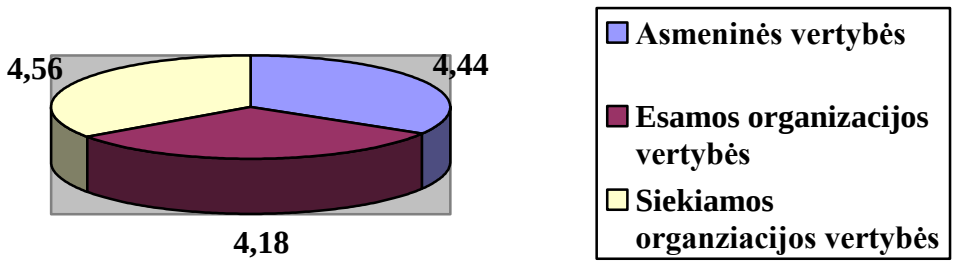
	Organizacinės kultūros elementas	**Vertinimas**
1.	Vertybės	4,46
2.	Nuostatos	4,48
3.	Organizacijos politika	4,44
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	4,35
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	4,28
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	4,38
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	3,73
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	4,08
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	3,48
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	4,74
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	4,69

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad vienu iš svarbiausių organizacinės kultūros elementų yra laikoma kalba. Bendravimo „tonas“ (4,74 balo), kultūrinis ryšių tinkas (bendradarbiavimas) (4,69 balo).

Kaip teigia autoriai, kadangi vertybės yra socialinės, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją, kuri apibūdina tam tikrą žmonių grupę visuomenėje. Kadangi vertybės yra kognityvos, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją su tam tikra grupe žmonių ar visuomene. Kadangi vertybės yra reflektuojamos elgsena, tam tikros grupės žmonių tipinės vertybės veikia elgseną ir žmonių sąveiką (Naujanienė 2016).

Pasidalijamos tarp organizacijos narių vertybės tampa itin svarbios, nes jos sukuria organizacijos kultūrą. Organizacijos vertybės yra strategijos, tikslai, principai arba savybės, kurios yra laikomos idealiomis, vertinamomis ar pageidautinomis. Kita vertus, vertybės sukuria organizacinės elgsenos gaires.

23 paveiksle pateikiami respondentų organizacinių vertybių įvertinimo vidurkiai (5 balų sistemoje).



23 pav. VšĮ Trakų ligoninės organizacijos vertybių vertinimas (darbuotojų požiūris) (N=180)

Kaip ir pirmosios respondentų grupės, taip ir šios, siekiamos organizacijos vertybės yra traktuojamos kaip svarbiausios. Respondentų vertinimu, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama toms vertybėms, kurios yra įstaigos veiklos tikslas, t.y. ateičiai.

Antrosios grupės respondentai tyrimo metu taip pat buvo paprašyti įvertinkite asmenines vertybes, kurias „atsinešame“ į darbą pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Gauti duomenys pateikiami 31 lentelėje.

31 lentelė. Asmeninių vertybių, „atsinešamų“ į darbą svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180)

	Asmeninės vertybės	Vertinimas
1.	gebėjimas kaupti ir vertinti informaciją	4,74
2.	analitinis mąstymas	4,47
3.	atidumas	4,88
4.	imlumas žinioms	4,83
5.	gebėjimas bendrauti	4,87
6.	nesavanaudiškumas	4,76
7.	sąžiningumas	4,89
8.	geri organizaciniai gebėjimai	4,34
9.	iniciatyvumas	4,08
10.	lyderio gebėjimai	3,71
11.	įtaigumas	3,82
12.	atsparumas moraliniam spaudimui	4,21
13.	gera sveikata	4,82
14.	lankstumas	4,66
15.	susikaupimas	4,89

Kaip matome, remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad svarbiausios asmeninės vertybės, kurios atsinešamos į darbą, darbuotojų nuomone yra sąžiningumas (4,89 balo), susikaupimas (4,89 balo), atidumas (4,88 balo).

Respondentai buvo paprašyti įvertinti dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Tyrimo duomenys pateikiami 32 lentelėje.

32 lentelė. Dabartinių įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytų darbo taisyklių“ svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180)

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**
1.	įstaigos įvaizdis	4,34
2.	paslaugų įvairovė	3,98
3.	klientų aptarnavimas	4,84
4.	paslaugų kokybė	4,83
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	4,37
6.	darbo aplinka	4,59

Daugiausia dėmesio šiuo metu respondentai, jų manymu, skiria klientų aptarnavimui (4,84 balo), taip pat, respondentų vertinimu, taip pat neatsiejamai svarbi yra paslaugų kokybė.

Vertybės turi intensyvumą ir kryptį. Taigi vertybės gali būti matomos kaip skirtingos dimensijos, turinčios skirtingus pliusų ir minusų polius, pavyzdžiui, racionalios *versus* neracionalios ir pavojingos *versus* saugios. Dažnai kalbama apie organizacijas, kurios turi vertybes. Tiksliau, žmones organizacijoje sieja bendros vertybės. Vertybės yra žmogaus savybės todėl, kad, kai kalbame apie organizacijas, turinčias vertybes, turime omenyje tai tik metoforiškai (Stackman, Pinder ir Connor 2000; Keyton 2005).

Siekiamas įstaigos vertybes, t.y. tos idealios darbo normas, kurių siekiama įstaigoje, pagal svarbą respondentai taip pat įvertino 5 balų sistemoje (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Respondentų nuomonė pateikiama 33 lentelėje.

33 lentelė. Pageidaujamų įstaigos vertybių, t.y. idealių darbo normų, link kurių stengiamasi eiti, svarbos vertinimas (vidurkis) (N=180)

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**
1.	įstaigos įvaizdis	4,74
2.	paslaugų įvairovė	4,59
3.	klientų aptarnavimas	4,86
4.	paslaugų kokybė	4,83
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	4,82
6.	darbo aplinka	4,81

Matyti, kad klientų aptarnavimas išlieka ne tik esama, bet ir siektina vertybe (4,86 balo), taip pat – paslaugų kokybė (4,83 balo).

Ši tyrimo dalis atskleidė, kad siekiamos organizacijos vertybės yra traktuojamos kaip svarbiausios. Svarbiausios asmeninės vertybės, kurios atsinešamos į darbą, darbuotojų nuomone yra sąžiningumas, susikaupimas, atidumas. Daugiausia dėmesio šiuo metu respondentai, jų manymu, skiria klientų aptarnavimui bei paslaugų kokybei, tačiau pažymi, kad tokios pat vertybinės nuostatos, turėtų

išlikti ir ateityje, kadangi kokybiškos asmens sveikatos priežiūros paslaugos yra viena svarbiausių įstaigos vertybių.

Tyrimo metu, išanalizavus antros respondentų grupės (darbuotojų) nuomonę matyti, kad, jų vertinimu, palankiai vertinama klano kultūra ir jai būdingus bruožus, taip pat – hierarchinę kultūrą atspindintys teiginiai. Siekiamos organizacijos vertybės yra traktuojamos kaip svarbiausios, o daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama toms vertybėms, kurios yra įstaigos veiklos tikslas, kurios nusako veiklos kryptį ir veiklos perspektyvas. Nustatyta, kad svarbiausios darbuotojų, dirbančių VšĮ Trakų ligoninė asmeninės vertybės yra sąžiningumas, susikaupimas, atidumas, kas būtina sveikatos priežiūros specialisto darbe kokias kad ir kokias jis komandines funkcijas vykdytų. Stebima, kad daugiausia dėmesio respondentai, jų manymu, skiria klientų aptarnavimui bei paslaugų kokybei. Klientų aptarnavimas bei paslaugų kokybė išlieka ne tik esama, bet ir siektina, prioritetinė vertybe.

IŠVADOS

1. Apibūdinant organizacijos kultūros sampratą, modelius, elementus ir tipologijas mokslinėje literatūroje, stebima, kad egzistuoja daug kriterijų, kurie gali padėti sisteminti organizacijos kultūros supratimą, tačiau daugeliu atvejų jie nėra universalūs. Kiekviena organizacija yra unikali ir turi savitą organizacinę kultūrą. Siekiant geriau suvokti organizacijos kultūrą, tikslingas ir atskirų jos elementų supratimas. Organizacinės kultūros elementai, jei jie traktuojami kaip įstaigos vertybės, tiesiogiai siejasi su veiklos efektyvumo rodikliais. Svarbu, kad organizacijos kultūros elementai būtų suvokiami ir vertinami aplinkoje, bendrame kontekste, o ne kaip atskiros detalės.

2. Aptariant organizacijos vertybes teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas, svarbiausia atkreipti dėmesį, kad vertybės nusako, koks yra asmens ir pasaulio santykis. Dažnai jos sietinos su idealiais, sau ir kitiems keliamais tikslais, į jas orientuojamasi siekiant tam tikrų rezultatų. Taigi vertybės tam tikru atveju ir tam tikrose situacijose tampa motyvais, kurių skatinami darbuotojai teikia paslaugas. Vertybės leidžia nuosekliai ir nuosaikiai laikytis standartų, jų paisyti net tuomet, kai yra tam nepalankios sąlygos ir aplinkybės. T. y. vertybės daro įtaką įvairiuose lygmenyse priimamiems sprendimams.

3. Išanalizavus asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinę kultūrą pagal sudėtines organizacinę kultūrą atspindinčias charakteristikas paaiškėjo, kad VšĮ Trakų ligoninės vizija, misija ir pagrindinis veiklos tikslas glaudžiai siejamas su hierarchine kultūra. Pusiau struktūrizuoto interviu metu respondentai įstaigos organizacinę kultūrą sieja su vadovu, tačiau pažymi, kad ji glaudžiai siejasi ir su atmosfera darbe, kuri yra vertinama teigiamai, kaip įstaigos organizacinės vertybės pabrėžiamas bendradarbiavimas, nors ir yra pastebima, kad tarp gydytojų jis yra glaudesnis nei tarp slaugytojų. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad pabrėžiama savalaikių sprendimų stoka, išskiriamas dėmesys komandai, komandiniam darbu, tai padeda išsaugoti tokias vertybes kaip pagarba, geranoriškumas, pasitikėjimas.

4. Tiek vadovai, tiek darbuotojai vertybėmis, svarbiomis įstaigos veiklai, įvardina vertybes, būdingas hierarchinei kultūrai: pasitikėjimą vienas kitu, bendradarbiavimą, taisyklėmis paremtą komandinį darbą, pagarbą tiek kolegoms, tiek pacientams. VšĮ Trakų ligoninė darbuotojams labai svarbu darbo aplinka, tarpusavio pagarba ir komandinis darbas.

5. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir organizacijos vertybių sąsajos paremtos komandiniu darbu, sąžiningumu bei žmogiškaisiais ištekliais, didelis dėmesys skiriamas profesionalumui Tai ir yra organizacijos vertybės, kurios daro įtaką organizacijos kultūrai, taigi ir paslaugų teikimui.

REKOMENDACIJOS

1. VšĮ Trakų ligoninė administracijai svarbu skirti didesnį dėmesį įstaigos strategijai, analizuojant įstaigos veiklos rodiklius numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius įstaigos strateginius tikslus, kurie turėtų aiškius terminus.

2. VšĮ Trakų ligoninė vadovui tikslinga į savo darbotvarkę (kas ketvirtį) įtraukti susitikimus su darbuotojais, kurių metu darbuotojams ne tik būtų pateikiami įstaigos veiklos efektyvumo rodikliai, pateikiami aiškiai formuluojami įstaigos trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai, pateikiami veiklos lūkesčiai ir siektini rezultatai bet ir pristatomos naujovės, vedamos diskusijos, kas prisidėtų prie demokratinio valdymo pagrindų.

3. Sveikatos priežiūroje bendravimas paremtas grįžtamuoju ryšiu prisideda prie geresnio tarpusavio supratimo, o tai teigiamai veikia sklandžią įstaigos veiklą. Rekomenduojama VšĮ Trakų ligoninės vadovybei daugiau bendrauti su darbuotojais grįžtamuoju ryšio principu.

4. VšĮ Trakų ligoninės administracijai rekomenduojama skirti didesnį dėmesį komandos formavimui ir jos stiprinimui. Skatinti darbuotojus tobulėti organizuojant didelių kaštų nereikalaujančius įstaigos darbuotojų vidinius mokymus, kurie prisidėtų prie augančios darbuotojų profesinės kompetencijos ir geresnio mikroklimato formavimo.

5. VšĮ Trakų ligoninės administracijai tikslinga pasvarstyti apie padalinių vadovams skirtus komandos formavimo ir lyderystės seminarus, siekiant efektyvesnio vadovavimo kolektyvuose.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Aleknienė, A. 2003. „Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose.“ *Politologija* 4 (32): 1-22.
2. Alvesson, M., ir S. Sveningson. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge.
3. Alvesson, M. 2013. *The Triumph of Emptiness*. Oxford: Oxford University Press.
4. Blažėnaitė, A. 2011. „Effective Organizational Communication: In Search of a System.“ *Socialiniai mokslai* 4 (74): 84–91.
5. Burns, T., ir G. M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
6. Cameron, C. S., ir R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework.
7. Campbell, J. Y., L. Ch. Yeung, ir L. M. Viceira. 2003. „A multivariate model of strategic asset allocation.“ *Journal of Financial Economics* 67 (1): 41-80.
8. Čiegis, R. ir A. Zavackienė. 2014. „Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai.“ *Visuomenės sveikata* 1 (75).
9. Dawson, Ch. 2001. *Progress and Religion – An Historical Inquiry (The Works of Christopher Dawson).*
10. Deal, T. E. ir A. A. Kennedy. 2000. *Corporate Cultures*, Perseus.
11. Doppler, K. 2003. *Change Manegement*. Frankfurt: Campus Verlag.
12. Duden, A. 2011. „Trust and Leadership – learning Culture in Organization.“ *International Journal of Management Cases* 4: 218–223.
13. Enz, C. A., ir Ch. R. Schwenk. 1991. *The performance edge: Strategic and value dissensus*. http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/634.
14. Fitzsimmons, I.A., ir Fitzsimmons, M.J. 2004. *Service Management: Operations Strategy and Information Technology*.
15. Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
16. Gaidys, V. 1999. *Visuomenės nuomonės tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius.
17. Goodman, E.A., R. F. Zammuto, ir B. D. Gifford. 2001. „The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life.“ *Organization Development Journal* 19 (3): 58-68.
18. Gubrium, J., ir J. Holstein. 2002. „From the individual interview to the interview sociaty.“ *Handbook of Interview Research* 3 (32).
19. Guščinskienė, J. 2002. *Organizacijų sociologija,* Kaunas: Technologija.

20. Hestroni, A. ir I. Asya. 2002. „A comparison of values in infomercials and commercials.“ *Corporate Communications* 7 (1).
21. Hofstede, G. H. 2001. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: New Delhi.
22. Ikramullah, M., B. Shah, F. S. U. Hassan,Zaman, T., ir H. Khan, 2011. „Fairness Perceptions of Performance Appraisal System: An Empirical Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan, Pakistan.“ *International Journal of Business and Social Science* 2(21), 92-100.
23. Yiannis, G. 1999. *Organizational culture. Organizations in Depth*. Sage: London.
24. Jankauskienė, D., ir R. Pečiūra. 2007. *Sveikatos politika ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centas.
25. Johnson, J., ir F. Sholes, 1992. *Essentials of Strategic Management*.
26. Jucevičienė, P. 1996. *Organizacijos elgsena,* Kaunas: Technologija,
27. Kardelis, K. 2002 *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
28. Kaziliūnas, A. 2006. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
29. Kaziliūnas, A. 2004. „Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika.“ *Viešoji politika ir administravimas* (9): 73 – 80.
30. Keyton, J. 2005. *Communication & Organizational Culture*.
31. Korovina, A. 2013. „Organizacijos veiklos tipo poveikis organizacinės kultūros formavimui (lyginamoji analizė pagal K.S. Camerono ir R.E. Quinno metodologiją OCAI): magistro baigiamasis darbas“. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2013, 98 lap. http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190857-70841.
32. Kotteris, J., ir J. Heskettas. 1992. *Corporate Cultyre and Performance*. New York: The Free Press.
33. Klenke, K. 2005. „Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors.“ *International Journal of Manpower* 26 (1).
34. Lakis, J. 2008. Posiva working report.
35. LePla, F., S. Davis, L. M. Parker. 2003. *Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership.* London: Kogan Page.
36. Liesionis, V., ir D. Dilienė. 2012. „Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 63.
37. Molska, H., ir M. Sokolovab. 2015. „Organisational culture and leadership – joint vessels.“ *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 171.

38. Monkevičienė, Z., ir L. Liugailaitė-Radzvickienė. 2009. „Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja.“ *Ekonomika ir vadyba* 14 (27).
39. Naujanienė, R. 2007. *Social construction of entering clienthood in gerontological social work*. Rovaniemi: University of Lapland.
40. Neagu, E. R., ir V. Nicula. 2012. „Influence of organizational culture on company performance.“ *Management and Economics* 4 (68).
41. Patapas, A., ir G. Labenskytė. 2011. „Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.“ *Viešoji politika ir administravimas* 4 (10): 589 – 603.
42. Paulauskaitė, N. 1998. „Organizacijų kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą.“ Disertacija, Kauno technologijos universitetas.
43. Prakapas, R., ir T. Butvilas. 2011. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Vilnius.
44. Preikšienė, L. 2003. „Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei“, *Verslo banga*, spalio 24. http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee.
45. Prunskus, V. 2003. *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
46. Pruskus, V., ir V. Lukoševičius. 2009. *Organizacijų kultūra*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
47. Purlys, Č. 2009. „Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 49.
48. Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika.
49. Sarros, J. S., B. K. Cooper, ir J. C. Santora, 2011. „Lyadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations.“ Leadership & Organisation Development Journal 32 (3): 291-309.
50. Scott T. ir kt. 2003. *Healthcare Performance and Organisational Culture*. Radcliffe Medical Press.
51. Shahzad, F., R. A. Luqman, A. R. Khan, ir L. Shabbir. 2012. „Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview.“ *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3 (9): 975–985.
52. Shermerhorn, J. et al. 2008. *Organizational Behavior*. Hoboken (N.J.): John Wiley
53. Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
54. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Stoškus, S., ir D. Beržinskienė. 2005. *Vadyba*. Kaunas.
56. Stundžė, L. 2010. „Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu.“ *Informacijos mokslai* 53.

57. Sun, S. 2008. „Organizational Culture and Its Themes.“ *International Journal of Business and Management* 12: 137–141.
58. Šimanskienė, L. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
59. Šimanskienė, L. 2008. *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Šimanskienė, L., ir T. Tarasevičius. 2010. „Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos.“ *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20 (1): 1-8.
61. Šimanskienė, L., ir J. Paužuolienė. 2010. Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 20 (1): 1–11.
62. Šimanskienė, L., ir L. Sandu. 2014. „Organizacinės kultūros vertinimo metodai.“ *Regional Formation and Development Studies* 2 (10).
63. Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
64. Tsai, Y. 2011. „Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction.” *BMC Health Services Research*.
65. Valackienė, A. 2004. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
66. Vaitkūnaitė, V. 2006. „Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei.“ *Verslas: teorija ir praktika* 7 (1).
67. Vveinhardt, J. 2009. „Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą.“ Disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU.
69. Zakarevičius, P. 2004. „Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 30.
70. Zavackienė, A., ir R. Čiegis. 2014. „Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai.“ *Visuomenės sveikata*.
71. Žalys, L., 2002. „Klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimas.“ *Tiltai* 1.
72. Žukauskienė, R. 2008. *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai*. Vilnius.
73. Williams, S. L. 2002. „Strategic planning and organizational values: links o alignment.“ *Houman Resource Development International* 5.
74. Акофф, Р. 2002. „Акофф о менеджменте.“ *Перевод с английского Л. А. Волковой*. СП6.: Питер.

75. Асаул, А. Н. Ir kt. 2006. *Культура организации: проблемы формирования и управления. Монография.* Санкт - Петербург: „Гуманистика.

76. Тихонов, А. П., ir О. В. Мартынов. 2006. „Организационная культура. Что это такое и из чего состоит.“ *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*, (11). http://tikhonov-psy.info/wp-content/uploads/2009/11/orgkultura_sostavnie_chasti.pdf.

77. Тихонов, А. П., ir К. А. Доронин. 2008. „Организационная культура и соционика - результаты эмпирического исследования.“ *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология* 10. http://tikhonov-psy.info/?page_id=6.

SANTRAUKA

Sveikatos priežiūros sistema bei jos pokyčiai paliečia visas visuomenės narių grupes. Sveikata yra visuomenės vertybė ir gyvenimo pagrindas siekiant sėkmingai spręsti kasdienio gyvenimo klausimus ir jausti gyvenimo pilnatvę. Įstaigos organizacinės vertybės, siejamos su organizacijos kultūra neabejotinai turi didelę įtaką sveikatos priežiūros įstaigoje ar kitoje organizacijoje vykstantiems veiklos procesams bei rezultatams, tačiau Lietuvoje nepakanka dėmesio ir praktinės patirties sveikatos priežiūros įstaigų organizacinės kultūros diagnozavimui, formavimui bei, esant poreikiui, keitimui. Probleminis klausimas – kaip siejasi organizacijos vertybės su organizacijos kultūra? Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros ir organizacijos vertybių sąsajas. Uždaviniai: 1) Apibūdinti organizacijos kultūros sampratą, modelius, elementus ir tipologijas; 2) Aptarti organizacijos vertybes teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas; 3) Išanalizuoti asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinę kultūrą pagal sudėtines organizacinę kultūrą atspindinčias charakteristikas; 4) Nustatyti kokios asmens sveikatos priežiūros teikiančios įstaigos vertybės įvardinamos svarbiausiomis; 5) Ištirti asmens sveikatos priežiūros teikiančios įstaigos organizacinės kultūros ir jos vertybių sąsajas. Darbo įvade pristatomas temos aktualumas bei išskirtinumas, magistrinio darbo ir tyrimo objektas, problema, darbo tikslas bei uždaviniai. Teorinėje darbo dalyje apibūdinama organizacijos kultūros samprata, modeliai, elementai ir tipologijos, taip pat – aptariamos organizacijos vertybės teikiant asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Empirinėje darbo dalyje pateikiama asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinės kultūros pagal sudėtines organizacinę kultūrą atspindinčias charakteristikas analizė, nustatoma, kokias asmens sveikatos priežiūros teikiančios įstaigos vertybės įvardinamos svarbiausiomis, tiriamos VšĮ Trakų ligoninės organizacinės kultūros ir jos, kaip organizacijos, vertybių sąsajos. Darbo išvados formuluotos atsižvelgiant į iškeltus uždavinius, teorinėje, empirinėje dalyse gautus rezultatus. Išvadų pagrindu suformuluoti ir pateikti pasiūlymai. Magistro baigiamojo darbo struktūra baigiama santrauka (lietuvių bei anglų kalbomis), naudotos literatūros sąrašu, kurį sudaro 77 šaltiniai, pateikiami 5 priedai.

Raktiniai žodžiai: organizacijos kultūra, organizacinės vertybės, asmens sveikatos priežiūros paslaugos

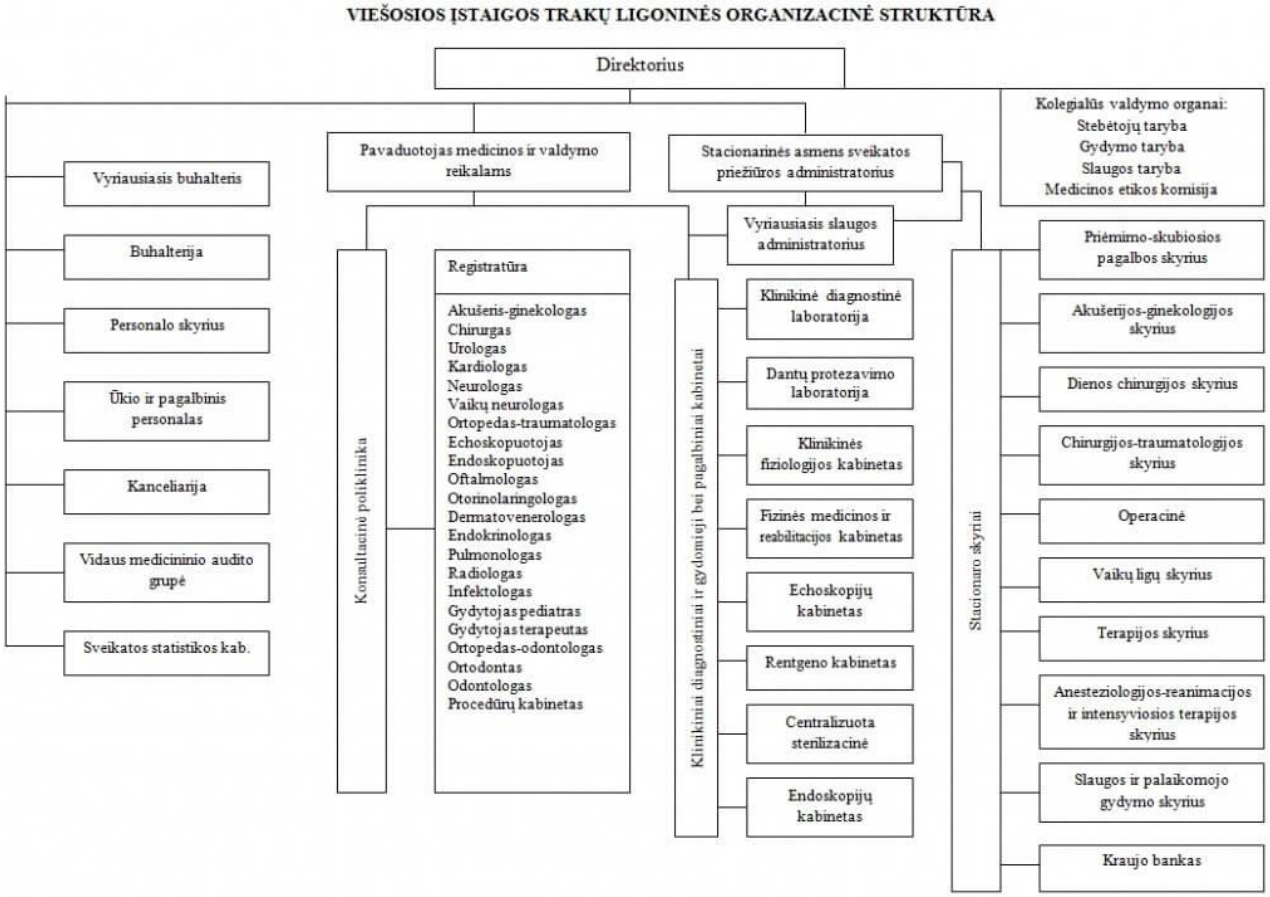
SUMMARY

The health care system and its change affects all the society groups. Health is a public value and the basis of life in order to successfully address the everyday issues and to feel its fullness. Organizational values are associated with the organization's culture and undoubtedly has a significant impact on the health care institution or other organization's ongoing operational processes and results. Unfortunately in Lithuania there is not enough attention given for the practical experience in health care organizational culture diagnosis, formulation and, if necessary, replacement. Problematic question - how organizational values are associated with the organization's culture? The aim - to analyze how organizational culture and organizational values interfaces. Objectives: 1) To describe the organizational culture's concept, models, components and typologies; 2) To discuss organizational values of the health care services provider; 3) To analyze the organizational culture of the individual health care provider according to the components of the organizational culture reflecting characteristics; 4) to determine the most important values of the health care providing institution ; 5) To examine if the personal health care institution provider's organizational culture and its values interfaces. Introduction part present theme's relevance and uniqueness, master thesis and research subject, problem, aim and objectives. The theoretical part describes the concept of organizational culture, models, objects and typologies - as well as deals with organizational values in providing health care services. The empirical part provides information on the personal health care provider's organizational culture components by reflecting the characteristics of the organizational culture analysis, also determining the most important values of the individual health care provider. The analysis is based on the Public institution's "Trakai hospital" organizational culture and organizational values coherence. Conclusion is formulated by taking into account the objectives set, the theoretical, empirical parts of the results. On the basis of the conclusions done the proposals are formulated. Master's thesis concludes with a summary of the structure (in Lithuanian and English), the list of references, consisting of 77 sources, provided in 5 Annex.

Keywords: organizational culture, organizational values, personal health care services.

PRIEDAI

1 priedas



VšĮ Trakų ligoninėje teikiamos paslaugos:

Pirminio lygio ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos				
Gydomosios	**Profilaktinės**	**Diagnostinės**	**Socialinės**	**Reabilitacinės**
-	-	.-	.-	-
Pirminę ambulatorinę asmens sveikatos priežiūrą vykdančių gydytojų, slaugytojų ir akušerių papildomai teikiamos paslaugos:				
-				

Antrinio lygio ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugos		
Gydomosios	**Diagnostinės**	**Reabilitacinės**
Adresu Mindaugo g. 13, Trakai: Antrinės stacionarinės asmens sveikatos priežiūros paslaugas: vidaus ligų, vaikų ligų II, suaugusiųjų chirurgijos, suaugusiųjų ortopedijos ir traumatologijos IIA, IIB, IIC, otorinolaringologijos II, ginekologijos IIA, IIB, IIC, akušerijos, nėštumo patologijos IIA, neonatologijos IIA, reanimacijos ir intensyviosios terapijos I-I (vaikų ir suaugusiųjų), reanimacijos ir intensyviosios terapijos I-II (suaugusiųjų), reanimacijos ir intensyvios terapijos II (suaugusiųjų), reanimacijos ir intensyvios terapijos I-II vaikų. Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros medicinos: kardiologijos, pulmonologijos, refleksoterapijos, anesteziologijos ir reanimatologijos, klinikinės fiziologijos, akušerijos ir ginekologijos, urologijos. Bendrąją asmens sveikatos priežiūros – dienos chirurgijos. **Adresu Mindaugo g. 17, Trakai:** Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros medicinos paslaugas: vidaus ligų, neurologijos, endokrinologijos, infekcinių ligų, dermatovenerologijos, oftalmologijos, otorinolaringologijos, ortopedijos ir traumatologijos, vaikų ligų, vaikų chirurgijos. **Adresu Mindaugo g. 15-1, Trakai:** Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros medicinos paslaugas: pulmonologijos.	**Adresu Mindaugo g. 17, Trakai:** Bendrosios asmens sveikatos priežiūros paslaugas: laboratorinės diagnostikos, radiologijos. **Adresu Mindaugo g. 13, Trakai:** Bendrosios asmens sveikatos priežiūros paslaugas: radiologijos, endoskopijos, echoskopijos.	**Adresu Mindaugo g. 13, Trakai:** Antrinės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros medicinos paslaugas: fizinės medicinos ir reabilitacijos. Kitas ambulatorines asmens sveikatos priežiūros: masažo, kineziterapijos.

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Įvardinkite, kokia organizacinė kultūra yra VšĮ Trakų ligoninėje? Kuo ji pasižymi?

<table>
<tr><td rowspan="4">Vidinis susitelkimas ir integracija</td><td colspan="2">Lankstumas ir veiksmų laisvė</td><td rowspan="4">Išorinis susitelkimas ir diferenciacija</td></tr>
<tr><td>Kultūrinis tipas: klanas;
Orientacija: bendradarbiavimas;
Lyderio tipas: padėjėjas, patarėjas, komandos kūrėjas;
Vertybės: įsipareigojimas, bendravimas, vystymasis;
Efektyvumo teorija: žmogiškojo potencialo, dalyvavimas didinant efektyvumą.</td><td>Kultūrinis tipas: adhokratija;
Orientacija: kūrybiškumas;
Lyderio tipas: inovatorius, antrepreneris, turintis viziją;
Vertybės: inovatyvūs, produktai / paslaugos, transformacija, judrumas;
Efektyvumo teorija: inovatyvumas, vizija, nauji ištekliai.</td></tr>
<tr><td>Kultūrinis tipas: hierarchija;
Orientacija: kontrolė;
Lyderio tipas: koordinatorius, kontroliuotojas, organizuotojas;
Vertybės: efektyvumas, savalaikiškumas, nuoseklumas, vienodumas;
Efektyvumo teorija: tinkamais procesais didinti efektyvumą.</td><td>Kultūrinis tipas: rinka;
Orientacija: konkurencija;
Lyderio tipas: varantysis, konkuruojantis produktyvus;
Vertybės: rinkos dalis, tikslų pasiekimas, pelningumas;
Efektyvumo teorija: agresyvus konkuravimas, susitelkimas į vartotoją.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Stabilumas ir kontrolė</td></tr>
</table>

2. Kaip įvertintumėte bendrą vadovavimo stilių įstaigoje? ***Primenu, kad atsižvelgiant į dominuojančius bruožus pagal tradicinę sistemą, vadovavimo stiliai klasifikuojami į: 1. autokratinį; 2. demokratinį; 3. liberalinį; 4. sutelktą darbui, žmogui.***

3. Kaip vertinate vadovavimą darbuotojams?

4. Jūsų nuomone, kokie įstaigą vienijantys elementai yra svarbiausi? Pavyzdžiui: vertybės, normos, misija ir vizija, aiškūs herojai (lyderiai), ritualai, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas. Išvardinkite juos pagal svarbą (skirkite 11 balų svarbiausiam, jūsų vertinimu, elementui.

1.	Vertybės	
2.	Nuostatos	
3.	Organizacijos politika	
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	

Pagrįskite, kodėl pasirinkote tokį eiliškumą.

5. Kokie įstaigos strateginiai tikslai, kaip juos vertinate? Kaip juos sekasi įgyvendinti? Kodėl? Kaip manote, ar visiems darbuotojams žinomi įstaigos strateginiai tikslai?

6. Kokius įstaigos sėkmės kriterijus išskirtumėte? Kodėl?

7. Įvertinkite įstaigos kultūrines vertybes, atspindinčias bendrą organizacijos kultūrą bei įvertinkite jų santykį su strateginėmis vertybėmis, kurios sutelkia organizacijos energiją ir susieja su aplinka.

8. Įvertinkite asmeninių savybių, kurias atsineša darbuotojai, ateidami į darbą, svarbą. Kokios pageidaujamos savybės?

9. Įvertinkite dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ vertybių kontekste. Kas svarbu dirbant komandoje?

10. Kokios yra pageidaujamos įstaigos vertybės, t.y. idealios darbo normos, link kurių stengiamasi eiti?

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

4 priedas

ANKETA SKYRIŲ, PADALINIŲ VADOVAMS

Gerb. respondente, rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas - – nustatyti asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinės kultūros esamą ir siekiamą situaciją, sąsajas su įstaigos vertybėmis. Prašau padėti atlikti tyrimą objektyviai atsakant į pateiktus klausimus. Apklausa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami, skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis.

1. Įstaigos organizacinės kultūros tipo vertinimas

Šešiose skiltyse yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite savo nuožiūra paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip, kaip yra būdinga Jūsų organizacijai. Daugiausiai procentų paskirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena dabartinę situaciją Jūsų organizacijoje. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,…) ir penkių (5, 15, 25, 35,…). Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „situacija dabar“ ir „siektina situacija“. Skiltyje „situacija dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „siektina situacija“ apibūdinkite taip, kokia Jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Pildymo pavyzdys: jeigu, vertinant pirmąjį klausimą, Jūsų nuomone A alternatyva labiau būdinga Jūsų organizacijai, B ir C alternatyvos vienodai šiek tiek būdingos, o D visiškai nebūdinga, tai procentus paskirstykite taip: A – 55 %, B ir C – po 20 %, D – 5 %. Įsitikinkite, kad bendra atsakymų suma būtų lygi 100 %.

Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga)

1.	***Dominuojantys įstaigos bruožai***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Įstaiga unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro		
B.	Įstaiga labai dinamiška ir persmelkta verslumo. Žmonės pasiruošę aukotis ir rizikuoti		
C.	Įstaiga orientuota į rezultatus, svarbiausia – atlikti užduotis. Žmonės orientuoti į konkurenciją ir numatyto tikslo pasiekimą		
D.	Įstaiga yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami pagal nustatytas formalias procedūras		
	Viso:	100 %	100 %
2.	***Bendras vadovavimo stilius įstaigoje***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Bendras vadovavimo stilius įstaigoje – tai stebėsenos pavyzdys, siekiant padėti ir išmokyti		
B.	Bendras vadovavimo stilius įstaigoje – tai verslumo, novatoriškumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys		
C.	Bendras vadovavimo stilius įstaigoje – tai dalykiškumo, agresyvumo konkurentų atžvilgiu ir orientacijos į rezultatus pavyzdys		
D.	Bendras vadovavimo stilius įstaigoje – tai skaidrios organizacijos, koordinavimo, sklandaus reikalų tvarkymo pavyzdys		
	Viso:	100 %	100 %
3.	***Vadovavimas darbuotojams***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Skatinant komandinį darbą, vieningumą, dalyvavimą sprendimų priėmime		
B.	Skatinant individualią riziką, novatoriškumą, laisvę ir originalumą		
C.	Didelis reiklumas, griežtai siekiant konkurencingumo, skatinant pasiekimus		
D.	Garantuoti užimtumą, reikalauti paklusnumo, nuspėjamų, stabilių santykių		
	Viso:	100 %	100 %

4.	***Įstaigą vienijantys elementai***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Įstaigą vienija atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas		
B.	Įstaigą vienija siekimas novatoriškumo ir tobulinimosi. Pabrėžiama, kad reikia būti pirmaujančiais		
C.	Įstaigą vienija tikslo siekimas ir uždavinių vykdymas, agresyvumo nevengimas konkurentų atžvilgiu		
D.	Įstaigą vienija formalios taisyklės ir oficiali politika, Siekianti išlaikyti sklandžią organizacijos veiklą.		
	Viso:	100 %	100 %
5.	***Strateginiai tikslai***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Ugdyti žmones, nuolat palaikyti didelį pasitikėjimą, atvirumą ir bendrumą		
B.	Surasti naujus išteklius ir spręsti naujas problemas. Išbandyti naujoves ir ieškoti galimybių		
C.	Skirti dėmesį konkurenciniams veiksmams ir pasiekimams, tikslingai koncentruoti jėgas ir siekti pergalės rinkoje		
D.	Pabrėžti nekintamumą ir stabilumą. Svarbiausia pelningumas, kontrolė ir veiklos sklandumas		
	Viso:	100 %	100 %
6.	***Sėkmės kriterijais laikomi***	***Situacija dabar***	***Siektina situacija***
A.	Įstaigos sėkmės pagrindas – žmogiškų išteklių plėtra, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas darbui ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Įstaigos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir inovatorius.		
C.	Įstaigos sėkmės pagrindas – pergalė rinkoje, pirmavimas prieš konkurentus, konkurencinė lyderystė rinkoje.		
D.	Įstaigos sėkmės pagrindas – pelningumas, patikimos paslaugos , sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100 %	100 %

2. <u>2. Organizacinės kultūros elementų vertinimas:</u>

Kaip Jūs manote, kokie įtaigos organizacinės kultūros elementai yra svarbiausi siekiant efektyvios veiklos ir kuriems derėtų skirti daugiausia dėmesio? T.y. įvertinkite, kiek organizacijai svarbūs jos kultūros elementai (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu).

Pastaba: Organizacijos kultūros elementai – tai organizacijoje išskiriamos vertybės ir nuostatos, kurių pagalba kuriama organizacijos kultūra.

	Organizacinės kultūros elementas	**Vertinimas**				
1.	Vertybės	5	4	3	2	1
2.	Nuostatos	5	4	3	2	1
3.	Organizacijos politika	5	4	3	2	1
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	5	4	3	2	1
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	5	4	3	2	1
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	5	4	3	2	1
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	5	4	3	2	1
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	5	4	3	2	1
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	5	4	3	2	1
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	5	4	3	2	1
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	5	4	3	2	1

3. Organizacijos vertybių vertinimas:

Įvertinkite organizacijos vertybes pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Organizacinės vertybės	Vertinimas				
1.	Asmenines vertybes, kurias kiekvienas mūsų atsinešame į darbą	5	4	3	2	1
2.	Dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“	5	4	3	2	1
3.	Pageidaujamas įstaigos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti	5	4	3	2	1

Įvertinkite asmenines vertybes, kurias „atsinešame“ į darbą pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Asmeninės vertybės	Vertinimas				
1.	gebėjimas kaupti ir vertinti informaciją	5	4	3	2	1
2.	analitinis mąstymas	5	4	3	2	1
3.	atidumas	5	4	3	2	1
4.	imlumas žinioms	5	4	3	2	1
5.	gebėjimas bendrauti	5	4	3	2	1
6.	nesavanaudiškumas	5	4	3	2	1
7.	sąžiningumas	5	4	3	2	1
8.	geri organizaciniai gebėjimai	5	4	3	2	1
9.	iniciatyvumas	5	4	3	2	1
10.	lyderio gebėjimai	5	4	3	2	1
11.	įtaigumas	5	4	3	2	1
12.	atsparumas moraliniam spaudimui	5	4	3	2	1
13.	gera sveikata	5	4	3	2	1
14.	lankstumas	5	4	3	2	1
15.	susikaupimas	5	4	3	2	1
16.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
17.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
18.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
19.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
20.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

Įvertinkite dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	Vertinimas				
1.	įstaigos įvaizdis	5	4	3	2	1
2.	paslaugų įvairovė	5	4	3	2	1
3.	klientų aptarnavimas	5	4	3	2	1
4.	paslaugų kokybė	5	4	3	2	1
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	5	4	3	2	1
6.	darbo aplinka	5	4	3	2	1
7.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
8.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

Įvertinkite pageidaujamas įstaigos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti, pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**				
1.	įstaigos įvaizdis	5	4	3	2	1
2.	paslaugų įvairovė	5	4	3	2	1
3.	klientų aptarnavimas	5	4	3	2	1
4.	paslaugų kokybė	5	4	3	2	1
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	5	4	3	2	1
6.	darbo aplinka	5	4	3	2	1
7.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
8.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

4. Demografiniai duomenys:

Jūsų lytis:
☐ Moteris
☐ Vyras

Jūsų darbo stažas dirbant šioje įstaigoje:
☐ Iki 3 metų
☐ 3-5 metai
☐ 5-7 metai
☐ 8-10 metų
☐ 11-15 metų
☐ 16-20 metų
☐ Daugiau kaip 20 metų

Vadovaujamo darbo stažo patirtį įmonėje (įrašykite) .....

Jūsų pareigos:
☐ Gydytojas
☐ Slaugytojas
☐ Socialinis darbuotojas
☐ Kita (įrašykite) .....

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

5 priedas

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerb. respondente, rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas – nustatyti asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios įstaigos organizacinės kultūros esamą ir siekiamą situaciją, sąsajas su įstaigos vertybėmis. Prašau padėti atlikti tyrimą objektyviai atsakant į pateiktus klausimus. Apklausa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami, skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis.

1. Organizacinės kultūros vertinimas:

Į pateiktus teiginius atsakykite pareikšdami savo nuomonę. Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai išreiškia Jūsų nuomonę penkių balų sistemoje (pažymėkite vieną, labiausiai tinkantį atsakymą kiekvienoje eilutėje), kai 5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku. Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Teiginys	Vertinimas				
1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jaučiame jo palaikymą	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina mums pavestų darbų atlikimą	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad geriau atliktume darbus	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje	5	4	3	2	1
6.	Kai pasiūloma nauja idėja, vadovas padeda ją įgyvendinti	5	4	3	2	1
7.	Kiekvienam iš mūsų yra aiški įstaigos politika, vertybės ir tikslai	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus	5	4	3	2	1
9.	Darbe su vadovu turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų įstaigos veikla	5	4	3	2	1
11.	Instrukcijos ir taisyklės reguliuoja visus mūsų veiksmus įstaigoje	5	4	3	2	1
12.	Mūsų įstaigoje vyrauja motyvacinis klimatas, užkrečiantis kiekvieną energija	5	4	3	2	1
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti	5	4	3	2	1
14.	Siekiant užsibrėžto tikslo, žmonės pasiryžę rizikuoti ir aukotis	5	4	3	2	1
15.	Sudėtingą informaciją vadovai pateikia aiškiai ir prieinamai	5	4	3	2	1
16.	Mus nuolat informuoja apie mūsų skyriaus silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus	5	4	3	2	1
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai dalyvauti priimant svarbius sprendimus	5	4	3	2	1
18.	Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė, galimybė individualiai nuspręsti kaip atlikti vieną ar kitą darbą	5	4	3	2	1
19.	Vadovybė siekia, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo	5	4	3	2	1
20.	Atlikdami užduotis žmonės tarpusavyje konkuruoja	5	4	3	2	1
21.	Pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas vienija mūsų įstaigą	5	4	3	2	1
22.	Pasišventimas naujovėms, tobulinimui ir siekis pirmauti vienija mūsų įstaigą	5	4	3	2	1
23.	Taisyklės ir oficiali politika vienija mūsų įstaigą	5	4	3	2	1
24.	Vadovybė yra reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami (pagyrimu, premija, paaukštinimu)	5	4	3	2	1

2. Organizacinės kultūros elementų vertinimas:

Kaip Jūs manote, kokie įtaigos organizacinės kultūros elementai yra svarbiausi siekiant efektyvios veiklos ir kuriems derėtų skirti daugiausia dėmesio? T.y. įvertinkite, kiek organizacijai svarbūs jos kultūros elementai (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu).

Pastaba: Organizacijos kultūros elementai – tai organizacijoje išskiriamos vertybės ir nuostatos, kurių pagalba kuriama organizacijos kultūra.

	Organizacinės kultūros elementas	**Vertinimas**				
1.	Vertybės	5	4	3	2	1
2.	Nuostatos	5	4	3	2	1
3.	Organizacijos politika	5	4	3	2	1
4.	Vizija ir misija (nuostatos šiandienai ir ateičiai, kodėl ir kaip reikia veikti, kad veikla būtų sėkminga)	5	4	3	2	1
5.	Ideologija (įstaigos socialinių santykių sistema)	5	4	3	2	1
6.	Įstaigos filosofija (organizacijos elgesio normos, standartai, kryptinga politika)	5	4	3	2	1
7.	Herojai (lyderiai) ir pasakojimai (praktika)	5	4	3	2	1
8.	Ritualai (kavos gėrimas ir kt.) ir ceremonijos (sveikinimai su gimtadieniu ir kt.)	5	4	3	2	1
9.	Materialūs simboliai (logotipai ir pan.)	5	4	3	2	1
10.	Kalba (bendravimo „tonas“)	5	4	3	2	1
11.	Kultūrinis ryšių tinklas (bendradarbiavimas)	5	4	3	2	1

3. Organizacijos vertybių vertinimas:

Įvertinkite organizacijos vertybes pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Organizacinės vertybės	**Vertinimas**				
1.	Asmenines vertybes, kurias kiekvienas mūsų atsinešame į darbą	5	4	3	2	1
2.	Dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“	5	4	3	2	1
3.	Pageidaujamas įstaigos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti	5	4	3	2	1

Įvertinkite asmenines vertybes, kurias „atsinešame“ į darbą pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Asmeninės vertybės	**Vertinimas**				
1.	gebėjimas kaupti ir vertinti informaciją	5	4	3	2	1
2.	analitinis mąstymas	5	4	3	2	1
3.	atidumas	5	4	3	2	1
4.	imlumas žinioms	5	4	3	2	1
5.	gebėjimas bendrauti	5	4	3	2	1
6.	nesavanaudiškumas	5	4	3	2	1
7.	sąžiningumas	5	4	3	2	1
8.	geri organizaciniai gebėjimai	5	4	3	2	1
9.	iniciatyvumas	5	4	3	2	1
10.	lyderio gebėjimai	5	4	3	2	1
11.	įtaigumas	5	4	3	2	1
12.	atsparumas moraliniam spaudimui	5	4	3	2	1
13.	gera sveikata	5	4	3	2	1
14.	lankstumas	5	4	3	2	1
15.	susikaupimas	5	4	3	2	1
16.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
17.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
18.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

Įvertinkite dabartines įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**				
1.	įstaigos įvaizdis	5	4	3	2	1
2.	paslaugų įvairovė	5	4	3	2	1
3.	klientų aptarnavimas	5	4	3	2	1
4.	paslaugų kokybė	5	4	3	2	1
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	5	4	3	2	1
6.	darbo aplinka	5	4	3	2	1
7.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
8.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

Įvertinkite pageidaujamas įstaigos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamės eiti, pagal svarbą (5 – labai svarbu, 4 – iš dalies svarbu, 3 – abejoju ar svarbu, 2 – iš dalies nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu). Vertindami turėkite galvoje konkrečią organizaciją – VšĮ Trakų ligoninę (toliau – įstaiga):

	Dabartinės įstaigos kaip žmonių grupės „nerašytos darbo taisyklės“	**Vertinimas**				
1.	įstaigos įvaizdis	5	4	3	2	1
2.	paslaugų įvairovė	5	4	3	2	1
3.	klientų aptarnavimas	5	4	3	2	1
4.	paslaugų kokybė	5	4	3	2	1
5.	bendravimas ir bendradarbiavimas	5	4	3	2	1
6.	darbo aplinka	5	4	3	2	1
7.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1
8.	kita (įrašykite)	5	4	3	2	1

4. Demografiniai duomenys:

Jūsų lytis:
☐ Moteris
☐ Vyras

Jūsų darbo stažas dirbant šioje įstaigoje:
☐ Iki 3 metų
☐ 3-5 metai
☐ 5-7 metai
☐ 8-10 metų
☐ 11-15 metų
☐ 16-20 metų
☐ Daugiau kaip 20 metų

Vadovaujamo darbo stažo patirtį įmonėje (įrašykite) .....

Jūsų pareigos:
☐ Gydytojas
☐ Slaugytojas
☐ Socialinis darbuotojas
☐ Kita (įrašykite) .....

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS