

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ VEIKLAI

Andželika Zavackienė^{1, 2}, Remigijus Čiegis³

Klaipėdos universitetas¹, VšĮ Respublikinė Klaipėdos ligoninė², Vytauto Didžiojo universitetas³

Santrauka

Vienas svarbių šiuolaikinio organizacijų valdymo pamatų – organizacinė kultūra. Sveikatos priežiūros institucijose, kurioms būdinga subalansuota kultūra, stebimas gerokai didesnis veiklos efektyvumas ir pacientų pasitenkinimas.

Tikslas – išanalizuoti organizacinės kultūros įtaką sveikatos priežiūros įstaigų veiklai.

Medžiaga ir metodai. Atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Tiriamųjų kontingentą sudarė 222 (n = 222) Klaipėdos m. ligoninės, teikiančios antrinės ir tretinės asmens sveikatos priežiūros paslaugas, aukštesnio lygio darbuotojai: specialistai, t. y. gydytojai ir slaugytojos, aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygio vadovai bei kitos srities specialistai. Didžiausią dalį respondentų sudarė 41–50 metų amžiaus darbuotojai, 63,5 proc. apklausos dalyvių darbo stažas buvo daugiau nei 16 metų. Apklausei naudota anketa, sudaryta pagal L. Šimanskienės metodinę mokomąją knygą „Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika“. Anketiniai duomenys analizuoti naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 13.0. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

Rezultatai ir išvados. Tyrimo rezultatai parodė, kad sveikatos priežiūros įstaigose deklaruojamos organizacinės kultūros vertybės, įprasminančios žmonių atliekamą darbą bei darančios įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, yra profesionalumas (58,6 proc.), geri santykiai su bendradarbiais, sąžiningumas, dorumas, komandinis darbas, darbo drausmė, tolerancija ir pagarba, etikos taisyklių laikymasis ir lojalumas organizacijai (22,5 proc.). Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai (62,61 proc.) vadovą apibūdino kaip kūrybingą, sąžiningą, inovatorišką, pasižymintį emocine kompetencija, intuityvų ir įžvalgų bei nurodė, kad svarbiausios vadovo vertybės yra finansinių įsipareigojimų laikymasis (97,3 proc.), įstatymų ir duoto žodžio laikymasis, gebėjimas sutelkti darbuotojus siekti bendro tikslo, sąžiningumas ir sąžiningi santykiai su darbuotojais, humoro jausmas (58,6 proc.). Respondentai nurodė, kad psichologinė aplinka, tinkami santykiai tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų garantuoja geresnius veiklos rezultatus (73 proc.), darbuotojų pasitenkinimą darbu, o teigiamas moralinis ir psichologinis bendravimo klimatas organizacijoje (95,95 proc.) stiprina organizacinę kultūrą, kuri užtikrina aukštesnio lygio paslaugas.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, sveikatos priežiūros įstaigos, veikla.

ĮVADAS

Dėl pasaulinės globalizacijos aplinka nuolat kinta: didėja konkurencija, plečiasi tarptautinis ekonominis bendradarbiavimas, spartėja technologijų pažanga, kuriasi nauji ekonominiai, politiniai ir pramoniniai aljansai, auga visuomenės poreikiai [1]. 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 [2]. Antras iššūkis – tai būtinybė integruoti atskirus žmones į tikslingą visumą ir adaptuotis prie nuolat kintančios aplinkos, kad įstaiga išgyventų. 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.

Adresas susirašinėti: Andželika Zavackienė
VšĮ Respublikinė Klaipėdos ligoninė
S. Nėries g. 3, 92231 Klaipėda
El. p. a.zavackiene@kal.lt

Sąvoka „organizacinė kultūra“ labai plati ir sudėtinga. Remiantis mokslinių straipsnių autorių [3–6] teigimu, organizacinė kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, pripažįstama visų darbuotojų. Ji daro įtaką jų elgesiui, pasireiškia normomis, tradicijomis, kalba, simboliais, o visa tai stipriai veikia organizacijos efektyvumą bei užsibrėžtų tikslų siekimą. 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 [7]. Organizacinė kultūra kuriama organizacijos darbuotojų daugumos pripažintų vertybių pagrindu [8].

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. Daugelis autorių pabrėžia, kad vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį kintant kultūrai. Nepakankamas arba netinkamas vadovavimas identifikuojamas kaip pagrindinis veiksnys, kai nesugebama keisti kultūros prisitaikant prie pokyčių [9].

Organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo sąlyga. Dabartiniu metu daugeliui organizacijų svarbūs žmogiškieji išteklių. Siekiant bendrų tikslų, organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių gebėjimų, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia [10, 11]. Kaip teigia T. Peters ir R. Waterman, tai galima padaryti tik suformavus specifinę organizacinę kultūrą. Tik dėl tokios organizacinės kultūros ir išlieka daugelis organizacijų [12].

Pasaulyje jau gana seniai kalbama apie organizacinės kultūros daromą poveikį įstaigų veiklai, jų efektyvumui. Lietuvoje tai tapo aktualu tik šiuo metu. Organizacijose pradedama kalbėti ne tik apie rezultatus, bet ir apie metodus, kuriais tie rezultatai pasiekiami, vertybes, kurių laikantis siekiama rezultatų. Taigi nė viena organizacija negali egzistuoti be kultūros. Jei vadovai nesusikurs savitos organizacinės kultūros, tai organizacijoje tam tikra kultūra susiformuos savaime. Bet tokiu atveju nebus garantijos, kad visos darbuotojų propaguojamos vertybės ir tradicijos naves į organizacijos sėkmę, produktyvumą ir naujas idėjas. Sveikatos priežiūros įstaigose, kurioms būdinga subalansuota kultūra, stebimas gerokai didesnis veiklos efektyvumas ir pacientų pasitenkinimas.

Organizacinė kultūra yra vienas reikšmingų būdų siekti organizacijos ekonominės gerovės [13], kitaip

tariant, organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Tačiau reikia pažymėti, kad daugeliui Lietuvos organizacijų organizacinė kultūra vis dar tebėra abstrakti sąvoka. Vadovai, nesuvokdami kultūros įtakos organizacijos veiklai, per mažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamai kultūrai formuoti, o tai sąlygoja darbuotojų elgesio nesuderinamumą, jų priešišumą iškeltiems tikslams, vizijai ir bendrai veiklos strategijai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti organizacinės kultūros įtaką sveikatos priežiūros įstaigų veiklai.

TYRIMO OBJEKTAS IR METODAI

Atliekant tyrimą taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Kiekybinis tyrimas atliktas sveikatos priežiūros įstaigoje (vienoje iš Klaipėdos miesto ligoninių), kurioje vyrauja aukštas darbo pasidalijimo lygis, darbuotojams keliami aukšti specifiniai profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijos subkultūros nekonfrontuoja tarpusavyje ir atspindi bendrąsias visos organizacinės kultūros tendencijas, palyginimui pasirinktas šios ligoninės filialas. Anketos klausimai sudaryti remiantis L. Šimanskienės metodine mokomąja knyga „Organizacinės kultūros diagnostinio metodika“. Tyrime dalyvavo 222 organizacijos aukštesnio lygio darbuotojai, t. y. visų lygių vadovai, specialistai, technikai ir administracijos darbuotojai: 146 (65,77 proc.) Klaipėdos miesto ligoninės ir 76 (34,23 proc.) filialo darbuotojai. 35,14 proc. respondentų buvo 41–50 m. amžiaus, 4,5 proc. – 21–30 m., 63,51 proc. respondentų darbo stažas buvo daugiau nei 16 m., 3,15 proc. – nesiekė 1 m., 77,48 proc. buvo specialistai, t. y. gydytojai ir slaugytojos, 0,9 proc. – aukščiausio, 3,15 proc. – vidurinio ir 13,06 proc. – žemiausio lygio vadovai bei kitos srities specialistai.

Anketiniai duomenys buvo analizuojami ir apdorojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą *SPSS 13.0 for Windows* ir EXCEL programą. Rodiklių skirtumų, išskylančių dėl respondentų asmeninių charakteristikų, statistiniam reikšmingumui nustatyti SPSS paketu buvo apskaičiuota P reikšmė (*P* – *value*). Rodiklių skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$ ir $p < 0,01$, ieškant koreliacinių ryšių tarp įvairių kintamųjų pagal Spirmeno (*Spearman*) *rho* (koreliacija egzistuoja, jei koeficientas artėja prie –1 ar 1 ir yra nelygus 0), nustatant vertybių įtaką organizacijų verslumui.

Empirinis tyrimas atliktas laikantis tyrimų etikos reikalavimų.

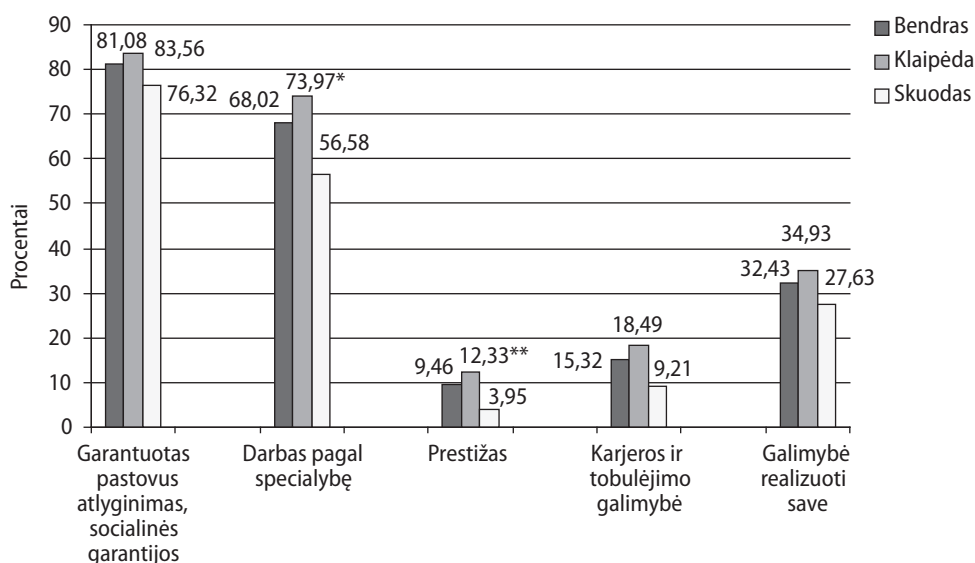
REZULTATAI IR APTARIMAS

Siekiant išsiaiškinti sveikatos priežiūros įstaigos pastebimos kultūros aspektus, respondentams buvo pateiktas klausimas „Ką Jums reiškia darbas Jūsų organizacijoje?“ 81,08 proc. respondentų atsakė, kad darbas – tai garantuotas pastovus atlyginimas, socialinės garantijos, 68,02 proc. apklausos dalyvių nurodė, jog tai darbas pagal specialybę, ir tik 9,46 proc. respondentų manė, kad dirbti ligoninėje yra prestižo reikalas (1 pav.).

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti dirbdami šioje organizacijoje, t. y. ar patinka bendravimas su kolegomis ir vadovais, ar geros darbo sąlygos bei pakankamas atlyginimas. 38,74 proc. respondentų nurodė, kad juos tenkina darbo sąlygos, tačiau mažas darbo užmokestis, 29,28 proc. apklausos dalyvių teigė, jog darbo sąlygos tenkina iš dalies, tačiau kol kas kito darbo neieško, 26,12 proc. darbuotojų yra visiškai patenkinti darbo sąlygomis ir juos viskas tenkina. Mažiausiai respondentų (0,45 proc.) nurodė, kad jų darbo sąlygos netenkina ir jau ieško kito darbo. Kaip teigia Šimanskienė, Venckutė, Župerkienė [14], organizacijos darbuotojų, kurie dirba tik dėl atlyginimo, ištikimybė organizacijai minimali ir tokioje organizacijoje silpna kultūra.

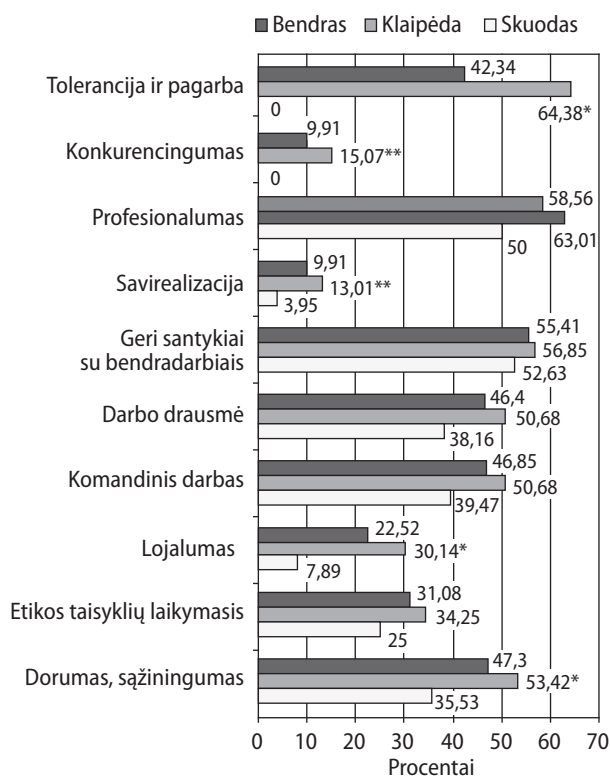
Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokios organizacinės kultūros vertybės vyrauja ligoninėje. 58,56 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje deklaruojamas *profesionalumas*, 55,41 proc. – *geri santykiai su bendradarbiais*. Mažiausiai respondentų (9,91 proc.) nurodė, jog organizacijoje vyrauja konkurencija ir savirealizacija (2 pav.).

Norint sužinoti respondentų nuomonę apie vertybių svarbą organizacinei kultūrai, buvo pateiktas klausimas, į kurį atsakydami apklausos dalyviai reitingo būdu turėjo įvertinti vertybes pagal svarbą organizacijos klestėjimui ir pelningumui. Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma respondentų (95,95 proc.) svarbiausia įstaigos veiklos efektyvumui įtaką darančia vertybe nurodė *profesionalumą*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas labai stiprus koreliacinis ryšys. Jis rodo, jog respondentui manant, kad profesionalumas yra labai svarbi vertybė, tikėtina, jog svarbios vertybės bus ir tolerancija bei pagarba (rho 0,176), konkurencingumas (rho 0,204), savirealizacija (rho 0,198), komandinis darbas (rho 0,201), etikos taisyklių laikymasis (rho 0,183). Taip pat nustatytas koreliacinis ryšys tarp profesionalumo ir darbo drausmės (rho 0,163) bei dorumo, sąžiningumo (rho 0,173). Antra pagal svarbą vertybe 94,52 proc. respondentų nurodė *dorumą, sąžiningumą*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas labai stiprus koreliacinis ryšys, kuris rodo, jog, respondentui labai svarbiomis vertybėmis, darančiomis įtaką įstaigos veiklos efektyvumui, nurodžius dorumą ir sąžiningumą, tikėtina, kad svarbios vertybės bus ir etikos taisyklių laikymasis (rho 0,317), komandinis darbas (rho 0,297), tolerancija ir pagarba (rho 0,246), lojalumas organizacijai (rho 0,222), profesionalumas (rho 0,173) ir savirealizacija (rho 0,171). 91,89 proc. respondentų svarbiausia ir įtaką įstaigos sėkmei darančia vertybe nurodė *gerus santykius su bendradarbiais*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą (1 lentelė) taip pat nustatyta



Pastaba. * Statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,01$; ** statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,05$.

1 pav. Respondentų nuostatos dėl darbo įstaigoje



Pastaba. * Statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,01$; ** statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,05$.

2 pav. Organizacinės kultūros vertybės, deklaruojamos sveikatos priežiūros įstaigose

teigiama koreliacija, kuri rodo, jog labai stiprus ryšys yra tarp gerų santykių su bendradarbiais ir profesionalumo (ρ 0,198), etikos taisyklių laikymosi (ρ 0,197), komandinio darbo (ρ 0,178), tolerancijos ir pagarbos (ρ 0,153), darbo drausmės (ρ 0,143) ir lojalumo (ρ 0,136). Kaip mažiausiai svarbią vertybę, 36,94 proc. respondentų nurodė *konkretingumą*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys rodo, kad respondentui manant, jog ši vertybė nėra svarbi, tikėtina, kad ir išvardytosios vertybės, tokios kaip profesionalumas (ρ 0,204), savirealizacija (ρ 0,231), darbo drausmė (ρ 0,186) ir lojalumas (ρ 0,133), bus mažiau svarbios bei turės nedidelę įtaką įstaigos veiklos efektyvumui. Vasiljeviene [15] nurodo, kad deklaruojamų vertybių ir jų praktinio įgyvendinimo atitikties – ilgalaikės organizacijos sėkmės laidas.

Siekiant išsiaiškinti, kokiomis vertybėmis respondentai apibūdina savo organizacijos vadovą, tyrimo metu nustatyta, kad 97,3 proc. apklausos dalyvių svarbiausia vadovo vertybe nurodė *finansinių išpaieigimų laikymąsi*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas labai stiprus koreliacinis ryšys

1 lentelė. Įvairias pareigas einančių respondentų atsakymų į klausimą, ar neformalioje aplinkoje (švėsdami šventes ir pan.) bendrauja su vadovais, pasiskirstymas

Teiginys	Pareigų tipas	Respondentų požiūris	
		Rangų vidurkis	Skirtumų tarp pareigų reikšmingumas
Ar bendraujate neformalioje aplinkoje (švėsdami šventes ir pan.) su vadovais?	Aukščiausio lygio vadovas (vyr. gydytojas, pavaduotojas, vyr. finansininkas)	200	0,038
	Vidurinio lygio vadovas (padalinių, filialų vadovai, vyriausiosios slaugytojos)	121	
	Žemiausio lygio vadovas (vedėjas, ordinatorius, vyresnioji slaugytoja)	100	
	Specialistas (gydytojas, slaugytoja ir kt.)	112	
	Kitos srities specialistas	108	

Pastaba. Skirtumai tarp pareigų nustatyti taikant Kruskalio ir Valiso kriterijų; lentelėje nurodoma tik šio testo p reikšmė ir tik tais atvejais, kai $p < 0,05$.

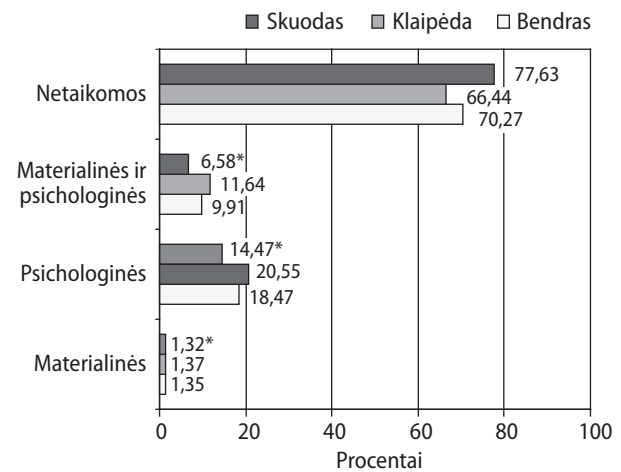
(ρ 0,324), kuris rodo, jog respondentui pasirinkus šią vertybę tikėtina, kad pasirinks ir kitą, su kuria reikšminga koreliacija, t. y. įstatymų ir duoto žodžio laikymąsi. Kita vertybė, kurią nurodė 94,59 proc. respondentų, – *įstatymų ir duoto žodžio laikymasis*. Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas taip pat labai stiprus koreliacinis ryšys, kuris rodo, kad respondentas, pasirinkęs šią vertybę kaip svarbiausią, tikėtina, pasirinks ir šias vadovui būdingas vertybes: sąžiningumą, sąžiningus santykius su darbuotojais (ρ 0,547), gebėjimą sutelkti darbuotojus siekti bendro tikslo (ρ 0,208), finansinių išpaieigimų laikymąsi (ρ 0,324), emocinę kompetenciją (ρ 0,142). Taip pat 94,59 proc. respondentų svarbia vadovo savybe nurodė *gebėjimą sutelkti darbuotojus siekti bendro tikslo*. Pritaikius Spirmeno koreliacijos koeficientą ir nustatius labai stiprų koreliacijos ryšį galima manyti, kad šią vertybę nurodęs respondentas pasirinks ir tokias vertybes: įstatymų ir duoto žodžio laikymąsi (ρ 0,208), intucija (ρ 0,215), kūrybiškumas (ρ 0,197), emocinė kompetencija (ρ 0,177).

Etiniu ir kultūriniu požiūriu įstaigai gerų santykių palaikymas jos viduje, su vartotojais, visuomene ir žiniasklaida turi įtakos organizacijos sėkmei. Analizuojant įstaigos kultūrinio bendravimo tinklą, respondentų klausta, ar svarbu įstaigai palaikyti gerus santykius jos viduje, bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis, visuomene ir žiniasklaida. Tyrimo metu nustatyta, kad 79,73 proc. respondentų mano, jog tai būtina, o

0,45 proc. apklausos dalyvių tai nesvarbu. Tiriant organizacijos padalinių socializacijos procesą reikia pastebėti, kad 91,89 proc. tiriamų asmenų patvirtino, kad jų organizacijoje naujiems nariams lengva įsitraukti į kolektyvą ir adaptuotis, ir tik 8,11 proc. respondentų teigė, kad naujokams sunku pritapti, nes niekas nepasako, ką reikia tiksliai daryti, skiria dar daugiau darbo. Vienas svarbesnių kultūros elementų yra šventės bei laisvalaikio leidimo būdai, būdingi tik tai bendrijai. Tai tiriant atskleidžiamas subkultūrų autonomiškumas ir išskirtinumas. Analizuojant darbuotojų bendravimą neformalioje aplinkoje tyrimo rezultatai parodė, kad 86,04 proc. darbuotojų švenčia šventes, leidžia laisvalaikį su bendradarbiais, 9,46 proc. respondentų teigė, kad nebendruoja už organizacijos ribų su bendradarbiais, nes tai neįprasta. Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai bendrauja su vadovais neformalioje aplinkoje: 75,23 proc. respondentų su vadovais bendrauja tik per bendras organizacijos šventes, 19,82 proc. apklausos dalyvių teigė, kad su vadovais bendrauja ne tik per bendrąsias organizacijos šventes, bet ir kartais kartu išgeria puodelį kavos. Analizuojant skirtumus tarp įvairias pareigas einančių respondentų atsakymų į klausimą „Ar bendraujate neformalioje aplinkoje (švenčiate šventes ir pan.) su vadovais?“ (1 lentelė) matyti, jog aukščiausio lygio vadovo atsakymų rangų vidurkis 200, vidurinio lygio vadovų – 121, žemiausio lygio – 100, specialistų – 112 ir kitos srities specialistų – 108.

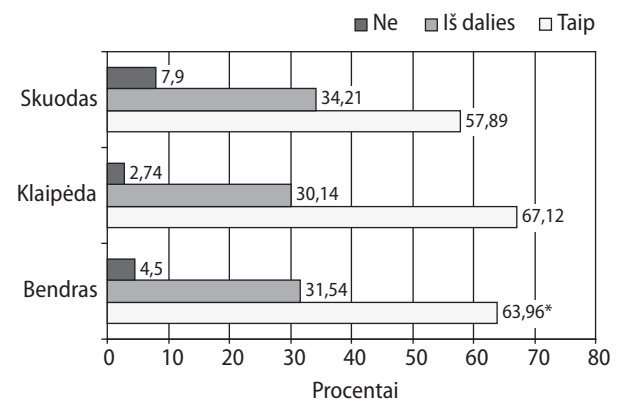
Aukščiausio lygio vadovų atsakymai dažniau buvo teigiami. Skirtumai tarp užimamų pareigų buvo statistiškai reikšmingi ($p = 0,038$). Remiantis Kruskalio ir Valiso testo rezultatais matyti, jog aukščiausio lygio vadovai kartais bendrauja neformalioje aplinkoje kartu išgerdami kavos. Šimanskienės [13] teigimu, 90 proc. organizacijos veiklos glūdi organizacinės kultūros vertybėse, kurios pasireiškia per kultūrinį bendravimo tinklą. Esant stipriai kultūrai tas tinklas yra įtakingas, nes tai gali pastiprinti pagrindines vertybes ir herojus, padėti stebėti, koks klimatas, ir veikti organizacijos struktūrą. Didelėse organizacijose šio tinklo veikla gali būti vienintelis būdas gerai dirbti.

Respondentų nuomonės apie darbo kontrolės būtinumą tyrimo rezultatai parodė, kad 52,7 proc. jų mano, jog kontrolė darbe nebūtina, kadangi darbuotojas ir be kontrolės privalo gerai dirbti, 25,68 proc. apklausos dalyvių teigė, kad kontrolė sveikatos priežiūros įstaigose būtina, tačiau ji varžo darbą, ir 21,62 proc. respondentų nurodė, kad kontrolei neteikia ypatingos reikšmės ir ji jų nevaržo.



Pastaba. * Statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,01$.

3 pav. Skatinimo priemonių taikymas sveikatos priežiūros įstaigose



Pastaba. * Statistiškai reikšmingas skirtumas $p < 0,01$.

4 pav. Skatinimo priemonių įtaka įstaigų organizacinei kultūrai ir veiklos efektyvumui

Tiriant, kaip skatinamos naujos darbuotojų idėjos ir iniciatyva, nustatyta, kad 31,08 proc. respondentų mano, jog organizacijoje yra skatinamos naujos idėjos ir iniciatyva, 58,11 proc. – iš dalies ir 10,81 proc. apklausos dalyvių atsakė, kad organizacijoje neskatinamos naujos idėjos ir iniciatyva.

Į klausimą apie skatinimo priemonių taikymą organizacijoje 18,47 proc. respondentų atsakė, kad taikomos psichologinės skatinimo priemonės, 9,91 proc. apklausos dalyvių nurodė, jog taikomos materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės, ir 1,35 proc. – materialinės skatinimo priemonės (3 pav.). 70,27 proc. apklausos dalyvių teigė, kad netaikomos skatinimo priemonės.

Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp naujų idėjų

bei iniciatyvos skatinimo ir darbuotojų skatinimo priemonių taikymo. Tai rodo, jog respondentams nurodžius, kad organizacijoje skatinamos naujos idėjos, iniciatyva, tikėtina, jog manys, kad yra taikomos materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės.

Tiriant, kaip darbuotojų skatinimas veikia organizacinę kultūrą ir organizacijos veiklos efektyvumą, apklausos rezultatai (4 pav.) parodė, kad 63,96 proc. respondentų teigė, jog darbuotojų skatinimas turi įtakos organizacinei kultūrai ir įstaigos veiklos efektyvumui, ir tik 4,5 proc. apklausos dalyvių manė, kad skatinimas neveikia organizacinės kultūros ir įstaigos veiklos efektyvumo.

Taikant Spirmeno koreliacijos koeficientą nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp skatinimo priemonių taikymo ir jų įtakos įstaigos organizacinei kultūrai bei veiklos efektyvumui. Teigiamas stiprus koreliacinis ryšys rodo, kad respondentui manant, jog organizacijoje taikomos skatinimo priemonės, tikėtina, kad manys, jog jos turi įtakos organizacinei kultūrai ir organizacijų verslumui, ir atvirkesčiai.

L. Juozaitienė, J. Staponkienė [16] nurodo, kad viena iš etinių verslo problemų yra interesų konfliktai, kurie veikia organizacinę kultūrą. Tyrimo metu analizuojant interesų konfliktus įstaigoje siekta sužinoti, kaip sprendžiami kilę nesutarimai tarp dviejų ar daugiau šalių. Nustatyta, kad daugiau kaip 58,11 proc. respondentų kilusius interesų konfliktus sprendžia abiem pusėms diskutuojant, nes tik taip randamas kompromisinis sprendimas. 28,38 proc. apklausos dalyvių teigė, kad įstaigoje nesutarimai tarp dviejų ar daugiau šalių efektyviau sprendžiami, kai tarpininkauja vadovas, nes tai padeda išaiškinti nuomones, suteikia papildomos informacijos ir atsiranda daugiau alternatyvų, o 13,51 proc. respondentų mano, kad dažniausiai konfliktinė situacija lieka neišspręsta.

Nemažiau svarbu sužinoti įvairias pareigas einančių respondentų požiūrį į tai, kaip sprendžiamos konfliktinės situacijos. Todėl naudojant Kruskalio ir Valiso testą buvo atlikta šių skirtumų analizė. Nustatytas rezultatų reikšmingumas $p = 0,006$ rodo, jog skirtumai tarp aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygio vadovų, specialistų ir kitos srities specialistų tiriamuoju požiūriu į kilusių interesų konfliktų sprendimą jų įstaigoje yra statistiškai reikšmingi (2 lentelė).

Aukščiausio (191) ir vidurinio (173) lygio vadovai labiau sprendžia kilusius interesų konfliktus savo įstaigoje abiem pusėms diskutuojant nei žemiausio lygio vadovai (115) ir specialistai (106).

2 lentelė. Skirtingų pareigų respondentų atsakymų į klausimą apie interesų konfliktus įstaigoje pasiskirstymas

Teiginys	Pareigų tipas	Respondentų požiūris	
		Rangų vidurkis	Skirtumų tarp pareigų reikšmingumas
Abiem pusėms diskutuojant, nes taip randamas kompromisinis sprendimas	Aukščiausio lygio vadovas (vyr. gydytojas, pavaduotojas, vyr. finansininkas)	191	0,006
	Vidurinio lygio vadovas (padalinių, filialų vadovai, vyriausiosios slaugytojos)	173	
	Žemiausio lygio vadovas (vedėjas, ordinatorius, vyresnioji slaugytoja)	115	
	Specialistas (gydytojas, slaugytoja ir kt.)	106	
	Kitos srities specialistas	125	

Pastaba. Skirtumai tarp pareigų nustatyti taikant Kruskalio ir Valiso kriterijų; lentelėje nurodoma tik šio testo p reikšmė ir tik tais atvejais, kai $p < 0,01$.

IŠVADOS

1. Organizacinė kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, veikia jų elgesį, pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą, simbolius, o visa tai daro stiprią įtaką įstaigos efektyvumui bei užsibrėžtų tikslų siekimui.
2. Sveikatos priežiūros įstaigose deklaruojamos organizacinės kultūros vertybės, įprasminančios žmonių atliekamą darbą: profesionalumas (58,56 proc.), geri santykiai su bendradarbiais (55,41 proc.), sąžiningumas, dorumas (47,3 proc.), komandinis darbas (46,85 proc.), darbo drausmė (46,4 proc.), tolerancija ir pagarba (42,34 proc.), etikos taisyklių laikymasis (31,08 proc.) ir lojalumas organizacijai (22,52 proc.).
3. Įstaigų veiklos efektyvumui įtaką darančios organizacinės kultūros vertybės – profesionalumas (95,95 proc.), sąžiningumas, dorumas (94,52 proc.), geri santykiai su bendradarbiais (91,89 proc.) – sutampa su darbuotojų deklaruojamomis svarbiausiomis vertybėmis įstaigoje. Būtent šios vertybės yra pagrindinis įstaigos veiklos efektyvumą lemiantis veiksnys.
4. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojai (62,61 proc.) vadovą apibūdino kaip kūrybingą, sąžiningą, inovatorišką, pasižymintį emocine kompetencija, intuityvų ir įžvalgų bei nurodė, kad svarbiausios vadovo vertybės yra finansinių įsipareigojimų laikymasis (97,3 proc.), įstatymų ir duoto žodžio laikymasis (94,59 proc.),

gebėjimas sutelkti darbuotojus siekti bendro tikslo (94,59 proc.), sąžiningumas ir sąžiningi santykiai su darbuotojais (94,14 proc.), humoro jausmas (58,56 proc.). Respondentų nuomone (74,32 proc.), šios vertybės turi įtakos įstaigos veiklos efektyvumui.

5. Psichologinė aplinka, tinkami santykiai tiek įstaigos viduje, tiek už jos ribų (72,97 proc.) garantuoja

geresnius veiklos rezultatus, darbuotojų pasitenkinimą darbu, o teigiamas moralinis ir psichologinis bendravimo (95,95 proc.) klimatas stiprina organizacinę kultūrą, kuri užtikrina aukštesnio lygio paslaugas ir teigiamai veikia įstaigos veiklos efektyvumą.

Straipsnis gautas 2014-03-28, priimtas 2014-07-09

Literatūra

1. Knašas A. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo problemos. Tiltai (14). Klaipėda: KU, 2001.
2. Patapas A, Labenskytė G. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrityje valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Viešoji politika ir administravimas. 2011;10(4):589-603.
3. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. 2002;(22):91-97.
4. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. 2004;30:201-209.
5. Rekašiūtė-Balsienė R. Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. 2006;(37):127-137.
6. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnostikos metodika. Klaipėda: KU. 2008.
7. Prunskus V. Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius: Enciklopedija. 2003.
8. Šimanskienė L, Tarasevičius T. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Research papers. 2010;20(1):1-8.
9. Scott T, Mannion R, Davies HOT, Marshall MN. Implementing culture change in health care: theory and practice. International Journal for Quality in Health Care. 2003;15(2):111-118.
10. Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda, 1994.
11. Stone PW, Harrison MI, Feldman P. Organizational Climate of Staff Working. Conditions and Safety - An Integrative Model. Advances in Patient Safety: From Research to Implement: Agency for Healthcare Research and Quality, Vol. 1. Research Findings US. 2005.
12. Mihut I. Culture and Corruption. Economica: Faculty of Economics Cluj-Napoca, „Dimitrie Cantemir“ Christian University Bucharest. 2008.
13. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. KU: Mokslo darbai. 2008;15(4).
14. Šimanskienė L, Venckutė V, Župerkienė E. Kultūrinių skirtingumų įtaka valdymui. Tiltai. Klaipėda: KU. 2003;(13):440-451.
15. Vasiljeviene N. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. Ekonomika. 2004;67(2):1-14.
16. Juozaitienė L, Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: ŠUSME, 2006.

Influence of organizational culture on activity of healthcare institutions

Andželika Zavackienė^{1, 2}, Remigijus Čiegis³

Klaipėda University¹, Republic Klaipėda Hospital², Vytautas Magnus University³

Summary

One of the important grounds of modern organizational management is the organizational culture. A much higher efficiency of activities and satisfaction of patients is noticeable in the healthcare institutions characterized by balanced culture.

The aim of the study was to analyze the influence of organizational culture on activities of healthcare institutions.

Materials and methods. A quantitative research (questionnaire survey) has been performed. The research covered 222 (n=222) senior employees of Klaipėda city hospital rendering secondary and tertiary personal healthcare services: 77.5 % specialists, i.e. physicians and nurses, top (0.9 %), middle (3.2 %) and low level managers (13.1 %) and specialists in other spheres (5.4 %). Most part of the respondents (35.1 %) were 41-50 year old employees, 63.5 % of the respondents had over 16 years working experience. The questionnaire used for the survey was made in accordance with the methodological guidebook by L. Simanskiene "Methods of Organizational Culture Diagnostics". The questionnaires have been analyzed using statistical data analysis package SPSS 13.0. The research was done in accordance with the principles of ethics.

Results and conclusions: the respondents stated that the values declared at the healthcare institutions making the work done meaningful and typical for enterprising organization are professional skills (58.6 %), good relations with colleagues, conscientiousness, decency, team work,

working discipline, tolerance and respect, following rules of ethics and loyalty to the company (22.5 %). Healthcare institutions employees (62.61 %) described their manager as a creative, conscientious, innovative, standing out for emotional competence, intuitive and farsighted and stated that the most important values for a leader are: fulfillment of financial obligations (97.3 %), observing laws and keeping one's word, ability to help employees to reach common goal, conscientiousness and fair relations with employees, sense of humor (58.6 %). Respondents stated that psychological environment, proper relations both inside the organization and outside its limits guarantee better results (73.0 %), employees' satisfaction with their work, and positive moral and psychological social climate (95.95 %) strengthen organizational culture which ensures higher level of services.

Keywords: organizational culture, healthcare institutions, activity.

Correspondence to Andželika Zavackienė
Republic Klaipėda Hospital
S. Neries str. 3, LT-92231 Klaipėda, Lithuania
E-mail: a.zavackiene@kal.lt

Received 28 March 2014,
accepted 09 July 2014