

Organizacinės subkultūros Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose valdymas

Įvadas

Šiuolaikinėse organizacijose vis didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas organizacinės kultūros formavimui ir puoselėjimui. Organizacinė kultūra yra vertybių, taisyklių, prielaidų bei normų rinkinys, kuris nurodo ir pataria kaip darbuotojai turi veikti organizacijoje. Pirmieji organizacinės kultūros tyrinėtojai organizacinę kultūrą suvokė kaip vientisą ir vienalytę, tačiau vėlesni tyrimai parodė, jog organizacinė kultūra yra kompleksinis organizacijos reiškinys, kuris gali būti tiriamas ne kaip visuma, o kaip atskiros kultūros ar subkultūros, susiformavusios padaliniuose, darbo komandose ar profesinėse grupėse. Organizacijoje ir komandose pripažįstamos vertybės motyvuoja ir turi įtakos kiekvieno iš darbuotojų mąstymui, vertinimui ir elgesiui. Todėl svarbu suprasti, jog neužtenka tyrinėti tik bendros organizacinės kultūros, bet svarbu išsiaiškinti subkultūrų susiformavimo veiksnius atskirose komandose ar padaliniuose.

Pasak, Tarcijonaitės (2019), 2018 m. atlikta „Robert Half“ apklausa parodė, jog net trečdalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų atsisakytų patrauklaus darbo pasiūlymo, jei įmonė, kurioje reikėtų dirbti, garsėtų silpna kultūra. Silpnos kultūros egzistavimas organizacijose tampa palankia terpe formuotis ir vystytis subkultūroms, kadangi organizacijų nariai labiau pasitiki savo asmeninėmis vertybių ir įsitikinimų sistemomis, nei tomis, kurias yra propaguojamos organizacijos. Dėl aukščiau minėtų priežasčių reikalingas subkultūros tyrimas Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose, kadangi organizacija veikia skirtinguose geografiniuose taškuose ir taip atsiranda palanki terpė formuotis subkultūroms komandose.

Tyrimo problema - kaip tinkamai valdyti organizacinės subkultūras.

Tyrimo objektas - subkultūra Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose.

Straipsnio tikslas – pateikti pasiūlymus susiformavusios subkultūros Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose valdymui.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Teoriniu lygmeniu išanalizuoti organizacinės kultūros, organizacinių subkultūrų ir komandinio darbo sampratą ir ypatumus.
2. Išanalizuoti subkultūras Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose.
3. Suformuoti vadybinius subkultūros valdymo pasiūlymus Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, apklausa, interviu, stebėjimas.

Straipsnį sudaro trys dalys, pirmojoje apibūdinamos organizacinės kultūros, subkultūros ir komandinio darbo samratos, antrojoje dalyje pristatomi kokybinio tyrimo metodai ir gauti rezultatai bei trečiojoje dalyje pateikiami pasiūlymai, kurie galėtų būti pritaikomi Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose, siekiant valdyti subkultūrą.

Teorinės organizacinės subkultūros ir komandinio darbo prielaidos

Kiekvienoje organizacijoje pagrindines vertybes, veiklos tikslus nusako jau egzistuojanti organizacinė kultūra. Schein, tyrinėjęs organizacinę kultūrą, ją palygino su DNR. Pasak jo, kiekviena organizacija turi unikalų „kultūrinį DNR“ kodą – pagrindines prielaidas, kurios nustato ir reguliuoja darbuotojų elgesį ir kitus artefaktus. Skirtingos organizacijos gali turėti labai panašų DNR kodą, tačiau atrodyti ir elgtis labai skirtingai (Schein, 1992, cit. iš Dereškevičiūtė, 2009).

Nors pirmieji organizacinės kultūros tyrinėtojai organizacinę kultūrą apibrėžė kaip vientisą ir vienybę, vėlesniuose tyrimuose toks požiūris buvo kritikuojamas, todėl buvo padaryta išvada, jog daugelis organizacijų gali turėti kelias kultūras ar subkultūras (Hofstede, 1998). Anot, Halttunen (2017), subkultūros gali kurtis dėl skirtingų profesinių grupių ar profesinio identifikavimo, dėl padalinių geografinio išsidėstymo, dėl organizacijos valdymo tipo bei darbinės aplinkos. Pirmaisiais tradicinės subkultūrų teorijos pradininkais galima laikyti vadinamosios Čikagos sociologinės mokyklos mokslininkus: M. Gordon, A. K. Cohen, H. Becker, J. Irwin, J. Young. Šie mokslininkai labiausiai koncentravosi tyrinėjant jaunimo nusikalstamas grupes, egzistuojančias tam tikrose miesto srityse (Šatūnienė, 2009). Šioms grupuotėms buvo taikomas subkultūros terminas, nes buvo teigiama, jog tokių grupuočių struktūra bei tradicijos buvo vystomos ne tik tam, kad sustiprintų gaujų pozicijas tarpusavio karuose, bet taip pat tam, kad išreikštų šių grupių dvasią. Daugumos subkultūras tyrinėjančių mokslininkų nuomone subkultūros atsirado kaip reakcija į vyraujančią kultūrą, kuria subkultūroms priklausantis jaunimas nebuvo patenkintas. Kalbant apie subkultūras vadyboje, jų atsiradimą lėmė organizacinės kultūros sudėtingumas ir nevienalytiškumas, kuris atspindi bendrą organizacijos narių suvokimą, kolektyvines vertybes, įsitikinimus ir prielaidas.

Siekiant detaliau nagrinėti organizacinės subkultūros teorinius aspektus yra tikslinga apibrėžti subkultūros sąvoką. Pasak Maanen ir Barley (1985), subkultūra yra suprantama kaip atskira organizacijos grupė, kurios nariai bendrauja tarpusavyje, dalijasi tomis pačiomis problemomis ir imasi bendrų veiksmų, toms problemoms spręsti. Šatūnienė (2009) teigimu, subkultūra suprantama kaip atskira žmonių grupė, susiformuojanti esant filosofškai vieningai pasaulėžiūrai, gyvenimo būdui, elgesiui, bendriems veiksams, kurie nebūdingi didžiajai daliai visuomenės. Rakšnys (2019) teigia, jog subkultūra suprantama kaip atskiras skyrius ar padalinys, išsiskiriantis savomis vertybėmis, elgsenos praktikomis ir įsitikinimais.

Jeigu organizacinė kultūra nėra pakankamai stipriai suformuota, ne visi darbuotojai ja tiki ir jos laikosi, dažnai organizacijose suformuota subkultūra gali turėti viršenybę ir stipresnį poveikį nei bendroji organizacinė kultūra, taip paveikdama darbuotojų suvokimą, požiūrį ir elgesį didesne apimtimi. Tokie susirėmimai tarp subkultūrų ir organizacinės kultūros gali sukelti problemų ir sunkumų strategijos įgyvendinime (Bellou, 2008). Subkultūros sąvoka jau savaime yra chaotiška ir į organizaciją įneša neaiškumo, pasimetimo, daugialypiškumo ir skirtingų požiūrių susidūrimo. Heidrich ir Chandler (2011), tyrinėdami organizacinės kultūros įvairovę bei subkultūras sukūrė modelį, kurio pagalba organizacinės subkultūras galima valdyti. (žr. 1-ą paveikslą).

1 žingsnis. Subkultūrų identifikavimas. Siekiant subkultūrų valdymo ir jų suderinimo su organizacine kultūra pirmiausia reikia identifikuoti kokio tipo subkultūros egzistuoja organizacijoje.

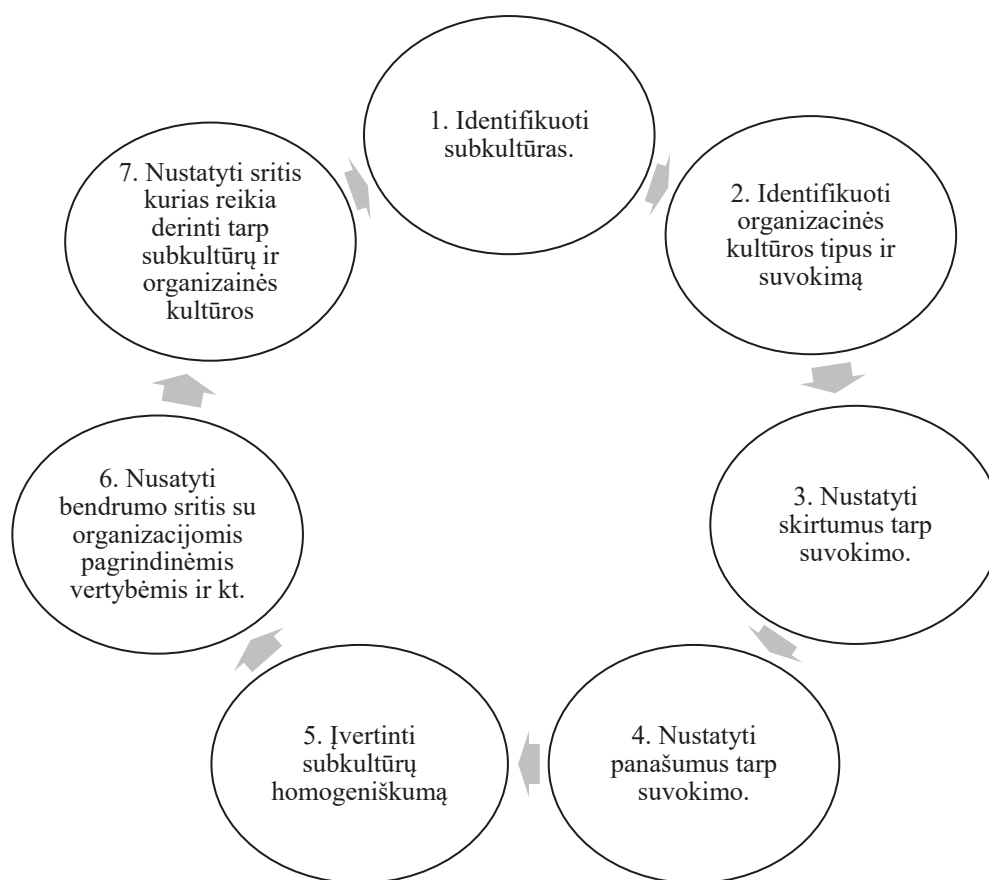
2 žingsnis. Identifikavimas organizacinės kultūros tipo ir jos suvokimas. Norint tiksliai valdyti subkultūras reikia identifikuoti kokio tipo organizacinė kultūra vyrauja organizacijoje ir kaip ją suvokia kiekvienas organizacijos narys.

3 ir 4 žingsnis. Nustatyti skirtumus ir panašumus tarp darbuotojų suvokimo. Šioje vietoje svarbu nustatyti kiekvieno darbuotojo suvokimo panašumus ir skirtumus, kadangi jų nustatymas gali padėti eigoje suprasti ir išsiaiškinti ko trūksta organizacinėje kultūroje. Šie du žingsniai padeda suprasti kaip skirtingai darbuotojai mato ir supranta egzistuojančią organizacinę kultūrą.

5 žingsnis. Įvertinti subkultūrų homogeniškumą. Siekiant valdyti subkultūras reikalingas visų organizacijos subkultūrų homogeniškumo įvertinimas, kiek susikūrusios subkultūros tarpusavyje yra panašios.

6 žingsnis. Nustatyti bendrumo sritis. Šioje vietoje yra nustatomos visų susikūrusių subkultūrų bendrumo sritys su organizacijos vertybėmis, elgesio normomis, įsitikinimais.

7 žingsnis. Nustatyti sritis, kurias reikia derinti tarp subkultūrų ir organizacinės kultūros. Išsiaiškinus subkultūros bei organizacinės kultūros tipus, darbuotojų suvokimo panašumus ir skirtumus, galima nustatyti sritis, kuriose subkultūros ir organizacinė kultūra skiriasi ir kurias organizacijai reikia tobulinti, siekiant, jog skirtingų kultūrų egzistavimas nepakenktų organizacijos atečiai ir sėkmingų rezultatų siekimui.



1 pav. Pokyčių valdymo procesas siekiant valdyti organizacines subkultūras

Šaltinis: Heidrich ir Chandler (2011).

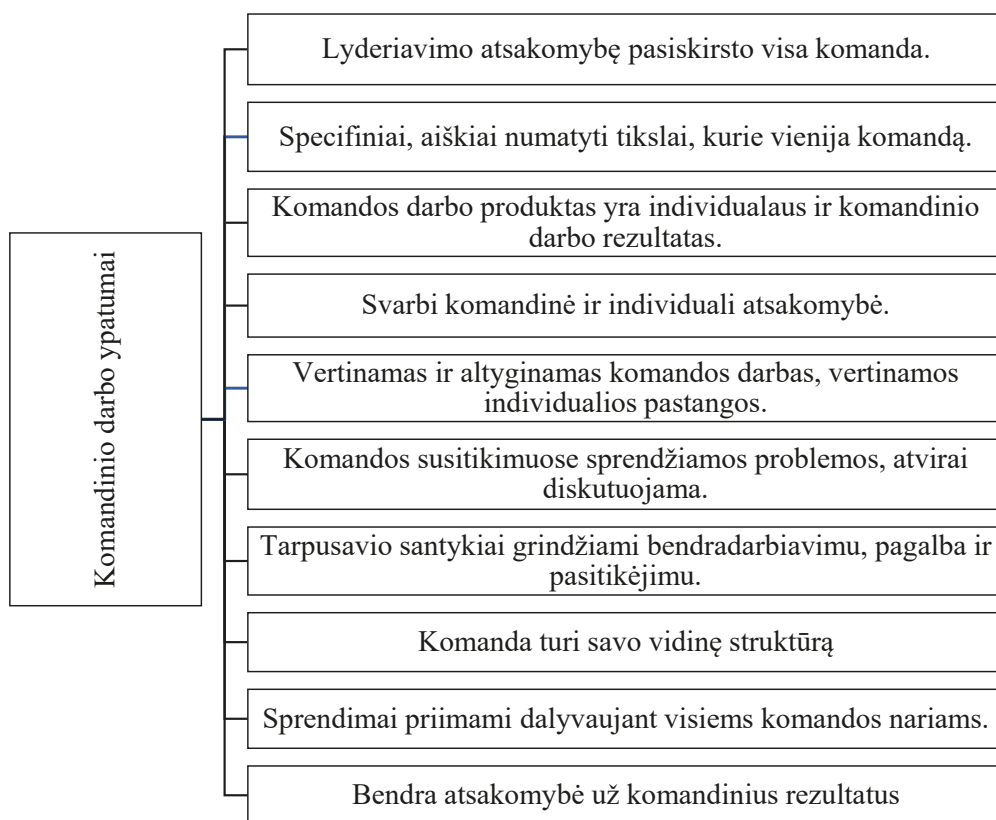
Šis modelis leidžia suprasti, jog subkultūros ir organizacinė kultūra yra dinamiškos ir kad per abiejų kultūrų sąveiką galima sustiprinti bendrą organizacinę kultūrą. Taip pat šis modelis gali būti pritaikomas kaip subkultūrų valdymo procesas, siekiant įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčius arba pasiekti visiems priimtina subkultūros lygį organizacijoje.

Tačiau analizuojant subkultūras svarbu suprasti, jog jos dažniau formuojasi atskiruose padaliniuose arba komandose. Anot, Daft (2004), organizacijų subkultūros atspindi atskirų padalinių, grupių, komandų ar skyrių įsitikinimus, mąstyseną, propaguojamas vertybes. Anot, Barvydienės ir Kasiulio (2004), komandinis darbas yra suprantamas kaip kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Siekiant kuo efektyvesnio komandinio darbo jis turi pasižymėti tam tikrais ypatumais, kurie pateikti 2 paveiksle.

Šalkauskienės ir Vveinhardt (2008) pateikti komandinio darbo ypatumai, leidžia daryti išvadą, jog siekiant efektyvaus komandinio darbo komanda ir jos nariai turi pasižymėti sėkmingu tarpasmeniniu bendravimu, pasitikėjimu vienas kitu bei parama. Turi nusimatyti aiškius veikimo būdus ir elgesio normas komandoje, bei vienas svarbiausių bruožų – komandos narių vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas.

Šiam tyrimui pasirinktas Prienų rajono savivaldybės paslaugų centras, kuris dirba skirtinguose geografiniuose taškuose: administracija ir skyrių vadovai įsikūrę Prienų mieste, tačiau dėl vietos stokos centro buveinėje, socialiniai darbuotojai, dirbantys su šeima ir atvejo vadybininkai yra iškelti į kitas patalpas bei kitas seniūnijas. Esant tokiam geografiniam išsiskaidymui susiduriama su iššūkiu kaip suformuoti stiprią bendrą organizacinę kultūrą tuo pat metu tinkamai valdant organizacines subkultūras, kurios susiformavusios atskirose komandose.

Tyrimo metodika. Duomenų surinkimui pasirinkta anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti komandų darbuotojų nuomonę apie esamą ir pageidaujamą Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro organizacinę kultūrą. Anketinėje apklausoje dalyvavo dvylika darbuotojų iš penkių skirtingų darbo komandų, tie



2 pav. Komandinio darbo ypatumai

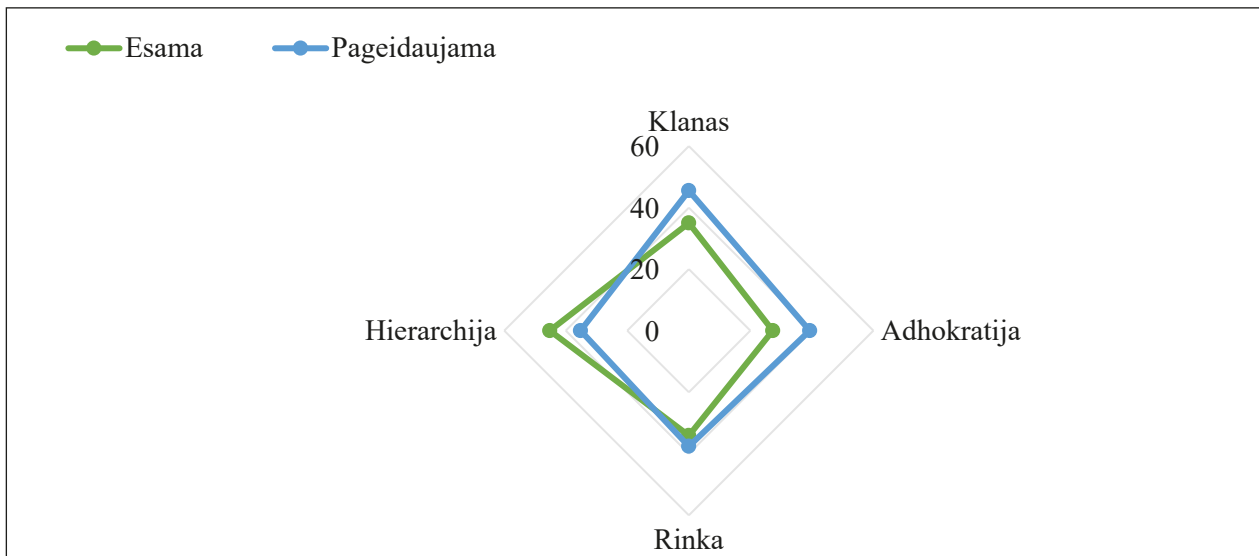
Šaltinis: Šalkauskienė ir Vveinhardt (2008).

patys respondentai buvo apklausiami ir interviu metu. Stebėjimu metu buvo stebima ne tik centrinė organizacijos buveinė, bet taip pat ir penkios darbo komandos, išsidėsčiusios skirtinguose geografiniuose taškuose (Prienai, Pakuonis, Šilavotas, Balbieriškis, Ašminta). Struktūrizuoto interviu metodu buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos darbuotojų požiūrį į komandinį darbą, subkultūrų susiformavimą atskirose darbo komandose bei bendros organizacinės kultūros stiprumą. Interviu metodu buvo apklausti dvylika darbuotojų, kurie dirba penkios darbo komandose išsidėsčiusiose skirtinguose geografiniuose taškuose.

Tyrimo rezultatai.

Respondentų suvokiamas esamos organizacinės kultūros tipas ir pageidaujamos organizacinės kultūros tipas Prienų rajono socialinių paslaugų centre pateikiamas 3 paveiksle.

Anketinės apklausos rezultatai (žr. 3-ą pav.) rodo, jog Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre dominuojantis organizacinės kultūros tipas – hierarchija, kiek mažiau pasireiškė rinkos ir klanų organizacinės kultūros. Hierarchijos organizacinės kultūros tipas yra labiau orientuotas į kontrolę, taisyklių ir reglamentų laikymąsi. Tokio tipo organizacijos darbą vienija formalumas, griežtumas, procedūros bei oficiali politika. Daugumoje viešojo sektoriaus organizacijų vyrauja hierarchinis kultūros tipas, kadangi kiekvieno darbuotojo veikla yra reglamentuota taisyklėmis, procedūromis. Tuo tarpu respondentų pageidaujamas organizacinės kultūros tipas Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre – klanas, nuo kiek mažiau atsiliko adhokratijs ir rinkas. Klano organizacinės kultūros tipo organizacijos labiau yra orientuotos į darbuotojus, jų tarpusavio bendradarbiavimą, komandinio darbo puoselėjimą. Tokio tipo organizacijoje kiekvienas darbuotojas yra įtraukiamas į dalyvavimą organizacijos veikloje, organizacijos pagrindu tampa vieningas kolektyvas. Apklauskos rezultatai leidžia teigti, jog darbuotojai nėra patenkinti esamu organizacinės kultūros tipu, jiems yra per daug kontrolės, oficialų tvarkų, darbuotojai norėtų, jog jų organizacija būtų labiau orientuota ne į kontrolę ir griežtumą, bet į darbuotojus ir jų komandinį darbą. Skirtumai tarp esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros



3 pav. Esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros tipas Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre

tipo gali būti pirmoji priežastis kodėl komandose formuojasi subkultūros, todėl tikslinga tolimesniuose etapuose atlikti stebėjimą bei interviu su darbuotojais.

Stebėjimo metodas atskleidė galimas subkultūrų formavimosi priežastis Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose:

- Darbinės aplinkos skirtumai: kelių komandų prastesnė darbinė aplinka, nepilnas aprūpinimas darbo priemonėmis, atsiranda socialinė atskirtis tarp centrinės būstinės ir komandų.
- Elgesio normų skirtumai: komandose vyraujantys draugiškesni, mažiau oficialiesni santykiai stiprina subkultūrų gyvavimą, kadangi susiformavę panašumai tarp darbuotojų, jų elgesio nulemia panašių požiūrių įsitvirtinimą.
- Darbo metodų skirtumai: centrinėje būstinėje gana aiškiai yra susidėliojusi savo darbo tvarką ir metodus, tačiau komandose viskas atvirkščiai, kiekviena komanda dirba pagal savo principus, nėra vienodos tvarkos ir taisyklių.

Atlikti interviu su skirtingų komandų darbuotojais padėjo atskleisti galimas subkultūrų susiformavimą komandose nulėmusias priežastis, kurios pateikiamos 1 lentelėje.

Iš pateiktų priežasčių ir darbuotojų pasisakymų galima pamatyti, jog subkultūrų susiformavimą nulemia ne tik geografinis išsiskaidymas, bet ir silpna bendra organizacinė kultūra, kaip teigė Thokozani ir Maseko (2017) tokio tipo kultūroje nėra bendrumo, tarpusavio pasitikėjimo ir darbuotojams tampa paprasčiau susiburti į atskiras subkultūras ir ten susiformuoti savo kultūrą. Šiuo atveju mes matome, jog vadovas ir skyrių vadovai nededa daug pastangų bandydami apjungti kultūras ir sustiprinti visos organizacijos bendrumą. Toliau bus smulkiau analizuojamos subkultūrų susiformavimą nulėmusios priežastys.

Atliktas tyrimas leidžia teigti, Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose yra susiformavusi *ortogonal* subkultūra. Nors kiekviena komanda pasižymi tam tikrais skirtumais taisyklių bei požiūrių, tačiau galima teigti, jog visose komandose yra susiformavusi vieno tipo subkultūra. Ortogonal subkultūra komandose išlaiko savo nepriklausomybę nuo bendros organizacinės kultūros, tačiau nesistengia su ja sukurti konfliktų, tačiau nevaldant šios subkultūros laikui bėgant ji gali virsti kontrkultūra.

Pagrindinės empirinio tyrimo metu išryškėjusios ortogonalios subkultūros probleminės sritys Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose:

Bendros organizacinės kultūros silpnumas. Kaip ir buvo minėta teorijoje dauguma mokslininkų sutinka, jog esant silpnai organizacinei kultūrai atsiranda galimybė formuotis subkultūroms, kadangi tokioje organizacinėje kultūroje darbuotojai labiau pasitiki savo asmeniniais principais, normomis bei vertybėmis, nei propaguojamomis organizacijoje likusių jos narių. Esant silpnai organizacinei kultūrai darbuotojai pradeda burtis į atskiras grupes, kuriose susiformuoja unikalios vertybių bei įsitikinimų sistemos, kuriomis remdamiesi darbuotojai vykdo savo veiklą.

Neatitikimas tarp darbuotojų esamos ir pageidaujamos organizacinės kultūros tipo. Atliktos komandų darbuotojų apklausos rezultatai, rodo, jog esamas organizacinės kultūros tipas *hierarchija*, kuris pasižymi aiškia valdymo struktūra, standartizuotomis taisyklėmis, tvarka, griežta kontrole, neatitinka darbuotojo pageidaujamo kultūros tipo – *kľano*, kuris pasižymi bendromis organizacinėmis vertybėmis, komandiniu darbu, savitarpio pagalba bei bendrų tikslų siekimu. Kaip teigė Šimanskienė ir Sandu (2013), norint kad organizacinė kultūra taptų vienu iš organizacijos sėkmingų veiklos veiksmų, būtina ne tik ją iširti ir puoselėti, bet ir įgyvendinti darbuotojų pageidaujamą organizacinės kultūros tipą.

Menkas vadovo vaidmuo formuojant vieningą ir stiprią kultūrą. Kaip teigė Schein (2004), nuo organizacijos vadovų prasideda organizacinės kultūros formavimo ar keitimo procesas. Atliktas tyrimas parodė, jog organizacijos vadovui ne tik sunkiai sekasi išlaikyti vieningą kultūrą, bet ir didžiąjai daliai darbuotojų trūksta grįžtamojo ryšio iš vadovo. Organizacijos vadovas turi didelę įtaką kuriant, tobulinant ir vystant organizacinę kultūrą, nuo jo įsitikinimų, nuostatų priklausys, kokia kultūra dominuos. Norėdamas sėkmingai įgyvendinti iškeltus tikslus, vadovas pirmiausia turi žinoti, kur link kreipti organizaciją, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria jis nori.

Netinkamai suformuotos organizacinės vertybės, kurios neprišimamos komandiniame darbe. Nors organizacijoje yra suformuotos vertybės, tačiau atlikti interviu su darbuotojais parodė, jog kasdieniame darbe tik maža dalis darbuotojų jomis vadovaujasi, kadangi suformuotos vertybės ne visai atitinka darbuotojų veiklą ir atliekamas funkcijas. Ne tik komandiniame darbe, bet ir visoje organizacijoje svarbu išgryninti vertybes, kuriomis būtų vadovaujamasi darbinėse situacijose. Anot, Monkevičienės ir Liugailaitės-Radzvickienės (2009), kai yra aiškiai konstatuojamos organizacijos vertybės, jos nariams yra daug lengviau suprasti, koks elgesys yra etiškas, ir tai leidžia tinkamai ugdyti etiškumą organizacijoje.

Darbinės aplinkos skirtumai tarp komandų ir organizacijos buveinės. Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų nėra patenkinti darbine aplinka, jiems trūksta reikalingų darbo priemonių, yra jaučiami skirtumai lyginant jų darbo vietas su organizacijos buveine. Anot, Rakšnio ir Žilinskienės (2020), organizacijų fizinė

1 lentelė

Subkultūrų susiformavimą Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose nulėmusios priežastys

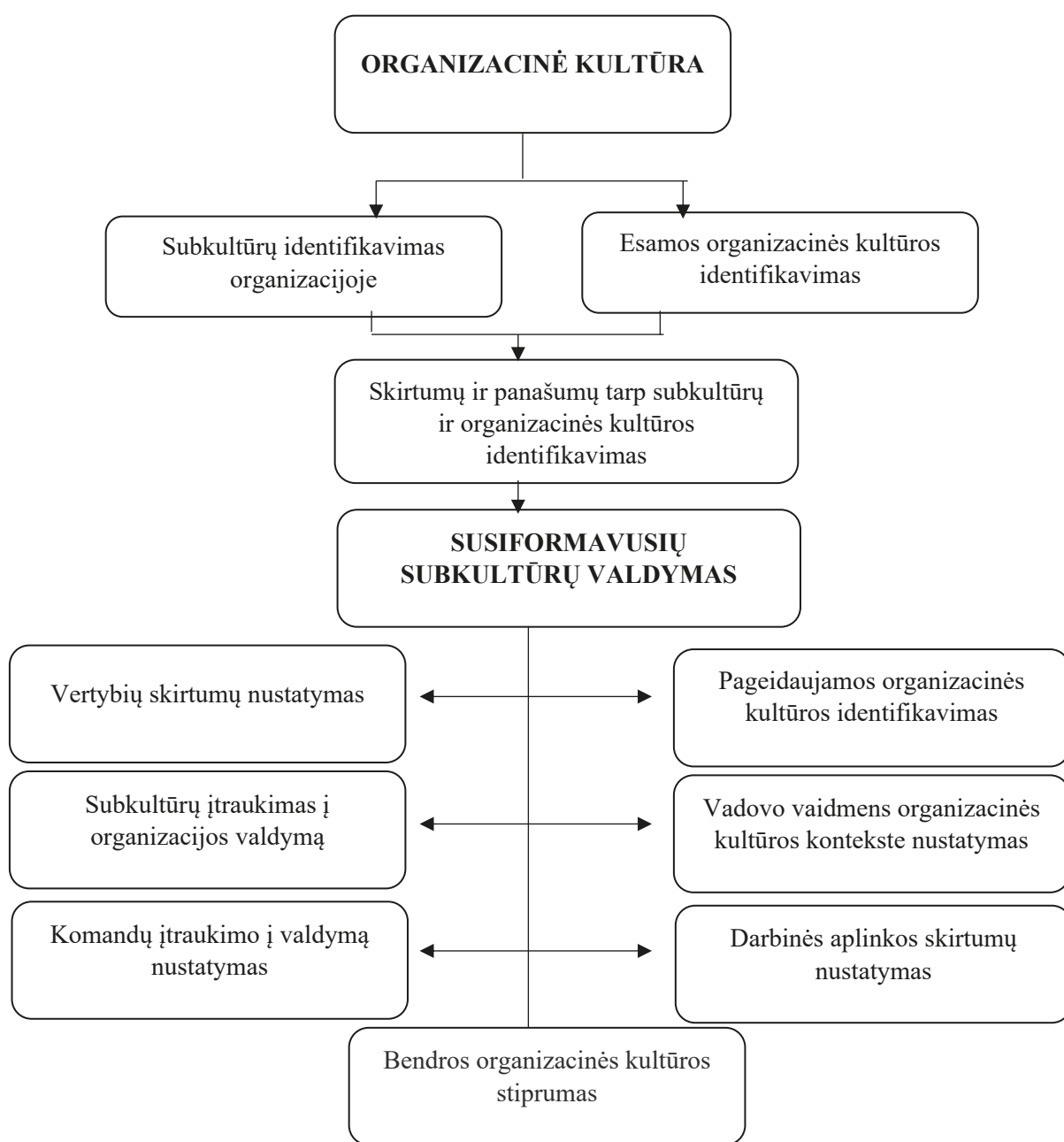
Subkultūrų susiformavimą komandose nulėmusios priežastys	Darbuotojų pagrindimas
Komandinio darbo ypatumai organizacijoje	„Komandoje dažnai būna nesusikalbėjimas, kuris apsunkina sprendimų priėmimą“
Organizacinės kultūros silpnumas	„Bendra organizacinė kultūra susiduria su ne vieningumu, konfliktais ir sunkiau priima sprendimus. Taip pat vyrauja didesnė konkurencija tarp komandų, ieškoma priekabių ir dažniausiai vieni būna mažiau patenkinti nei kiti“.
Pastebimos kultūros skirtumai	„Ilgą laiką niekas net nepasidomėjo, nepasiūlė darbo priemonių. Aprūpino darbo pradžioje ir pamiršo. Teko priemonėmis apsirūpinti pačioms“.
Požiūrių ir įsitikinimų skirtumai	„Organizacijoje yra susiformavę keletas atskirų bendruomenių. Vienas požiūris ir įsitikinimai yra centrinėje būstinėje, o kitas savo įprastoje darbo vietoje“.
Profesinės sąjungos įkūrimas	„Yra dar viena atskira, socialinių darbuotojų/profsąjungos narių komanda, kurioje visi gali jaustis laisvai, nebijoti pasisakyti užklupusių sunkumų ir visada tikėtis gauti pagalbą ar bent būti išklautam, ko negalime tikėtis iš visos komandos ar centrinės būstinės narių“.
Vertybių skirtumai tarp organizacijos buveinės ir atskirų komandų	„Komandoje vertybės yra paprastesnės ir žmogiškesnės, labiau suprantamos, patys darbuotojai dirbdami jas susikuria ir jaučiasi daugiau atsipalaidavę, be įtampos“.
Vadovo grįžtamojo ryšio trūkumas.	„Vadovo dėmesys yra minimalus. Jis negeba arba turi mažai žinių apie komandos valdymą, vertybių bei įsitikinimų suformavimą komandos nariams“.

aplinka ypač reikšminga, nes gali skatinti arba varžyti vadybinius procesus. Ji atlieka įvairias socialines-kultūrinės funkcijas: ji gali prisidėti prie darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ir organizacinės kultūros pokyčių, didinti darbuotojų tarpusavio priklausomybę ir stiprinti kolektyvinį tapatumą

Organizacinės subkultūros Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose valdymo modelio pristatymas

Identifikavus Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandų subkultūrų valdymo problemas toliau yra pateikiamas subkultūrų valdymo modelis, suformuotas, remiantis mokslinės literatūros analize ir praktinėmis įžvalgomis. (žr. 4-ą pav.).

Pateiktas subkultūrų valdymo modelis Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre apima tęstinį subkultūrų valdymo procesą, kuris kaip ir organizacinės kultūros keitimas gali užtrukti nuo trejų iki dešimties metų. Toliau pateikiami modelio eigos etapai.



4 pav. Organizacinės subkultūros valdymo modelis Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre

1. Subkultūrų identifikavimas organizacijoje. Identifikuoti subkultūras organizacijoje yra labai svarbu, kadangi didėjantis subkultūrų pasipriešinimas esamai organizacinei kultūrai gali susilpninti organizacijos efektyvumą, darbuotojų įsitraukimą bei pradėti skaidyti organizaciją į mažesnes grupes.

2. Esamos organizacinės kultūros identifikavimas. Labai svarbu atlikti ne tik subkultūrų identifikavimą organizacijoje, bet ir nustatyti organizacinės kultūros tipą, peržiūrėti suformuotas vertybes, įvertinti kaip organizacijos nariai jų laikosi.

3. Skirtumų ir panašumų identifikavimas tarp subkultūrų ir organizacinės subkultūros. Siekiant subkultūrų valdymo tikslinga nustatyti egzistuojančius skirtumus ir panašumus tarp organizacinių subkultūrų bei organizacinės kultūros.

4. Nustačius skirtumus ir panašumus tarp subkultūrų ir organizacinės kultūros galima pradėti tikslingą subkultūrų valdymą, kuris yra ilgas ir tęstinis procesas, padedantis subkultūroms įsitraukti į bendrą organizacijos kultūrą, bei nediskriminuojantis jų:

- Vertybių skirtumų nustatymas. Siekiant valdyti subkultūras svarbu nustatyti skirtumus tarp subkultūrų ir organizacinės kultūros vertybių.

- Pageidaujamos organizacinės kultūros nustatymas. Tikėtina, jog subkultūrų susiformavimą organizacijoje lėmė neatitikimas tarp esamos organizacinės kultūros bei darbuotojo pageidaujamos organizacinės kultūros.

- Subkultūrų įtraukimas į organizacijos valdymą. Vystant organizacinę kultūrą, planuojant pokyčius, įgyvendinant pokyčius labai svarbu įtraukti visus darbuotojus ir visas komandas, net jeigu jie ir nesutinka su esama padėtimi, arba nepripažįsta tų pačių vertybių ir įsitikinimų kaip likusi organizacijos dalis.

- Vadovo vaidmens organizacinės kultūros kontekste nustatymas. Vadovas formuojant, vystant ir keičiant organizacinę kultūrą yra labai svarbus, kadangi jis gali sujungti darbuotojus organizacinės kultūros kontekste arba atvirkščiai inicijuoti konfliktus tarp skirtingų darbuotojų ir komandų.

- Darbinės aplinkos skirtumų nustatymas. Darbuotojus burtis į subkultūras gali paskatinti ir darbinės aplinkos skirtumai tarp atskirų komandų, ar skirtumai susiję su centrine būstine. Nesant galimybės darbuotojus perkelti dirbti į vieną vietą svarbu užtikrinti, jog kiekvienas darbuotojas nejaustų socialinės atskirties ir jam netruktų darbo priemonių.

- Komandų įtraukimo į valdymą nustatymas. Siekiant kuo didesnio darbuotojų bendrumo ir tapatumo jausmo labai svarbu visus darbuotojus ir visas komandas kiek įmanoma daugiau įtraukti į organizacijos valdymą, tikslų iškelimą bei sprendimų priėmimą.

- Bendros organizacinės kultūros stiprumas. Bendros organizacinės kultūros silpnumas gali tapti pagrindiniu subkultūrų formavimuisi komandoje.

Taigi, pateiktas subkultūros valdymo modelis Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centro komandose gali padėti sumažinti darbuotojų pasipriešinimą bei naujų subkultūrų susiformavimą. Pateikti problemų sprendimo pasiūlymai turi būti pritaikomi pagal kiekvienos komandos individualią situaciją, siekiant suvaldyti organizacines subkultūras. Taikant šį modelį didžiausias organizacijos dėmesys skiriamas jos darbuotojams, jų poreikių patenkinimui, jų darbinės aplinkos ir tinkamos emocinės būklės užtikrinimui bei nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimui.

Išvados

Atlikus lietuvių ir užsienių autorių mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog organizacinė kultūra yra kiekvienos organizacijos puoselėjamų vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri nulemia kiekvieno organizacijos nario elgseną. Subkultūra suprantama kaip atskiros organizacijos grupės ar komandos kultūra, pasižyminti tik jai būdingomis savybėmis, vertybėmis ir bruožais. Komandinis darbas suprantamas kaip daugiau nei dviejų žmonių darbas, priisiimant vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus.

Remiantis atlikto kokybinio tyrimo rezultatais Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre galima teigti, jog subkultūrų susiformavimą darbo komandose nulemia ne tik geografinis išsiskaidymas, bet ir darbuotojų nepritarimas ir nesutapimas su bendra organizacijos kultūra. Atlikta mokslinės literatūros analizė ir gauti kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centre yra susiformavusi ortogonali subkultūra. Nors skirtingos komandos pasižymi tam tikrais vertybių, įsitikinimų, normų bei ritualų skirtumais, tačiau susiformavusi subkultūra apjungia visas komandas. Atsižvelgus į kokybinio tyrimo metu išryškėjusias problemines sritis buvo sukurtas subkultūros valdymo modelis, kuris apjungia ne tik

subkultūrų identifikavimą organizacijoje, bet ir esamos organizacinės kultūros identifikavimą, bei šių kultūrų skirtumų ir panašumų išanalizavimą.

Suformuoto modelio pagalba yra nustatomi vertybių skirtumai tarp skirtingų kultūrų, subkultūros įtraukiamos į organizacijos valdymą bei išsiaiškinamas darbuotojų pageidaujamos kultūros tipas organizacijoje. Modelio pagalba galima padidinti vadovo vaidmenį ne tik organizacinės kultūros formavime ir vystyme, bet ir subkultūrų valdymo kontekste. Taip pat modelis padeda nustatyti ir sumažinti darbinės aplinkos skirtumus tarp komandų įsikūrusių skirtinguose geografiniuose taškuose. Šio modelio pagalba minimoje organizacijoje gali būti išspręstos problemos, susijusios su subkultūrų veikimu skirtingose darbo komandose, siekiant sėkmingai įgyvendinti šį modelį yra reikalingas visos organizacijos darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas. Remiantis šiuo modelius organizacinių subkultūrų valdymas prasideda tik identifikavus egzistuojančias subkultūras bei ištyrus esamą organizacinės kultūros tipą.

Literatūra

1. Barley, S. R. ir Maanen, J. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. P Sloan school of management Cambridge, 43, 31-53. Prieiga per internetą: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a141412.pdf>
2. Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (2004). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
3. Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. Journal of health, organization and management, 22(5), 496-509. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/4bde/4e42000d377968e351cddac348831f27c659.pdf>
4. Daft, R. L. (2004). Organization theory and design. Vanderbilt University. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/31695904_Essential_Organization_Theory_and_Design/link/56b8e7de08ae7e3a0f9f14b8/download
5. Dereškevičiūtė, E. (2009). Organizacijos DNR. Psichologija tau, Nr. 9-10, 62-64.
6. Halttunen, L. (2017). Whose culture? Monolithic cultures and subcultures in early childhood settings. Journal of Early Childhood Research, 15(1), 73-82. Prieiga per internetą: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.vdu.lt:2443/doi/pdf/10.1177/1476718X15579742>
7. Heidrich, B. ir Chandler, N. (2011). The Effect of Market-Oriented Subcultures on Post-Merger Higher Education Institutions. US-China Education Review, 5, 666-681. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED527687.pdf>
8. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. Journal of management studies, 35(1), 1-13. doi: 10.1111/1467-6486.00081
9. Monkevičienė, Z. ir Liugailaitė-Radzickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. Ekonomika ir vadyba, (14), 315-322. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168449006/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
10. Rakšnys, A. V. (2019). Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame sektoriuje. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16065>
11. Rakšnys, A.V. ir Žilinskienė, D. (2020). Organizacijos fizinės aplinkos reikšmė vadybiniais procesams. Tiltai, (1), 75-84. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2020~1606034962698/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
12. Šalkauskienė, L. ir Vveinhardt, J. (2008). Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 48, 139-151. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36527/1/ISSN2335-8750_2008_N_48.PG_139-151.pdf
13. Sandu, L. ir Šimanskienė, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Regional formation and development studies, 2 (10), p. 201-210. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1407328920628/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
14. Šatūnienė, R. (2009). Jaunimo subkultūrinės saviraiškos reikšmė socializacijos procese. Jaunųjų mokslininkų darbai, 192-196. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/09_02_23/satuniene.pdf
15. Schein E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
16. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Boston: John Wiley and Sons
17. Tarcijonaitė, M. (2019). Darbuotojų lojalumas menksta? Konkurentai tik to ir laukia. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2019/03/02/darbuotoju-lojalumasmenksta-konkurentai-tik-to-ir-laukia>
18. Thokozani, S. B. M., ir Maseko, B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. Arabian Journal of Business and Management Review, 7(1), 2-5. doi:10.4172/2223-5833.1000287

Justė DANILEVIČIŪTĖ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL SUBCULTURE IN PRIENAI DISTRICT MUNICIPAL SOCIAL SERVICES CENTRE TEAMS

Summary

In modern organizations, increasing attention should be paid to the formation and nurturing of organizational culture. Organizational culture is a set of values, rules, assumptions and norms that indicate and advise how employees should operate in the organization. The first researchers of organizational culture perceived organizational culture as solid and homogeneous, but subsequent studies showed that organizational culture is a complex phenomenon of organization, which can be studied not as a whole, but as separate cultures or subcultures formed in subdivisions, work teams or professional groups.

The article consists of three parts, the first defines the concepts of organizational culture, subculture and teamwork, the second part presents the methods of qualitative research and the results obtained, and part three contains proposals that could be applied in the teams of Prienai district municipal social services center in order to manage the subculture.

Keywords: teamwork, organizational culture, subculture management.