

Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai*

Saulė Jokūbauskienė

Komunikacijos fakulteto Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto lektorė, daktarė
Institute of Library and Information Science,
Faculty of Communication, Lecturer, Doctor
Saulėtekio al. 9, I, 211
El. paštas: saule.jokubauskiene@kf.vu.lt

Informacijos, žinių pažinimo sritis yra plati, kompleksiška ir įvairialypė. Jos potencialo suvokimas atveria besimokančios organizacijos vertybes, kurias formuoja aplinka – klasikinis ekonomikos supratimas transformavosi į žinių ekonomikos konceptą. Šiandienėje intensyvioje informacinėje / žinių visuomenėje neabejotinai svarbus tampa greitis, pasireiškiantis gebėjimais greitai ir kokybiškai atlikti užduotį, taip pat svarbi informacijos atranka. Žinių kūrimas suprantamas kaip dinamiškas, ilgalaikis procesas. Organizacijos problemų sprendimo potencialas tiesiogiai priklauso nuo jos aukštos kvalifikacijos „žinių darbuotojų“ ir kolektyvinės „organizacijos kompetencijos“. Tai reiškia, kad skaitmeniniam kompleksiskumui suvaldyti reikalingos išskirtinės kompetencijos ir gebėjimai, dominuoja orientacija į proceso valdymą, struktūros atlieka antraeilį vaidmenį. Organizacijos valdymo sistema – tarpusavyje susijusių priemonių, reikalingų valdymo strategijai parengti ir įgyvendinti, visuma (Ginevičius et al., 2008). Konkurencinėje skaitmeninėje aplinkoje skirtingų organizacijų elgsena iš esmės skiriasi. Organizacijų elgsenos ypatumams turi įtakos gebėjimų evoliucija, skaitmeninio amžiaus darbuotojai, šie procesai organizacijas skatina veikti efektyviai. Norėdama užtikrinti stabilų kompanijos egzistavimą, prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos, organizacija turi ieškoti būdų, kaip vertinti visų savo funkcijų efektyvumą. Informacinis perteklius skatina ieškoti būdų skirtingų tipų organizacinei elgsenai tobulinti. Straipsnyje aptariami viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai, susiję su organizacinėmis ir individualiomis esminėmis kompetencijomis, kurios daro įtaką veiklos rezultatyvumui. Teigiama, kad ekonominiai, politiniai, socialiniai pokyčiai kelia naujus iššūkius, kuriais pasinaudoti organizacija gali per jos intelektualinį kapitalą.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinė elgsena, viešojo valdymo, verslo sektoriaus organizacijos, žinių vadyba, kompetencijos.

Viso to tikslas – sukurti visiškai naują prasmės lauką, kuriuo galėtų remtis daugelis individų, pasiryžusių keisti savo pačių elgesį.

(ZOHAR, 2006)

Temos ištirtumas ir aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje didėjant globalizacijos procesų įtakai, daugėjant galimų socialinės pažangos kryptių, žinios apie savastį (angl. *self*) ir visuomenę bei jų santykį įgauna naują svarbą ir neatidėliotinumą

* Straipsnis parengtas remiantis Nacionalinėje mokslinėje konferencijoje „Informacijos ir komunikacijos teorijos ir praktikos raidos 2015“, vykusioje 2015 m. kovo 19 d., skaitytu pranešimu.

(Coleman, 2005). Visuomenėje pastaruoju metu išskirtinę reikšmę įgyja žinios (Probst et al., 2006), postmodernistinės plėtros aplinkose kinta ir organizacijos vaidmuo bei elgsena. Tinklaveikos postūmis suteikia galimybių nagrinėti savęs (angl. *Self*) ir tinklo (angl. *Net*) priešpriešas (Castels, 2005), aptarti skirtingas organizacijų struktūras ir sprendimų priėmimo būdus. Organizacinė elgsena – įvairialypis objektas, nagrinėtas daugelio autorių skirtingais aspektais: strateginės ir vertybinės sąsajos (Monkevičienė et al., 2009); organizacijos gyvavimo, besimokančio miesto, kompetencijų plotmėje (Jucevičienė, 1996, 2010); konkurencingumo žinių vadybos prasmėmis ir mokymosi (Raudeliūnienė, 2012; Jucevičius, Ilonienė, 2009); viešojo administravimo pokyčių valdymo (Buškevičiūtė, 2011; Raipa, 2013; Palidauskaitė, 2007; Thom et al., 2004); komandos struktūravimo ir tinkamo tinklaveikos panaudojimo sėkmingai veiklai (Troster et al., 2014); bibliotekų vaidmenų kaitos žinių vadybos kontekste (Lymantaitė, 2009, 2010); mokymąsi įgalinančių aplinkų plotmėje (Lipinskienė, 2002). Straipsnyje vadovaujamosi šiuo organizacinės elgsenos apibrėžimu: „organizacinė elgsena yra sisteminiai veiksmų ir nuostatų, kurias žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai“ (Robbins, 2007). Sisteminis nagrinėjimas atskleidžia viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenai būdingas kompetencijas, elgsenos vaidmenis žinių visuomenėje.

Straipsnyje analizuojamos viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijos ir jų elgsenos ypatumai (Jokūbauskienė, 2013, 2014).

Straipsnio objektas – viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsena. Organizacinė elgsena straipsnyje suprantama kaip sisteminiai veiksmų ir

nuostatų, kurias žmonės demonstruoja organizacijose, tyrimai (Robbins, 2003).

Straipsnio tikslas – atskleisti ir įvertinti viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumus žinių visuomenės kontekste.

Straipsnyje taikomi metodai – mokslinių tyrimų, literatūros, kokybinė turinio analizė, atlikta taikant teorinius lyginimo, sintezės apibendrinimo metodus, taip pat taikomas modeliavimo metodas, apimantis teorines įvairių sričių specialistų išvalgas ir ekspertinį vertinimą.

Motyvacijos koncepcijos ir organizacinė elgsena

Bet kurioje organizacijoje vienas esminių jos darbuotojo darbo veiksmų yra tinkama motyvacija (Gudauskaitė, 2007). Motyvacijos svarbą aptaria tarpdisciplininės kryptys: organizacinė psichologija, analizuodama poreikių sistemas (Maslow, 2006; Palidauskaitė, 2007); pasitelkdama ekonomikos procesų analizei Vroom (1964) lūkesčių teoriją, kai galima teigti, kad veiklos motyvacija priklauso nuo žmogaus tikėjimo ne tik veiklos reikšmingumu, bet ir kad jis sugebės efektyviai veikti (cit. iš Lipinskienė, 2002); edukologija, siekdama išgryninti kompetencijų vaidmenį ir modeliavimą besimokančioje organizacijoje (Jucevičienė, 1996, 2007; Lipinskienė, 2002). Motyvacijai įtakos turi organizacinė struktūra, lemianti tam tikros organizacijos elgesio ypatumus. Siekiant aptarti viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijos elgsenos ypatumus, svarbu identifikuoti vartojamas sąvokas. Šiame straipsnyje *viešojo valdymo sektorius* – tai valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė (Mikulskienė, 2011). Pabrėžtina, kad viešojo administravimo literatūroje nuo 1972 m. *viešojo valdymo* terminas

pradėtas vartoti kaip *viešojo administravimo* sinonimas. Europos Sąjungos (toliau – ES) studijose viešojo valdymo koncepcija dabar formuluojama kaip naujusia ES tyrimų paradigma, visavertė tarpvyriausybės ir kitų panašių sampratų alternatyva (Pivoras et al., 2011).

Verslo sektoriaus organizacija – tai privataus kapitalo valdoma įstaiga, vykdančią specializuotą veiklą. „Pastaraisiais dešimtmečiais daugelyje pasaulio valstybių vis aktyviau siekiama privataus sektoriaus kapitalą panaudoti viešiesiems (visuomenės) poreikiams finansuoti – viešosioms paslaugoms teikti ir (ar) tam reikalingai infrastruktūrai sukurti (pagerinti) [...] Viešasis sektorius dėl nepakankamų finansinių išteklių (finansavimo trūkumo, skolinimosi galimybių limitu), administracinių gebėjimų trūkumo ar mažiau efektyvių veiklos metodų, lyginant su privačiu sektoriumi, negali teikti kokybiškų paslaugų ir išplėtoti joms reikalingos infrastruktūros“ (Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, 2008).

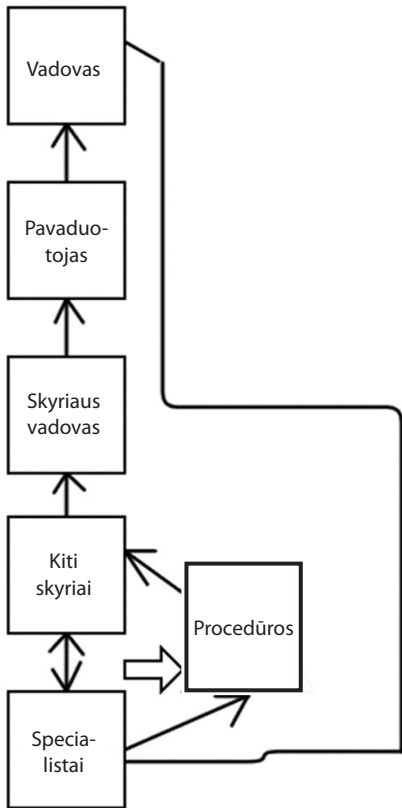
Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų esminiai veiklos skirtumai – funkcijų vykdymas ir jų kiekis bei atsakomybių pasiskirstymas. Taip pat šioje sampratoje svarbus reguliavimo ir organi-

zacijos gebėjimo „egzistuoti savarankiškai“ matmuo. Organizacijų teorijų apžvalga išryškina hierarchinės ir plokščios organizacijos vaidmenų pasiskirstymą, kuris iš dalies priklauso nuo jos darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų bei galimybių atlikti veiklas. Organizacija gali būti suprantama kaip sistema, o jos struktūros esmė – vienu elementų pavaldumas kitiems – ypač aktuali hierarchinei sistemai (Ginevičius et al., 2008). Pirmoje lentelėje pateiktas dviejų organizacijų tipų – hierarchinės ir tinklinės – palyginimas, iš kurio išaiškėja, kad tinklinio tipo organizacija dėl mažesnės tarpusavio priklausomybės, išskaidytos darbo jėgos, plataus profilio specialistų universalų, kurie vadovaujasi paprastomis ir lanksčiomis taisyklėmis, yra priešinga kito tipo organizacijai hierarchinei struktūrai, kurios veikla yra skatinama sprendimų ir procedūrų.

Analizuojant pirmosios organizacijos hierarchinę struktūrą (1 lentelė) reikia pasakyti, kad norėdamas išsiaiškinti biurokratinių organizacijų plėtrą Weberis (cit. iš Giddens, 2005) apibrėžė biurokratijos idealų tipą („idealusis“ čia reiškia ne labiausiai trokštamą dalyką, bet grynąją biurokratinės organizacijos formą) ir tokiai organizacijai būdingus bruožus: *aiškiai apibrėžta valdžios hierarchija, rašytinės taisyklės nustato kiekvieno organizacijos lygmens pareigūnų*

1 lentelė. *Tinklo organizacijų gyvavimo modelis, 2012 (WEF, cit. iš Jokūbauskienė, 2013)*

1 organizacija	2 organizacija
Hierarchinė	Tinklinė
Centralizuota lyderystė	Diferencijuota lyderystė
Tvirtai susijęs (didesnė tarpusavio priklausomybė tarp atskirų šalių)	Silpnai susijęs (mažesnė tarpusavio priklausomybė)
Koncentruota darbo jėga	Išsklaidyta darbo jėga
Specialistai	Kryžminio mokymo ir plataus profilio specialistai / universalai
Sprendimų ir procedūrų skatinimas	Vadovaujamosi paprastomis ir lanksčiomis taisyklėmis



1 pav. Autorės pavaizduota hierarchinė organizacijos struktūra pagal viešojo valdymo organizacijos (Susisiekimo ministerija, Finansų ministerija ir pan.) struktūros schemą

elgesį, nė vienas organizacijos narys nėra darbui naudojamų išteklių savininkas ir pan.

Taigi, hierarchinės organizacijos, kuriai priskirtina dauguma viešojo valdymo organizacijų, struktūrinis vaizdas pateikiamas 1 paveiksle. Hierarchinė struktūra yra griežtai reglamentuota, atsakomybės, pavaldumas paskirstytas ir įtvirtintas teisės aktais, kiekvienas darbuotojas žino savo funkcijas organizacijoje ir vaidmenis joje, o efektyvumo problemas sukelia ne motyvacijos stygius siekti rezultatų ar didelis darbo krūvis, bet nepakankamos sąlygos atsiskleisti darbuotojų galimybėms ir neišnaudotas jų ryžtas siekti rezultatų (Thom et al., 2004).

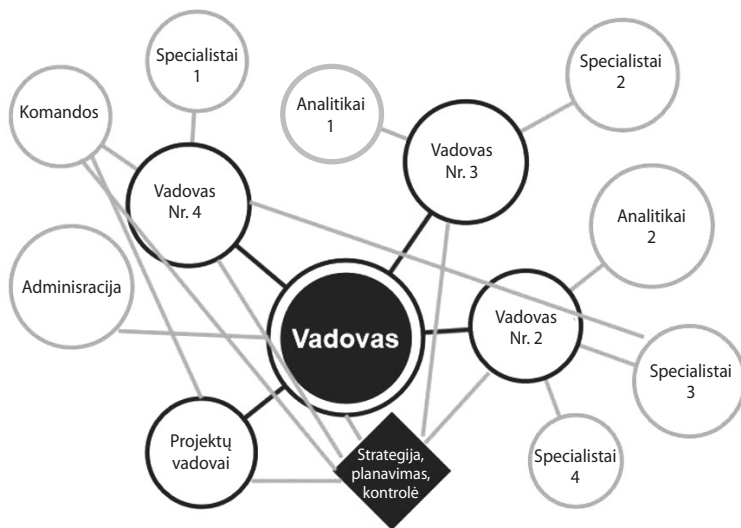
Pasaulio banko, Tarptautinio valiutos fondo ir Azijos plėtros banko „gero valdymo“ terminais pabrėžta kokybės svarba, kurią vyriausybė turėtų užtikrinti teikdama efektyvias paslaugas bei kurdama stabilią aplinką, kad funkcionuotų privatus sektorius (Pivoras, 2011).

Verslo sektoriaus organizacija apibūdinama specialistų universalų dispozicija, lanksčiomis darbo taisyklėmis ir tinkline valdymo struktūra. Verslo subjekto galimybės keistis neabejotinai yra lankstesnės, o šiuolaikinėje visuomenėje tai vienas iš esminių organizacinės elgsenos pranašumų.

Aptariant viešojo valdymo ir verslo sektoriaus esminius veiklos organizavimo ir valdymo ypatumus bei skirtumus, neretai yra pasiduodama tam tikroms išankstinėms vertybinėms nuostatomis, tačiau svarbu pabrėžti, kad „organizacijos skiriasi savo elgsenos kokybe [...] funkcionuoja keturi organizacijos elgsenos modeliai: autokratinis, globos, skatinimo (paramos) ir kolegialus“ (Jucevičienė, 1996). Teigtina, kad viešojo valdymo organizacijų elgsena iš esmės remiasi pagrindinėmis autokratinio modelio nuostatomis (jėga), o verslo sektoriaus organizacijos taiko kolegialų organizacinės elgsenos modelį, kurio pagrindas – partnerystė.

Be abejonės, veiklos procesus stipriai veikia intensyvėjantys žinių visuomenės technologiniai procesai, gebėjimas į juos reaguoti, prisitaikyti, atsinaujinti. Šioje kritinėje grandinėje atsiremiamą į žmogiškuosius ir finansinius išteklius, t. y. gebėjimą pritraukti, motyvuoti, išlaikyti žmones, taip pat gebėjimą pritraukti investicijas, uždirbti pelno, gauti planuotą asignavimą iš valstybės biudžeto ar kita forma (pavyzdžiui, rinkliavų).

Apibendrinant teigtina, kad žinių visuomenės transformacijos ir laiko sampratos



2 pav. Autorės pavaizduota tinklinės organizacijos struktūra pagal verslo sektoriaus organizacijos struktūros schemą

kaita, refleksija, reliatyvumas reikalauja ir iš individų, ir iš organizacijų elgtis ir priimti sprendimus ne tik apgalvotai, bet ir greitai, kompetentingai taikant konkrečiai situacijai ir organizacijai tinkamą elgsenos modelį.

Organizacinės elgsenos ypatumai

Organizacinės elgsenos skirtumai prasmingai atskleidžia viešojo valdymo ir verslo sektoriaus strategines ir žinių neatitiktis ir tokias galimas problemas kaip efektyvumo, išteklių, kompetencijų sumažėjimą tarp to, ką organizacija žino, ką gali daryti, ir tarp to, ką organizacija privalo žinoti ir daryti

(pagal Jokūbauskienė, 2013). Identifikuotos strateginės žinių neatitiktys, kaip esminės efektyvios veiklos disfunkcijos, leidžia skirtingoms organizacijoms sėkmingai valdyti numatytas veiklas ir siekti strateginių tikslų. Sėkmingą valdymą skatina organizacinis mokymasis, kuris susijęs su naujų žinių ar įžvalgų, turinčių potencialą lemti darbuotojo, o sykiu ir organizacijos elgseną, plėtra.

Atlikusi mokslinę literatūros analizę autorė išskyrė viešojo valdymo ir verslo sektoriaus ypatumus, bruožus (žr. 2 lentelę), kurie iš esmės lemia pasirinkto organiza-

2 lentelė. Autorės išskirti viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai

	Organizacinės elgsenos ypatumai	
	Verslo sektoriaus organizacija	Viešojo valdymo organizacija
Greitis	✓	
Hierarchija		✓
Technologijos	✓	✓
Kompetencijos	✓	✓
Finansai	✓	

cijos elgsenos modelio taikymą – viešojo valdymo sektorius turi autokratinio modelio organizacinės elgsenos bruožų, kurie lemia vyraujančią hierarchiją sektoriuje, naudojamąsi technologijomis, kompetencijomis bei ribotais finansiniais ištekliais. Verslo sektoriaus organizacija, kaip kolegialaus organizacinės elgsenos modelio šalininkė, disponuoja esminėmis greičio ir finansinio

Priimant sprendimus svarbu skirti dėmesį vidiniams atlikimo padariniams ir atitinkamai mažinti dėmesį išoriniams padariniams. Tokiu būdu dėmesys telkiamas į procesą, o ne į struktūrą. Bendradarbiavimo, motyvacijos sąvokos intensyvioje darbinėje plotmėje įgyja naujos sampratos gaires, šią sampratą patvirtintą ekspertų išvalgomis, yra paprasčiau įgyvendinti verslo sektoriaus organizacinėje dinamiškoje aplinkoje.

3 lentelė. *Autorės išskirti viešojo valdymo ir verslo organizacijų elgsenos skirtumai*

<i>Organizacinės elgsenos skirtumai</i>	
<i>Viešojo valdymo organizacija</i>	<i>Verslo sektoriaus organizacija</i>
Nėra dialogo	Greitis
Biurokratinis duomenų rengimo aparatas	Efektivumas
Hierarchinė struktūra	Kokybė
Vėlavimas, susijęs su sprendimų priėmimu	Suinteresuotumas rinkos įvertinimu ir grąža

nepriklausomumo kompetencijomis. Šios kompetencijos sustiprina verslo sektoriaus gebėjimą lanksčiau reaguoti į aplinką ir priimti tinkamus sprendimus. Tokiu būdu sprendimo sistemos iš esmės palengvina darbuotojų darbą, integruodamos ryšius tarp jų. Formalizuoti integruoto sprendimo etapai padeda užtikrinti, kad svarbūs veiksniai nebūtų praleisti ankstesniuose sprendimų priėmimo etapuose (Probst et al., 2006).

Nagrinėjant viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos skirtumus dera išsamiau aptarti sprendimų priėmimą.

Kūrybiškas problemų sprendimo metodų taikymas padeda susitelkti į sprendimus, o ne į problemas (McKergow, 2008). Ši požiūrį lemia komandinis suderinamumas, kuris pabrėžiamas ir išreiškiant ekspertų nuomonę (Jokūbauskienė, 2013, 2014; 5 lentelė). Šiame straipsnyje naudojamos disertacijoje (2013) atlikto tyrimo išvalgos analizuojant naują pasirinktą objektą – viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumus.

Organizacijos sprendimų priėmimo valdymas – esminė jos išlikimo sąlyga.

4 lentelė. *Problemų sprendimo principai (Vengrienė, 2006)*

<i>Klausimas</i>	<i>Sprendimo principai</i>	<i>Pastabos</i>
Sprendimų priėmimas	Turi būti decentralizuotas	Svarbiausi strategijos sprendimai turi būti priimti centralizuotai
Organizacijos struktūra	Turi būti paranki mobilizuoti išteklius kontakto zonos operacijoms	Tai gali pareikalauti plokščios organizacijos struktūros vengiant nebūtinų pakopų
Rezultatų matavimas	Pasiekimai matuojami išorinių efektyvumą išreiškiančiais rodikliais	Gali būti naudojami vidinio efektyvumo rodikliai, papildžius juos rodikliais, išreiškiančiais kliento pasitenkinimą

Organizacinė struktūra leidžia valdyti organizacijoje vykstančius procesus ir juos kontroliuoti bei matuoti rezultatus, numatyti strategines ateities perspektyvas.

Problemų sprendimo principai, pateikti 4 lentelėje, iš esmės patvirtina viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijoms priskirtus organizacinės elgsenos modelius.

Informacijos ryšių technologijų kontekste neabejotinai svarbios tampa ir skaitmeninės iniciatyvos, kurios lemia organizacinės kaitos aplinkas: Nacionalinės

skaitmeninės koalicijos sudarymas, teisės aktų priėmimas (Lietuvos skaitmeninė darbotvarkė, TAR, 2014). Neapibrėžtumo rizikos suvaldymas, kurį pabrėžia vadybos teoretikai, labai prisideda prie sėkmingos organizacinės elgsenos kūrimo ir procesų valdymo (Gulati et al., 2013). Veiklų ribos įveikiamos darant kūrybiškus ir adekvačius sprendimus.

Kaip atskleidžia 5 lentelė ir 3 paveikslas, pasitvirtina teorinės ir praktinės išvalgos, įvardijančios esminius viešojo valdymo

5 lentelė. *Autorės išskirti viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai ekspertų požiūriu (pagal Jokūbauskienė 2013, 2014)*

Organizacinės elgsenos ypatumai ekspertų požiūriu			
Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai, verslo sektoriaus ekspertai	Patvirtinantys teiginiai, viešojo valdymo sektoriaus ekspertai (taip pat Europos Sąjungos institucijų atstovai)
Pokyčių valdymas ir lankstumas	Vertybės Kokybė		I. Žilionienė (IVPK) teigia, kad „[...] svarbu žinoti ir suvokti bendrus tikslus [...] tuomet turėti bendrai veiklai telkiančias vertynes ir gebėti išsaugoti organizacijoje sukurtas žinias ir jas naudoti [...]“
	Kūrybiškumas Atsakomybė	Dr. R. Strazdina (Ernst&-Young) teigia, kad „[...] turi būti kūrybiškas, kad sukurtum inovatyvius produktus ir šiam tikslui reikalingas bendradarbiavimas.“	I. Žilionienė (IVPK) pažymi, kad svarbu „[...] kūrybiškai , lanksčiai spręsti kylančias užduotis, jausti atsakomybę už savo veiklą, bendradarbiauti , nes tik tokiu būdu yra įmanoma kurti organizacinę kompetenciją.“
Kompleksiškumas ir bendradarbiavimas	Komandinis darbas Produktyvumas Efektyvumas	M. Daugirdas (Ernst&Young) patvirtina bendradarbiavimo vaidmenį ir pažymi, kad svarbus yra „[...] prioritetinis kompetencijų vystymo metodas – glaudesnis komandos narių bendradarbiavimas pagal kompetencijų grupes regione: pagal bendras technines ir ūkio šakos kompetencijas, pagal trūkstamos ir turimos kompetencijos poreikius.“	L. Križinauskienė (asociacija „Lango į ateitį“) sako, kad „priklausomai nuo konkrečios veiklos gali kisti ir kiti gebėjimai, pavyzdžiui, aptarnavimo procesuose vietoje kūrybiškumo – produktyvumas, motyvacija; pridėčiau ir komandinį darbą , be kurio neišsivaizduoju „Lango į ateitį“ veiklos.“

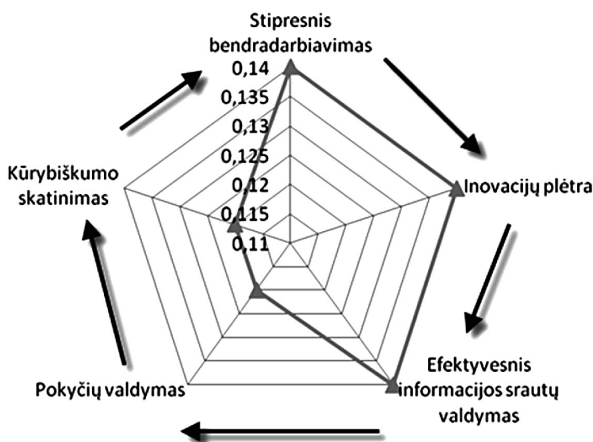
Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai, verslo sektoriaus ekspertai	Patvirtinantys teiginiai, viešojo valdymo sektoriaus eks- pertai (taip pat Europos Sąjungos institucijų atstovai)
		M. Bieliūnas (<i>Microsoft</i>) taip pat išskiria svarbius organizacijos lygmenų veiksnius: „[...] nepaisant visų skaitmeninių technologijų , reikalingas geresnis bendradarbiavimas tarp atskirų padalinių ir darbuotojų; labai aiškus tikslų, prioritetų nustatymas bei parinkimas; išteklių skyrimas esminėms veikloms, o ne ataskaitoms.“	
Kompetencijos	Procedūros Mokymasis		I. Žilionienė (<i>IVPK</i>) išskyrė tris esminius į tikslus orientuotos strategijos eigos veiksnius: „ po-kyčių kompetencija, efektyvus informacijos srautų valdymas , nes akivaizdu, kad informacijos apimtys nuolat auga, ir viena svarbiausių sėkmingo ir produktyvaus komandos darbo prielaidų – gebėjimas efektyviai cirkuliuoti reikšmingą veiklai informaciją organizacijoje (viduje ir išorėje); tam kuriame ir procedūrinius patobulinimus, technologines priemones, planuojame atitinkamus mokymus .“ Dr. I. Aleliūnas (<i>Europos Komisija</i>) pateikia mokymosi konteksto išvalgą: „organizacijos pobūdis gali skatinti arba, priešingai, stabdyti mokymosi poreikį .“
Sprendimai	Technologijos		L. Križinauskienė pažymi, kad „[...] darbuotojai paprastai siekia mokytis naudotis priemonėmis , palengvinančiomis rutininius procesus, bendradarbiavimą ir taupančiomis laiką. Projektų darbuotojai ir analitikai siekia susipažinti su nauja ar besikeičiančia aplinka, lemiančia jų priimamus sprendimus .“

ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos veiksnius: stipresnis bendradarbiavimas, kūrybiškumo skatinimas, pokyčių valdymas, inovacijų plėtra, efektyvesnis informacijos srautų valdymas.

Vadybos kontekste viešojo valdymo organizacijos „sustojusios“ nusivylimo taške. Jos siekia brandos, tinkamai išnaudoti technologines aplinkas, tačiau, galima teigti, negeba priėti prie efektyvaus virtualių komandų taikymo ir tinkamo organizacijos brandumo (dokumentų valdymo sistemų ir kitų informacinių sistemų galimybių bei e. parašo nepakankamas naudojimas ir

ir pasiekimo ryšio (Palidauskaitė, 2007). Organizacijos kultūra, kuria disponuoja virtualios komandos, – bene stipriausia jungiamoji organizacinės elgsenos ir žinių vadybos grandis. Sprendimų priėmimo procesas organizacinės elgsenos tyrimų objektu, skirtingai nei žinių vadyboje, tapo palyginti neseniai, tik identifikavus, kad pagrįstų sprendimų priėmimo procesas yra labai svarbus sparčiai besikeičiančioje, technologiškai intensyvioje, kompleksinėje aplinkoje (Lymantaitė, 2009).

Valdydama savo žinias ir informacijos srautus bei pokyčius žinių visuomenės sąly-

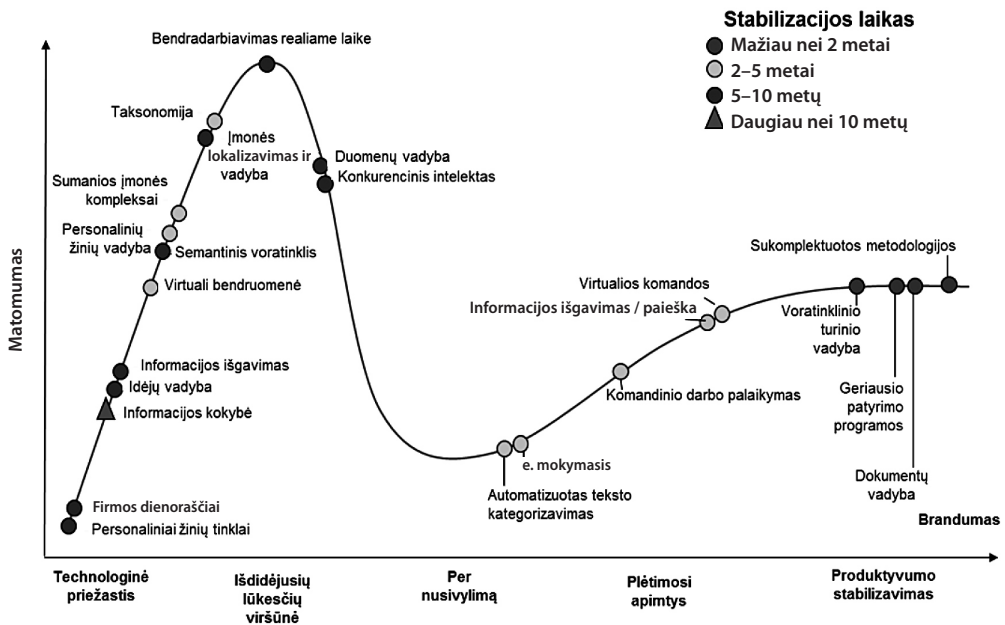


3 pav. Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijos elgsenos veiksniai (pagal Jokūbauskienė, 2013)

pan.). Viešojo valdymo organizacijų motyvacija neabejotinai daro įtaką veiklai šiais būdais: paveikia sprendimą veikti organizacijoje ir sprendimą veikti organizacijai. Atsižvelgiant į lūkesčių teoriją, organizacijos skirtingų lygmenų specialistai, taip pat vadovai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renka ją, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą – V. Vroom (1964) motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš lūkesčių, t. y. darbuotojo jaučiamo savo pastangų

gomis, organizacija gali būti konkurencinga, priimti efektyvesnius, greitesnius, patikimesnius ir atsakingus sprendimus, skatinti bendradarbiavimą, pritraukti inovacijas, palaikyti savo organizacijos komandas, skatinti produktyvumą ir dalijimąsi žiniomis.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenoje taikomi skirtingi organizacinės elgsenos modeliai, kurių pasirinkimas lemia organizacinės elgsenos ypatumus ir gebėjimą prisitaikyti žinių visuomenėje.



4 pav. Pagal IBM Knowledge Management Institute Concept Paper, 2003

Išvados

1. Apibendrinant teigtina, kad informacijos ir ryšių technologijos, žinių visuomenės transformacijos ir laiko sampratos kaita, refleksija, reliatyvumas reikalauja ne tik iš individų, bet ir iš viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgtis ir priimti sprendimus apgalvotai, greitai ir kompetentingai. Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų modelis ir struktūra lemia organizacinės elgsenos ypatumus. Viešojo valdymo organizacijų elgsena iš esmės remiasi autokratinio modelio pagrindinėmis nuostatomis (jėga), o verslo sektoriaus organizacijos taiko kolegialų organizacinės elgsenos modelį, kurio pagrindas – partnerystė.
2. Pasitvirtina teorinės ir praktinės išvalgos, įvardijančios esminius viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos veiksnius: stipresnis bendradarbiavimas, kūrybiškumo skatinimas, pokyčių val-

- dymas, inovacijų plėtra, efektyvesnis informacijos srautų valdymas. Apibendrinant galima teigti, kad ypač svarbus komandinis darbas – bendros jos narių kompetencijos lemia organizacijų sėkmę.
3. Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų organizacinės elgsenos ypatumai pasireiškia sprendimų priėmimo procese sparčiai besikeičiančioje, technologiškai intensyvioje, kompleksinėje aplinkoje. Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų požiūris į greitį, hierarchiją, technologijas, kompetencijas ir finansus yra nevienodas.
4. Ekspertų išvalgomis patvirtinama pokyčių valdymo, lankstumo, kompleksiško, bendradarbiavimo, kompetencijų, sprendimų kategorijų svarba viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenoje. Organizacijų branda žinių visuomenės kontekste stabilizuoja jų produktyvumą, efektyvumą, skatina kaitą ir lankstumą.

LITERATŪRA

- BUŠKEVIČIŪTĖ, Jolanta; RAIPA, Alvydas (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 10, nr. 1, p. 17–26.
- COLEMAN, James S. (2007). *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius. 852 p. ISBN 9986-09-294-9
- CASTELLS, M. (2005). Tinklaveikos visuomenės raida. Iš *Informacijos amžius: Ekonomika, visuomenė ir kultūra*. I tomas. Kaunas. 536 p. ISBN 9986-850-52-5.
- Dėl Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo, TAR, 2014 m. kovo 12 d. Nr. 2014-03386 [žiūrėta 2015 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=467638&p_tr2=2>.
- GINEVIČIUS, Romualdas; SŪDŽIUS, Vytautas (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika. 325 p. ISBN 978-9955-28-150-4.
- GUDAUSKAITĖ, Saulė (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, nr. 40, p. 66–72. ISSN 1392-0561.
- IBM Knowledge Management Institute Concept Paper, 2003.
- JOKŪBAUSKIENĖ, Saulė (2013). *Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje*: Daktaro disertacija. Vilnius. 357 p.
- JOKŪBAUSKIENĖ, Saulė (2014). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija. *Informacijos mokslai*, nr. 67, p. 43–62. ISSN 1392-0561.
- JUCEVIČIENĖ, Palmira (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas. 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
- JUCEVIČIENĖ, Palmira. *Besimokantis miestas*: Monografija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- KARECKAITĖ, Deimantė (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje [žiūrėta 2015 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.
- LIPINSKIENĖ, Diana (2002). Edukacinė studentą įgalinanti studijuoti aplinka: Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). 167 p. [žiūrėta 2015 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/failai/disertacijos/lipinskienes_di_sertacija.pdf>.
- LYMANTAITĖ, Kristina (2009). Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. *Informacijos mokslai*, nr. 48, p. 30–45. ISSN 1392-0561
- LYMANTAITĖ, Kristina (2010). Žinioms valdyti palanki aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinė elgsena. *Informacijos mokslai*, nr. 53, p. 20–44. ISSN 1392-0561.
- MASLOW, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- MONKEVIČIENĖ, Zita; LIUGAILAITĖ-RA-DZVICKIENĖ, Laura (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 315–322 [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9321/4713>>.
- MIKULSKIENĖ, B. (2011). Viešasis sektorius XXI amžiuje. Iš *Valstybės kontrolės konferencijos „Koks turi būti viešasis sektorius?“ pranešimų medžiaga*, 2011 [žiūrėta 2016 m. vasario 28 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrolė.lt/aktualiju_fai-lai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf>.
- PALIDAUSKAITĖ, Jolanta (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 19, p. 33–45. ISSN 1648-2603.
- PIVORAS, Saulius; VISOCKYTĖ, Ernesta (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 10, nr. 1, p. 27–40.
- PROBST, Gilbert; RAUB Steffen; ROMHARDT, Kai (2006). Žinių vadyba: sėkmės komponentai. 352 p. ISBN 9955-443-26-X.
- RAIPA, Alvydas (2013). *Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija*. Prieiga per internetą: <<https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/viewFile/1188/1572>>.
- RAUDELIONIENĖ, Jurgita. *Žinių vadyba*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 120 p. ISBN 978-609-457-170-1.
- SAKALAS, Algimantas (2012). *Žinių vadyba: Besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija. 351 p. ISBN 978-609-02-0286-9.
- THOM, Norbert; RITZ, Adrian (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: monografija. Vilnius. 336 p. ISBN 9955-563-63-X
- TROSTER, Christian; MEHRA, Ajay; van KNIPPENBERG, Daan (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior an Human*

Decision Processes, vol. 124, iss. 2, p. 245–255 [žiūrėta 2015 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597814000326>>.

UNESCO švietimo apžvalgos leidinys. Prieiga per internetą: <http://www.unesco.org/education/aladin/paldin/pdf/course02/unit_14.pdf>.

Valstybės kontrolė (2008). Valstybinio audito

ataskaita, Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, p. 48.

VENGRIENĖ, Birutė (2006). *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 271 p. ISBN 9986198542.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian (2006). *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius. 220 p. ISBN 9986-16-527-X.

ASSUMPTIONS OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR IN DIFFERENT ORGANISATION TYPES

Saulė Jokūbauskienė

S u m m a r y

The field of information, knowledge society is a wide and complex area. The understanding of organisational values leads from classical economical understanding to knowledge economy concept. The intensity of nowadays society does that extremely important becomes speed and fast but qualified done exercises. As such of importance is the ability to select the required information. In the context of these processes, the creation of knowledge is understandable as a dynamic and long-lasting process. The potential of organisational behaviour in problem solving depends on qualified “knowledge workers” and common “organisational competence”. The main idea states that we now need exceptional competences and abilities for the management of digital complexity. Also, the change is of orientation to the management of processes, so the structure is less important.

The subject of scientific discussions becomes the system of organisational management and organisational behaviour. The assumptions of organisational behaviour in different organisation types are various. The preconditions of organisational behaviour are the evolution of abilities and workers of digital age. The processes organisations are able to get in, makes them more effective, responsible and gives them a competitive advantage.

In the article, the public and private sector organisational types of behaviour that mainly affect organisational and individual competencies and cause an effect on the results of activities and motivation are discussed. The economic, political and social changes become a new challenge for the organisations and they may live through the changes by using intellectual capital, reducing procedures, fully using technologies and making up individual motivation.

Įteikta 2015 m. balandžio 30 d.