

## Socialinių institucijų vadyba

### Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva

Rasa NAUJANIENĖ

*Vytauto Didžiojo universiteto  
Socialinio darbo katedra  
Jonavos g. 66-315, LT-44191 Kaunas  
El. paštas: r.naujaniene@sgi.vdu.lt*

Roberta MOTIEČIENĖ

*Vytauto Didžiojo universiteto  
Socialinio darbo katedra  
Jonavos g. 66-319, LT-44191 Kaunas  
El. paštas: r.motieciene@sgi.vdu.lt*

Natalija MAŽEIKIENĖ

*Vytauto Didžiojo universiteto  
Socialinio darbo katedra  
Jonavos g. 66-316, LT-44191 Kaunas  
El. paštas: n.mazeikiene@smf.vdu.lt*

Laura VARŽINSKIENĖ

*Vytauto Didžiojo universiteto  
Socialinio darbo katedra  
Jonavos g. 66-319, LT-44191 Kaunas  
El. paštas: l.varzinskine@sgi.vdu.lt*

Jonas RUŠKUS

*Vytauto Didžiojo universiteto  
Socialinio darbo katedra  
Jonavos g. 66-315, LT-44191 Kaunas  
El. paštas: j.ruskus@smf.vdu.lt*

**Santrauka.** Straipsnyje pristatomas veiklos tyrimas dalyvaujant (angl. participatory action research), kuris buvo atliktas socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms įstaigose. Straipsnyje aptariama organizacijų kultūros apibrėžties problematika, organizacijų kultūros tipologijos ir dimensijos bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais diskutuojama, kaip organizacijos vadovų ir darbuotojų pasakojimuose apie organizacijos misiją ir tikslus atsiskleidžia tam tikri organizacijos kultūros aspektai bei vertybės. Tyrimo rezultatų analizė leidžia įvardyti moteriškosios ir

*vyriškosios bei neužtikrintumo vengimo organizacijos kultūrų tipų raišką biudžetinių ir privačių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių organizacijų vadovų ir darbuotojų pasakojimuose.*

**Pagrindiniai žodžiai:** veiklos tyrimas dalyvaujant, paslaugos senyvo amžiaus žmonėms, organizacijos kultūra, Hofstede kultūros dimensijos.

## Įvadas

Pastarąjį dešimtmetį užsienio šalyse atsiradus veiklos tyrimo dalyvaujant (*participatory action research*) metodologijai, yra inicijuojamas organizacijų ir mokslininkų bendradarbiavimas, siekiant vienu metu spręsti aktualius organizacijoms klausimus ir kurti naujas žinias apie socialines inovacijas, vystyti organizacijas ir plėtoti žmogiškuosius išteklius. Gyvenant itin sparčiai senėjančioje visuomenėje, paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančioms organizacijoms tampa aktuali žmogiškųjų išteklių plėtotė ir gebėjimas prisitaikyti prie socialinių paslaugų rinkos pokyčių. Siekiant kurti žinias apie pokyčius išgyvenančias paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančias organizacijas buvo inicijuotas tyrimas. Šio veiklos tyrimo dalyvaujant pirminis tikslas buvo jungiant biudžetinių ir privačių socialines paslaugas teikiančių organizacijų praktinį ir tyrėjų mokslinį žinojimą, identifikuoti bei stiprinti verslo įmonių ir viešojo sektoriaus organizacijų psichologinius ir socialinius veiksnius, skatinančius efektyvų organizacijų veikimą. Remiantis veiklos tyrimo dalyvaujant metodologinėmis nuostatomis, bendras ir tyrimo pradžioje abstraktus tikslas buvo sukonkretintas bendradarbiaujant tyrėjams ir praktikams. Pirminė tyrimo idėja – tirti organizacijų efektyvumą lemiančius psichologinius ir socialinius veiksnius tyrimo metu leido organizacijų vadovams ir darbuotojams kartu su tyrėjais formuluoti ir konkretinti tyrimo tikslus, iškelti praktines problemas, kartu analizuoti tyrimo ir pokyčio rezultatus, parinkti problemos sprendimo strategijas.

Straipsnio tikslas – aptarti organizacijų kultūros sampratą, kultūros tipologijas ir jas atskleidžiančias dimensijas ir, remiantis tyrimo rezultatais, diskutuoti, kaip organizacijų vadovų ir darbuotojų pasakojimuose apie organizacijos misiją ir tikslus atsiskleidžia organizacijos kultūros aspektai ir vertybės. Organizacijos kultūra suprantama kaip socialinis konstruktas, kuriame pasireiškia daug besivaržančių prielaidų ir vertybių, suteikiant prasmę tam tikriems organizacijos tikslų aspektams. Straipsnyje pristatomi mokslinio tyrimo, finansuoto Europos socialinio fondo lėšomis, įgyvendinant projektą „Psychosocialinių veiksnių ir komercializavimo svarba efektyviam paslaugas teikiančių organizacijų funkcionavimui ir vystymuisi“ Nr. VP1-3.1-ŠMM-08-K-01-016, rezultatai.

## Organizacijos kultūros sampratos ir tipai

Alvesson ir Sveningsson (2008, p. 35) nurodo, kad terminas „organizacijų kultūra“ sistemiskai buvo pristatytas analizuojant organizacijas praėjusio šimtmečio aštuntame dešimtmetyje. Pasak autorių, devintame dešimtmetyje organizacijų kultūra buvo suprantama kaip vienas iš esminių organizacijos sėkmės elementų. Organizacijų kultūra svarstoma kaip svarbus elementas, lemiantis organizacijos pastangas siekti pokyčių, kuris gali padėti arba trukdyti įgyvendinti pokyčius.

Organizacijų kultūros samprata buvo įtraukta į organizacijų tyrimus integruojant antropologijos, kultūros studijų ir sociologijos žinojimą. Keyton (2005, p. 17) teigia, kad kultūros terminas visų pirma buvo pritaikytas įvardijant „socialines grupes, kurios geografiškai buvo atskirtos vienos nuo kitų“, tad šis terminas buvo vartojamas visų pirma antropologų. Autorė, remdamasi Sackmann (1991), teigia, kad sociologiniu požiūriu kultūra yra apibrėžiama kaip idėjų, temų ir vertybių visuma, išreikšta tam tikros grupės žmonių. Alvesson ir Sveningsson (2008, p. 36) teigia, kad „kada kalbama apie kultūrą, įprastai galvojama apie žmones, kurie kažką dalinasi tarpusavyje“. Dauguma kultūros apibrėžimų, pasak autorių, numato prasmių, interpretacijų, vertybių ir normų dalijimąsi.

Kultūra yra inertiška ir sunkiai keičiama, nes žmonės yra linkę saugoti savo idėjas, vertybes ir tradicijas. Taip pat kultūra yra socialiai sukonstruotas fenomenas, tai yra žmonių produktas ir yra pasidalyta tarp žmonių, priklausančių įvairioms grupėms. Skirtingos grupės kuria skirtingas kultūras, tai yra ne žmogaus charakteris nurodo kultūrą. Kaip teigia Keyton (2005), organizacijos kultūra negali egzistuoti atskirai nuo organizacijos narių, kurie kuria kultūrą, nes visi, kurie dalyvauja organizacijos gyvenime, simboliškai ir socialiai kuria jos kultūrą (p.74). Kultūra yra tyli, neapibrėžta ir sunkiai apčiuopiama. Kultūra yra kokybinis fenomenas ir netinkama lengvai pamatuoti ar klasifikacijai. Kultūrai apibūdinti vartojami tokie terminai, kaip antai mitai, ritualai, simboliai. Kultūra dažniausiai reiškia mąstymo būdą, vertybes ir idėjas apie dalykus, o ne konkrečius, objektyvius ir labiau matomus dalykus organizacijoje (Alvesson, Sveningsson, 2008, p. 36).

Keyton (2005), remdamasi Hofstede (2001, p. 17–18), kuris sujungė nacionalinės ir organizacinės kultūrų studijas, nurodo, kad „organizacijos kultūra yra kolektyvinis minčių programavimas, o tai atskiria vienos grupės narius ar žmonių kategorijas nuo kitos“. Tai leidžia manyti, kad kultūra yra grupės, bendruomenės ir organizacijos, ne tik visuomenės ar tautos, vertybių ir elgesio sistema. Toks kultūros sąvokos taikymo išplėtimas leido suformuluoti organizacijos kultūros sampratą.

Dawson (2010, p. 15), apibrėždamas organizacijos kultūrą, teigia, kad „organizacijos kultūra turi du aspektus: organizacijos kultūra kaip asmenybė (*culture-as-personality*) ir organizacijos kultūra kaip pajėgumas (*culture-as-capability*)“. Organizacijos kultūra kaip asmenybė atspindi kokybinį, subjektyvųjį ir patirtinį organizacijos klimato ir vertybių aspektą, o kultūra kaip pajėgumas aprėpia objektyvų, kiek paprasčiau pamatuojamą kultūros aspektą. Pasak autoriaus, organizacijos kultūra kaip socialinė asmenybė grindžiama tuo, kad organizacija turi daug panašumo su žmogaus asmenybe (matyt, dėl to jos kultūra ir sugretinama su asmenybe). Dėl kompleksinių pokyčių tiek žmogus, tiek organizacija gimsta, gyvena, miršta. Tad organizacijos turi ir savo išskirtinumą, savo socialinę aplinką – „kultūrą“, turinčią daug unikalų bruožų – savo „asmenybes“ (p. 15). Dawson (2010, p. 16), remdamasis kitais autoriais, pateikia daug organizacijos kultūrų tipologijų, kilusių iš į asmenybę orientuotos kultūros aiškinimo tradicijos, tai: „žaisk smarkiai / dirbk smarkiai“, „kieto vyruko – mačo“, „lažinkis su organizacija“, „proceso“ kultūros (Deal, Kennedy, 1982); „Vaidmens“, „pasiekimų“, „galios“ ir „santykių“ kultūros (Handy, 1993); „priklausomybių kultūra“ (Schaefer, Fassel, 1988). Pasak autoriaus, šie pateikti kultūros kategorizavimo pavyzdžiai pagal pobūdį yra daugmaž efektyvios organizacijos kultūros apibūdinimai. Ši organizacijų kultūros kategorizavimo tradicija kreipia dėmesį į vertybes, įsitikinimus ir orga-

nizacijos klimatą. Tiek organizacijos kultūrai, tiek žmogaus asmenybei yra priskiriami tam tikri bruožai remiantis tam tikru nuolat pasireiškiančiu elgesio rinkiniu.

Pasak Dawson (2010, p. 17), organizacijos kultūros kaip pajėgumo samprata atskleidžia, kad stiprios kultūros susijusios su veikla ir galbūt netgi ją lemia. O silpna kultūra susijusi su prastu veikimu. Analizuojama, kokie organizacijos pajėgumai dažniausiai susiję su organizacijos sėkme, kokie pajėgumai yra ypač vertingi tai sėkmei pasiekti. Autorius, remdamasis kitais autoriais, nurodo daug tipologijų, apibūdinančių organizacijos kultūrą kaip pajėgumą: „nuo gero prie puikaus“ (Collins, 2001), „atitikimo“ modelis (Nadler, 1992), „stiprios kultūros“ apibrėžimas, pateiktas Kotter ir Heskett (1992). Organizacijų kultūros kaip pajėgumo požiūriu svarbi žinia yra ta, kad daugybė organizacijų kaip asmenybių gali būti sėkmingos, pradėdamos veikti su skirtingomis vertybėmis. Kita vertus, „sėkmingos“ organizacijos kultūros nesukuria vertės ir netgi neišgyvena (p. 17).

Kai kurie autoriai pabrėžia socialinį organizacijos kultūros kūrimą, kai kultūra suvokiama kaip kuriamų subjektyvių prasmų laukas. Aptardama Martin (2002) pateiktą organizacijos kultūros apibrėžimą, Keyton (2005, p. 21) nurodo, kad „organizacijos kultūros ribos yra nepastovios, pralaidžios ir neaiškios“. Šis apibrėžimas sako, kad organizacijos kultūra yra subjektyvus fenomenas, skirtingai matomas skirtingų žmonių, ir netgi teigiama, kad neturėtume manyti, jog organizacijos kultūra apsiriboja fizine vieta ar darbuotojų kolektyvu. Tai pasireiškia tuo, kad apsikeičiama daugybe žodinių ir nežodinių žinučių. Netgi, kada vadovas stengiasi pakreipti organizacijos kultūrą, darbuotojai gali priimti, atmesti ar tam tikru būdu keisti tuos kultūrinius nurodymus. Be to, žmonėms keičiantis, keičiasi ir kultūra. Taigi organizacijos kultūra yra dinamiška, ne statiška (Keyton, 2005, p. 74).

Keyton (2005) teigimu, kultūra susideda iš potencialiai besivaržančių prielaidų ir vertybių. Iš kiekvienos pozicijos organizacijoje kultūra gali atrodyti savitai. Be to, prasmės, kurios kuria organizacijos kultūrą, nėra neutralios. Artefaktai, vertybės ir prielaidos, kurios kaupia kultūrinės prasmės, taip pat apima organizacijos narių emocijas, susijusias su jų patirtimi darbe. Emocijos daro įtaką tam, kaip įprasminame savo darbo aplinką, kiek pozityviai ar negatyviai tai matome. Organizacijos kultūra yra ir organizacijos gyvenimo avanscena ir užkulisiai. Organizacijos nariai suteikia prasmę savo sąveikoms (avanscena), kurios yra pagrįstos organizacijos užkulisinio gyvenimo. Tuo pačiu metu dabartinės sąveikos kuria, įgalina, palaiko ar prieštarauja esamai kultūrai ir savo ruožtu kuria naują pagrindą tam, kaip ateities sąveikos bus suprantamos. To rezultatas – organizacijos kultūra yra socialinė organizacijos tvarka (p. 74).

Remiantis Alvesson ir Sveningsson (2008) galima teigti, kad organizacijos kultūra yra išreikščiama kalba, istorijomis, mitais ir kitais artefaktais, kurie duoda užuominas apie gilesnes organizacijos prasmes ir įsitikinimus. Laikomasi prielaidos, kad kultūra nėra vadovų kontroliuojama ir yra sunkiai keičiama. Atvirumas ir imlumas naujų idėjų, vertybių ir prasmų yra būtini kultūros pokyčiams. Tarp organizacijos narių pasidalintos vertybės kuria organizacijos kultūrą. Vertybės gali būti apibrėžiamos kaip „objektai, privalumai, standartai ar sąlygos, kurios patenkina ar yra suvokiamos kaip patenkinančios poreikius ir kurios nurodo žmogaus veikimo kryptį“ (Stackman, Pinder, Connor, 2000, p. 38). Organizacijos neturi vertybių, vertybes turi individualūs organizacijos nariai. Pasidalijamos tarp organizacijos narių vertybės tampa itin svarbios, nes jos sukuria organizacijos kultūrą. *Vertybės* yra strategijos, tikslai, principai arba savybės, kurios yra laikomos idealiomis, vertinamomis ar pageidautinomis. Kita vertus, vertybės sukuria organizacinės elgse-

nos gaires. Vertybės turi intensyvumą ir kryptį. Taigi vertybės gali būti matomos kaip skirtingos dimensijos, turinčios skirtingus pliusų ir minusų polių, pavyzdžiui, racionalios *versus* neracionalios ir pavojingos *versus* saugios. Dažnai kalbama apie organizacijas, kurios turi vertybes. Tiksliau, žmonės organizacijoje sieja bendros vertybės. Vertybės yra žmogaus savybės todėl, kad, kai kalbame apie organizacijas, turinčias vertybes, turime omenyje tai tik metaforiškai (Stackman, Pinder, Connor, 2000; Keyton, 2005, p. 24).

Ashkanasy, Wilderom ir Peterson (2000) teigia, kad diskusija apie vertybes leidžia kalbėti apie konstrukta, kuriame yra socialinis, kognityvus ir elgsenos aspektai. Šis derinys leidžia teigti apie vertybių konstrukto potencialą. Kaip teigia autoriai, kadangi vertybės yra socialinės, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją, kuri apibūdina tam tikrą žmonių grupę visuomenėje. Kadangi vertybės yra kognityvos, jos reflektuoja patirties ir supratimo istoriją su tam tikra grupe žmonių ar visuomene. Kadangi vertybės yra reflektuojamos elgsena, tam tikros grupės žmonių tipinės vertybės veikia elgseną ir žmonių sąveiką. Tai savo ruožtu leidžia manyti, kad vertybės visuomenėje lemia asmens vertybes, tai yra laikomasi nuomonės, kad vertybės yra socialiai sukurios.

Diskusija apie organizacijų kultūros sampratą neatsiejama nuo diskusijos apie organizacijos kultūrų tipus. Nacionalinę ir organizacinę kultūrą analizuojantys autoriai Hofstede, Pedersen ir Hofstede (2002, p. 34) nurodo, kad, nors pasaulyje yra daug skirtingų kultūrų, jos visos susijusios su penkiomis socialinio gyvenimo dimensijomis. Hofstede aprašytos kultūros dimensijos leidžia atpažinti pagrindinius nacionalinės ir organizacijos kultūros bruožus. *Pirma* socialinio gyvenimo dimensija ir problema, pasak autorių, – identiteto problema arba individo ir grupės santykio problema. Tai autoriai įvardija kaip intervalą nuo individualaus identiteto, individualizmo iki grupės identiteto, kolektyvizmo (p. 35). Tai vadinama kolektyvizmo / individualizmo kultūrų dimensija. *Antra* dimensija ir problema susijusi su hierarchija, tai yra žmonių nelygybės laipsniu, kuris yra laikomas natūralia būseną. Šis atributas vadinamas galios santykiais, galios / valdžios atstumu (*power distance*). Tyrimai rodo, kad, gerėjant šalies gerovei, galios santykiai ir galios / valdžios atstumas daugeliu atvejų mažėja. Dideli galios santykiai ir valdžios atstumas pasireiškia ten, kur yra skurdas ir riboti ištekliai. *Trečia* dimensija ir problema yra susijusi su lyčių vaidmenimis ir agresijos kontrole (vyriškumo / moteriškumo dimensija). Nelygus vaidmenų pasidalijimas tarp vyrų ir moterų yra susijęs su „kieta“ visuomene, kur labiau pabrėžiami pasiekimai ir kova. Didesnė lygybė susijusi su moteriška kultūra, kitaip į rūpinimąsi orientuota kultūra (p. 37). *Ketvirta* pagrindinė socialinio gyvenimo dimensija ir problema susijusi su tuo, kaip tam tikros kultūros žmonės įveikia neapibrėžtumą ir dviprasmiškumą. Šis kultūros bruožas pavadintas neapibrėžtumo vengimo dimensija. Nerimas ir tiesos ieškojimas yra glaudžiai susiję, tad šis kultūros aspektas gali būti pavadintas intervalu tarp vienos tiesos pripažinimo ar, atvirkščiai, daug tiesų pripažinimo požiūrio (p. 38). *Penkta* dimensija ir problema yra susijusi su pasirinkimu tarp ateities ir dabarties veiksmingumo. Šis kultūros aspektas yra vadinamas ilgalaikės / trumpalaikės orientacijos dimensija (p. 39). Aprašytos organizacijos kultūrų dimensijos leido Hofstede sukurti dešimt organizacijos tipologijų. Kiekviena dimensija pasireiškia nuo vienos kraštutinės pozicijos iki kitos, įvardijant kraštutinius polių (žr. 1 lentelę).

Hofstede (1980) 1968–1972 metais atliko, darbuotojų, dirbančių 40 šalių didelėje multinacionalinėje kompanijoje, apklausą, išplatinęs 116 tūkstančių anketų. Didelė tyrimo imtis leido

1 lentelė. *Vertybių dimensijos (pagal Hofstede, Pedersen, Hofstede, 2002, p. 40)*

<b>Kultūros dimensijos</b>	<b>Vienas kraštutinis</b>	<b>Kitas kraštutinis</b>
Identitetas	Kolektyvizmas	Individualizmas
Hierarchija	Didelis galios / valdžios atstumas	Mažas galios / valdžios atstumas
Lytis	Moteriškumas	Vyriškumas
Tiesa	Stiprus neapibrėžtumo vengimas	Silpnas neapibrėžtumo vengimas
Dorybės	Ilgalaikė orientacija	Trumpalaikė orientacija

tyrėjui skirstyti respondentus pagal amžių, lytį ir tautybę. Tyrimas atskleidė nacionalinės kultūros vaidmenį organizaciniame kontekste, nacionalinės ir organizacinės kultūrų sąsajas. Kiekvienoje Hofstede išskirtoje kultūrų dimensijoje išsiskyrė šalys, kur atitinkama dimensija pasireiškia ryškiausiai (žr. 2 lentelę). Pavyzdžiui, Vakarų Vokietija pasižymėjo dideliu neapibrėžtumo vengimu, kai labai pasireiškia tvarkos siekis ir noras apibrėžti bei nustatyti, kas leidžiama ir ko neleidžiama. Individualistinė kultūra daugiausiai matoma Didžiosios Britanijos darbuotojų atsakymuose, kai kiekvienas kovoja už savo poziciją ir nori nepriklausomybės. Galios / valdžios atstumas yra ryškiausias Indonezijoje, Filipinuose ir Nigerijoje, kur asmenims, turintiems aukštesnį statusą organizacijoje, buvo jaučiama baiminga pagarba suteikiant jiems teisę kontroliuoti savo pavaldinių darbą ir gyvenimą. Vyriškumo / moteriškumo dimensijos įdomus pavyzdys yra Singapūras, Taivanas ir Kenija, kur buvo nustatyti tik nežymūs vadinamosios vyriškosios kultūros bruožai, o dominavo moteriškoji organizacinė kultūra, kai draugystė, dalijimasis ir įtraukimas buvo aukštai vertinami.

2 lentelė. *Nacionalinės kultūros ir su jomis susijusios vertybės pagal Hofstede (Pheysey, 1993, p. 4)*

<b>Neaiškumo vengimas</b>	<b>Individualizmas (versus kolektyvizmas)</b>
Vakarų Vokietija Teisėtumas, tvarkingumas, aiškumas	Didžioji Britanija Konkurencija, nepriklausomybė
<b>Galios valdžios atstumas</b>	<b>Moteriškumas (versus vyriškumas)</b>
Indonezija, Filipinai, Nigerija Statusas, paklusnumas, kontrolė	Singapūras, Taivanas, Kenija Dalijimasis, įtraukimas, draugystė

Apibendrinama nacionalinės kultūros ir organizacijų kultūros ryšį Pheysey (1993, p. 5) teigia, kad tyrėjų išskirtos vertybės negali būti traktuojamos kaip būdingos visai šaliai, tačiau, remiantis atliktais tyrimais, tos pačios skirtingose pasaulio šalyse veikiančios kompanijos darbuotojai skirtingai atsakinėjo į klausimus, tai leido manyti, jog čia pasireiškia ir skirtingi organizacinės kultūros bruožai. Pasak autorės, Hofstede aprašytos nacionalinės kultūros suteikia savitą kryptį, pagal kurią veikia žmonės organizacijose. Taigi, analizuojant organizacijos kultūrą, svarbu įvertinti nacionalinės kultūros savitumą ir kultūrinį-socialinį organizacijos kontekstą. Kartu organizacijos kultūroje prasminga atpažinti Hofstede išskirtas ir pirmiau pristatytas kultūrinės dimensijas ir esminius bruožus.

## Tyrimo metodologija

**Duomenų rinkimo metodas ir instrumentas.** Duomenims rinkti buvo naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas, derinant „aktyvaus“ (Holstein, Gubrium, 1997; Gubrium, Holstein, 2002) ir „epizodinio“ interviu (Flick, 1998) idėjas. Renkant tyrimo duomenis organizacijų vadovai ir darbuotojai buvo traktuojami kaip aktyvūs subjektai, o ne pasyvūs tyrimo dalyviai. Todėl tyrimo interviu metu gautas tekstas yra laikomas socialiniu konstruktą, kurį kartu diskutuodami kuria interviu dalyviai: tyrėjai ir tyrimo dalyviai. Naudojantis epizodinio interviu idėjomis, tyrimo dalyviai buvo kviečiami pateikti pavyzdžių iš savo darbo patirties, siekiant suprasti jų darbo situacijas. Remiantis pusiau struktūruoto interviu metodika buvo sudarytos preliminarios interviu temos, padedančios atskleisti organizacijos kultūros aspektus.

**Tyrimo eigos, organizacijų ir tyrimo dalyvių pristatymas.** Remiantis veiklos tyrimo dalyvaujant metodologija (*participatory action research*), buvo atlikta atvejo studija socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančiose organizacijose. Atvejo studiją sudarė du atvejai: biudžetinių įstaigų atvejis ir privačių įstaigų atvejis. Laikantis anonimiškumo ir siekiant nedaryti žalos tyrimo dalyviams, įstaigų pavadinimai, miestai, kuriuose jos veikia, ir kita jas padedanti atpažinti informacija nenaudojama. Biudžetinių įstaigų atveji sudarė dvi savivaldybės pavaldumo įstaigos, teikiančios skirtingose savivaldybėse paslaugas senyvo amžiaus žmonėms jų namuose. Biudžetinėse organizacijose didžiausią personalo dalį sudaro lankomosios priežiūros darbuotojos (nuo daugiau kaip 20 iki daugiau kaip 50 darbuotojų), kurių darbą koordinuoja socialinės darbuotojos (viena socialinė darbuotoja koordinuoja nuo 10 iki 20 lankomosios priežiūros darbuotojų darbą). Paslaugas teikiant taip pat dirba slaugytojos, kineziterapeutės, slaugytojų padėjėjos. Dauguma darbuotojų įdarbinta pagal nuolatinę darbo sutartį ir dirba visu etatu. Įstaigos paslaugas asmenims teikia darbo dienomis ir tipinėmis darbo valandomis, nuo 8.00 iki 17.00 val. Įprastinė organizacinė struktūra: vadovas, pavaduotojas, padalinio vadovas, vyr. socialinis darbuotojas ar socialinio darbo organizatorius, lankomosios priežiūros darbuotojos, užimtumo specialistė, bendrosios praktikos slaugytoja, kineziterapeutė ir slaugytojų padėjėjos. Duomenų rinkimo metu surengti keturi tyrimo interviu su įstaigų vadovais, vienas individualus interviu su socialine darbuotoja, vienas fokus grupės interviu su socialiniais darbuotojais, trys fokus grupės interviu su lankomosios priežiūros darbuotojomis ir kineziterapeute.

Privačių įstaigų atveji sudarė dvi privačios organizacijos, skirtingose savivaldybėse teikiančios stacionarias globos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Privačios įstaigos nėra išlaikomos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų ir jų steigimą ir veiklą reglamentuoja Viešųjų įstaigų įstatymas (1996). Privačios įstaigos stacionarias paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikia ištisą parą septynias dienas per savaitę. Įprastinė organizacinė struktūra: vadovas, socialinis darbuotojas, vyr. slaugytojas, slaugytojai, slaugytojų padėjėjos ir kineziterapeutas. Slaugytojų padėjėjos sudaro didžiąją dalį personalo. Daugelis darbuotojų įdarbinta pagal nuolatinę darbo sutartį. Su kai kuriomis slaugytojų padėjėjomis sudaromos laikinos darbo sutartys. Duomenų rinkimo metu organizuoti keturi tyrimo interviu su įstaigų vadovais, vienas individualus interviu su socialine darbuotoja, du individualūs interviu su slaugytojomis, vienas individualus interviu su kineziterapeutu, vienas fokus grupės interviu su socialiniais darbuotojais, vienas fokus grupės interviu su slaugytojomis, keturi fokus grupės interviu su slaugytojų padėjėjomis.

Iš viso atvejo studijoje dalyvavo penkios vadovės, septynios socialinės darbuotojos, keturios slaugytojos, 11 lankomosios priežiūros darbuotojų, 14 slaugytojų padėjėjų ir du kineziterapijos specialistai. Jauniausiai tyrimo dalyvei buvo 26 metai, vyriausiai – 70 metų. Tyrime dalyvavo 42 moterys ir vienas vyras. Tyrėjų komanda tiek parengtiniams pokalbiams, tiek tyrimo interviu visais atvejais vyko į organizacijas daugiau nei dvidešimt kartų.

**Duomenų analizė.** Tyrimo rezultatų analizės duomenis sudarė individualių ir fokus grupės interviu išrašų tekstas. Teksto analizė buvo atliekama laikantis konstrukcionistinės grindžiamosios teorijos versijos idėjų, taip pat prielaidos, kad kategorijos ir teorijos *ne iškyla (emerge)* iš duomenų, bet yra *sukonstruotos* tyrėjo sąveikoje su duomenimis. Be to, teksto analizėje remtasi prielaida, kad tyrimo interviu yra socialiai sukonstruotas tekstas, kuris nėra objektų, įvykių ar esamų kategorijų atspindys. Interviu tekstas kaip socialinis tekstas buvo suprantamas kaip aktyviai kuriantis analizuojamų veiksmų versijas (Potter, Wetherell, 1987; cit. Naujaniene, 2007, p. 22). Siekiant straipsnyje iškeltų tikslų, analizei buvo atrinkti tyrimo duomenys, kuriuose tyrimo dalyviai, organizacijų vadovai ir darbuotojai kalba apie organizacijos tikslus ir misiją. Vertybių raiška yra analizuojama kaip analizės metu sukurtų kategorijų ypatybė ar dimensija. Tyrimo dalyvių tiesioginė kalba pateikiama pasvirusiu tekstu atskirose pastraipose arba išskirta kabutėmis pagrindiniame analizės tekste.

## Tyrimo rezultatų pristatymas

Organizacijos kultūros analizė nėra vien tik darbuotojų elgesio studijavimas, bet ir analizė prasmų, kurias vieni su kitais sąveikaudami kuria organizacijos nariai. Tyrimo rezultatų dalyje pristatoma, kokią prasmę biudžetinių ir privačių įstaigų, teikiančių socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms, vadovai ir darbuotojai suteikia organizacijos tikslams ir / ar jos misijai ir kokios vertybinės nuostatos atpažįstamos šiuose jų teiginiuose bei kaip tai paaiškina organizacijos kultūros bruožus. Analizės metu išskirtos trys kategorijos: „tikslas – padėti“, „tikslas – formuoti paklausą“, „vertybės – rūpestis ir orientacija į efektyvumą“.

**Tikslas – padėti.** Tarpusavio sąveika organizacijoje yra būtina siekiant bendrų organizacijos tikslų. Bendras organizacijos tikslas yra sudėtingas, daug laiko trunkantis ir dažnai kompleksinis, todėl jis yra aukščiau nei vieno organizacijos žmogaus gebėjimai šį tikslą pasiekti. Organizacija, subūrusi skirtingų gebėjimų ir įgūdžių asmenis, tampa pajėgi siekti išsikelto tikslo. Tik keletas organizacijų gali efektyviai veikti naudodamos vieno žmogaus išteklius. Netgi mažos organizacijos ar šeimos verslai, siekdami organizacijos tikslų, yra priklausomi nuo įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos turi skirtingi organizacijos nariai ar darbdaviai (Keyton, 2005). Tad tyrime buvo siekta atskleisti, kaip privačių ir biudžetinių įstaigų personalas supranta organizacijos misiją ir / ar tikslus ir kokias organizacijos kultūros dimensijas tai leidžia atpažinti.

Visuomenės senėjimas suprantamas kaip kontekstas, keliantis iššūkių paslaugų teikėjams bei lemiantis šių paslaugų poreikį. Stacionari globos įstaiga, pasak privačių įstaigų vadovų, skirta senyvo amžiaus žmogaus „paskutiniam gyvenimo tarpsniui“ nugyventi, pagalba jam „oriai išeiti anapilin“. Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų vadovai organizacijos tikslus siejo su pagalba senyvo amžiaus artimiesiems išlikti darbo rinkoje, perduodant rūpestį dėl senyvo amžiaus artimojo globos įstaigai. Tikslus apibūdinant dominuoja pagalba artimiesiems, o tai leidžia juos traktuoti kaip tikruosius įstaigos klientus. Tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidė ir supratimas, kad



stacionari globa yra paslauga, kuri yra paskutinė alternatyva, kai jau išnaudotos visos kitos galimybės. Tyrimo dalyvių pasakojimuose pabrėžiamas seno žmogaus artimųjų užimtumas, menkos pagalbos galimybės bendruomenėje. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

*Toks gyvenimo tempas, kai žmonės apkrauti savo darbais ir visuomenė sensta, ir tiems žmonėms nėra galimybių prižiūrėti juos namų sąlygomis, nes reikia dirbti ir užsidirbti atlyginimą ir išsilaikyti savo gyvenimą, savo vaikus ir visa kita, tiesiog yra toks poreikis. Yra didžiulis poreikis senam žmogui padėti. Jam garbiai, pagarbiai, oriai išeiti, kaip sako anapilin. Nugyventi paskutinį gyvenimo tarpsnį. [Vadovas, Privati įstaiga]*

*Padėti tiems žmonėms, kurie čia yra ir pamato, <...> ir jie ((artimieji)) paskui plečia iš lūpų į lūpas eina pasako apie mūsų, kiek jiems palengvėjo savo gyvenime, darbų aplinkoje, santykiuose su šeimos nariais. Ir leidžia pagalba apsispręsti ir kitiems žmonėms kreiptis į mūsų instituciją. Į mūsų ar į kitas institucijas ir būtent pagelbėti taip sau, savo šeimai, savo artimam. Tai va mūsų toks ir tikslas, padėti tiek tiems, kurie turi problemą prižiūrint seną žmogų, ir tiems abiem seniems žmonėms, kad jie būtų prižiūrėti. Kiek galima, padoriau išeitų, su mažesniais skausmais. [Vadovas, Privati įstaiga]*

Tyrimo dalyvių pasakojimuose atsiskleidžia, kad privačios stacionarios paslaugos yra suprantamos kaip būtinybė, kada žmonės dėl artimojo ligos, negalios ar silpnumo priversti derinti darbo bei šeimos įsipareigojimus su įsipareigojimu prižiūrėti globos ar slaugos reikalaujantį artimąjį. Tyrimo dalyvės įvardija, kad šios paslaugos svarbios ir geriems santykiams su artimuoju palaikyti, ir gebėjimui pasirūpinti savo šeima, ir tinkamos globos bei medicinos pagalbos suteikimu. Tyrimo dalyvės kalbėjo:

*Ką išgyvena ((artimieji)) kai namuose žiūri, ir santykiai su darbu, su savo laisvalaikiu, ir su savo sveikata ir su savo artimaisiais, ir su vaikais, ir su visais. Kai atiduoda ((artimąjį stacionariai globai)) kaip išlaisvėja, ir kai jie ateina pas savo artimą, jau su meile. Ir sako aš galiu išglostyti tai mamai kiekvieną pirščiuką, ir atsimenu save, kai eidavau namo ir galvodavau, ką jinai bus dar padarius, ir tarpais, sako, nors ir suvoki, kad tai liga, kad tai ir visa kita. Bet pareini jau pervargęs, nes keliesi ir naktį ir visa kita. Ir sako, atrodo paėmus papurtytum, ar tiesiog net ir trenktum. Yra net išsiugdo kaip sakant, toksai neapykanta, toksai pyktis et sako. Nors supranti, kad... [Vadovas, Privati įstaiga]*

*Džiaugiuosi, kad tokių vat įstaigų yra. Jos tikrai yra labai reikalingos. Nes tikrai tų žmogelių tos pagalbos reikalauja daug. Iš tikro tai daug, žinokit yra ir tikrai reikia jos, ir gerai, kad jų yra. .... netgi sakyčiau dar ir daugiau galėtų būt. Nes sakau žmonės tikrai tos pagalbos reikia. <...> Grįžta, gi žmonės dirba iki penkių. Nu tai ir būna tas žmogus vienas. Nu tai jau geriau slaugoj, vis tiek ir priežiūra, ir tabletės paduotos, ir vaistai jeigu reikia suleisti, ir perrišimai ir viskas. Nu tai... dabar daug gi tų ir su Alzheimeriu, su viskuo nu tai tu juos be priežiūros visiškai negali palikti. [Slaugytoja, Privati įstaiga]*

Bendro organizacijos tikslo siekimas parodo jos narių sutelktumą ir suvokimą, dėl ko yra įkurta organizacija, kokie jos siekiai. Biudžetinėse įstaigose dirbantys tyrimo dalyviai gana vieningai vardijo savo organizacijos misiją ir apibūdino organizacijos tikslą. Tyrimo dalyvių retorikoje galima išgirsti ir socialinės politikos retorikoje pasikartojančius teiginius. Biudžetinių įstaigų vadovai įvardydami tikslą mini integraciją į visuomenę, senyvo amžiaus žmonių atskirties mažinimą bei paslaugų namuose paskirtį teikti paslaugas bendruomenėje kaip stacionarių socialinių paslaugų alternatyvą. Bendras vardiklis tyrimo dalyvių pasakojimuose yra paslaugų teikimas senyvo amžiaus žmonėms, siekiant padėti jiems kuo ilgiau gyventi savo namuose. Viena vadovė kalbėjo:

*Mūsų organizacijos tikslas yra sumažinti žmonių socialinę atskirtį, <...> kad kuo ilgiau jie ((seni žmonės)) galėtų gyventi savo namuose ir nepereitų į stacionarias socialines paslaugas teikiančias įstaigas. Kuo ilgiau juos išlaikyti namuose. [Vadovas, Biudžetinė įstaiga]*

Biudžetinės įstaigos vadovas organizacijos tikslą išplečia ir paaiškina, kad tikslo įgyvendinimas ir siekimas padeda senyvo amžiaus žmogui išlikti savarankiškam, jaustis žmogumi, gyvenančiu visavertį gyvenimą savo namuose. Tyrime dalyvavęs vadovas kalbėjo:

*Tai iš tikrųjų pagrindinis tikslas ir ką mes sakom visiems ir pristatydami šitą paslaugą apskritai seniūnijose, skleisdami informaciją apie teikiamas paslaugas, tai kad padėti žmogui kuo ilgiau gyventi savo namuose ir likti kuo labiau savarankišku. Ir tų funkcijų, kurių jis savarankiškai negali atlikti, tiesiog padedam organizuoti. Taip padedant jam pasijausti tokiu pilnavertišku tuo nariu ir tuo pačiu leidžiant suprasti, kad atėjus pagalbai jis kuo puikiausiai gali gyventi, nejausti dėl to diskomforto. [Vadovas, Biudžetinė įstaiga].*

Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose galima išvelgti, kad paslaugų tikslas suprantamas kaip pagalba artimiesiems, bet jų retorikoje daugiau nei vadovų pasakojimuose reiškia pagalba ir rūpestis senoliu, kuriam teikiama stacionari pagalba. Socialinių darbuotojų ir kitų specialistų pasisakymuose galima išvelgti tikslo supratimą, grindžiamą kasdienio darbo patirtimi, suvokiant, kad įstaiga, kurioje dirbama, turi sudaryti orias, saugias sąlygas teikiant globos ir slaugos paslaugas senyvo amžiaus žmonėms. Privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose, kaip ir vadovų, galima išvelgti artimuosius kaip tikruosius įstaigos klientus. Senyvo amžiaus žmonių artimųjų poreikių patenkinimas yra svarstomas, kalbant apie organizacijos tikslus. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

*Padėti pacientams ir jų artimiesiems. Iš tikrųjų kai nėra, kur palikti, žmonės dirba, o žmonės vis tiek jeigu mes darbus iš kažko reikia irgi gyventi. [Slaugytojų padėjėjos, Privati įstaiga]*

*Kiek įmanoma kažkokį žmogiškumą palaikyti. <...> Kad žmogus saugiai jaustųsi. <...> ir sveikai. [Socialinis darbuotojas, Privati įstaiga]*

*Nu arba sveikatos dar neturi artimieji patys. Užtat ir guldo. [Slaugytojų padėjėjos, Privati įstaiga]*

Privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose, apibūdinant organizacijos tikslus, atsiskleidžia paslaugos gavėjo charakteristikos, pateikiant jį kaip ligotą, neįgalų tiek fiziškai, tiek protišcai. Šios paslaugų gavėjų charakteristikos pasitelkiamos apibūdinant darbo pobūdį ir profesinę elgseną. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

*Nu tai priežiūra žmonių neįgalų žmonių, ligotų tokių, senyvo amžiaus. <...> Nu sakau, tokia kaip slaugos priežiūra įstaiga. [Kineziterapeutas, Privati įstaiga]*

*Tikslas, <...> palaikyti kuo kokybiškesnį gyvenimą pagyvenusiems žmonėms. [Slaugytoja, Privati įstaiga]*

*Pagrindas globoti va šituos va žmones, kurie neįgalūs, ir fiziškai, ir protišcai. Nu vieni aišku, kurie gali pasisakyti, tai pliusas, už tai gali pabendrauti, daugiau padėti jiems kur tai. O tie kurie be šito negali, tai jau intuityviai pats prieini, jau kiek galėdamas žodžiu žmoniškai palaikai dar kol kas jų gyvybę. [Slaugytojų padėjėjos, Privati įstaiga]*

Biudžetinėje įstaigoje dirbančių socialinių darbuotojų įvardytas organizacijos tikslas susijęs su vadovų pasakojimuose atpažinta oficialiąja retorika. Organizacijos tikslas yra siejamas su siekiu gerinti senyvo žmogaus gerove, palaikyti jų savarankiškumą ir teikti socialines paslaugas senyvo asmens namuose. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

*Sumažinti tą atskirtį senyvo amžiaus asmenų, kad jie socializuotųsi. Tai mūsų toksai pagrindinis tikslas padėti jiems kuo ilgiau išlikti, gyventi savo namuose. [Socialinė darbuotoja, Biudžetinė įstaiga].*

*Tikslas tai padėti žmonėms, N rajono gyventojams gyventi savarankiškesnį gyvenimą, kuo ilgiau išbūti savo aplinkoje, šeimoje, bendruomenėje ir tiesiog gerinti jų gerbūvį, būvį ir tuo pačiu tą pagalbą teikiant, tokią kokią mes ją teikiame, įvairias paslaugas socialines. [Socialinė darbuotoja, Biudžetinė įstaiga].*

Kalbėdamos apie organizacijos tikslus socialinės darbuotojos teigė, kad kiekvienas organizacijos padalinys ir paslauga turi „strateginius tikslus“, kuriuos vienija bendras siekis, kad klientas kuo ilgiau galėtų savarankiškai gyventi savo namuose. Tai leidžia manyti, kad organizacijos vadovų ir socialinių darbuotojų lygmeniu oficialūs šioms įstaigoms keliami tikslai yra žinomi, suprantami, girdimi ir kartojami. Paskojimuose dominuoja žodis „pagalba“, nors paslaugų turinys ir nedetalizuojamas. Tyrimo dalyvės teigė:

*Strateginiai tikslai tai jie taip pat numatyti ir mūsų pačių ir organizacijos tiksluose ir padalinio tiksluose ir būtent tos paslaugos tiksluose, kad būtent kuo ilgiau pats žmogus galėtų išbūti namuose ir savo aplinkoje ir tarp savų žmonių, kad kuo ilgiau galėtų gyventi savarankiškai. [Socialinė darbuotoja, Biudžetinė įstaiga].*

*Nu tai kaip pagelbėti tiesiog žmonėms. Labiau. Padėti tiems, kurie negali kažkuo tai. Kad galėtų savo tuose namuose gyventi. [Socialinė darbuotoja, Biudžetinė įstaiga].*

O kitos tyrime dalyvavusios biudžetinėse įstaigose dirbančios socialinės darbuotojos ir lankomosios priežiūros darbuotojos išplečia oficialaus tikslo retoriką ir teigia, kad svarbu yra ir sudaryti sąlygas asmens namuose paslaugas gaunančio senyvo amžiaus asmens artimiesiems dalyvauti darbo rinkoje, apsilankyti pas specialistus arba tiesiog pailsėti. Šis biudžetinių įstaigų darbuotojų pasakojimas išryškina paslaugų gavėjų artimuosius, kurių poreikių tenkinimas išlikti darbo rinkoje, pailsėti ar tiesiog kitaip pasirūpinti savimi yra matomas kaip organizacijos tikslas. Tai priartina biudžetinių įstaigų darbuotojų pasakojimus prie privačių įstaigų vadovų ir darbuotojų pasakojimų, matant senyvo žmogaus artimąjį kaip įstaigos klientą. Tyrimo dalyvės, kalbėdamos apie įstaigos tikslą, teigė:

*Ir artimiesiems, iš tikrųjų tai ir artimiesiems. Tiem padėt vaikam. Nes visi yra dirbančio amžiaus ir tuos senolius savo palieka vienus namuose tai jiems tikrai reikalinga ta pagalba. Jis negali prižiūrėt visą dieną. [Socialinė darbuotoja, Biudžetinė įstaiga].*

*Padėti artimiesiems, kad galėtų eiti į darbus, tiesiog pas gydytojus pasistiprinti, kad nebūtų pririšti prie šitų žmonių. <...> kad žmogus kuo ilgiau būtų savo namuose, ne valdiškoje įstaigoje. <...> Tai čia yra labai didelis dalykas. Pagrindas. Čia mes prie to taip pripratome, kad mums sunku atrinkti, kodėl taip yra. [Lankomosios priežiūros darbuotojos, Biudžetinė įstaiga].*

Socialinės priežiūros paslaugas asmens namuose teikia lankomosios priežiūros darbuotojos. Šios darbuotojos tiesiogiai teikia paslaugas senyvo amžiaus žmogui jo namuose. Tyrime dalyvavusių lankomosios priežiūros darbuotojų įvardijami organizacijos tikslai siejami su konkrečiomis jų darbo užduotimis bei atskleidžia paslaugos gavėją kaip vienišą, nepajėgų apsitarnauti asmenį, kurį reikia „apsaugoti“ ir nuo jo artimųjų. Maisto pirkimas, gyvenamosios aplinkos tvarkymas, maisto ruošimas ir kita yra įprastos lankomosios priežiūros darbuotojų darbo užduotys. Vis dėlto jų pasakojimuose atsiskleidžia ir niekur nereglamentuojamas tikslas ir funkcijos, kurias jos mano privalančios atlikti, atliepant senyvų žmonių vienišumo mažinimo poreikį bei užtikrinant šių žmonių fizinį ir finansinį suaugumą. Šių pareigybių darbuotojų darbo užduočių kompleksiskumas ir nepakankamas aplinkinių jų darbo sudėtingumo vertinimas yra aptariamasis ir kituose tyrimuose (žr. Kuznecovienė, Naujanienė, 2015). Tyrimo dalyvės pasakojo:

*Tai yra pagalba senyvo amžiaus žmonėms, kurie šiandieną yra vieniši ir nepajėgūs patys sau ką nors pasidaryti. <...> Tikslas – gyventi savo namuose. <...> kad padėti ir dar ir apsaugoti nuo tokių <...> kur vaikai negerai, <...> Kad ne per daug išnaudotų, kad apipirkti, kad liktų pinigėlių jiems patiems, o ne vaikai paimtų. [Lankomosios priežiūros darbuotojos, Biudžetinė įstaiga].*

*Padėt neįgaliems žmonėms. Pagalba žmonėms namuose. Tai tikslas tiesiog, pavadinimas reiškia tikslą. [Lankomosios priežiūros darbuotojos, Biudžetinė įstaiga].*

**Tikslas – „formuoti“ paklausą.** Tyrime dalyvavusių privačių įstaigų vadovų pasakojimuose apie organizacijos misiją ir paskirtį atsiskleidė organizacijos tikslo matymas kaip verslo įmonės, kuri turi veikti efektyviai, tai yra siekti, kad įstaigos paslaugomis naudotųsi maksimalus galimas paslaugų gavėjų skaičius. Įstaiga turi veikti „konkurencingai“ ir siekti „lyderio pozicijos“ šioje paslaugų rinkoje, teikti kuo kokybiškesnes paslaugas. Heally (2005), rašydama apie laisvosios rinkos apraiškas socialinių paslaugų rinkoje, teigia, kad įstaigos, besivadovaudamos laisvosios rinkos principais, konkuruoja su kitomis tokio paties pobūdžio įstaigomis ir siekia gerinti paslaugų kokybę. Be to, įstaigų, veikiančių laisvosios rinkos sąlygomis, vadovams būtina suprasti visuomeninį ir politinį kontekstą, rūpintis įstaigos teikiamų paslaugų įvaizdžiu ir siekti, kad paslaugos taptų matomos ir geidžiamos potencialių paslaugų gavėjų. Tyrimo dalyvių pasakojimai rodo minėtus organizacijos tikslų aspektus:

*Pirmiausia, tai galbūt, kad turėti paklausą, kad užpildyti tai ką tu darai, kad pilnai funkcionuotų, pati kaip įstaiga, turėtų pilna (visos vietos būtų užimtos)), o kad taip būtų priklausai ir nuo darbo kokybės. Tai, kad toks tikslas ir yra, kokybiškų paslaugų teikimas ir toksai būtų kaip siekiamybė, kad galbūt savam regione būti tokiais galbūt kaip ir aukščiausios kokybės institucija, teikianti tokias paslaugas. [Vadovas, Privati įstaiga]*

*Mes turim pačią visuomenę formuoti, kad ta nuomonė, kad senelių namai ar globos namai nėra blogis. Nėra blogis, o yra gėris, sakykim, kad tai yra pagalba, parama šeimoms, kurios nu tuo metu sunkiai būna joms, sunkiai einasi, tai tiesiog išlaisvinti juos, kad jie gali išeiti į darbus, tęsti savo veiklą, o jų seneliais mes pasirūpinsim. Tai tiesiog reikia formuoti tą nuomonę, kad tai nėra blogai, tai yra gerai [Vadovas, Privati įstaiga]*

Ekonominiai, su paslaugų finansiniu efektyvumu susiję aspektai atsiskleidė ir privačių įstaigų darbuotojų pasakojimuose. Nors šių įstaigų darbuotojai daugiausiai kalbėjo, kad paslaugos skirtos padėti kliento artimiesiems išlikti darbo rinkoje, suteikti senyvam žmogui orias sąlygas nugyventi paskutinį gyvenimo tarpsnį silpstant tiek fizinei, tiek protinei sveikatai, vis dėlto viena tyrimo dalyvė įvardijo, kad šių įstaigų tikslas yra uždirbti pinigų, gaunamų už senyvo amžiaus žmonėms teikiamas globos ir slaugos paslaugas. Mokėjimo už paslaugas našta, tyrimo dalyvės supratimu, gula ant senolio artimųjų pečių. Be jau įvardyto artimųjų poreikio išlikti darbo rinkoje, tyrimo dalyvės pasakojime įvardijamos priežastys, kodėl artimieji pasirenka jų organizacijos teikiamas paslaugas net ir turėdami „finansinių nepatogumų“. Pirmą priežastį, tai socialinių ir medicinos bendruomeninių paslaugų nepakankamumas. Artimųjų sveikatos būklė atsiskleidžia kaip dar viena priežastis, kodėl artimieji kreipiasi pagalbos į privačias stacionarias paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančias įstaigas. Tyrimo dalyvė kalbėjo:

*Gali šeimos nariai padėti, bet praras ((šeimos nariai)) finansinius patogumus, nes čia vis tiktai iš to ir gyvena, tam ir skirti tie namai. Ir be to medicininė pagalba. Nes galbūt ne visi galėtų slaugytoją iškviešti, ar panašiai, o čia vietoj ir gydytoja, ir slaugytoja. [Slaugytojų padėjėjos, Privati įstaiga]*

**Vertybės – rūpestis ir orientacija į efektyvumą.** Apibūdinant organizacijos tikslus atsiskleidžia ir organizacijos bei jos narių vertybinės nuostatos. Bendros, narių pasidalytos vertybės kuria organizacijos kultūrą. Vertybinės tyrimo dalyvavusių vadovų ir darbuotojų nuostatas galima išskirti tyrimo dalyvių teiginiuose, kuriais jie išreiškė savo subjektyvų įsivaizdavimą, su kuo susijusi jų organizacija. Subjektyviuose teiginiuose išvelgiamas organizacijos veiklos pobūdis: kaip „pagalba“, „socialines paslaugas teikianti“ bei veiklos kokybė, kaip „geras paslaugų teikimas“, „patikima“, „stipri“, „sąžininga“, „operatyvi“, „prieinama“. Taip pat atsiskleidė tokios vertybinės nuostatos: „atjauta“, „rūpestis“, „paslaugi“. Be to, atsiskleidė tokie darbo kokybės aspektai: „geras kolektyvas“, „šilta“, „draugiška“, „nėra streso“, „labai gera aplinka“. Vis dėlto, remiantis anksčiau atliktų tyrimų, analizavusių darbo kokybės, darbo sąlygų veiksmius socialinių paslaugų įstaigose (žr. Žalimienė ir kt., 2013; Kuznecovienė, Naujanienė, 2015), galima teigti, kad tyrimo metu dalyvių įvardyti subjektyvūs organizacijos atributai yra labiau tyrimo dalyvių trokštami nei atspindintys objektyvią organizacijos būseną. Kita vertus, šie teiginiai gali būti siejami su oficialiaja dažnai vadovų ir darbuotojų girdima ir galbūt kartojama retorika. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

*Pagalba, rūpestis, atjauta. [Vadovas, Biudžetinė įstaiga]*

*Šilta, draugiška ir aktyvi. Socialines paslaugas teikianti. Geras kolektyvas. [Socialinės darbuotojos, Biudžetinė įstaiga]*

*Geras paslaugų teikimas. Labai gera aplinka. Nėra streso. Paslaugi, komunikuojanti, moki. Operatyvi, nuoširdi ir prieinama. Patikima, stipri ir reikalinga. Sąžininga, atsidavusi, kontroliuojama. [Lankomosios priežiūros darbuotojos, Biudžetinė įstaiga]*

Stackman, Pinder ir Connor (2000, p. 37) teigia, kad „vertybės lemia požiūrius, kurie veikia su darbu susijusią elgseną“. Darbo vertybės, pasak autorių, tai atraminė būsena troškimų, kuriuos žmonės realizuoja ar nori realizuoti darbe. Biudžetinėse įstaigose dirbančių tyrimo dalyvių įvardyti pagrindiniai žodžiai, kuriais jie apibūdina savo organizaciją, nusako jų darbo vertybes. „Pagalba“, „rūpestis“, „atjauta“, „atsidavusi“, „paslaugi“ yra vertybės, kurios atspindi visuomenės, klientų ir jų artimųjų keliamą lūkestį socialinių paslaugų įstaigoms ir paslaugų teikėjams. O „operatyvi“, „moki“, „stipri“, „kontroliuojama“ siejasi su vadybininkų keliamais paslaugų efektyvumo lūkesčiais. Vis dėlto „saugi aplinka“, „nėra streso“ yra darbuotojų išreikšti troškimai, apibūdinantys darbo sąlygas ir darbo kokybę.

Žvelgiant į privačiose įstaigose dirbančių tyrimo dalyvių subjektyvius organizacijos apibūdinimus galima išskirti jų darbo vertybes. Tyrimo dalyvių teiginiuose atsiskleidė darbo vertybės, orientuotos į darbo turinį: „slauga“, „globa“, „gydymas“, „priežiūra“. Kiti teiginiai gali būti siejami su darbo organizavimu – „komandinis darbas“ bei paslaugų kokybe: „kokybiška“, „sąžininga“, „nuoširdumas“, „dėmesingumas“. Vadovo teiginiuose galima išvelgti ir vadybinės elgsenos aspektą, teigiant, kad organizacija yra „perspektyvi“. Tyrimo dalyviai kalbėjo:

*Kokybiška, sąžininga, ir perspektyvi. [Vadovas, Privati įstaiga]*

*Slauga, gydymas ir atjautimas. Komandinis darbas. Nuoširdumas. Dėmesingumas. Globa, atsakomybė, jautrumas. [Slaugytojų padėjėjos, Privati įstaiga]*

*Priežiūra, saugumas, šiluma. Ačiū Dievui, kad yra ((tokių įstaigų)) [Slaugytojos, Privati įstaiga]*

*Rūpestis, slauga, priežiūra. Bendravimas su žmonėmis. [Kineziterapeutas, Privati įstaiga].*

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasakojimus, kuriuose atsiskleidžia biudžetinių ir privačių organizacijų vadovų ir darbuotojų suvokiami organizacijos tikslai, misija, vertybės, galima pažymėti, kad organizacijos tikslas yra padėti senyvo amžiaus žmogui ir / ar jo artimiesiems ir yra siejamas su organizacijų teikiamų paslaugų turiniu ir paslaugų poreikiu senyvo amžiaus žmonėms ir jų artimiesiems. Senyvo amžiaus žmogaus artimieji dominuoja kaip privačių įstaigų paslaugos gavėjai, o biudžetinių įstaigų pagrindinis paslaugos gavėjas yra pats pagalbos reikalingas senolis. Privačios įstaigos savo veikloje susiduria su laisvosios rinkos iššūkiais ir rūpinasi maksimaliu įstaigoms paslaugų gavėjų skaičiumi, kuris užtikrina organizacijos finansinį stabilumą. Tad šių įstaigų vadovų ir darbuotojų teiginiuose apie organizacijos tikslus dominuoja paklausos formavimo, paslaugų kokybę ir turinį apibūdinantys teiginiai. O biudžetinėse įstaigose dirbančių tyrimo dalyvių pasakojimuose dažniau atpažįstama oficialioji socialinių paslaugų paskirties retorika, siekiant „mažinti atskirtį“, „integruoti“ ir pan. Privačių įstaigų didelę personalo dalį sudaro slaugytojai ir jų padėjėjai, tai gali paaiškinti su sveikata, slauga ir medicina susijusių teiginių dominavimą šių tyrimo dalyvių retorikoje. Biudžetinių įstaigų tyrimo dalyvių pasakojimuose dominuoja rūpestis, globa, pagalbos teikimas, saugumo užtikrinimas, leidžiantis senyvo amžiaus žmogui „gyventi kaip galima ilgiau savo namuose“. Apibūdinant organizacijos tikslus išryškėjusios kategorijos siejamos su vertybėmis, kurios gali būti traktuojamos kaip prieštaraujančios viena kitai, nors kartu gali būti svarstomos ir kaip viena kitą papildančios. Rūpestis senoliu siejamas su paslaugų kokybe, dėmesiu santykiams. O orientacija į efektyvumą gali būti siejama su išteklių kontrole, socialinių paslaugų atveju dažnai tampa prastėjanti paslaugų kokybė arba siekis apsiriboti slaugos paslaugų teikimu, kaip kad buvo atpažinta šio tyrimo atveju.

## Išvados

1. Biudžetinių įstaigų darbuotojų pasakojimai, įvardijant organizacijų tikslus, leidžia atpažinti šių įstaigų darbuotojų deklaruojamas vertybes bei išskirti tyrimo dalyvių aiškiai suprantamą jiems visuomenės priskirtą misiją – teikti paslaugas senyviems žmonėms, siekiant sudaryti sąlygas kuo ilgiau gyventi savo namuose ir išvengti stacionarios globos paslaugų. Pagalba senolių artimiesiems siejama su galimybių jiems išlikti darbo rinkoje sudarymu. Tyrimo dalyvių pasakojimuose atpažintos vertybės susijusios su jų kaip operatyviai paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojais, kuriems svarbi atjauta, rūpestis ir kurie trokšta savo darbe nepatirti streso ir turėti saugias darbo sąlygas. Tai leidžia atpažinti dominuojančios moteriškosios organizacijų kultūros bruožus, kur rūpestis, siekis padėti tiems, kam reikia, jautrumas poreikiams ir dėmesys jausmams yra vertybės, kuriančios organizacijos kultūrą. Taip pat atpažįstamas saugios darbo aplinkos troškimas ir streso neigimas būdingas stipraus neužtikrintumo vengimo organizacijos kultūros tipui.
2. Privačių įstaigų vadovų ir darbuotojų pasakojimai leidžia atpažinti šių organizacijų siekį orientuotis į rinką ir jos diktuojamas sąlygas. Pabrėžiama pagalba artimiesiems ir galimybių jiems išlikti darbo rinkoje sudarymas. Organizacijos misija, tikslas yra išsilaikyti rinkoje ir konkurencingų bei kokybiškų paslaugų pasiūla. Orientacija į darbo rezultatus – gera kliento sveikata ir paslaugomis patenkinti artimieji gali būti siejama su vyriškosios organizacijų kultūros tipu. Pagal Hofstede, dominuojant šiai organizacijos kultūrai, vadovams ir darbuotojams svarbūs labiau materialūs dalykai nei kitų poreikiai. Vis dėlto atpažįstama orientacija

į paslaugų kokybę, siekimas suteikti atjautą, šiltą bendravimą ir globą yra būdingi moteriškosios kultūros bruožai. Tai leidžia atpažinti moteriškosios ir vyriškosios kultūros dimensijų pusiausvyros apraiškas privačiose įstaigose.

3. Apibendrinant diskusiją apie organizacijų kultūros sampratą, organizacijų kultūros tipus ir empirinio tyrimo radinius, galima teigti, kad senyviems žmonėms paslaugas teikiančios įstaigos turi būti siejamos su globa, saugumu ir jaukia gyvenimo namuose ar globos įstaigoje atmosfera. Taigi poreikių tenkinimas ir jautrumas kitų poreikiams, bendravimas ir bendradarbiavimas, jausmų svarbumo santykiams supratimas būdingi moteriškajam organizacijų kultūros tipui yra trokštama elgsena šio tipo įstaigose. Papildantis šią elgseną galėtų būti silpnam neužtikrintumo vengimui būdingas organizacijos kultūros tipas, kai gebama gyvenimą priimti toki, koks jis yra, taisyklės taikomos lanksčiai ir individualiai, gebama veikti nežinomomis ir netikėtomis situacijomis bei darbe kylantis stresas yra suprantamas kaip neatsiejama darbo dalis, į kurią galima žvelgti ne tik neigiamai, bet ir iš dalies pozityviai.

#### LITERATŪRA

- Alvesson, M.; Sveningsson, S. 2008. *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*. Routledge.
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom C. P. M.; Peterson, M. F. eds., 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dawson, Ch. S. 2010. *Leading culture change. What every CEO needs to know?* Stanford Business Books.
- Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Gubrium, J. F.; Holstein, J. A. 2002. The Active Subject in Qualitative Gerontology. In G. D. Rowles, N. E. Schoenberg, eds. 2002. *Qualitative Gerontology: A Contemporary Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. Springer Publishing Company, p. 154–171.
- Healy, K. 2005. *Social Work Theories in Context. Creating Frameworks for Practice*. Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. J.; Pedersen, P. B.; Hofstede, G. 2002. *Exploring culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press, Inc.
- Holstein, J. A.; Gubrium, J. F. 1997. Active Interviewing. In D. Silverman, ed. 1997, in *Qualitative Research: Theory, Methods and Practice*. London: Sage Publications, p. 113–129.
- Keyton, J. 2005. *Communication and Organizational Culture*. Sage Publications.
- Kuznecovienė, J.; Naujanienė, R. 2015. *Tarp aukštų reikalavimų ir menko pripažinimo. Darbuotojų patirtys ir darbo trajektorijos maitinimo paslaugų ir pagyvenusių žmonių globos sektoriuose*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
- Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. 2002 m. spalio 22 d. Nr. IX-1142. *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 109-2993. [Žiūrėta 2015 m. sausio 23 d.].
- Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas. 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428 Vilnius. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=292068&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292068&p_query=&p_tr2) [Žiūrėta 2014 m. spalio 25 d.]
- Naujanienė, R., 2007. *Social construction of entering clienthood in gerontological social work*. Rovaniemi: University of Lapland.
- Pheysey, D. C. 1993. *Organizational cultures. Types and transformations*. Routledge.

Potter, J.; Wetherell, M. 1987. *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.

Stackman, R. W.; Pinder, C. C.; Connor, P. E. 2000. Values lost: Redirecting research on values in the workplace, in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson, eds. *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 37–54.

Žalimienė, L.; Skučienė, D.; Junevičienė, J.; Gataūlinas, A. 2013. *Profesinė gerovė socialinio darbo paslaugų sektoriuje Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.

## **ORGANISATIONAL CULTURE, GOALS AND VALUES: THE PERSPECTIVE OF STAFF MEMBERS OF ORGANISATIONS DELIVERING SOCIAL SERVICES FOR OLDER PEOPLE**

**Rasa Naujanienė, Roberta Motiečienė, Natalija Mažeikienė, Laura Varžinskienė, Jonas Ruškus**

### Summary

The article presents findings of a case study implemented in the organisations that deliver social services for older people. The aim of the study was to identify and to strengthen psychosocial aspects and commercialisation for effective functioning and development of social services organisations. Results from the case study as part of participatory action research are discussed in the article with the aim to discuss the aspects of organisational culture and values in elderly care organisations. The definition and typologies of organisational culture is presented as theoretical framework for the article emphasising the constructive nature of organisational culture. The case study strategy was used to implement studies in organisations. The first case was composed of two public organisations that provide care for older persons at his/her own home. The second case was composed of two profit organisations that provide institutional care for older persons. 43 staff members from managers to care workers participated in the case study. Based on the results of the case study, it is discussed how managers and employees in their reflected stories talk about organisation's mission and goals. Based on these stories, researchers disclosed different aspects of organisational culture and values. Public organisations are focused on service delivery in order to keep clients at home as long as possible in order to avoid stationary services. Care, communication and collaboration are related with organisational culture in public organisations. While profit organisations are focused on the market and its dictated terms such as accountability, financial effectiveness and etc. The study allowed to identify organisational culture in public organisations based on Hofstede typology where domination of female and strong uncertainty avoidance culture was visible. In profit organisations the balance between female and male cultural dimensions was recognised.

**Key words:** participatory action research, services for older people, organisational culture, Hofstede's cultural dimensions.