

Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika

Adolfas Kaziliūnas

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius

Sprendžiant visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ypač daug dėmesio reikia skirti organizacinės kultūros plėtrai. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas yra ir neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas. Straipsnyje nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų darbo efektyvumo ir organizacinės kultūros, tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo kuriant paslaugų teikimo kultūrą bei tarptautinių kokybės vadybos standartų ir visuotinės kokybės vadybos principų taikymas kuriant organizacinę struktūrą.

Pagrindinės sąvokos: *paslaugų kokybė, organizacinė kultūra, visuomenė.*

Keywords: *quality of services, organizational culture, society.*

Išvadas

XX a. devintame dešimtmetyje vadybos mokslo teoretikai pradėjo itin aktyviai diskutuoti apie organizacijos vidinį klimatą bei darbuotojų kultūrinių vertybių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui ir sėkmei [1]. Daugelis autorių nagrinėjo organizacijose vykstančius procesus – organizacijoje dirbančių žmonių valdymą, jų kultūrinių nuostatų bei vertybių formavimuisi įtakos turinčius veiksniai [2]. Skirtingų kompanijų tyrimai bei viešųjų organizacijų veiklos analizė parodė, jog egzistuoja tam tikri bendri kriterijai, kuriais vadovaujantis tiek prekybos įmonė, tiek viešasis paslaugas teikianti organizacija gali užtikrinti sėkmingą veiklą, o svarbiausia – tinkamai patenkinti vartotoją.

Šiame straipsnyje bus nagrinėjami pagrindiniai organizacijos sėkmę ir veiklos efektyvumą užtikrinantys veiksniai: organizacijos vidinis klimatas bei kultūra, žmogiškųjų išteklių vadybos reikšmė bei kliento įtaka organizaciniams procesams. Siekiant išsamiai paaiškinti kai kuriuos socialinių paslaugų teikimo aspektus svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kas yra organizacijos vidinis klimatas ir kultūra; kas turi įtakos šių reiškinų formavimuisi bei kas sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ir kokią įtaką ši sistema daro organizacinės kultūros kūrimui bei teikiamų paslaugų kokybei.

Organizacijos vidinis klimatas ir organizacinė kultūra

Dėl žodžių prasmių daugiareikšmiškumo pirmiausia reikėtų tiksliau apibrėžti tokius terminus kaip organizacijos „klimatas“ ir „kultūra“. Šie terminai iš esmės skiriasi, nors abu ir atspindi tai, kaip darbuotojai suvokia savo darbo aplinką ir kaip jomis vadovaudamiesi ją reprezentuoja. *Organizacijos klimatas* – tai organizacijos narių suvokimas apie tai, kas svarbiausia organizacijoje. Šis suvokimas apima darbuotojų nuomones dėl dviejų pagrindinių dalykų:

- kokia veikla organizacija užsiima dabar;
- kokius tikslus organizacija numato pasiekti ateityje.

Darbuotojų nuomones apie organizacijos veiklą formuoja jos veiklos specifika, sritis bei išskelti strateginiai tikslai. Vadybos teoretikams vis dažniau kalbant apie vidinį klimatą šiandien šis terminas suprantamas kaip „*tam tikras išpūdžių ir įsivaizdavimų sluoksnis, gaubiantis organizacinę kultūrą*“ [3]. Tai reiškia, jog organizacijos klimatas jos nariai pajaučia anksčiau, nei išmoksta suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybes. Organizacijos klimatą lemia darbuotojų tikėjimas tam tikromis kultūrinėmis vertybėmis, t. y. organizacijos kultūra. Tuo tarpu *organizacinė kultūra* – tai esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama. Tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkamą linkme, jomis

vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, tobulinama vidinė organizacijos struktūra, veiklos politika. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovaujasi visi organizacijos nariai. Pasak vadybos mokslo teoretiko E. Scheino [4], *organizacijos kultūra* – tai ne tik grupinės pastangos, sutelkiamos siekiant užtikrinti veiklos stabilumą, prasingumą, aiškumą dabartyje. Kartu tai ir praityje priimti teisingi ir organizacijai naudingi sprendimai. E. Scheino teigimu, organizacine kultūrą kuria lyderiai, kurie pirmiausia ir turi išsąmoninti kultūrinės vertybes ir veikti vadovaudamiesi jomis. Vadovai kuria organizacijos vidaus taisykles, kurioms turi paklusti darbuotojai. Jiems suvokus vadovo diktuojamas normas, veiklos prioritetus bei standartus, darbuotojai pačią organizaciją ima traktuoti kaip objektą, kuriame būtinai vyrauja tam tikras vidinis klimatas ir kultūra.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog *organizacine kultūra* – yra plati sąvoka, apimanti ne vien išsąmonintas kultūrinės vertybes ir nuostatas, bet ir vidinį organizacijos klimatą. Šie du materialiai neapčiuopiami, tačiau kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys veiksniai yra susiję su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir daro didelę įtaką teikiamų paslaugų kokybei.

Darbuotojų veiklos efektyvumo ir organizacinės kultūros ryšys

Vadybos moksle apie kultūrinius valdymo aspektus kalbėti pradėta palyginti anksti. Bandyta nustatyti darbuotojų mokymo ir motyvavimo įtaką organizacinės kultūros formavimuisi, teikiamų paslaugų kokybei ir kitiems darbuotojų veiklos rezultatams. Ankstyvieji mokslininkų darbai apie organizacijų veiklą, valdymo ypatumus nagrinėti šiomis pagrindinėmis kryptimis [5; 6]:

- vadovo valdymo būdas ir elgsena. Tai apima pagrindines vadovo veikos funkcijas: visų rūšių planavimą, darbuotojų motyvavimą, organizacijos vieningumo palaikymą bei paslaugų kokybės užtikrinimą;
- organizacijos stiprinimo metodai. Tai buvo išskirta kaip viena iš organizacijos valdymo funkcijų, kai vadovas turi organizuoti tinkamas personalo sudarymo, mokymo bei motyvavimo sistemas, organizuoti rinkodarą, finansavimą ir kitas organizacijos veiklai palaikyti reikalingas veiklas;
- organizacinės kultūros kūrimas ir dėmesys

klientui. Šis veiksnys yra susijęs su vidine organizacijos aplinka ir darbuotojais, tačiau klientas yra pagrindinis išorinės aplinkos subjektas, į kurį turi orientuotis bet kurios kategorijos organizacija. Klientas vertina ne tik išigyta prekę arba paslaugą, jų kokybę, tačiau jam svarbus ir pats išigijimo procesas, tiksliau kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojų suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan. Pastebėta, jog atsižvelgti į organizacinės kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei ir vartotojų pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis, pradėta palyginti vėlai. Tačiau laikui bėgant suvokta, jog norint palaikyti organizacijos efektyvumą, sėkmę bei konkurencingumą svarbu numatyti, kaip galima pritraukti ir išlaikyti klientą, o tai galima padaryti tik vadovaujantis tinkamomis kultūros vertybėmis;

- modernių technologijų svarba. Organizacijos vadovai turi nuspręsti, kokias priemones, įrankius bei įrangą naudoti, kad būtų įmanoma suteikti kuo geresnės kokybės paslaugas ir visiškai patenkinti vartotojo poreikius.

Šias organizacijos plėtros kryptis B. Schneideris ir D. Bowenai apibrėžė dar devintojo dešimtmečio viduryje. Vėliau šios idėjos, ėmus jas spausdinti įvairiuose žurnaluose, buvo pripažintos kaip pagrindiniai strateginiai tikslai, kurių turi siekti tiek verslo struktūros, tiek viešąsias paslaugas visuomenei teikiančios organizacijos. B. Schneideris ir D. Bowenai itin pabrėžė kultūrinės aplinkos veiksnį. Jų manymu, darbuotojų veiklos kokybei įtaką daro tinkama psichologinė aplinka darbo vietoje. Tik tada, kai darbuotojai gerai išsąmonina organizacijos kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimatą, jie išvengia neigiamos emocinės įtampos. Be to, taip garantuojami geresni veikos rezultatai, darbuotojai patiria pasitenkinimą atliekamu darbu. Juo labiau tinkamai išsąmoninta organizacinė kultūra užtikrina ir aukštesnio lygio paslaugas.

Nors B. Schneideris ir D. Bowenai pabrėžė sąsają tarp organizacijos kultūros ir vartotojų pasitenkinimo teikiamoms paslaugomis, klientų pritraukimo ir išlaikymo, šie autoriai nurodė ir tai, jog kultūra gali lemti ir papildomų finansinių išteklių pritraukimą. Tokį teiginį aktyviai kritikavo J. Martinas ir C. Siehlas [7]. Jų manymu, papildomų finansinių lėšų atsiradimą daugiau lemia išorinės organizacijos savybės nei kultūra, pavyzdžiui, organizacijos veiklos pobūdis, jos dydis ir

geografinė padėtis, sugebėjimas konkuruoti bei jau turimi finansiniai šaltiniai.

Dėl prieštaringų nuomonių apie organizacinės kultūros teigiamą ir neigiamą įtaką organizacijos sėkmei paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje pasirodė nemažai mokslinių straipsnių, kuriuose imta dar išsamiau nagrinėti kultūros naudą organizaciniams procesams. 1996 m. vadybos teoretikas J. Wiley [8], rinkdamas duomenis apie skirtinga veikla užsiimančių organizacijų vidinį klimatą ir kultūrą, bandė tiksliai nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir vartotojų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis. Nors Wiley ir nustatė, kad kultūra turi didelės įtakos klientų pritraukimui bei jų išlaikymui, tačiau tyrinėtojas padarė esminę išvadą: organizacinė kultūra yra labai svarbi didelėse organizacijose, išsidėsčiusiose miesto vietovėse. Aptarnavimo kultūra tokiose organizacijose yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis klientų pasitenkinimą. Tokiu atveju ryšys tarp organizacijos ir vartotojų tampa teigiamas. Tačiau organizacinė kultūra neturi jokios reikšmės (arba labai nedaug) mažų organizacijų sėkmei, ypač jei šių buveinės yra veiklai nepalankiose kaimo arba mažų miestelių vietovėse. Tuomet, Wiley teigimu, sąveika tarp organizacijos ir klientų tampa neigiama.

Panašią išvadą padarė R. Suttonas ir A. Rafaelis [9]. Jie nagrinėjo universalių parduotuvių veiklą ir nustatė, kad kuo didesnis klientų pasitenkinimas, tuo mažesnis parduotuvės pelningumas. Šie autoriai tai paaiškino sumažėjusių prekybinių sandorių skaičiumi per laiko vienetą. Organizacijos gaunamas pelnas tiesiogiai priklauso nuo sudaromų prekybinių sandorių skaičiaus, o pardavėjui sugaišťtant daugiau laiko su klientu didėja pastarųjų pasitenkinimas, tačiau jis aptarnauja mažiau klientų.

Kaip matome, kai kurie veiksniai, didinantys vartotojų pasitenkinimą, gali mažinti pelningumą ir našumą, tačiau dauguma autorių, kaip jau minėti B. Schneideris ir D. Bowenas bei kt. [10], teigia, jog aukšto lygio klientų aptarnavimas ir suteikiamų paslaugų kokybė organizacijai padeda gauti didesnę pelną ir netgi pritraukti papildomą kapitalą. Šie autoriai daugiausia remiasi sėkmingai plėtojančių savo veiklą organizacijų patirtimi. Jų manymu, šių organizacijų jėga slypi jų sugebėjime sukurti paslaugų teikimo (aptarnavimo) kultūrą. Organizacijos, kurių teikiamos paslaugos yra aukšto lygio, gauna ir daug didesnes pajamas nei tos, kurios nėra suinteresuotos ir nesistengia kelti paslaugų teikimo kokybės.

Apibendrinant galima teigti, jog nors ir kyla nemažai diskusijų siekiant nustatyti, kas yra pagrindiniai organizacijos sėkmę lemiantys

veiksniai, tačiau vis dažniau sutinkama, kad organizacijos klestėjimui didelę įtaką daro organizacijos suinteresuotumas diegti naujoves ir modernias technologijas, taip pat aptarnavimo profesionalumas bei organizacinė kultūra.

Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo kuriant paslaugų teikimo kultūrą

Žmogiškųjų išteklių valdymas daro didelę įtaką kuriant paslaugų teikimo kultūrą. Šią įtaką galima būtų suskirstyti į keturis pagrindinius fragmentus [11]:

- *Esminių verčių ir pageidaujamų elgesio normų kūrimas ir propagavimas.* Turi būti tiksliai suformuluotos ir aiškiai pateikiamos dirbantiems esminės vertės ir pageidaujamos elgesio normos. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi apimti ir darbuotojų elgesį, kurio vadovai tikisi, kad būtų įgyvendinti strateginiai organizacijos tikslai. Norint garantuoti tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymą reikia sukurti darbuotojų atrankos į tam tikras pareigas, mokymo bei skatinimo sistemas. Šios sistemos turi būti kuriamos orientuojantis į darbuotoją, nes tik jos leidžia darbuotojui susidaryti atitinkamą nuomonę apie organizacijos veiklą, suvokti strateginius veiklos prioritetus. Be to, minėtų sistemų egzistavimas darbuotojui suteikia galimybę nustatyti, ar organizacijos taisyklės, kultūros vertybės ir principai yra vienodai taikomi ir svarbūs visiems organizacijos nariams. Skatinimo sistema turi aiškiai informuoti darbuotoją apie tobulinimosi bei karjeros galimybes. Jei organizacija siekia, kad klientui būtų suteikiamos aukšto lygio paslaugos, tuomet organizacijos vadovybei būtina planuoti nuoseklų, į paslaugų kokybę ir aptarnavimo kultūrą nukreiptą žmogiškųjų išteklių valdymą. Kadangi gerai organizuotas žmogiškųjų išteklių valymas turi didelės įtakos organizacijos kultūrinės aplinkos formavimuisi, šią veiklą būtina vertinti kaip pagrindinę, turinčią esminę įtaką organizacijos sėkmei. Šią veiklą suvokiant kaip papildomą ir nereikšmingą organizacijos vidinį administravimą daroma didelė strateginė klaida.
- *Motyvacijos sistemos ir galimybių laikytis elgesio normų ir siekti esminių verčių sudarymas.* Kai vadovaujantis sukurtais taisyklėmis užtikrinama darbuotojų galimybė tobulėti, mokytis ir aktyviai prisidėti prie

bendros organizacijos kultūrinės aplinkos kūrimo, tik tada darbuotojas pasijunta visaverčiu organizacijos nariu. Geras žmoniškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo organizacinės kultūros, kuri pasireiškia organizacijos darbuotojams tiesiogiai bendraujant su klientais. Būtent dėl šios priežasties organizacijai svarbu, jog joje dirbtų reikiamai parengti ir tinkamai nuveikti darbuotojai, nuolat suinteresuoti kelti savo kvalifikacinius gebėjimus ir tobulėti. Tik tada, kai organizacijos vadovai žmoniškųjų išteklių valdymą suvokia kaip vieną iš esminių veiklos sričių, atsakingų už organizacinės kultūros kūrimą, galima tikėtis organizacijos konkurencinio pranašumo kitų, panašią veiklą besiremiančių, organizacijų atžvilgiu.

- *Dalyvavimas formuluojant ir įgyvendinant paslaugų teikimo strategiją.* Žmoniškųjų išteklių valdymas turi būti suprantamas kaip pagrindinis dalykas, lemiantis strateginių tikslų įgyvendinimą. Kadangi organizacijos veiklos efektyvumui didelę reikšmę turi organizacijos vidinė kultūra, kurios formavimuisi turi įtaką personalo nuostatos, kuriant organizacijos strateginį veiklos planą turi būti adekvačiai atsižvelgiama į žmoniškųjų išteklių valdymą.
- *Konkurencinio pranašumo įgijimas suformavus organizacinę kultūrą.* Daug didesnę įtaką organizacijos sėkmei daro ne „kietos“ sistemos, tokios kaip organizacijos politika, valdymo struktūra, o tokie „minkšti“ veiksniai kaip stilius, vidinė kultūra, kurie svarbūs ilgalaikiai sėkmei. Organizacinė kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas. Nuolatinis, nuoseklus ir inovatyvus, organizacijos viduje vykstantis personalo valdymas ir aptarnavimo kultūros formavimas laikomas organizacijos pranašumu, stiprinančiu organizacijos padėtį rinkoje. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto personalo sudarymo ir strategiškai planuojamo personalo valdymo.

Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose

Nemažai autorių išnagrinėja skirtumus tarp paslaugas visuomenei teikiančių organizacijų ir tam tikrus produktus gaminančių arba teikiančių įmonių. Ypač daug apie viešų ir privačių įstaigų veiklos skirtumus pradėta kalbėti pastaraisiais dešimt-

mečiais, kai vadybos moksle imta skirti daug dėmesio žmoniškųjų išteklių valdymui. Nagrinėjant viešųjų organizacijų veiklą reikia turėti omeny tai, kad šios organizacijos dirba specifinėje paslaugų srityje. Šių įstaigų žmoniškieji ištekliai valdomi ir organizacinė kultūra formuojama šiek tiek kitaip, todėl būtina nustatyti pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis būtų įmanoma tinkamai valdyti personalą veikiant specifinėje socialinių paslaugų rinkoje.

Pirmiausia, socialines paslaugas teikiančių įstaigų veiklos efektyvumas matuojamas ne gauto pelno dydžiu, o tam tikros programos galutiniu įgyvendinimu ir kliento pasitenkinimu. Būtent dėl šios priežasties žmoniškųjų išteklių valdymo principai veikiant socialinių paslaugų rinkoje skiriasi. Kitaip nei privačių organizacijų darbuotojai, socialines paslaugas teikiantys asmenys dalyvauja dvejuose pagrindiniuose organizacijos procesuose: šie asmenys yra paslaugos, kuri dažniausiai yra materialiai neapčiuopiamas dalykas, kūrėjai ir jos teikėjai. Autorių [12] teigimu, įstaigos personalo vadyba lemia atitinkamą šios įstaigos techninį ir funkcinį lygius. Tai reiškia, jog nuo to, kaip institucijoje organizuojamas žmoniškųjų išteklių valdymas, priklauso, kokios kokybės paslaugos bus kuriamos ir kaip profesionaliai jos bus pateikiamos klientui, t. y. visuomenei. Socialinių paslaugų rinkoje įstaigos darbuotojų ir klientų bendradarbiavimas yra neatsiejamas dalykas, nes visuomenė dažnai dalyvauja socialinių paslaugų kūrimo procese. Vadybos teoretikai pabrėžia, jog dėl nuolatinio paslaugų kūrėjų ryšio su klientais itin daug dėmesio būtina skirti tų kūrėjų pasirengimui ir profesiniams gebėjimams. Be to, nuolatinis bendravimas lemia ir tai, jog paslaugas kuriantys ir teikiantys asmenys yra nuolat stebimi visuomenės.

Žmoniškųjų išteklių valdymas paslaugų rinkoje yra svarbi įstaigos vidinio administravimo dalis ir todėl, jog tinkamas darbas su personalu padeda sukurti norimą įstaigos vidinį klimatą. Labai svarbu, kad paslaugas administruojantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekama veikla, nes nuo to priklauso, kokio lygio aptarnavimas gali būti pasiūlytas klientui ir ar klientas liks patenkintas gauta paslauga. Abipusį darbuotojo ir vartotojo pasitenkinimą J. Heskettas ir W. Sasseris [10] įvardijo *veidrodžio efekto* terminu. *Veidrodžio efektas* – tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento bendradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą. Nagrinėjant viešųjų institucijų veiklos efektyvumą pastebėta, jog paslaugas gaunančiam

asmeniui ganėtinai svarūs tokie veiksniai kaip paslaugas kuriančių ir teikiančių asmenų moralinė nuostata. Kultūros vertybės neretai lemia pasirenkamus darbo metodus ir prioritetus, o tai turi įtakos ir galutiniam veiklos rezultatui. Rinkos tyrimai ir klientų apklausos parodė, kad klientas lieka labai patenkintas gautomis paslaugomis, kai šias paslaugas teikia savo darbą vertinantis, norintis jį kuo geriau atlikti, kvalifikuotas darbuotojas. Taigi nauja sąvoka *veidrodžio efektas* yra iliustracija, kuria dar kartą parodoma, kokią įtaką daro kvalifikuoto organizacijos personalo geranoriškas bendradarbiavimas su klientu.

B. Schneideris ir D. Bowenai [11], analizuodami žmoniškųjų išteklių valdymo vaidmenį organizacijoje, pastebėjo dar vieną reikšmingą dalyką. Šių autorių teigimu, tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai yra labiau suinteresuoti geriau dirbti ir reprezentuoti savo organizaciją, kai juos vertina ir gerbia vadovas. Pagarbos ir vertinimo sąvokos apima galimybę rodyti iniciatyvą darbe, teisę reikšti nuomonę bei pasiūlymus tam tikrais veikos klausimais, turėti skatinimo galimybes. Tradicinis personalo valdymas pagrįstas vidinių organizacijos prioritetų ir poreikių nustatymu, taisyklių vykdymu ir tiksliais procedūromis. Tačiau daugelis šiuolaikinių vadybos mokslo teoretikų sutinka, jog žmoniškųjų išteklių valdymo kryptys organizacijose turėtų būti keičiamos. Tai reiškia, kad vadovaujant personalui būtina atsižvelgti ne vien į organizacijos ir darbuotojų poreikius, bet ir į klientų lūkesčius. D. Bowenai pasiūlė naują personalo valdymo sampratą. Jo teigimu, turi būti vykdomas *į rinką ir klientą orientuotas žmoniškųjų išteklių valdymas*. Tokia personalo vadyba turi būti paremta tam tikrais kriterijais, iš kurių svarbiausi yra išoriniai. Klientas tampa pagrindiniu išorinės aplinkos elementu, skatinančiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Pagrindinis kriterijus yra kliento (vartotojo) pasitenkinimas gauta paslauga. Kai vienas iš organizacijos strateginių tikslų yra siekti tokio veiklos rezultato, kuriuo būtų galima visapusiškai patenkinti klientą, tuomet gali būti sukurta moderni į rinką ir klientą orientuota personalo vadyba. Tačiau gali kilti klausimas, kaip organizuoti tokį žmoniškųjų išteklių valdymą.

Į teikiamų paslaugų kokybę orientuotas žmoniškųjų išteklių valdymas

Modernus žmoniškųjų išteklių valdymas, kitaip nei tradicinis, daugiausia orientuojamas į rinką ir klientą. Klientas, o ne organizacijos vadovas tampa pagrindiniu darbuotojo veiklos

vertintoju. Tačiau planuojant žmoniškuosius išteklius neužtenka vadovautis vien rinkos poreikiais. Geras vadovas turi nustatyti ir kitus veiksnius, galinčius turėti įtakos organizacijos sėkmei. B. Schneideris dar kartą pabrėžia aptarnavimo kultūros svarbą, kuri, pasak jo, yra *varomoji jėga, paskata kurti ir teikti kokybiškas paslaugas*. Minėtas autorius atliko tyrimą [13], kurio metu buvo sudaryta šimtas eksperimentinių grupių iš įvairių organizacijų narių. Buvo nagrinėjamos darbuotojų nuostatos dėl organizacijos vidinės aplinkos. B. Schneideris nustatė, kad iniciatyvos laisvė, saviraiška, teisingas ir lygus visų organizacijos narių traktavimas, gerai organizuota darbuotojų atranka, kvalifikacijos kėlimo ir skatinimo galimybės teigiamai veikia organizacijos vidinę aplinką. Kartu buvo pastebėti ir neigiami veiksniai, pavyzdžiui, blogai organizuota darbo sauga, ribotos karjeros galimybės ir pan. Šie veiksniai neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą vykdoma veikla, o tai sudaro pavojų teikiamų paslaugų kokybei ir organizacijos sėkmei. Šie tyrimo rezultatai vadybos teoretikus privertė susimąstyti, ką reikia laikyti pagrindiniais ir svarbiausiais kriterijais norint sukurti šiuolaikinį žmoniškųjų išteklių valdymą.

Kaip jau minėta, visapusiškas kliento patenkinimas turi tapti vienu iš strateginių organizacijos veiklos tikslų. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla yra specifinė veiklos sritis, nes čia daugelyje paslaugos kūrimo etapų dalyvauja ir tas paslaugas gausiantis klientas. Todėl organizuojant žmoniškųjų išteklių valdymo sistemą viešosiose organizacijose turi būti vadovaujama trimis pagrindiniais kriterijais, pagal kuriuos paslaugos turi būti teikiamos:

- greitai, patikimai ir atsižvelgiant į nustatytus terminus;
- mandagiai, draugiškai, profesionaliai;
- patrauklios išvaizdos ir tvarkingų darbuotojų.

Šie bendri kriterijai buvo nustatyti išnagrinėjus klientų poreikius bei su organizacija susijusių lūkesčius. Atsižvelgiant į tai, administruojančios socialines paslaugas institucijos turi atitinkamai numatyti gerą aptarnavimą lemiančius veiksnius: taisykles, pagal kurias priimama į darbą, darbuotojų skatinimo mechanizmą ir nuorodas, kokių teikiamų paslaugų kokybės gali tikėtis klientas. Be to, kad žmoniškųjų išteklių valdymas būtų nukreiptas į paslaugų kokybės gerinimą, organizacija turi iširti išorinę aplinką:

- apsibrėžti savo veiklos sritį, iširti rinką ir tirti žmoniškųjų išteklių valdymą;
- nustatyti esamus ir galimus konkurentus bei tirti kitų rinkų įtaką;

- numatyti priemones, kuriomis būtų galima pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, pritraukti ir išlaikyti klientus.

Veikiant didelėse rinkose kiekvienai organizacijai – tiek viešajai institucijai, tiek verslo įmonei – ypač svarbi nuolatinė rinkos stebėseną, leidžianti tiksliai nustatyti besikeičiančius vartotojų poreikius. Rinkos pokyčių stebėjimas gali versti organizaciją keisti bendrąją veiklos strategiją, o kartu ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką.

Organizacijos vidinį administravimą iš tradicinio perorientuojant į šiuolaikinį tenka keisti ir personalo valdymo principus. Šiandien personalo valdymas pradamas traktuoti ne kaip viena iš organizacijos veiklos funkcijų, o kaip atskira, organizacijos viduje veikianti sistema, sujungianti tokius elementus kaip darbuotojų samdymas, mokymas ir skatinimas į vientisą vidinę valdymo sistemą. Kad ši sistema egzistuoja, klientas tiesiogiai nemato, tačiau jos buvimą rodo teikiamų paslaugų kokybė ir aptarnavimo kultūra.

Kuriant organizacijos sėkmę būtina atsižvelgti ir į kitus vidinius procesus, pavyzdžiui, rinkos tyrimus, finansų valdymą ir pan., kuriuos suderinus galima tikėtis geros teikiamų paslaugų kokybės ir organizacijos sėkmės. D. Bowen nurodė [14] tam tikrus deviantinius atvejus, kai personalo vadybai organizacijoje, nors ir skiriama daug dėmesio, tačiau socialines paslaugas administruojantys darbuotojai negali adekvačiai patenkinti vartotojų poreikių. Jo manymu, tai atsitinka tuomet, kai organizacijoje nepakankamai išplėtos ir suderintos kitos funkcijos, pavyzdžiui, nepakankamai išvystytas finansų valdymas, neidentifikuota išorinė aplinka, neapibrėžtos konkrečios operacijos, jų atlikimo tvarka ir pan. Todėl siekiant, kad organizacija sėkmingai veiktų, būtina logiškai suderinti visas vidines operacijas, kai visos procedūros ir procesai tiksliai ir aiškiai apibrėžti. Čia vėl tenka pabrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, nes gerai organizuota personalo vadyba turi ne tik didelės įtakos kuriant aptarnavimo kultūrą, bet gali padėti sureguliuoti ir organizacijoje vykstančius procesus. Loginis procesų suderinamumas – tai skirtingas funkcijas atliekančių darbuotojų arba jų grupių bendradarbiavimas, kai iš atskirų, pavienių, klientui tiesiog nematomų veiklos procesų sukuriamą darniai funkcionuojanti organizacija.

Todėl šiuolaikiniai vadybos teoretikai vis dažniau pripažįsta, jog organizacijos, kurios žmogiškųjų išteklių valdymą moka integruoti į kitus organizacinius procesus, gali sukurti ne tik puikią klientų aptarnavimo kultūrą, bet ir laimėti konkurencinėje kovoje teikdamos geros kokybės paslaugas.

Tarptautinių kokybės vadybos standartų ir visuotinės kokybės vadybos principų panaudojimas kuriant organizacinę kultūrą

Organizacinės kultūros kūrimas yra ilgalaikis procesas. Žmonių nuostatos, pažiūros, santykiai, tradicijos formuojasi iš lėto, todėl kuriant organizacinę kultūrą labai svarbu visus organizacijoje vykstančius procesus sujungti į darnią sistemą, kreipiančią darbuotojus norimų vertybių kūrimo linkme. Tam gali tarnauti šiuolaikiniai tarptautiniai kokybės vadybos sistemų standartai [15, p. 16]. Kai kurie šiuose standartuose naudojami kokybės vadybos sistemos kūrimo principai, tokie kaip orientavimasis į vartotoją, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, nuolatinis veiklos gerinimas [17], tiesiogiai susiję su pageidaujamos organizacinės kultūros kūrimo nuostatomis, įpareigojančiomis vadovus naujai pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą, darbuotojų mokymą ir lavinimą, visų darbuotojų įtraukimą į nuolatinį teikiamų paslaugų kokybės gerinimą.

Tarptautinių kokybės vadybos standartų naudojimo pranašumas yra tas, kad pateikiamas vadybos sistemos modelis, kuriuo galima pasiremti rengiant programines organizacinės kultūros keitimo priemones, pagrįstas visuotinės kokybės vadybos principais. Pirmiausia organizacinės kultūros nuostatose turi atsispindėti organizacijos paskirties samprata, požiūris į klientus, organizacijos vieta tarp kitų organizacijų, organizacijos strategijos kryptys visose srityse: produkto, rinkos, paslaugų teikimo, personalo bei kitose [18]. Šios kryptys ir sudaro užduočių lauką organizacijos narių kasdieninį darbą nukreipiantį ilgalaikių tikslų linkme. Organizacinės kultūros nuostatose patartina suformuluoti organizacijoje labiausiai vertinamų bei netoleruojamų veiklos ir elgesio bruožų apibūdinimą. Šių bruožų visuma pabrėžia organizacijos unikalumą.

Ypač dideli reikalavimai gerinant organizacijos kultūrą tarptautiniuose kokybės vadybos standartuose keliami organizacijos vadovybei. Šių standartų lyderystės principas teigia, kad negalima sukurti efektyviai veikiančios vadybos sistemos be aktyvios vadovų veiklos ir paramos. Vadovai privalo nustatyti bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti ir palaikyti tokią vidaus atmosferą, kad organizacijos tikslų siektų visi darbuotojai. Tam suformuluojama aiški organizacijos ateities vizija, užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukuriamą vertybių skalę ir doros bei etikos normos, skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Šiems

tikslams siekti ir uždaviniams spręsti taikoma aiški ir skaidri strategija.

Vienas iš pagrindinių šios strategijos tikslų turi būti visų darbuotojų įtraukimas į organizacinės kultūros keitimą. Visų lygių darbuotojai sudaro organizacijos esmę ir yra vertingiausi jos ištekliai, todėl darbuotojų įtraukimas leidžia panaudoti visus jų gebėjimus organizacijos naudai. Veiksmingos organizacinės kultūros nuostatos paprastai apima ir problemų sprendimo procedūrų, įtraukiant į jas eilinius organizacijos narius, apibūdinimą, darbuotojų pavertimo valdymo dalyviais procesą [19]. Visuotinės kokybės vadybos teorija efektyviausia darbuotojų pavertimo valdymo dalyviais priemone laiko grupinio darbo, sprendžiant pagrindinius organizacijos veiklą ir plėtrą lemiančius klausimus, pavertimą organizacijos gyvenimo norma. Labai svarbu, kad darbuotojai suprastų savo indėlio ir vaidmens organizacijos veikloje svarbą, organizacijos problemas laikytų savomis ir suvoktų atsakomybę jas sprendžiant. Tam būtina tinkamai derinti darbuotojų interesus su organizacijos interesais, sudaryti galimybes darbuotojams kelti savo kompetenciją, tobulinti žinias ir patirtį. Svarbu įtraukti darbuotojus į organizacijos politikos ir strategijos nustatymą, tikslų ir uždavinių formulavimą, suteikti jiems daugiau įgaliojimų priimančiam atitinkamus sprendimus gerinant procesus.

Svarbu suvokti, kad organizacijos kultūra dažnai suvokiama ir apibūdinama tiksliais apibrėžimais, tačiau tiesioginį jos poveikį stebėti ir matuoti gana sunku. Svarbiausia – kaip ji veikia kolektyvo ir atskirų individų elgseną. Organizacijos kultūra sunkiai tiesiogiai išmokstama, greičiau perprantama per socializacijos procesą [20]. Organizacijos sukurtos mokymo sistemos, kurios moko naują kolektyvo narį kultūrinių tradicijų (kokias jas suvokia organizacijos vadovybė, kolektyvas), veiksmingos tik tada, kai mokymas neatitrūkęs nuo organizacijos socialinių realijų. Susiformavusiai organizacinei kultūrai būdingas stabilumas yra ilgalaikės organizacijos sėkmės garantas teikiant geros kokybės paslaugas visuomenei.

Išvados

1. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybė ir organizacijos kultūra glaudžiai susijusios. Organizacinė kultūra yra plati sąvoka, apimanti ne vien išisąmonintas kultūrinės vertybes ir nuostatas, bet ir organizacijos vidinį klimatą. Šie du materialiai neapčiuopiami, tačiau kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys veiksniai yra susiję

su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir daro didelę įtaką teikiamų paslaugų kokybei.

2. Keliant organizacijos kultūrą ypač svarbu tinkamai įtraukti į šį procesą žmogiškųjų išteklių valdymą. Organizacijos personalo valdymas turi būti pagrįstas tiek vidiniais, tiek išoriniais kriterijais, iš kurių svarbiausi yra išoriniai kriterijai. Klientas tampa pagrindiniu išorinės aplinkos elementu, skatinančiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

3. Kuriant į klientą orientuotą paslaugų teikimą, klientas tampa pagrindiniu darbuotojo veiklos vertintoju. Organizacijos vadovas turi nustatyti veiksnius, galinčius turėti įtakos organizacijos sėkmei, ypač atkreipdamas dėmesį į aptarnavimo kultūrą, kuri yra varomoji jėga, paskata kurti ir teikti kokybiškas paslaugas.

4. Kuriant organizacinę kultūrą tikslinga pasinaudoti tarptautiniais kokybės vadybos standartais ir visuotinės kokybės vadybos principais. Šios priemonės gali būti naudingos sujungiant organizacijoje vykstančius procesus į darnią sistemą, kreipiančią darbuotojus norimų vertybių formavimo linkme.

Literatūra

1. Berry L. L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. No. 23. P. 236–245.
2. Bettencourt L. A., Brown S. W. Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction, and Prosocial Behaviors. *Journal of Retailing*. 1997. No. 73. P. 39–62.
3. Bowen D. E., Gilliland S., Folger R. HRM and Service Fairness: How Being Fair With Employees Spills Over to Customers. *Journal of Market-Focused Management*. 1999. No. 1. P. 31–39.
4. Schein E.H. *Organization Culture and Leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey – Bass, 1992. P. 131.
5. Bowen D.E. and Schneider B. Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*. 1988. No.10. P. 43–52.
6. Juran J. M. Gryna F. M. *Quality planning and analysis*, Third Edition. New York: McGraw–Hill, Inc. 1993. P. 158–178.
7. Siehl C., Martin J. Organization Culture: A Key to Financial Performance? In *Organization Climate and Culture*, Schneider Benjamin, ed. San Francisco: Jossey–Bass. 1990. P. 241–253.
8. Wiley J. Linking Survey Results to Customer Satisfaction and Business Performance, in *Organizational Surveys: Tools for Assessment and*

- Change*, A. I. Kraut ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1996. P. 88–101.
9. Sutton R. T., Rafaeli A. Untangling the Relationship Between Displayed Emotion and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*. 1989. Nr. 31. P. 46–469.
 10. Heskett J. L., Sasser W.E., Schlesinger L.A. *The Service Profit Chain*. New York: Free Press, 1997.
 11. Bowen D. E., Schneider B., Kim S. S. Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management, in *Handbook of Services Marketing and Management*, T. A. Swartz ed. London: Sage Publications Ltd. 2000. P. 439–453.
 12. Gronroos C. *Service Management and Strategy: Marketing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
 13. Schneider B., White S., Paul M. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of Causal Model. *Journal of Applied Psychology*. 1998. Nr. 83. P. 150–163.
 14. Bowen D. E. Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying internal and external customers. *Journal of Market-Focused Management*. 1996. No.1. P. 40–48.
 15. LST EN ISO 9000:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
 16. LST EN ISO 9001:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
 17. LST EN ISO 9004:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas, rekomendacijos*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
 18. Lillrank P., Shani A. B. Lindberg P. Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs. *Total Quality Management*. 2001. Vol. 12. No. 1. P. 41–55.
 19. Gilbert G.R., Parhizgari A.M. Organizational effectiveness indicators to support service quality. *Managing Service Quality*, 2000. Vol. 12. No. 4.
 20. Paulauskaitė N., Vanagas P. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija, 1998. P. 109.

Adolfas Kaziliūnas

The Relationship between Organizational Culture and the Quality of Public Services

Summary

The management literature of the last decade has emphasized the strategic role of both organizational culture and quality of services. Culture has been developed by the organizations as a potential basis of a sustainable competitive advantage over their competitors through the quality of services. In the article there is overviewed how human resource management practices influence the service climate and culture of the service delivery systems that employees experience and in which they behave and how these, in turn, get reflected in the service quality delivered to customers. In article it is also presented how to use international quality management systems standards and principles of total quality management for developing organization culture.

Adolfas Kaziliūnas – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto Valdymo teorijos katedros profesorius

Telefonas (+370 5) 2714529

Elektroninis paštas vtk@ltu.lt

Straipsnis įtektas 2004 m. gegužės mėn., recenzuotas, parengtas spausdinti 2004 m. spalio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.9.27224