

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STRATEGINIS INFORMACINIŲ SISTEMŲ VALDYMAS

Meda Sarolytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS
DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA VERSLO ANALITIKOS JUDRUMUI	ORGANIZATIONAL CULTURE INFLUENCE ON BUSINESS INTELLIGENCE AGILITY
--	--

Darbo vadovas: prof. dr. (HP) Rimvydas Skyrius

Vilnius, 2024

TURINYS

LENTELIŲ SAŖAŠAS.....	3
PAVEIKSLĖLIŲ SAŖAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. VERSLO ANALITIKOS JUDRUMO SAMPRATA.....	8
1.1 Verslo analitikos samprata	10
1.2 Verslo analitikos vaidmuo ir nauda.....	12
1.3 Judrumo samprata	14
1.4 VA judrumo poreikis.....	16
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA.....	17
2.1 Organizacijos kultūros tipologija	19
2.2 Organizacijos kultūros veiksniai	22
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAŠAJOS SU VA JUDRUMU.....	25
4. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VERSLO ANALITIKOS JUDRUMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	29
4.1 Empirinio tyrimo metodai	29
4.2 Tyrimo instrumentai ir technikos	33
5. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VERSLO ANALITIKOS JUDRUMUI EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ	34
5.1 Įmonės „X“ kultūra	35
5.2 Įmonės „X“ VA judrumas.....	37
5.3 Įmonės „X“ kultūros įtaka VA judrumui	45
5.4 Įmonės „Y“ kultūra	47
5.5 Įmonės „Y“ VA judrumas	48
5.6 Įmonės „Y“ kultūros įtaka VA judrumui	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58

LITERATŪRA	60
SUMMARY	62
PRIEDAI	63
1 priedas. Tyrimo modelis.....	63
2 priedas. Lietuviškas klausimynas	64
3 priedas. Angliškas klausimynas	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė *K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacijos kultūros tipologijų veiksniai* 21-22 ps

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Verslo analitikos judrumo modelis</i>	9
2 paveikslas	<i>Verslo analitikos terminija</i>	12
3 paveikslas	<i>Kultūros pasireiškimo „svogūnas“</i>	18
4 paveikslas	<i>Konkuruojančių vertybių sistema</i>	20
5 paveikslas	<i>Galimas organizacijos kultūros ir VA judrumo tyrimo modelis</i>	25
6 paveikslas	<i>Organizacijos kultūros tipologijos ir organizacijos judrumo tyrimo modelis</i>	26
7 paveikslas	<i>Organizacijos kultūros įtakos VA judrumui tyrimo modelis</i>	30
8 paveikslas	<i>Verslo analitikos judrumo vertinimo modelis</i>	32
9 paveikslas	<i>Įmonės „X“ pokyčių elgesio dimensija</i>	37
10 paveikslas	<i>Įmonės „X“ pokyčių proceso dimensija</i>	40
11 paveikslas	<i>Įmonės „X“ suvokiama kliento vertė</i>	41
12 paveikslas	<i>Įmonės „X“ pasiruošimas pokyčiams</i>	42
13 paveikslas	<i>Įmonės „X“ Architektūra ir infratraktūra</i>	44
14 paveikslas	<i>Įmonės „X“ verslo modelio dimensija</i>	45
15 paveikslas	<i>Įmonės „X“ kultūros įtaka VA judrumui</i>	46
16 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ pokyčių elgesio dimensija</i>	49
17 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ pokyčių proceso dimensija</i>	50
18 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ suvokiama kliento vertė</i>	51
19 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ pasiruošimas pokyčiams</i>	52
20 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ architektūra ir infratraktūra</i>	54
21 paveikslas	<i>Įmonės „Y“ verslo modelio dimensija</i>	55

IVADAS

Darbo temos aktualumas: Verslo analitikos (angl. *business intelligence (BI)*) sąvoka nėra nauja, tačiau pastaruoju metu ji tapo dar populiarsnė. Neskaitant žmonių, vertingiausias įmonės turtas yra informacija. Norėdamos išlikti konkurencingos ir pagerinti savo veiklą, organizacijos turi priimti sprendimus, dažnai greitai, remiantis tikslia ir realiuoju laiku gaunama informacija. Šiam tikslui daugelis pirmaujančių novatoriškų organizacijų naudojami verslo analitikos (VA) sistemomis ir pasitiki jomis, kad neatsiliktu nuo tendencijų. (Djerdjouri, 2020) VA judrumas (angl. *BI agility*) yra svarbus įmonės sėkmei, nes leidžia organizacijoms greičiau priimti labiau pagrįstus sprendimus ir greičiau reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Tai gali pagerinti organizacijos konkurencingumą ir veiklą greitai besikeičiančiame verslo pasaulyje. Norint klestėti besikeičiančioje aplinkoje, organizacijos turi gebėti greitai rinkti ir analizuoti duomenis, kad galėtų priimti pagrįstus sprendimus. Dėl šių priežasčių organizacijoms yra naudinga suprasti, kas ir koku būdu paveikia VA judrumą. Didėja susidomėjimas įvairesniais VA judrumą įtakojančiais veiksniais, žvalgoma į daugiau nei vien techninius VA judrumo įgalintojus, pati organizacija atsiranda tyrimų centre. Vis dažniau tarp VA judrumo įtakotojų atsiranda organizacijos kultūrai priklausančių veiksnių, tokių kaip patys darbuotojai, organizacijos procesai, struktūra. Dėl šių priežasčių įmodu ir varbu žinoti kaip organizacijos kultūra paveikia VA judrumą, nes turint daugiau žinių apie šią sąsają, būtų galima padėti organizacijos kurti tokią organizacijos kultūrą, kuri remia VA judrumą. Organizacijos kultūros sąsajos su VA judrumu supratimas gali padėti organizacijoms priimti geresnius sprendimus ir greičiau reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, nustatyti kultūrinės kliūtis VA judrumui ir laiku imtis veiksmų joms įveikti.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis: Verslo analitikos judrumo sąvoka ir ryšys tarp organizacijos kultūros ir verslo analitikos judrumo nėra gerai ištirtas, daugumoje mokslinių straipsnių tik užsiminama apie ryšį arba yra nurodoma, kad toks ryšys egzistuoja. Vis gi, išsamių organizacijos kultūros įtakos verslo analitikos judrumui tyrimų nėra. R. Skyriaus ir J. Valentukevičė (2020) yra sukūrę tyrimo modelį, kuris nurodo organizacijos kultūros ryšį VA judrumui. R. Skyriaus ir kt. (2021) moksliniame straipsnyje taip pat yra nurodoma, kad tam tikri kultūriniai veiksniai įtakoja VA judrumą.

Darbo naujumas: šis darbas gali suteikti naujų įžvalgų ir duomenų susijusių su organizacijos kultūros įtaką verslo analitikos judrumui.

Darbo problema:

1. Kokie organizacijos kultūros veiksniai daro įtaką organizacijos ir verslo analitikos judrumui?
2. Kokia organizacinė kultūra skatina organizacijos ir verslo analitikos judrumą?

Tikslas: įvertinti organizacijos kultūros tipų ir veiksnių įtaką verslo analitikos judrumu.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacijos kultūros, verslo analitikos, judrumo ir verslo analitikos sampratas.
2. Išskirti organizacijos kultūros tipus, jiems priklausančius veiksnius ir juos palyginti.
3. Susisteminti organizacijos kultūros ir verslo analitikos sąsajas, kurios minimos mokslinėje literatūroje.
4. Sudaryti empirinio tyrimo planą.
5. Atlikti kokybinį tyrimą, apibendrinti jo rezultatus ir suformuluoti išvadas.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas.

Darbo struktūra pirmas skyrius aptaria verslo analitikos judrumo sampratą, atskirai paaiškinant verslo analitikos sampratą, vaidmenį ir naudą, judrumo sampratą, taip aprašant bendrą verslo analitikos judrumo supratimą; antras skyrius aptaria organizacijos kultūros sampratą ir apibrėžia skirtingus organizacijos kultūros tipus; trečias skyrius apibendrina pirmo ir antro skyrių įžvalgas ir pateikia mokslinėje literatūroje pateikiamas įžvalgas apie organizacijos kultūros sąsają su verslo analitikos judrumu. Ketvirtame skyriuje aprašomas empirinis tyrimas. Penktame skyriuje analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, aprašant dviejų organizacijų kultūras, verslo analitikos judrumą ir jų ryšius. Gale pateikiamos išvado ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams.

1. VERSLO ANALITIKOS JUDRUMO SAMPRATA

Remiantis Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2013) siekiant strateginio pranašumo šių dienų nuolat besikeičiančioje aplinkoje organizacijoms labai svarbu gauti daryti išvadas apie besikeičiančias aplinkybes. Dauguma sprendimų yra grindžiami informacinių sistemų (IS) surinktais duomenimis, pati IS turi tapti labiau pritaikoma. (Knabke, Olbrich, 2013) IS yra beveik visų verslo procesų dalis ir atlieka svarbų vaidmenį derinant palaikant įmonės strategiją, todėl greitas prisitaikymas yra būtinas norint išlaikyti konkurencingumą. Nors daugelis didelių IS yra pasiekusios brandos lygį naudojimo ir priimtino požiūriu, IS judrumas, ypač VA kontekste, yra sudėtinga užduotis. VA sistemos, kaip specifinėms sprendimų priėmimo informacijos sistemoms, reikalauja atsižvelgti į konkrečias aplinkybes, kad būtų užtikrintas judrumas. (Knabke, Olbrich, 2013) Pagal T. Knabke ir S. Olbrich (2013) vienas didesnių iššūkių susijusių su VA sistemomis yra patenkinti dažnai kintančius ar naujus informacijos reikalavimus nepadidinant sistemų sudėtingumo. Programinės įrangos pritaikomumo klausimas nėra paprastas, didesnis dėmesys buvo skiriamas techninei VA dalei, manoma, kad judrūs procesai arba valdymo metodai, tokie kaip „Scrum“ arba „Extreme Programming“, leidžia VA greičiau prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Šie metodai pagerina VA sistemų kūrimo, keitimo procesą, tačiau tai gali turėti ribotą poveikį judrumui. Vis labiau pradedama kalbėti, kad pati VA sistema turi tapti labiau pritaikoma prie besikeičiančių verslo reikalavimų. Tai galima pasiekti su įvairiomis architektūromis, metodais, tinkamomis organizacinėmis struktūromis, procesais ar technologijomis. (Knabke, Olbrich, 2013) Bandant išsiaiškinti skirtingus būdus, kaip paveikti VA judrumą, didėja susidomėjimas pačia VA ir judrumu, vis daugiau autorių pateikia VA judrumo sąvokos apibrėžimų, pradedami kurti modeliai, kurie gali padėti įvertinti VA judrumą.

Verslo analitikos judrumas – gebėjimas greitai reaguoti į pasikeitimų poreikį verslo analitikos kontekste. VA judrumą galima suskirstyti į keturias kategorijas: turinio, funkcinių, organizacinių ir masto (angl. *scale*) judrumą. VA judrumas taip pat gali būti skirstomas pagal architektūrinius sluoksnius, įskaitant duomenų gavimo, duomenų saugojimo, duomenų analitikos, administravimo ir „front end“ judrumą. (Baars, Zimmer, 2013) H. Baars ir M. Zimmer (2013) siūlo tokį VA judrumo paaiškinimą: tai gebėjimas efektyviai ir greitai reaguoti į numatytų ar nenumatytų reikalavimų pokyčius, remiantis VA sistemos struktūrinėmis ir elgsenos ypatybėmis, taip pat aktyviai numatyti pokyčius.

2013 m. Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich išanalizavo akademinėje literatūroje esamus judrumo apibrėžimus, taikomus VA sistemoms. Šie autoriai atrinko sąvokas, kurios kartojosi kelių autorių judrumo apibrėžimuose, kai kalbama apie informacines sistemas ar VA. Net vienuolika skirtingų šaltinių turėjo aštuonias pasikartojančias sąvokas, aiškinant judrumą, kai kalbama apie informacines sistemas / VA. Daugiausia šaltiniuose pasikartoję sąvokos: pokyčių elgesys, laikas, aplinka. Autorių sukurtas tyrimo modelis, jų teigimu gali būti pagrindas tolimesniam judrumo sąvokos plėtojimui ir išmatuojamiems kriterijams nustatyti. Autoriai 2013 m. sukurtą modelį šiek tiek pakoregavo naujesniame straipsnyje 2018 m. Šiame darbe bus naudojamas naujesnis modelis, kuris padeda geriau suprasti judrumą, kai kalbama apie VA, tai tų pačių autorių modelis, tik šiek tiek atnaujintas po ankstesnio straipsnio (žr. pav. 1). Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich manymu, modelis gali būti pagrindu, siekiant įvertinti, ar VA yra judri.

1 paveikslas

Verslo analitikos judrumo modelis

Pokyčių kūrimas	Iniciatyva keisti	Reakcija į pokyčius	Mokymasis iš pokyčių	Pokyčių elgesys
Ekonomiškumas	Kokybė		Paprastumas	Suvokiama kliento vertė
Nepertraukiamas	„Ad-hoc“/spontaniškas		Planuotas	Pasiruošimas pokyčiams
Nujautimas	Diagnozė		Atsakas	Pokyčių procesas
Mastelio keitimas	Pakartotinis naudojimas	Perkonfigūravimas	Architektūra	Architektūra ir infrastruktūra
Parama	Parama		Įgalinimas	Verslo modelis

Šaltinis: T. Knabke ir S. Olbrich (2018)

Pasak Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2018), VA galima laikyti judria, jei ji prisideda prie modelyje (žr. pav. 1) nurodytų dimensijų: pokyčių elgsenos, suvokiamos klientų vertės, pasiruošimo pokyčiams, pokyčių proceso, architektūros ir infrastruktūros ir verslo modelio. Pokyčių elgesys yra pagrindinis judrumo konstruktas ir apibūdina VA elgseną pokyčių atžvilgiu. Sistema gali veikti reaktyviai arba aktyviai, ji gali kurti pokyčius ar mokytis iš jų. Suvokiama kliento vertė pabrėžia kokybės, paprastumo ir ekonomiškumo svarbą, nes tai yra vertinga VA klientui. Pasiruošimas pokyčiams apibūdina laikotarpį arba momentą, per kurį VA gali prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Tai gali įvykti vykstant nenutrūkstamam procesui, suplanuotai arba „ad-hoc“. Tikroji fizinė trukmė priklauso nuo VA konteksto ir VA tipo: strateginio, taktinio ir operatyvaus. Pokyčių procesas apima VA gebėjimą nujauti, diagnozuoti ir reaguoti į pokyčius. Architektūra ir infrastruktūra apima VA duomenų modelį ir architektūrą. Judriai VA gali prireikti

naujo architektūrinio metodo, apimančio tokias funkcijas kaip mastelio keitimas, pakartotinis naudojimas, perkonfigūravimas. Architektūra taip pat turėtų sudaryti sąlygas verslo modeliui įgalinti, įskaitant organizacijos verslo procesus, pagerinti bendrą našumą. (Knabke, Olbrich, 2018) Apibendrinant, Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2018) remiantis literatūra sukūrė modelį, kurio išskirtos dimensijos gali padėti geriau suprasti VA judrumo sąvoką ir padėti tolimesniems tyrimams, bandant nustatyti ir išmatuoti išskirtas dimensijas.

Verslo analitikos judrumas yra gebėjimas greitai reaguoti į pasikeitimų poreikį verslo analitikos kontekste. Verslo analitikos judrumas yra pakankamai naujas terminas, kuris dar nėra gerai ištirtas, bet susidomėjimas auga ir atsiranda vis daugiau literatūros. VA judrumą yra sunku vertinti, bet yra modelis, kurį galima laikyti būdu, kuris padeda įvertinti VA judrumą. Modelio pagrindiniai veiksniai: pokyčių elgesys, suvokiama kliento vertė, pasiruošimas pokyčiams, pokyčių procesas, architektūra ir infrastruktūra, verslo modelis. Plačesniame ir išsamesniame VA judrumo supratimui, toliau bus aptariami panašūs, artimi terminai, tokie kaip, judrumas ir VA kultūra.

1.1 Verslo analitikos samprata

Daugiau nei du dešimtmečius verslo analitikai, vadybininkai ir vadovai kovojo su problema, kaip efektyviau panaudoti duomenis, siekiant pagerinti verslo rezultatus. Didžiąją to laiko dalį verslo analizės metodų grupei apibūdinti buvo naudojamas bendras terminas „verslo analitika“ (VA). Sąvokos „didieji duomenys“ ir „pažintinis verslas“ (angl. *cognitive business*) ne taip seniai buvo įtrauktos į verslo ir techninę kalbą. Naujesnė terminija yra apie tą patį, kaip VA - didelių duomenų kiekių, kuriuos įmonės sukuria ir / arba perka vykdydamos verslą, siekiant pagerinti pelningumą ir konkurencingumą, analizę. (Williams, 2016) Williams (2016) teigė, kad VA nėra pakankamai išnaudota organizacijos viduje, nes nėra pakankamai žinių, kas yra VA, kokią VA jie turėtų turėti ir kaip VA susijusi su analitika, didžiais duomenimis, duomenų saugyklomis ir kitomis panašiomis temomis.

Verslo analitika (VA) - bendras terminas, kuris apima konkrečias ataskaitas, duomenų skydelius, elektroninių laiškų įspėjimus, iš anksto struktūrizuotas vartotojų ir „ad-hoc“ užklausas, daugiamatę, statistinę analitiką, prognozes, verslo vartotojų modelius ir / arba simuliacijas, siekiant padidinti pajamas, sumažinti išlaidas arba abu. (Williams, 2016)

Analitika - VA poaibis ir skėtinis terminas, apimantis konkreėių statistinių analizių, prognozių modelių ir / arba simuliacijų teikimą verslo vartotojams, siekiant padidinti pajamas, sumažinti išlaidas ar abu. (Williams, 2016)

Didieji duomenys - dideli kiekiai greitai generuojamų nuotraukų, vaizdo įrašų, vietos duomenų, jutiklių duomenų, tekstinių pranešimų, dokumentų vaizdų, žiniatinklio žurnalų ir mašininų duomenų, kuriuos įprastai fiksuoja ir naudoja socialiniai tinklai ir elektroniniai verslai, o vėliau taip pat pradėjo naudoti įprasti verslai.

Didžiųjų duomenų analitika - įvairių rūšių saugomų didelių duomenų turinio analitika, papildanti VA ir tradicinę analitiką, skirtą naudoti didinant pajamas, mažinant išlaidas arba abejais atvejais.

Struktūrizuoti duomenys - tipiški verslo duomenys, kuriuos įmonės naudoja dešimtmečius (pateikiami kaip skaitinės reikšmės, apskaičiuoti matai ir metrika bei verslo faktai, pvz., finansiniai rezultatai, klientų charakteristikos, gamyklos produkcija arba produkto charakteristikos), kurie paprastai buvo saugomi susijusiose duomenų bazėse.

Nestruktūrizuoti duomenys - skaitmeninis turinys, pvz., nuotraukos, vaizdo įrašai, tekstiniai pranešimai, dokumentų vaizdai ir žiniatinklio žurnalai. Nestruktūruoti duomenys iš esmės yra lygiaverčiai didiesiems duomenims, tačiau skiriasi tuo, kad jutiklių duomenys, vietos duomenys ir mašininiai duomenys paprastai yra struktūrizuoti duomenys ir yra įtraukiami kaip įvairių duomenų, kurie kartu sudaro didžiuosius duomenis, pavyzdžiai.

Pažintinis verslas - struktūrizuotų ir nestruktūrizuotų duomenų bei labai sudėtingų analitikos metodų naudojimas siekiant nustatyti, įvertinti ir rekomenduoti verslo veiksmų kryptis. Susiję terminai apima dirbtinį intelektą ir mašininį mokymąsi.

Duomenų saugykla - specializuota duomenų bazė, naudojama svarbiai verslo informacijai apie sandorius, produktus, klientus, kanalus, finansinius rezultatus, veiklos metriką ir kitą verslo informaciją saugoti kelerius metus, kad verslo informaciją būtų galima lengvai ir nuosekliai naudoti verslo rezultatams gerinti.

2 pav. apibendrina Williams (2016) pateikiamą VA ir su ja susijusių terminų sampratą. Jame pateikiama įvairūs VA aspektai, duomenys ir įrankiai. 2 pav. taip pat galima pamatyti, kad VA yra platus terminas, turi daug panašių sąvokų. VA terminas gali būti apibendrinamas, kaip įvairių duomenų analitikos technologijų apibrėžimas, leidžiantis paremti verslo sprendimų priėmimą analitika.

2 paveikslas

Verslo analitikos terminija

Kelios iš daugelio verslo analitikos pusių				
VA stiliai	Naujojo amžiaus VA	Naujojo amžiaus duomenys	Funkcinė analitika	Įrankiai
Ataskaitų pateikimas	Judri VA	Socialinių tinklų duomenys	Veiklos valdymo analitika	Pasiekimų sekimas ir informacijos suvestinė
„Ad-hoc“ užklausa	Program. įranga kaip paslauga VA	Nestruktūruoti duomenys	Finansinė analitika	Užklauskos ir ataskaitos
Parametrizuotos užklauskos	Visapusiška VA ir analitika	Mobilieji duomenys	Tiekimo grandinės analitika	Statistika ir duomenų gavybą
OLAP	Pažintinis verslas	Didieji duomenys	Klientų analitika	OLAP kubai
Pažengusi analitika	Verslo analitikos savitarna	Jutikliniai duomenys	Operacijų analitika	ETL
Nuspėjimusios užklauskos	Socialinė analitika	Automatiškai generuojami duomenys	Žmogiškųjų išteklių analitika	Pagrindinių duomenų valdymas
Pažintiniai verslo metodai	Analitika realiuoju laiku		„Užpildykite tuščias vietas“ analitika	Metaduomenų valdymas
	Mobilioji VA ir analitika			Duomenų valdymas

Šaltinis: Williams, S. (2016)

Šiame darbe bus naudojamas anksčiau paaiškinta Williams (2016) pateikiama VA ir su ja susijusių terminų samprata. Terminų paaiškinimai yra pakankamai platūs, bendriniai. Tema yra mažai ištirta, todėl bendresni terminų paaiškinimai suteikia progą platesnei informacijos paieškai ir galimybei rasti daugiau susijusių tyrimų ar šaltinių.

1.2 Verslo analitikos vaidmuo ir nauda

Šiandieninėje aplinkoje informacija ir žinios yra pagrindinis bet kurios organizacijos turtas. Įmonės siekia panaudoti šį turtą, kad įgytų konkurencinį pranašumą priimant svarbius sprendimus. Remiantis straipsniu parašytu Payal Tikait „SelectHub“ internetinėje svetainėje (2023), VA atlieka itin svarbų vaidmenį padedant įmonėms priimti geresnius sprendimus ir įgyti konkurencinį pranašumą. Remiantis svetainėje paskelbto straipsnio informacija, VA apima

įvairius įrankius, strategijas ir praktiką, kurią organizacijos naudoja duomenims rinkti, analizuoti ir vizualizuoti. Tai leidžia geriau priimti sprendimus ir įgyti konkurencinį pranašumą naudojant analitiką. Remiantis Payal Tikait „SelectHub“ internetinėje svetainėje paskelbtu straipsniu (2023), pagrindinės VA svarbos priežastys yra šios:

- Klientų supratimas: VA padeda analizuoti klientų algseną, kurti profilius ir segmentus, leidžiančius gerinti klientų patirtį ir tobulinti produktus.
- Veiklos skaidrumas: organizacija įgyja kontrolę, nustato neefektyvumą ir numato procesų iššūkius, gerindamos paslaugas ir ištaisydamos klaidas.
- Veiksmingos išvalgos: VA suteikia prieigą prie daugybės duomenų, leidžiančių priimti pagrįstus sprendimus.
- Padidintas efektyvumas: VA sprendimai padidina bendrą efektyvumą dalinantis duomenimis tarp padalinių, įgalinant priimti duomenimis pagrįstus sprendimus ir gerinant našumą.
- Prieiga prie duomenų realiuoju laiku: prieiga sumažina klaidų skaičių, padeda stebėti sveikatą, šalina neefektyvumą ir pagerina klientų patirtį.
- Stipresnė rinkodara: VA padeda kurti į investicijų grąžą orientuotas rinkodaros kampanijas, sekti metrikas ir suprasti produktyvumą bei našumą.
- Konkurencinis pranašumas: jis suteikia išvalgų apie konkurentų strategijas, padeda tobulinti produktus ir suteikia konkurencinį pranašumą.
- Patobulintas ataskaitų teikimas: VA sistemos sukuria išsamias ataskaitas, atskleidžiančias tendencijas ir išvalgas, kad būtų lengviau priimti sprendimus.
- Rinkos tendencijų identifikavimas: jis naudoja išorinius ir socialinės žiniasklaidos duomenis, kad nustatytų rinkos tendencijas, nukreiptų į pelningus regionus ir suprastų klientų pageidavimus.
- Pajamų didinimas: VA įrankiai analizuoja pardavimo trūkumus, renka atsiliepimus ir gerina operacijas, kad padidintų pajamas taikant strateginius patobulinius.

Remiantis šia informacija, VA suteikia organizacijoms galimybę iš duomenų rinkti išvalgas, skatinant pritaikytą klientų patirtį, veiklos efektyvumą ir konkurencinius pranašumus naudojant nuspėjamąją analitiką. Naudojant didelius duomenų rinkinius, VA priima pagrįstus sprendimus, didina efektyvumą tarp padalinių ir atskleidžia rinkos tendencijas, galiausiai skatina pajamų augimą ir strateginius patobulinius.

IBM internetinėje svetainėje (2023) taip pat rašoma, kad VA paverčia organizacijas į duomenimis pagrįstus subjektus, padidinant našumą ir konkurencinį pranašumą. Remiantis „IBM“ skelbiama informacija (2023), našumo didinimas ir konkurencinis pranašumas pasireiškia per:

- Investicijų grąžos didinimą (angl. *return on investment (ROI)*): naudojant išmanų išteklių paskirstymą, suderintą su strateginiais tikslais.
- Klientų elgsenos supratimą: klientų pageidavimų ir tendencijų atskleidimą, siekiant veiksmingai pritaikyti produktus prie besikeičiančių rinkos poreikių.
- Nuolatinį tobulinimą: verslo operacijų stebėjimą ir tobulinimą remiantis duomenų įžvalgomis.
- Tiekimo grandinių optimizavimą: efektyvų tiekimo grandinių valdymą, rezultatų perdavimus su partneriais ir sklاندaus veikimo užtikrinimą.

Apibendrinant, VA turi reikšmingą vaidmenį siekiant sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos, kuri geba greitai reaguoti į pokyčius, tendencijas rinkoje. Greitas atsakas nėra vienintelis sėkmingo verslo rodiklis šių dienų dinamiškoje rinkoje, VA leidžia organizacijoms priimti kokybiškus ir duomenimis paremtus sprendimus.

1.3 Judrumo samprata

Kadangi nėra daug literatūros, kuri nagrinėtų VA judrumą, o VA sąvoka jau buvo aptarta ankstesniame poskyryje, šiame poskyryje didesnis dėmesys bus skirtas judrumo sąvokai, kai kalbama apie organizacijas. Baars ir Zimmer (2013) išnagrinėjo 27 recenzuotus straipsnius, kuriuose apibrėžiama ir aptariama judrumo sąvoka ir pateikė sąvokos apibendrinamą išskiriant sąvoką į bruožų grupes. Nagrinėti straipsniai yra iš 5 skirtingų sričių: gamybos, strateginių informacinių sistemų valdymo, organizacijų ar verslo valdymo, programinės įrangos kūrimo ir tiekimo grandinės valdymo. Išnagrinėjus jų sukurtą apibendrinimą, galima teigti, kad judrumas yra susijęs su pastangomis siekti pokyčių ir prie jų prisitaikyti, nepastovioje ir kintančioje aplinkoje, todėl organizacija turi pasižymėti lankstumu (angl. *flexibility*) ir greita reakcija į pokyčius. Weber ir Tarba (2014) judrumą apibrėžia kaip lankstumą susidūrus su pokyčiais, nuolatinio organizacijos gebėjimu prisitaikyti, kad būtų galima sukurti didesnę vertę.

Pasak Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2018), verslo literatūroje judrumas sulaukė dėmesio su Goldman ir kt. (1991) darbu apie judrią gamybą. Nuo tada judrumas buvo laikomas esminiu verslo sėkmės veiksniu ir buvo taikomas įvairiose srityse ir pramonės šakose. Daugelis

judrumo apibrėžimų pabrėžė gebėjimą prisitaikyti prie netikėtų pokyčių. Ne vienas autorius aiškinant organizacijos judrumą mini lankstumą, tačiau šios sąvokos nėra identiškos, lankstumas nėra judrumas ir atvirkščiai. M. Deksnys doktorantūros disertacijoje „Organizational agility in high growth companies“ (2018) aptaria judrumą ir lankstumą, kaip labai panašias, bet skirtingas sąvokas. Kol lankstumas gali būti dalis judrumo, didesnėse organizacijose, kurias sudaro keli padaliniai, tarp lankstumo ir judrumo atsiranda skirtumas. Keli padaliniai gali būti mažiau ar daugiau lankstūs, bet kartu jie yra judrūs. Lankstumas - sistemos savybė leidžianti reaguoti į pokyčius pagal iš anksto nustatytus parametrus, o judrumas - gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius ir persitvarkyti nežinant galutinio rezultato. (Deksnys, 2018) Nors lankstumas nėra tas pats, kaip judrumas, tačiau lankstumas palaiko judrumą, todėl tai gali būti vienas iš organizacijos kultūros veiksnių, kuris įtakoja VA judrumą.

Judrumas taip pat yra artimas strategijai. Pasak D. Teece, M. Peteraf ir S. Leih (2016) judrumas ir strategija veikia kartu. Kai kuriais atvejais judrumas yra paaukojamas dėl strategijos, visgi judrumas yra būtinas verslo aplinkoje, kuriai būdingas didelis neapibrėžtumas. (Teece ir kt., 2016) Judrumas gali padėti organizacijos greitai prisitaikyti prie pokyčių verslo aplinkoje ir greitai keistis. Judrumą reikia derinti su verslo aplinkos reikalavimais ir įmonės strategija. (Teece ir kt., 2016) Kadangi judrumas yra dažnai apibūdinamas su žodžiu „greitis“, tai reiškia, kad judrumas gali padėti organizacijoms greičiau numatyti naujas galimybes ir / arba grėsmes, palaikyti konkurencingumą.

VA yra glaudžiai susijusi su verslo procesais. Abu turi svarbų vaidmenį padedant organizacijoms priimti geresnius sprendimus. Pasak S. Williams (2016) VA gali būti naudojama kuriant verslo vertę didinant pajamas, mažinant sąnaudas arba abu. VA gali būti panaudota įvairiomis formomis, siekiant informuoti pagrindinius verslo sprendimus ir veiksmus, kuriuos reikia priimti konkrečių verslo procesų kontekste. Nors VA panaudojimas verslo procesų gerinimui ir verslo veiklos valdymo pajėgumų gerinimo koncepcija yra paprasta, kelionė nuo koncepcijos iki realybės yra sudėtinga. (Williams 2016)

Apibendrinant, judrumas gali būti organizacijos strategijos dalis, o lanksti organizacija gali paremti organizacijos judrumą. Judrumas padeda organizacijai veikti efektyviau, jei judrumas yra integruotas į verslo procesus. Judrumas taip pat gali padėti organizacijoms greitai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos ir taip išlikti konkurencingoms, aktualioms ir augti.

1.4 VA judrumo poreikis

Remiantis ankstesnių poskyrių informacija, VA turi būti judri, nes tai leidžia organizacijoms prisitaikyti prie greitai kintančios verslo aplinkos ir laiku reaguoti į klientų poreikius. VA judrumas yra labai svarbus organizacijų aspektas, nes jis leidžia greitai reaguoti į besikeičiančią verslo aplinką ir priimti pagrįstus sprendimus. VA judrumas yra ypač svarbus šiuolaikinėje sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje, kur organizacijos turi sugebėti greitai prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir klientų poreikių. Remiantis „Santa Clara University Leavy School of Business“ internetinėje svetainėje paskelbtu straipsniu, VA judrumas gali padėti organizacijoms nustatyti naujas galimybes, atskleisti rinkos tendencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą. Be to, VA judrumas gali padėti organizacijoms tobulinti sprendimų priėmimo procesus, suteikdamas joms tikslią ir savalaikę informaciją. Su judria VA, organizacijos gali greitai analizuoti duomenis ir generuoti išvalgas, kurios gali padėti priimti pagrįstus sprendimus. (Orr Cox, 2023)

VA judrumas – svarbus sėkmingo verslo veiksnys dinamiškoje aplinkoje, todėl susidomėjimas VA judrumu auga. VA tyrimų dėmesys pradėjo skirti daugiau dėmesio žmogiškiesiems veiksniams, įskaitant organizacinius ir valdymo veiksnius, potencialo tyrinėjimą ir kliūčių, trukdančių jam įgyvendinti, šalinimą. (Nemitko, 2019) Rimvydas Skyrius ir Justina Valentukevičienė (2020) taip pat nurodė žmogiškojo aspekto svarbą judrumui. Organizaciją sudaro žmonės, o organizacijos kultūra įtakoja tai, kaip įmonė veikia, dirba su informacija, informavimu ir prieiga prie informacijos, jos platinimu. (Skyrius, Valentukevičė, 2020) Tai rodo susidomėjimą organizacijos kultūros sąsaja su VA ir VA judrumu.

Apibendrinant, VA judrumas tampa kritiniu veiksniu, leidžiančiu greitai reaguoti į besikeičiančius verslo ir klientų poreikius. Tai nepaprastai svarbu šiandieninėje sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje, kurioje organizacijos turi gebėti prisitaikyti prie rinkos kaitos ir klientų pokyčių. Taip pat auga susidomėjimas ne tik technologiniu aspektu įtakančiu VA judrumą, bet ir žmogiškaisiais faktoriais, kurie apima organizacinę kultūrą ir žmones. Žmogiškasis aspektas yra svarbus siekiant verslo analitikos judrumo, nes organizacijos kultūra formuoja būdą, kaip įmonė naudojami informacija, informuoja bei skleidžia informaciją. (Nemitko, 2019; Skyrius, Valentukevičė, 2020)

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

Organizacijos kultūros samprata per daugelį metų pakito, kadangi pakito verslo valdymas ir organizacinės struktūros. Norint išlikti besikeičiančioje rinkoje, organizacijos turi prisitaikyti prie ne tik rinkos poreikių, bet ir visuomeninių normų ir vertybių. Norint geriau suprasti šiandieninės organizacijos kultūros sampratą, svarbu žinoti šio koncepto atsiradimo istoriją, nes taip galima išskirti, kokie veiksniai išliko ar keitėsi per daugelį metų. Remiantis „Oxford English Dictionary“, organizacijos kultūros samprata vadybos ir organizacijos studijų srityje buvo pristatyta aštuntojo dešimtmečio pabaigoje, o devintojo dešimtmečio pradžioje ir viduryje ji pradėjo patraukti didelį mokslininkų dėmesį. Remiantis Oxfordo bibliografijos M. A. Glynn, S. Giorgi ir C. Lockwood straipsniu (2013), Andrew Pettigrew yra vienas iš asmenų, kuris yra plačiai pripažintas organizacijos kultūros sampratos pristatytoju savo srityje su straipsniu „On Studying Organizational Cultures“. Straipsnyje jis mini, kad organizacijos kultūros sąvoką reikėtų laikyti sąvokų grupe, nes toks požiūris į konceptą ją praturtina, todėl bandant suprasti organizacijos kultūros sąvoką, galima ją išskirti į sąvokas „organizacija“ ir „kultūra“. (Pettigrew, 1979) Sąvokos „kultūra“ teorinės šaknys yra socialinėje antropologijoje ir pirmą kartą buvo panaudotos holistiniu būdu apibūdinant žmonių grupės savybes, kurios perduodamos iš kartos į kartą. (Maull, Brown, Cliffe, 2001) „Oxford English Dictionary“ sąvoką „organizacija“ aiškina, kaip organizuotą žmonių grupę, turinčią tam tikrą tikslą, kaip verslas, vyriausybės departamentas, labdaros organizacija ir kt. Abi sąvokos aiškinamos, kaip žmonių grupės turinčios kažką bendro, todėl galima teigti, kad mokslas tiriantis organizacijos kultūrą yra orientuotas į žmones. Organizacinė kultūra suteikia į žmones orientuotą, teorinę pokyčių valdymo perspektyvą, kuri, kaip manoma, suteikia tam tikros įžvalgos apie „neapčiuopiamą“ organizacijų prigimtį ir jų elgesį: kontrastingas požiūris į tradicinį organizacijos valdymą (formalios struktūros, taisyklės ir procedūros bei racionalūs argumentai). (Maull, Brown, Cliffe, 2001). Organizacijos kultūra įtakoja tai, kaip įmonė veikia, dirba su informacija, informavimu ir prieiga prie informacijos, jos platinimu, taigi informacijos kultūra taip pat yra dalis organizacijos kultūros. (Skyrius, Valentukevičė, 2020)

R. Maull, P. Brown ir R. Cliffe straipsnyje „Organisational culture and quality improvement“ išskyrė keturias organizacijos kultūros perspektyvas. Pirmoji perspektyva aiškina organizacijos kultūrą, kaip išmoktą esybę - „kaip mes čia viską darome“, kaip elgiamės ar kaip mąstome. Ši perspektyva atitinka plačiai priimtą kultūros apibrėžimą, kurį pateikė Schein (1984): „pagrindinės prielaidos, kurias tam tikra grupė sugalvojo, atrado arba išplėtojo, mokinantis

susidoroti su išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemomis, ir kurios pasiteisino pakankamai gerai, kad būtų laikomos galiojančiomis ir kad būtų mokomos naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, mąstyti ir jausti, kai kalba eina apie minėtas problemas.”.

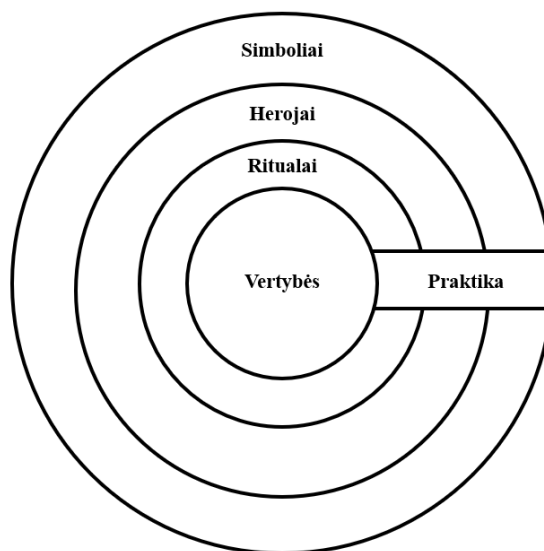
Antroji perspektyva aiškina organizacijos kultūrą, kaip tikėjimų sistemą. (Mauil, Brown, Cliffe, 2001) S. M. Davis (1984) organizacijos kultūrą apibūdino kaip „Bendrų įsitikinimų ir vertybių modelį, suteikiantį institucijos nariams prasmę ir suteikiantį jiems elgesio savo organizacijoje taisykles.”

Trečioji perspektyva organizacijos kultūrą aiškina, kaip strategiją. (Mauil, Brown, Cliffe, 2001) P. Bate (1995) knygoje „Strategies for Cultural Change” teigia, kad strategija ir kultūra yra sinonimai, bet taip pat nėra vienas kito pakaitalai. Jis teigė, kad kultūra yra strateginis fenomenon, o strategija yra kultūrinis fenomenas.

Ketvirtoji perspektyva aiškina kultūrą, kaip psichinį programavimą ir šį supratimą palaiko G. Hofstede (1990): „kolektyvinis proto programavimas, kuris išskiria vienos kategorijos žmones nuo kitos.”. Tai reiškia, kad kultūra žmonių grupės bruožas ir jo negalima apčiuopti. Atliekant „IBM” kultūros tyrimą, G. Hofstede išskyrė keturias kategorijas, kurios nusako, kaip kultūra pasireiškia (pav. 3).

3 paveikslas

Kultūros pasireiškimo „svogūnas“



Šaltinis: Hofstede, G. ir kt. 1990

Simboliai yra atviriausias kultūros elementas, tai yra žodžiai, gestai, paveikslėliai ar objektai, turintys tam tikrą reikšmę kultūroje. Herojai - asmenys, gyvi ar mirę, tikri ar įsivaizduojami, turintys kultūroje labai vertinamų savybių arba žmonės labai įsitraukę į organizacijos veiklą, todėl yra laikomi elgesio modeliais. Ritualai yra kolektyvinė veikla, kuri yra socialiai svarbi kultūroje. Simboliai, herojai ir ritualai gali būti įtraukti į „praktiką“, nes jie yra matomi stebėtojui, nors jų kultūrinė prasmė slypi tame, kaip juos suvokia saviškiai. Kultūros šerdį, pagal 3 pav., sudaro vertybės, platūs, nespecifiniai gėrio ir blogio, gražaus ir negražaus, normalaus ir nenormalaus, racionalūs ir neracionalūs jausmai, kurie dažnai yra nesąmoningi ir retai aptariami, negali būti stebimi kaip tokie, bet pasireiškia elgesio alternatyvomis. (Hofstede 1990) Remiantis G. Hofstede kultūros modeliu, kuris susideda, iš keturių elementu, galima išmatuoti ir suprasti iš ko susideda organizacijų kultūros.

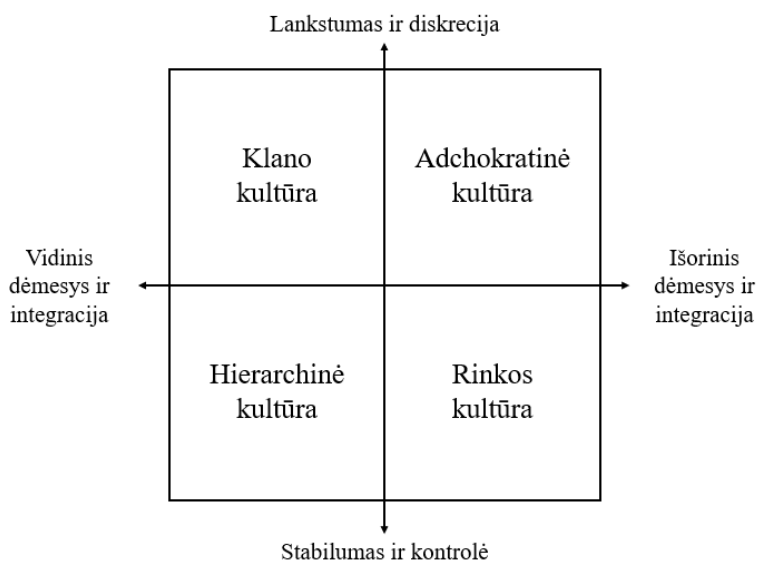
Apibendrinant organizacijos kultūros sampratą, ji yra suprantama skirtingai, priklauso nuo sampratos aiškinimo šaltinio, bet išnagrinėjus literatūra, galima teigti, kad organizacijos kultūra yra tai kaip žmonių grupei yra priimtina elgtis ir ką jie laiko „geromis“ ir „blogomis“ vertybėmis. G. Hofstede kultūros sampratos „svogūnas“ yra aptartas ne vienoje literatūroje ir yra naudojamas moksliniuose straipsniuose, taip pat, išskaido organizacijos kultūrą į paprastas kategorijas, kuriomis remiantis galima apibrėžti organizacijos kultūrą. Dėl šių priežasčių, šiame darbe bus naudojamas G. Hofstede kultūros „svogūnas“. Tačiau vien supratimas, kas yra organizacijos kultūra, nėra naudinga ir nepadės organizacijai suprasti, ar jos kultūra yra tinkama, kad padėtų organizacijai klestėti ir išlikti nuolat besikeičiančioje rinkoje.

2.1 Organizacijos kultūros tipologija

Pagal G. Hofstede (1990) organizacijos vertybės yra organizacijos kultūros šerdis, o Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn (2006) sukūrė organizacijos kultūros tipologiją, remiantis jų pačių teorizuojama „konkuruojančių vertybių sistema“. Sukurta organizacijų tipologija išskiria keturias kultūras: hierarchinę, klano, adchokratinę ir rinkos (žr. pav. 4) „Konkuruojančių vertybių sistema“ yra dažnai naudojama moksliniuose straipsniuose tiriant organizacijos kultūrą, todėl šiame darbe ši sistema taip pat bus naudojama su tikslu gauti daugiau informacijos apie galimas organizacijų kultūras ir veiksnius, kurie nulemia tam tikras kultūras.

4 paveikslas

Konkuruojančių vertybių sistema



Šaltinis: Cameron, Quinn, 2011

Hierarchinė kultūra. Ankstyviausias požiūris į organizavimą buvo pagrįstas vokiečių sociologo M. Weber, kuris 1900-ųjų pradžioje tyrinėjo vyriausybinės organizacijas Europoje. Pagrindinis to meto iššūkis, su kuriuo tuo metu susidūrė organizacijos, buvo efektyvus prekių gaminimas ir paslaugų kūrimas vis sudėtingesnei visuomenei. M. Weber pasiūlė septynias savybes, kurios, jo nuomone, buvo būtinos, kad būtų pasiektas pakankamas efektyvumas. Šios savybės, žinomos kaip klasikiniai biurokratijos atributai: taisyklės, specializacija, meritokratija, hierarchija, atskira nuosavybė, neasmeniškumas ir atskaitomybė. Organizacijos, perėmusios šias charakteristikas, galėjo generuoti veiksmingą, patikimą ir nuspėjamą produkciją, o iki septintojo dešimtmečio buvo įprasta manyti, kad Weber biurokratija buvo ideali organizacijos forma. Organizacijoms su hierarchijos kultūra būdingos formalizuotos ir struktūrinės procedūros, keli hierarchiniai lygiai ir taisyklių stiprinimas. (Cameron ir Quinn, 2006)

Rinkos kultūra. Šeštojo dešimtmečio pabaigoje išpopuliarėjo nauja organizavimo forma, vadinama rinkos organizavimo forma, nes organizacijos susidūrė su naujais konkurenciniais iššūkiais. Ši organizavimo forma remiasi sandorių sąnaudų koncepcija ir yra orientuota į sandorių su (daugiausiai) išoriniais subjektais, pvz., tiekėjais, klientais, rangovais, licencijų turėtojais, sąjungomis ir reguliavimo institucijomis, siekiant sukurti konkurencinį pranašumą. Pelningumas

ir galutiniai rezultatai yra pagrindiniai rinkos organizacijų tikslai, kuriems būdingas didelis dėmesys išorės pozicionavimui ir kontrolei. Rinkos kultūros yra orientuotos į rezultatus, o lyderiai yra veržlūs gamintojai ir konkurentai. Šiose organizacijose svarbiausia yra pergalės akcentavimas, o sėkmę lemia piniginiai rezultatai. (Cameron ir Quinn, 2006)

Klano kultūra. Klano kultūros tipo pavadinimo kilo iš šios organizacijos tipo kultūros panašumo į šeimą, kai buvo pastebėti skirtumai tarp hierarchijos formos Amerikoje ir klanų formos Japonijoje. Klano tipo įmonės dažniausiai veikia kaip išplėstos šeimos, o ne kaip ekonominiai subjektai ir pasižymi komandiniu darbu, darbuotojų įtraukimo programomis ir įmonės įsipareigojimu darbuotojams. Šios organizacijos yra veiksmingos greitai kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje, kur vadovams sunku planuoti iš anksto, o sprendimų priėmimas yra neapibrėžtas. Klano kultūrai labai svarbu bendrų vertybių rinkinys ir bendruomeniškumo jausmas, o sėkmę lemia grupės pasiekimai ir asmeninis augimas. (Cameron ir Quinn, 2006)

Adhokratinė kultūra. Adhokratijai būdingas dėmesys naujoviškoms ir novatoriškoms iniciatyvoms, naujų produktų ir paslaugų kūrimui, verslumo, kūrybiškumo ir aktyvumo naujovėms skatinimui. Adhokratijos yra laikinos, lanksčios organizacijos, kurios yra prisitaikančios ir reaguojančios į greitai besikeičiančią ir neapibrėžtą aplinką. Šio tipo kultūra dažnai yra tokiose pramonės šakose kaip aviacija, programinės įrangos kūrimas, konsultavimas ir filmų kūrimas, ir būdinga centralizuotų galios ar valdžios santykių trūkumas, individualumas, kūrybiškumas, rizikos prisiėmimas ir ateities numatymas bei dėmesys prisitaikymui, lankstumui. Adhokratinėi kultūrai yra svarbu bendras inovacijų, prisitaikymo tikslas, o sėkmė apibrėžiama kaip novatoriškos ir naujoviškos iniciatyvos. (Cameron ir Quinn, 2006)

Apibendrinant, remiantis Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn išskirtais keturiais organizacijų tipais, organizacijos, siekiant geriausių rezultatų, gali sutelkti dėmesį į vidinius procesus arba sutelkiant dėmesį konkurenciniam pranašumui, konkurencijai (išoriniams procesams). Organizacijos taip pat gali būti lanksčios arba siekti stabilumo. Lanksčios organizacijos yra labiau prisitaikančios prie aplinkos ir judrios, o stabilumo siekiančios organizacijos – orientuojasi į procesą ir stabilią lyderystę. Kiekviename organizacijos tipe išsiskiria bruožai, kurie nusako organizacijos kultūrą ir išskiria kultūra nuo kitų organizacijų kultūrų. Naujausiai susiformavusios organizacijos kultūros, klano ir adhokratinė, yra lanksčiausios, bet jų organizacijų dėmesys skiriasi, klano kultūroje didesnis dėmesys vidiniams veiksniams, o adhokratinės atvirkščiai – dėmesys išoriniams veiksniams. Nėra tyrimų, kurie tirtų, kuris organizacijos tipas ir jo veiksniai teigiamai ar neigiamai įtakoja verslo analitikos judrumą, todėl toliau bus aprašomi veiksniai, kurie priklauso kiekvienam organizacijos kultūros tipui.

2.2 Organizacijos kultūros veiksniai

Kiekvienas kvadratas (žr. pav. 4) susideda iš veiksmų, kurie sudaro organizacijos kultūrą. Šiuos pagrindinius keturis organizacijos tipus galima naudoti, kaip organizacijos kultūros vertinimo instrumentą, todėl naudinga žinoti visų keturių kultūrų veiksmus. Kim S. Cameron ir Robert E. Quinn teorizuojamoje „konkuruojančių vertybių sistemoje“ išskiriamos vertybės, kurios apibrėžia jų išskirtas keturias organizacijos kultūrų tipus. Įvertinus, kurios vertybės yra būdingos tam tikrai organizacijai, galima nustatyti, kokia organizacijos kultūra dominuoja organizacijoje. Organizacijoje gali pasireikšti daugiau nei vieno tipo organizacijos kultūros vertybės, todėl naudinga išsiaiškinti, kokie vertybių deriniai daro teigiamą ar neigiamą įtaką VA judrumui.

C. M. Felipe ir kt. (2017) tyrė organizacijos kultūros įtaką organizacijos judrumui, tyrime taip pat buvo naudojami K. S. Cameron ir R. E. Quinn „konkuruojančių vertybių sistemoje“ organizacijos kultūrų tipai. Prie tyrimo modelio buvo pridėti papildomi veiksniai: technologijų intensyvumas industrijoje, organizacijos dydis ir amžius. Šiame darbe analizuojama organizacijos kultūros įtaka VA judrumui, papildomi veiksniai nebus įraukti, tačiau C. M. Felipe ir kt. (2017) tyrime yra naudingų išvalgų, kurios gali praturtinti išvalgas apie organizacijos kultūrą. Verta paminėti, kad tyrimas vyko Ispanijos rinkoje, todėl išvalgos gali varijuoti kitose rinkose. Jų tyrimas paremia teiginį, kad keturios kultūros tipologijos yra tik idealios kategorijos, tai reiškia, kad mažai tikėtina, kad įmonės organizacijos kultūra atspindės tik vieną kultūros tipologiją.

Cameron ir Quinn (2006) vertybes aprašo grupėmis, išskiriant vadovavimo, veiksmingumo, organizacinės teorijos, kokybės vadybos ir žmoniškųjų išteklių vertybes (žr. lentelę 1).

1 lentelė

K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacijos kultūros tipologijų veiksniai

	Klano kultūra	Adchokrat. kultūra	Hierarchijos kultūra	Rinkos kultūra
Vdovavimo tipas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagalbininkas • Mentorius • Komandos formuotojai 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatorius • Verslininkas • Vizionierius 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinatorius • Stebėtojas • Organizatorius 	<ul style="list-style-type: none"> • Atkaklus • Konkuruojantis • Kūriantis
Veiksmingumo vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas • Komunikacija • Vystimasis 	<ul style="list-style-type: none"> • Novatoriški rezultatai • Transformacijos • Judrumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Našumas • Savalaikiškumas • Nuoseklumas ir vienodumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos dalis • Tikslų pasiekimas • Pelningumas
Org. teorijos vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonių tobulėjimas ir įsitraukimas sukuria veiksmingumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Novatoriškumas, vizija ir nauji ištekliai sukuria veiksmingumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolė ir našumas, naudojant pajėgius procesus, sukuria veiksmingumą 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresyvus konkurencingumas ir orientacija į klientus užtikrina veiksmingumą

Lentelės tęsinys

Kokybės vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Įgalinimas • Komandos formavimas • Darbuotojų įtraukimas • Žmogiškųjų išteklių ugdymas • Atviras bendravimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nustebinti ir džiuginti • Naujų standartų kūrimas • Poreikių numatymas • Nuolatinis tobulėjimas • Kūrybiškų sprendimų paieška 	<ul style="list-style-type: none"> • Klaidų aptikimo matavimas • Procesų valdymas • Sistemingas problemų sprendimas • Kokybiški įrankiai (žuvies kaulų diagramos, Pareto diagramos, giminingumo grafikai, dispersijos braižymas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų pageidavimų įvertinimas • Produktyvumo didinimas • Išorinių partnerysčių kūrimas • Konkurencingumo didinimas • Klientų ir tiekėjų įtraukimas
Žmog. išteklių vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Žmog. išteklių vaidmuo: darbuotojų čempionas • Reagavimas į darbuotojų poreikius • Kompetencijos: moralės vertinimas, valdymo plėtra, sistemų tobulinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmog. išteklių vaidmuo: pakeisti agentą • Transformacijos palengvinimas • Kompetencijos: sistemų analizė, organizacinių pokyčių įgūdžiai, konsultacijos ir palengvinimas (angl. <i>facilitation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmog. išteklių vaidmuo: administracijos specialistas • Pertvarkymo procesai • Kompetencijos: proceso tobulinimas, klientų santykiai, paslaugų poreikių vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmog. išteklių vaidmuo: strateginis verslo partneris • Žmog. išteklių suderinimas su verslo strategija • Kompetencijos: bendri verslo įgūdžiai, strateginė analizė, strateginis vadovavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Cameron ir Quinn, 2006

Organizacijoje dominuojantis kultūros tipas gali turėti įtakos vadovų vadovavimo stiliui ir efektyvumui. Kai organizacijoje vyrauja hierarchijos kultūra, efektyviausi vadovai paprastai yra įgudę organizuoti, kontroliuojantys ir linkę palaikyti efektyvumą. Rinkos kultūroje efektyviausi vadovai paprastai būna orientuoti į rezultatus ir yra motyvuoti. Klano kultūroje efektyvūs lyderiai yra pagalbininkai ir komandos formuotojai. Adhokratijos kultūroje efektyvūs lyderiai yra vizionieriai ir novatoriški. (Cameron ir Quinn, 2006) Geriausius rezultatus pasiekiantys vadovai gali išsiugdyti įgūdžius, leidžiančius jiems sėkmingai dirbti bet kuriame iš keturių kultūros tipų, sudarant tobulėjimo planus.

Hierarchijos kultūroje veiksmingumo kriterijai apima efektyvumą, savalaikiškumą, sklandų veikimą ir nuspėjamumą. Dominuojanti veiklos teorija yra ta, kad kontrolė lemia efektyvumą ir našumą. Rinkos kultūroje veiksmingumo kriterijai yra tikslų siekimas, konkurentų pranašumas, rinkos dalies didinimas ir finansinės grąžos siekimas. Dominuojanti veiklos teorija yra ta, kad konkurencija skatina produktyvumą ir efektyvumą. Klano kultūroje veiksmingumo kriterijai apima sanglaudą, aukštą darbuotojų moralę ir pasitenkinimą, žmogiškųjų išteklių

tobulinimą ir komandinį darbą. Dominuojanti veiklos teorija yra ta, kad darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas lemia išsipareigojimą ir efektyvumą. Adhokratijos kultūroje veiksmingumo kriterijai apima naujų produktų pristatymą, kūrybišką problemų sprendimą, pažangiausias idėjas ir augimą naujose rinkose. Dominuojanti veiklos teorija yra ta, kad inovacijos ir naujos idėjos sukuria naujas rinkas, klientus ir galimybes, kurios yra veiksmingumo rodikliai. (Cameron ir Quinn, 2006)

Konkuruojančios kokybės vertybės gali būti naudingos kokybės vadybos aspektams apibrėžti ir organizuoti, jos taip pat nurodo organizacijos požiūrį į kokybę, jos valdymą. Šie kokybės veiksniai apima hierarchinės kultūros veiklas, tokias kaip vertinimo tobulinimas ir sistemingas problemų sprendimas, rinkos kultūros veiklas, tokias kaip klientų pasitenkinimo matavimas ir konkurencingumo didinimas, klanų kultūros veiklas, tokias kaip įgalinimas ir atviras bendravimas, adhokratijos veiklas, tokias kaip klientų nustebinimas ir džiuginimas bei kūrybiškumo įgyvendinimo sprendimai. (Cameron ir Quinn, 2006)

Personalo vadovo vaidmenys, priemonės, tikslai ir kompetencijos turėtų palaikyti ir sustiprinti pageidaujamą organizacijos kultūrą. Skirtingi žmogiškųjų išteklių vaidmenys gali padėti kurti arba sustiprinti skirtingas organizacines kultūras. Pavyzdžiui, personalo vadovas, kuris daugiausia dėmesio skiria efektyvumui ir procesams, gali padėti sukurti hierarchijos kultūrą, o personalo vadovas, kuris yra strateginis verslo partneris ir orientuojasi į žmogiškųjų išteklių suderinimą su verslo strategija, gali padėti kurti rinkos kultūrą. Personalo vadovas, kuris yra darbuotojų čempionas ir daugiausia dėmesio skiria darbuotojų poreikių patenkinimui, gali padėti sukurti klano kultūrą, o personalo vadovas, kuris yra pokyčių agentas ir skatina pokyčius, gali padėti sukurti adhokratijos kultūrą. Ši sistema pabrėžia žmogiškųjų išteklių funkcijos svarbą formuojant organizacijos kultūrą ir pokyčius bei siūlo, kad personalo vadovai turėtų būti strateginiai, įtraukiantys ir racionalūs savo požiūriu į personalo valdymą. (Cameron ir Quinn, 2006) Priklausomai nuo organizacijos kultūros tipo, žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje skiriasi, žmogiškųjų išteklių vertybės turėtų atspindėti norimą kultūrą.

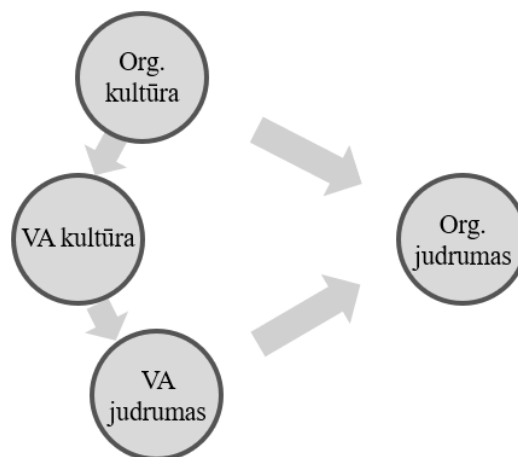
K. S. Cameron ir R. E. Quinn „konkuruojančių vertybių sistema“ suteikia pagrindą nustatyti vertybes, kurios formuoja organizacijos kultūrą, ir nustatyti jų prioritetus bei padeda organizacijoms sukurti pozityvesnę ir efektyvesnę darbo aplinką. Jų sukurta organizacijos tipologija leidžia aiškiau apibrėžti organizacijos kultūros vertybes, veiksnius, kurie sukuria tam tikrą organizacinę kultūrą. Aiškios organizacijos kultūros grupės suteikia galimybę lengviau nustatyti organizacijos kultūros vertybių derinius kurios nuolatos besikeičiančioje rinkoje gali pozityviai arba neigiamai paveikti kitus verslui svarbius komponentus.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SĄSAJOS SU VA JUDRUMU

Literatūros apie organizacijos kultūros sąsajas su VA judrumu nėra daug. Toks ryšys dar tik pradedamas tyrinėti, yra siūlomi tyrimo modeliai. Skyriaus ir Valentukevičė (2020) straipsnyje „Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: Research Agenda“ pastebi kultūros veiksnių svarbą judrių kompetencijų ugdymui. Straipsnyje yra pasiūlomas tyrimo modelis, kuris nurodo, kaip organizacijos kultūra įtakoja VA judrumą (žr. pav. 5). R. Skyriaus ir J. Valentukevičė (2020) pasiūlytas modelis nurodo organizacijos kultūros įtaką VA judrumui per VA kultūrą, kuri yra dalis organizacijos kultūros. Kol kas, organizacijos kultūros poveikis VA judrumui nėra detaliau iširtas, kai kurie autoriai pamini galimą ryšį, bendrai jį nusako.

5 paveikslas

Galimas organizacijos kultūros ir VA judrumo tyrimo modelis



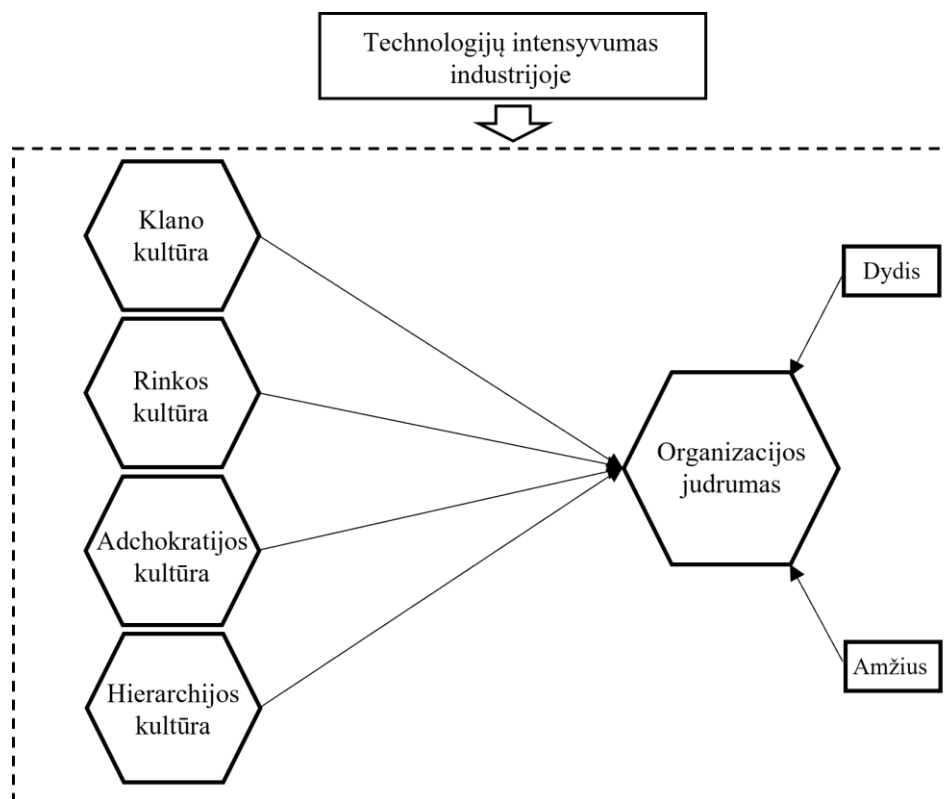
Šaltinis: Skyriaus ir Valentukevičės, 2020

Felipe, C. M., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L. (2017) atliko tyrimą ir parašė straipsnį apie organizacijos kultūros vertybių įtaką organizacijos judrumui. Straipsnyje teikiamas didesnis dėmesys organizacijos kultūros vertybių daromai įtakai organizacijos judrumui. Hofstede (1990) organizacijos apibrėžime, vertybės yra organizacijos šerdis, o Skyriaus ir Valentukevičės (2020) modelyje (žr. pav. 5) yra nurodoma organizacijos kultūros sąsajos su organizacijos judrumu ir VA

judrumu, todėl Felipe, C. M. ir kt. (2017) straipsnis prideda vertingų išvalgų šiam darbui. Felipe, C. M. ir kt. (2017) sukūrė teorinį modelį, derinant organizacijos kultūrų tipologijas su literatūra apie organizacijos judrumą (žr. pav. 6).

6 paveikslas

Organizacijos kultūros tipologijos ir organizacijos judrumo tyrimo modelis



Šaltinis: Felipe, C. M. ir kt., 2017

Šiame darbe analizuojama organizacijos kultūros įtaka VA judrumui, todėl nuspręsta apjungti Skyriaus ir Valentukevičė (2020) modelį su Felipe, C. M. ir kt. (2017) tyrimo modeliu. Skyriaus ir Valentukevičė (2020) modelyje yra nurodomas organizacijos kultūros ryšys organizacijos judrumui ir VA judrumui, kai VA kultūra yra laikoma dalimi organizacijos kultūros. Organizacijos kultūros elementas modelyje gali būti pakeičiamas keturiomis anksčiau aptartomis kultūros tipologijomis, kiekviena kultūros tipologija ir ją sudarančios vertybės, kurias galima laikyti kultūros veiksniais, gali daryti skirtingą poveikį VA judrumui. Felipe, C. M. ir kt. (2017) atliktas tyrimas nerado jokio ryšio tarp vieno iš kultūros tipų ir organizacijos judrumo, todėl yra tikimybė, kad ne visos organizacijos kultūros ir jų veiksniai turi poveikį VA judrumui.

Skyriaus ir kt. (2021) darbe atliktas tyrimas parodė, kad yra ryšys tarp organizacijos ir VA judrumo ir kad VA judrumui įtakos turi tokie veiksniai kaip veiksminga komunikacija tarp verslo ir IT, vartotojų įtraukimas, tam skirti VA padaliniai ir VA kultūra. Skyriaus ir kt. (2021) tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad kultūriniai verslo ir IT skirtumai, taip pat nelanksti bendra organizacijos kultūra yra svarbūs organizacijos ir BI judrumą ribojantys veiksniai.

Nors šiuo metu yra tik keli tyrimai ar literatūra aprašanti organizacijos kultūros ryšį su VA judrumu, papildomų įžvalgų galima atrasti literatūroje apie organizacijos kultūros įtaką VA, VA diegimui ar organizacijos judrumui. Svetlana Nemitko savo disertacijos darbe (2019) rašė, kad VA tyrimų dėmesys pradėjo skirti daugiau dėmesio žmogiškiems veiksniams, įskaitant organizacinius ir valdymo veiksnius, potencialo tyrinėjimą ir kliūčių, trukdančių jam įgyvendinti, šalinimą. Nemitko (2019) taip pat rašė, kad žmogiškieji veiksniai, susiję su pažangiu sąmoningumu, vis dar nepakankamai ištirti. Organizacinė kultūra vis dažniau pripažįstama kaip pagrindinis veiksnys, turintis įtakos verslo analitikos sistemų diegimo sėkmei ir informacijos poreikių tenkinimui. S. Nemitko disertacijos darbe (2019) taip pat minima pozityvi organizacinės kultūros įtaka VA ir informacinių poreikių tenkinimui, tokia informacija indikuoja, kad organizacijos kultūros judrumas yra esminis veiksnys siekiant VA judrumo. Tai iš dalies paremia ir anksčiau minėtus du modelius, nes jie nurodo tiesioginį ryšį tarp organizacijos kultūros ir organizacijos judrumo. Skyriaus ir Valentukevičė (2020) modelyje yra nurodytas VA judrumo tiesioginis poveikis organizacijos judrumui, tačiau yra tikimybė, kad organizacijos kultūra gali sukurti tinkamą aplinką organizacijos judrumui kurtis ir klestėti taip teigiamai paveikiant VA judrumą. Remiantis šiomis žiniomis, būtų galima daryti išvadą, kad organizacijos judrumas ir VA judrumas turi abipusį ryšį, tai reiškia, kad jie gali paveikti vienas kitą, bet juos vienija organizacijos kultūra, kuri gali sukurti jiems tinkamą ar netinkamą aplinką.

Knabke ir Olbrich (2018) straipsnyje apie VA judrumo įgalinimą aprašė atliktą kiekybinį tyrimą, kuris atskleidė, kad VA teikia vertę organizacijoms, tačiau norint pasiekti VA judrumą būtinos tinkamos organizacinės struktūros, gerai apmokyti darbuotojai ir suderinimas su bendra verslo strategija. Jų tyrimo tikslas nebuvo ištirti organizacijos kultūros įtaką VA judrumui, tačiau tarp VA judrumą įgalinančių veiksnių išryškėjo keli elementai, kuriuos galima sieti su organizacijos kultūra. Vis gi, kadangi tyrime nebuvo gilinamasi į organizacijos kultūros įtaką VA judrumui, nėra išsamesnio supratimo, kokia kultūra skatina VA judrumą.

Organizacijos kultūra gali turėti tiesioginį poveikį VA judrumui ir organizacijos judrumui, organizacijos kultūra taip pat gali paremti arba apriboti VA judrumą. Organizacijos norinčios efektyviai išnaudoti VA judrumą, turi sukurti pozityvią organizacijos kultūrą, kuri skatintų VA

judrumą. Norint paveikti VA judrumą su organizacijos kultūra, VA kultūra turi būti organizacijos kultūros dalimi. Neatmetama galimybė, kad organizacijos kultūra turi būti tinkama, kad organizacija būtų judri, taip teigiamai paveikiant VA judrumą. Deja ryšys tarp organizacijos kultūros ir VA judrumo dar nėra gerai ištirtas, galima rasti tik užuominas nurodančios tokį ryšį ar tyrimų pradmenis, kurie suteikia vertingų įžvalgų tolimesniems tyrimams.

4. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VERSLO ANALITIKOS JUDRUMUI EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame darbe atliekami koreliaciniai tyrimai - ryšio, sąsajos, tarpusavio priklausomybės tarp dviejų fenomeno, situacijos veiksnių nustatymas – bandoma nustatyti ryšį tarp organizacijos kultūros ir VA judrumo.

Tyrimo tikslas: nustatyti atskirų organizacijos kultūros tipų ir veiksnių įtaką verslo analitikos judrumui.

Tyrimo klausimai:

1. Kokie organizacijos kultūros veiksniai daro įtaką organizacijos ir verslo analitikos judrumui?
2. Kokia organizacinė kultūra skatina organizacijos ir verslo analitikos judrumą?

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti organizacijos kultūros veiksnius, kurie labiausiai įtakoja VA judrumą.
2. Išskirti organizacijos kultūros tipus, kurie labiausiai įtakoja VA judrumą.

4.1 Empirinio tyrimo metodai

Kokybinis tyrimas – pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu

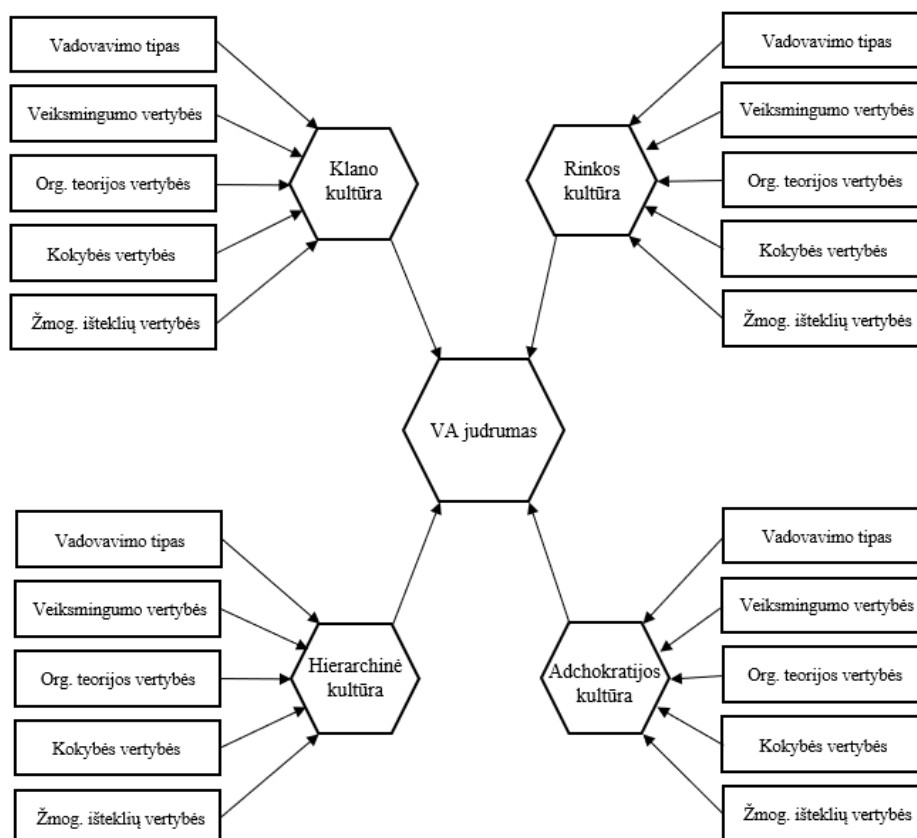
Interviu. Organizacijos kultūros įtaka VA judrumui yra labai mažai ištirta tema, šio ryšio modeliai dar tik yra pradėti kurti, tema nėra plačiai išnagrinėta, todėl buvo pasirinkta daryti interviu. Interviu gali padėti gauti platesnį spektrą įžvalgų, nes respondentui galima užduoti papildomų klausimų, labiau įsigilinti į apkalbamą temą. Milagros Castillo-Montoya (2016) straipsnyje apie interviu protokolo tobulinimą rašė, kad interviu, kaip kokybinis tyrimas, yra naudingas norint surinkti turtingus ir išsamius duomenis apie dalyvių patirtį tačiau jam gali trukti sistemingumo. Iš dalies, tai kad interviu, kaip tyrimas, yra mažiau struktūruotas, gali būti laikoma teigiamu savybe. Atliekant interviu, suteikiama galimybė lanksčiai pritaikyti klausimus ir atlikti tolesnius tyrimus pagal dalyvio atsakymus. Šiame darbe nagrinėjama tema nėra plačiai išnagrinėta, todėl pokalbio metu galima atrasti netikėtų įžvalgų ar perspektyvų. Interviu leidžia

prisitaikyti ir gilintis į naujas sritis, užfiksuojant unikalias išvalgas, kurių galbūt nebuvo numatyta ruošiantis interviu, formuluojant klausimus.

Siekiant suteikti interviu daugiau struktūros, iš nagrinėjamos literatūros buvo pasirinkti svarbiausi aspektai, pagal kuriuos galima sukurti tyrimo modelį ir klausimus tyrimui. Atsižvelgiant į iškeltas problemas, formuluojant tyrimo modelį ir klausimus buvo remiamasi K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) išskirtomis organizacijos vertybių grupėmis, kultūros tipais. Pagal G. Hofstede (1990) kultūros pasireiškimą „svogūnu“, vertybės yra kultūros šerdis, todėl K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) organizacijos tipai, kur atsižvelgiama į vertybes, pasirinkta, kaip pagrindas organizacijos kultūrai nustatyti. Pagal S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) kultūrų tipologijų veiksniai (žr. 1 lentelę), buvo suformuluoti klausimai, leidžiantys identifikuoti, kokio tipo veiksniai dominuoja organizacijoje, taip leidžiant kategorizuoti organizaciją į vieną iš keturių organizacijos kultūros tipų. Žemiau pateikiamas modelis, kad būtų galima geriau suprasti pagrindą pagal kurį buvo formuluojami klausimai organizacijos kultūros tipui nustatyti (žr. pav. 7).

7 paveikslas

Organizacijos kultūros įtakos VA judrumui tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

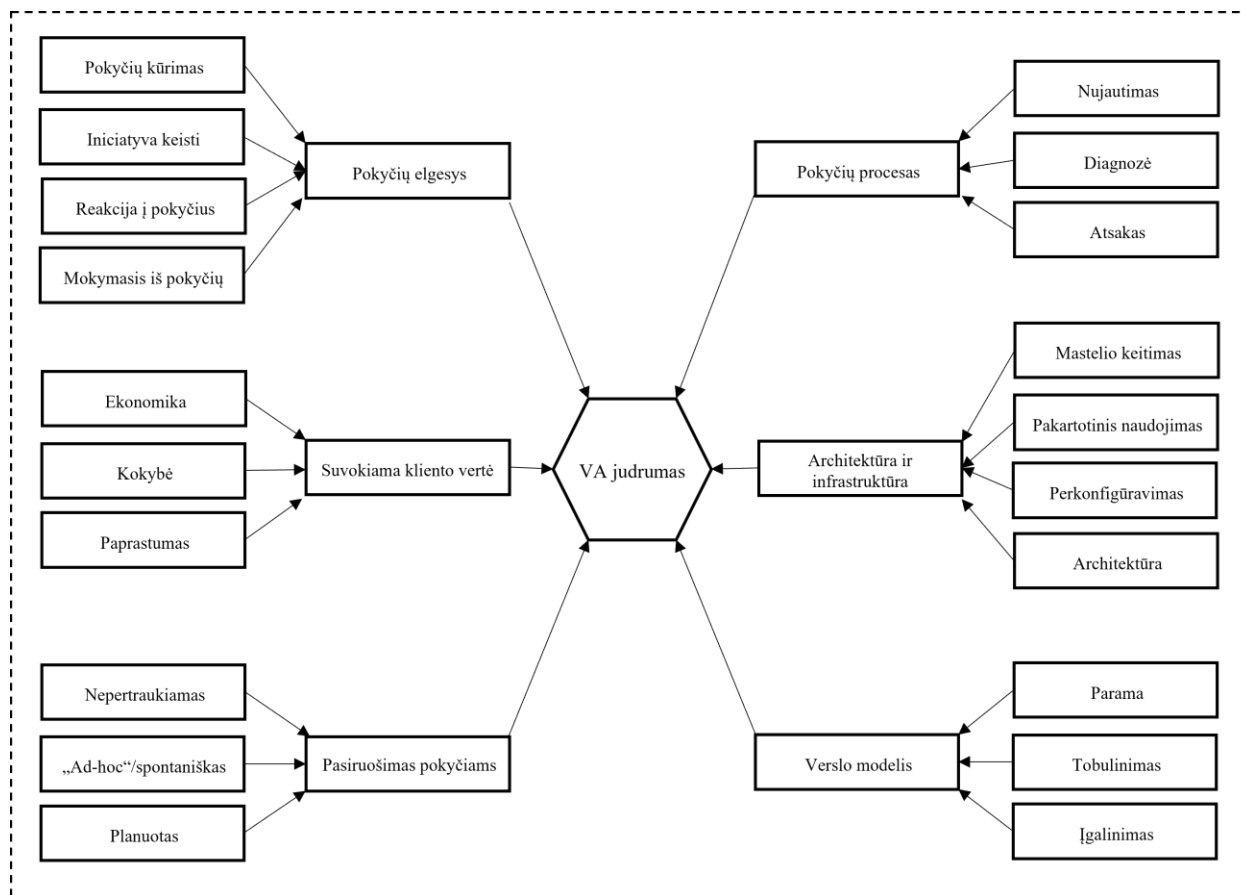
Organizacijos kultūros veiksnių yra penki, todėl klausimai organizacijos kultūrai identifikuoti, buvo išskirti į penkias grupes: vadovavimo tipas, veiksmingumo vertybės, organizacijos teorijos vertybės, kokybės vertybės, žmogiškųjų išteklių vertybės. Kiekvienoje grupėje buvo po klausimą, kuris padeda identifikuoti organizacijos kultūros tipą pagal veiksnio kategoriją – tai yra ar veiksnys turi klano, hierarchijos, rinkos ar adchokratijos bruožų. Tokiu būdu nustatčius respondentų organizacijų kultūros tipus, galima gilintis, kokią įtaką skirtingi organizacijos tipai daro įtaką VA judrumui (žr. pav. 7).

Įvertinti organizacijos VA judrmą buvo sudėtingesnė užduotis, kadangi pati VA judrumo sąvoka yra sąlygintinai nauja. Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2013) sukūrė modelį, kuris susistemino VA judrumą, taip sukuriant pagrindą VA judrumo vertinimui. 2018 m. jie vėl naudojo tą patį, šiek tiek pakoreguotą, modelį dar viename straipsnyje. Kadangi modelis buvo naudojamas jau ne vieną kartą ir jis suteikė galimybę bandyti vertinti VA judrumą, toliau šiame darbo tyrime buvo remiamasi juo. Buvo pasirinkta naudoti naujesnį, pakoreguotą, Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich (2018) modelį ir pagal jį formuoti klausimus, siekiant įvertinti organizacijos VA judrumą. Jų modelį sudarė šeši pagrindiniai elementai, kurie išskaldyti į smulkesnius elementus (žr. pav. 1). Prieš pradėdant kurti klausimyną VA judrumui vertinti, buvo nusibraižytas modelis, kuris suteikė galimybę aiškiau įsivaizduoti VA judrumo vertinimą. (žr. pav. 8).

Vėliaus pagal modelį buvo formuluojami klausimai. Klausimai buvo išskirti į šešias grupes: pokyčių elgsena, suvokiama kliento vertė, pasiruošimas pokyčiams, pokyčių procesas, architektūra ir infrastruktūra, verslo modelis. Kiekvienai grupei įvertinti buvo suformuluoti 3-4 klausimai, remiantis anksčiau minėtu modeliu (žr. pav. 8). Bendras tyrimo modelis, kuris yra sudarytas iš dviejų anksčiau minėtų modelių (žr. pav. 7, pav. 8) – yra pridėtas prieduose (žr. 1 priedą).

8 paveikslas

Verslo analitikos judrumo vertinimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Klausimynas buvo sudarytas dvejomis kalbomis (žr. 2 ir 3 priedus), kadangi siekiama apklausti ekspertus, tai asmenis, kurie dirba ir išmano VA, jie nebūtinai gali būti lietuvių kalba mokantys asmenys. Dalis sudaryto klausimyno turi padėti nustatyti ir suprasti, organizacijos kultūros tipą, kuriame dirba respondentas. Kita dalis klausimyno turi padėti nustatyti, ar VA organizacijoje, kurioje dirba respondentas, turi judrumo požymių. Apklausiant kelis asmenis, tikimasi suprasti koreliaciją tarp organizacijos kultūros ir VA judrumo, gauti daugiau įžvalgų tolimesniems šios temos tyrimams.

Tyrimu siekiama suprasti ir paaiškinti ryšį tarp organizacijos kultūros ir VA judrumo, todėl bendram tyrimo modeliui nubraižyti, buvo remiamasi R. Skyriaus, J. Valentukevičės (2020), C.

M. Felipe ir kt. (2017) ir VA judrumo modeliu, kuri pasiūlė Knabke ir Olbrich (2018). Tyrimo modelį galima pamatyti 1 priede.

4.2 Tyrimo instrumentai ir technikos

Instrumentai ir technikos – tai konceptualios ir fizinės priemonės, kurių pagalba renkama, fiksuojama, apdorojama ir vizualizuojama tyrimui reikalinga informacija, formuojama tyrimo išvados. Informacija buvo renkama individualių interviu metu. Individualūs interviu leidžia nuodugniai ištirti dalyvių patirtį, perspektyvas ir įžvalgas. Galima užmegzti ryšį ir sukurti patogią aplinką, skatinančią respondentus atvirai dalytis mintimis ir pateikti išsamius atsakymus. Toks duomenų gylis ir turtingumas padeda atskleisti niuansuotą ir su kontekstu susijusią informaciją. Individualūs pokalbiai suteikia lankstumo pritaikant interviu procesą kiekvienam respondentui. Individualūs interviu leidžia respondentams atviriau atsakinėti į klausimus. Tokie interviu suteikia galimybę įgyti gilių įžvalgų, ištirti įvairias perspektyvas ir užfiksuoti išsamius pasakojimus, padedančius visapusiškai suprasti tyrimo temą.

Ankstesniame poskyryje buvo trumpai aprašytas klausimų formulavimo procesas, šiame poskyryje šis procesas aprašomas detaliau, norint paaiškinti, kas bus sužinoma iš kiekvieno klausimo. Kaip buvo minėta anksčiau, klausimynas buvo suskirstytas į dvi dalis: organizacijos kultūros tipui nustatyti, VA judrumui nustatyti. Organizacijos kultūros tipo nustatymo klausimai buvo išskirstyti į penkias veiksmų grupes, siekiant nustatyti kiekvieno veiksmo dominuojančius bruožus.

Prieš pradėdant interviu, respondentams buvo pristatyti keli terminai, kurie yra naudojami klausimuose: centralizuotas, hierarchinis, verslo analitika, judrumas, savitarnos analitika, verslo analitikos architektūra. Tokiu būdu buvo bandoma užtikrinti, kad abu interviu dalyviai turi vienodą svarbių sąvokų supratimą, užtikrinant sklandų ir aiškų interviu procesą. Interviu, gavus respondento sutikimą, buvo įrašomi, nes tokiu būdu tyrėjas interviu metu gali visą dėmesį sutelkti į respondentą ir pateikiamus atsakymus, pasižymėti naujai kilusias mintis, įžvalgas. Vėliau, klausantis įrašo, lengviau susisteminti ir kruopščiai įvertinti atsakymus, nieko nepraleidžiant.

Tyrimas yra kokybinis, todėl iš jo nebus gaunami skaitiniai duomenys, todėl atlikus interviu, bus atliekamas jų transkribavimas naudojantis „Atlas.ti“ programą, įrašas bus konvertuojamas į tekstą. Vėliau tekstas bus perskaitomas, kad įsitikinti, jog transkribavimo metu nebuvo padaryta klaidų. Toliau bus plėtojami interviu metu padaryti užrašai.

5. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VERSLO ANALITIKOS JUDRUMUI EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas apklausiant dviejų dydžiais ir veiklomis skirtingų įmonių darbuotojus. Įmonių pavadinimai šiame darbe nebus nurodomi dėl išankstinio susitarimo neatskleisti informacijos padedančios identifikuoti įmones. Mažesnė įmonė, kurios darbuotojų skaičius nesiekia 200, Lietuvoje veiklą vykdo beveik 20 metų ir šiame darbe toliau bus vadinama „įmone X“. Didesnė įmonė, kurios darbuotojų skaičius šiek tiek viršija 500, veiklą Lietuvoje vykdo 7 metus ir toliau šiame darbe bus vadinama „įmone Y“. Apklausiant dvi skirtingas įmones, buvo tikimasi gauti skirtingas duominuojančių organizacijos kultūrų tipologijas ir palyginti, kaip skiriasi VA judrumas įmonėse su skirtingomis organizacijos kultūromis. Tokiu būdu bandoma išvelgti galimą organizacijos kultūros įtaką VA judrumui.

Apklausti darbuotojai turėjo skirtingas pareigas ir darbo patirtį, bet visi tiesiogiai dirbo su duomenimis, jų analitika. Skirtingų pareigų darbuotojai buvo pasirinkti sąmoningai, su tikslu gauti kuo objektyvesnės informacijos apie organizacijos kultūrą ir VA judrumą. Įmonėje „X“ pavyko apklausti 5 darbuotojus, įmonėje „Y“ pavyko apklausti 3 darbuotojus.

Visi interviu buvo įrašomi, gavus į klausimus atsakančio asmens sutikimą. Įrašai buvo sukelti į „Atlas.ti“ ir transkribuojami. Baigus interviu transkribavimą, skaitant interviu atsakymus, buvo nuspręsta žymėti, kurti kodus, požymius, kurie leistų nustatyti organizacijos kultūrą ir Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m. pasiūlyto VA judrumo vertinimo modelio elementų, funkcijų organizacijoje pasireiškimo stiprumą.

Toliau darbe bus pristatomi įmonėje „X“ atlikti interviu analizė ir rezultatai. Po to bus pristatyti įmonės Y atliktų interviu analizė ir rezultatai, o galiausiai rezultatų palyginimas.

Organizacijos kultūra toliau bus pristatoma pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) išskirtas grupes: vadovavimo tipas, žmogiškųjų išteklių vertybės, organizacijos teorijos, veiksmingumo ir kokybės vertybės. Kiekvienoje grupėje išryškėjo bent po vieną dominuojančią organizacijos kultūros tipologiją.

5.1 Įmonės „X“ kultūra

Vadovavimo tipas. Šioje grupėje labiausiai dominavo hierarchijos kultūros tipas, nors buvo neįžymių adchokratijos, rinkos ir klano kultūros bruožų. Iš respondentų atsakymų išryškėjo organizacijos bruožai, vertybės, kurios indikavo, kad vadovybė nėra linkusi inicijuoti pokyčius, bet koks poreikis pasikeitimams yra ilgai svarstomas, o veiksmų imamasi tik esant visiškai būtinybei. Vadovybė organizacijoje vertina kontrolę, yra linkusi valdyti visus organizacijoje vykstančius procesus ir darbus, todėl atsiranda mikrovaldymo požymių, didesnis darbų delegavimas atsiranda tik padidėjus darbų krūviui.

Žmogiškųjų išteklių vertybės. Šioje grupėje vyrauja klano ir rinkos kultūros. Klano kultūra pasireiškė per konfliktų sprendimą, žmogiškųjų išteklių vadovo santykį ir komunikaciją su darbuotojais. Konfliktų sprendimas yra neformalus, vyksta diskusijų pagrindu, svarbu išgirsti visų įsitraukusių šalių puses, nėra numatytas formalus protokolas, bent jau darbuotojų žiniomis, kuriuo būtų remiamasi sprendžiant nesutarimus organizacijos viduje. Žmogiškųjų išteklių vadovas yra atviras diskusijoms ir pokalbiams su darbuotojais ir jie tai žino, jaučiasi patogiai kreipiantis su iškilusiomis problemomis, siekiant patarimo dėl komandos valdymo ar atsiradusių poreikių. Tačiau ties reakcija į darbuotojų poreikius pasireiškia dvi organizacijos kultūros: klano ir rinkos. Žmogiškųjų išteklių vadovas reaguoja į iškilusius darbuotojų poreikius, bet dažniausiai nėra žmonių atstovas, labiau yra matomas, kaip verslo partneris, kuris pristato darbuotojų poreikius vyresniajai vadovybei, bet už juos nekovoja, stengiasi priimti sprendimus, kurie tenkintų vyresniąją vadovybę ir patenkintų paprastus, pagrindinius darbuotojų poreikius. Apklaustų darbuotojų nuomone, žmogiškųjų išteklių vadovas kartais skiria daugiau laiko verslo strateginiams tikslams pasiekti, bet ne darbuotojų psichologinei gerovei darbo vietoje.

Organizacinės teorijos vertybės. Apklausus darbuotojus, dominavo dvejų organizacijos kultūrų vertybės: hierarchijos ir klano. Hierarchijos kultūros vertybės pasireiškė per požiūrį į naujovių diegimą, požiūrį į našumą ir vertės kūrimą. Respondentai ne kartą nurodė, kad visa sprendimų galia yra centralizuota vyresniųjų vadovų lygmenyje, o diskusijos apie pasikeitimus užtrunka ilgai ir dažnu atveju visos pokyčių idėjos pasilieka diskusijose, kol galiausiai užsimiršta. Vyresnieji vadovai taip pat yra linkę valdyti informacijos sklaidą ir dažniausiai tiesioginę komunikaciją teikia tik vidurinėsios grandies vadovams, kurie vėliau ją perduoda komandoms. Apibendrinant, kontrolės ir stabilumo vertinimas organizacijoje – pasipriešinimą pokyčiams kuriantis rinkinys, vyrauja požiūris, kad naujovės, pasikeitimai įvyks su laiku, kai tam bus akivaizdus poreikis. Klano kultūros vertybės pasireiškė per komunikacijos vertinimą ir dėmesį bendruomenės kurimui organizacijoje. Komunikacija yra skatinama nuolatiniiais susitikimais, bei

idėjų komunikacija tiesioginiam vadovui ar per „idėjų puodą“ – bendrai visiems pasiekiamą failą, kur galima pateikti pasiūlymų, kurie pagerintų darbo sąlygas, aplinką.

Veiksmingumo vertybės. Šioje grupėje nežymiai labiau dominavo klanų organizacijos kultūros vertybės. Klanų kultūra veiksmingumo vertybėmis pasireiškia organizacijoje kaip darbuotojų puoselėjimo ir bendradarbiavimo aplinka, skatinanti nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą. Darbuotojai aktyviai remiami ir skatinami tobulinti savo įgūdžius ir žinias, puoselėjant nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Ši kultūra taip pat įgalinta, atvirumu darbuotojams prisidėti prie nedidelio masto sprendimų, skatinant darbuotojų svarbos jausmą ir įsitraukimą į organizacijos veiklos planus. Deja, sprendžiant pagal ankstesnius respondentų atsakymus, tai yra tik organizacijoje kuriamas jausmas, aplinka, nes nors organizacijoje dažnai girdima žinutė apie idėjų dalinimosi ir komunikacijos svarbą, tai retai virsta veiksmis, kurie indikuotų, kad darbuotojų idėjos yra laukiamos ir į jas bus atsižvelgta.

Kokybės vertybės. Kokybės vertybių srityje dominavo hierarchijos organizacijos kultūra, kuri pasižymėjo dideliu dėmesiu tikslumui, apibrėžtų kokybės strategijų ir procesų laikymusi. Organizacijoje aiškios, griežtos gairės yra kertinis akmuo siekiant išlaikyti aukštus darbo kokybės standartus. Sprendžiant pagal respondentų atsakymus, organizacijoje vyrauja kruopštus požiūris į kokybės užtikrinimą naudojant nustatytas sistemas, šablonus ir standartizuotas procedūras. Gairėms teikiama didelė reikšmė, gairių laikymasis – esminiais ramsiais, užtikrinant darbo kokybę. Nukrypimai nuo nustatytų kokybės gairių yra riboti, tik tada, kai tai absoliučiai būtina, pabrėžiant hierarchinės kultūros vertybes įsipareigojimą išlaikyti kuo didesni darbo tikslumą ir struktūrą.

Apibendrinant, įmonės „X“ kultūra neturi vienos dominuojančios organizacijos kultūros, tačiau aiškiai išryškėjo kultūrų derinys. Organizacijoje vyrauja hierarchijos, klanų ir rinkos kultūrų vertybės. Hierarchinės kultūros dominavimas reiškia, kad organizacijoje vertinama struktūra, procesai, detalūs kokybės standartai ir jų laikymasis. Tai kuria stabilią ir kontroliuojamą aplinką, kurioje vertinamas tikslumas ir tvarka. Šią aplinką papildo klanų kultūra, kuri įveda į žmogų orientuotą požiūrį, akcentuojant santykius ir atvirą bendravimą. Organizacijoje sukuriama bendruomenės jausmas, kuris skatina individualų augimą ir nuolatinį mokymąsi struktūrizuotoje sistemoje. Rinkos kultūros elementai egzistuoja, sutelkiant dėmesį į strateginius ir verslo tikslus, kartais gali atrodyti, kad juos užgožia vyraujanti hierarchinė ir klanų kultūra. Šis rinkinys galėtų lemti pusiausvyrą, kai siekiama strateginių tikslų, tačiau daugiau dėmesio skiriant nusistovėjusių procesų palaikymui ir glaudaus bendradarbiavimo aplinkos skatinimui.

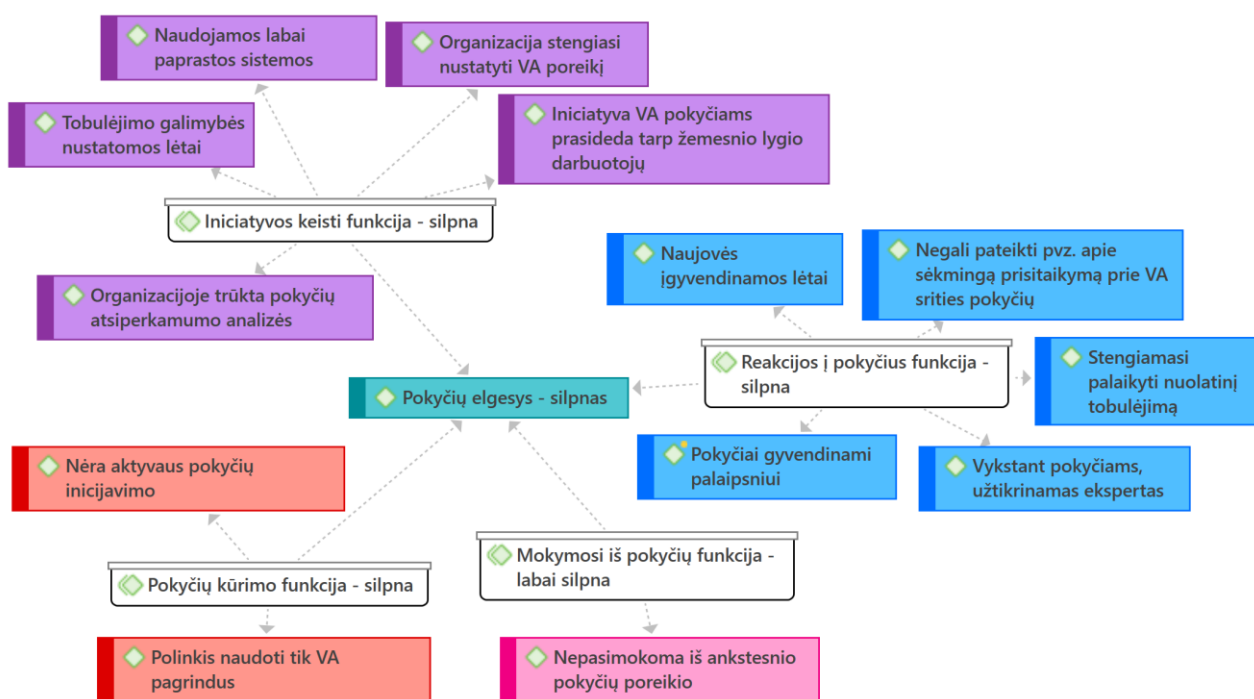
Toliau bus pateikiama įmonės „X“ VA analizė. Analizė atliekama vertinant Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m. pasiūlyto VA judrumo vertinimo modelio elementų, funkcijų organizacijoje pasireiškimo stiprumą. Respondentai nevertino elementų, funkcijų balais, jų nebuvo tiesiogiai klausiami, ar jie mano, kad tam tikri elementai organizacijos VA yra stiprūs ar silpni. Toks sprendimas buvo priimtas, turint omenyje, kad VA judrumui vertinti nėra vieno nusistovėjusio modelio, tai yra tik vienas iš pasiūlymų, kaip galima įvertinti ar VA organizacijoje yra judri, nėra griežtų taisyklių vertinimui ar daug aiškumo ir siūlomo modelio elementus gali būti sunku suprasti. Siekiant sutautpyti laiko, išvengti neaiškumų ir nesusipratimų, respondentams buvo užduodami klausimai, kurie padėtų nustatyti Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m. siūlomo VA judrumo modelio elementų pasireiškimo stiprumą, kadangi modelio autoriai mano, kad organizacijos VA galima laikyti judria, jei ji prisideda prie visų dimensijų.

5.2 Įmonės „X“ VA judrumas.

Pokyčių elgesio dimensija. Ši dimensija yra pagrindinis judrumo konstruktas, kuris susidaro iš keturių funkcijų: iniciatyvos keisti, mokymosi iš pokyčių, pokyčių kūrimo ir reakcijos į pokyčius (žr. pav 9). Pokyčių elgesio dimensijos pasireiškimo organizacijoje stiprumas vertinamas bendrai įvertinus atskiras funkcijas.

9 paveikslas

Įmonės „X“ pokyčių elgesio dimensija



Iniciatyvos keisti funkcija. Organizacijos VA aplinka atspindi didelius trūkumus skatinant aktyvius pokyčius ir naujoves. Remiantis respondentų atsakymais, pastebimai trūksta vadovų iniciatyvos, skatinant VA transformacijas, taip sukūriant kliūtis naujovėms ir tobulėjimui VA srityje. Pagrindinė kliūtis taip pat yra tai, kad nėra struktūrizuotų analitinių sistemų, leidžiančių įvertinti galimą siūlomų VA pakeitimų naudą ar trūkumus. Toks sistemingos analizės trūkumas trukdo organizacijai suprasti poveikį ir pranašumus, kuriuos gali turėti VA pakeitimai. Be to, egzistuoja vyraujantis pasipriešinimas pokyčiams, todėl VA modifikacijos įgyvendinamos tik sunkiose arba privalomose situacijose. Šis reaktyvus požiūris trukdo nustatyti tobulinimo galimybes ir trukdo organizacijai tobulinti savo VA. Organizacijoje abiau pasitikima paprastai, daug išlaidų nereikalaujančiais VA įrankiais, tai rodo nenorą tyrinėti technologines pažangas ir baimę, kad didesnis investavimas į technologines inovacijas neatneš atsiperkamos naudos. Šie pagrindiniai bruožai lėmė sprendimą identifikuoti iniciatyvą keisti, kaip labai silpną.

Mokymosi iš pokyčių funkcija. Respondentai išreiškė vyraujančią nuostatą, kad organizacijai sunku iš pokyčių pasisemti svarbių pamokų ar žinių. Šis suvokto mokymosi trūkumas rodo galimą spragą organizacijos gebėjime išgauti vertingas išvalgas arba prisitaikyti iš praeities transformacijų, o tai rodo, kad reikia tvirtesnės sistemos, leidžiančios užfiksuoti, analizuoti ir pritaikyti išvalgas, gautas keičiantis VA aplinkai.

Pokyčių kūrimo funkcija. Respondentai nurodė, kad organizacijoje nėra aktyvių iniciatyvų, skatinančių pokyčius. Jie pabrėžė tendenciją pasikliauti tik pagrindiniais verslo žvalgybos aspektais, o tai rodo nenorą arba minimalų polinkį aktyviai inicijuoti pokyčius ar pažangą VA aplinkoje.

Reakcijos į pokyčius funkcija. Interviu metu gauti atsakymai pabrėžė apgalvotą ir atsargų požiūrį į naujovių diegimą. Pokyčiai vyksta palaipsniui, žengiant pamatuotus žingsnius naujovių diegimo link. Tačiau įvykus pokyčiams, organizacija užtikrina ekspertų buvimą ir deda pastangas remdama nuolatinius patobulinius, pabrėždama atsidavimą nuolatiniam tobulėjimui per visą pertvarkos procesą.

Pokyčių proceso dimensija. Šią dimensiją sudaro trys funkcijos: atsako, diagnozės ir nujautimo (žr. pav. 10). Respondentai buvo klausiami, apie organizacijos informatumą VA srityje, šios srities pokyčių analizę ir reakciją į tuos pokyčius.

Atsako funkcija. VA judrumo vertinimo modelio atsako funkcijoje respondentai pažymėjo tendenciją, kad atsiradus galimybėms organizacija įgyvendina pigesnius VA pakeitimus. Tačiau

didžioji dalis VA aplinkos pokyčių daugiausia vyksta reaguojant į neatidėliotinus poreikius, pabrėžiant reaktyvų, o ne aktyvų požiūrį į prisitaikymą prie pokyčių VA aplinkoje.

Diagnozės funkcija. Respondentų atsakymai indikavo nuoseklios VA aplinkos pokyčių analizės trūkumą. Vietoje struktūrizuoto ir nuolatinio dėmesio VA aplinkos vertinimui tam, kad būtų galima vykdyti tobulinimą, pokyčiai įprastai būna reaktyvūs, juos skatina akivaizdūs ir neatidėliotini poreikiai, o ne visapusiška ir prevencinė analizė. Apie būtinybę VA pokyčiams verslo atstovams taip pat praneša IT darbuotojai. Tai taip pat nurodo, kad organizacija reaguoja į VA pokyčių poreikius, kaip į suvokiamą, neatidėliotiną būtinybę, o ne kaip gerai struktūrizuoto diagnostikos proceso rezultatą. Nuoseklios ir iniciatyvios analizės sistemos nebuvimas gali apriboti organizacijos galimybes pasinaudoti atsirandančiomis tendencijomis ar pažanga VA srityje, o tai gali trukdyti optimizuoti VA sistemas ir ateities augimo strategijas.

Nujautimo funkcija. Respondentai nurodė, kad organizacijoje vyrauja informatumo metodas, susijęs su dideliu pasitikėjimu žmogiškaisiais ryšiais ir santykių puoselėjimu, kaip pirminiais informacijos apie VA tendencijas šaltiniais, o tai gali būti akivaizdus trūkumas siekiant gauti išsamią informaciją apie naujausius VA pasikeitimus. Šis trūkumas gauti naujausią informaciją kelia iššūkių, nes organizacija susiduria su vėlavimu integruoti naujas VA tendencijas į savo sistemas ir praktiką. Organizacija taip pat yra linkusi naudoti senesnes programas ir metodikas, o tai gali trukdyti priimti novatoriškesnius VA sprendimus. Šis pasitikėjimas pasenusiomis sistemomis, gali trukdyti organizacijai greitai prisitaikyti prie besikeičiančios VA aplinkos.

10 paveikslas

Įmonės „X“ pokyčių proceso dimensija



Suvokiama kliento vertė. Suvokiama kliento vertė yra daugialypė, susideda iš trijų pagrindinių funkcijų: ekonomiškumo, kokybės ir paprastumo (žr. pav. 11). Kartu šios funkcijos apjungia, kad suformuotų holistinę klientų vertės suvokimą, todėl bendras jų pasireiškimo organizacijoje stiprumas nurodys VA indėlį klientų patirties vertei.

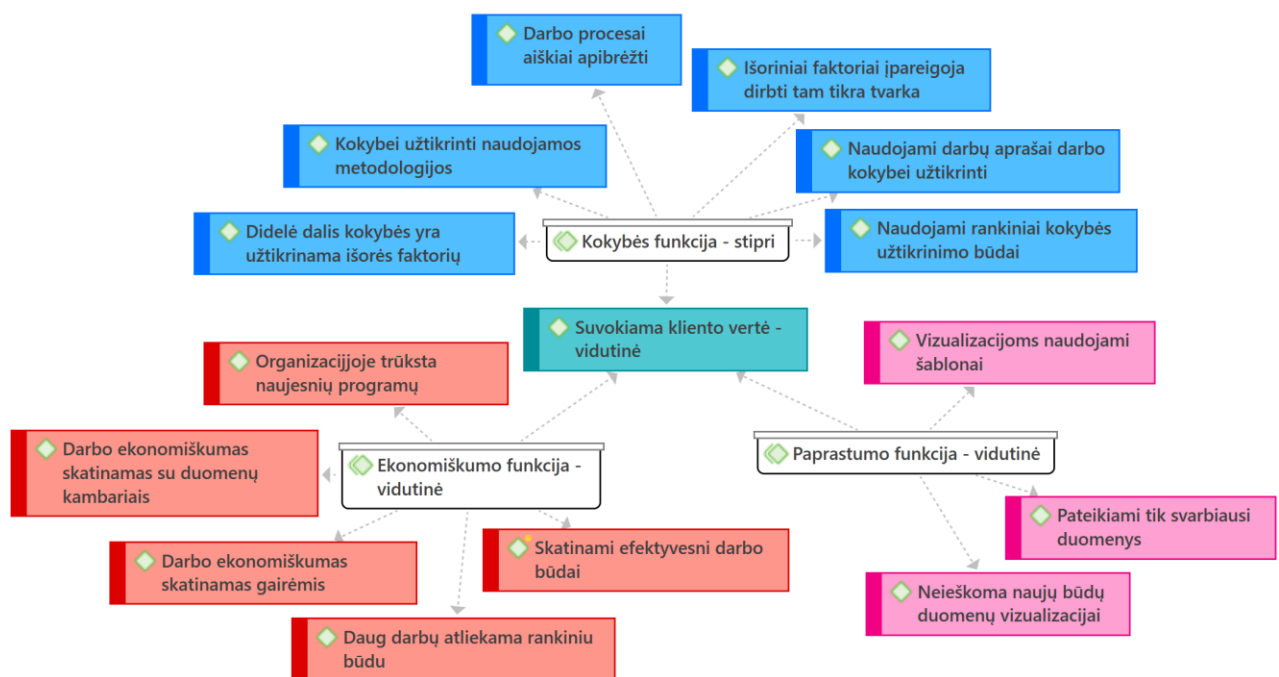
Ekonomiškumo funkcija. Respondentai pabrėžė organizacijos naujesnių programų panaudojimo trūkumą, o tai rodo, kad organizacijoje remiamasi nusistovėjusiais metodais. Nors darbo ekonomiškumas skatinamas pasitelkiant duomenų kambaius (angl. *data rooms*) ir gaires, vis dar vyrauja pasitikėjimas rankiniai duomenų tvarkymo procesais. Toks pasitikėjimas tradiciniais metodais gali trukdyti organizacijai pilnai išnaudoti pažangesnius automatizuotus sprendimus, o tai gali turėti įtakos efektyvumui ir apriboti ekonomiškai efektyvių strategijų įgyvendinimą VA srityje. Dėl šių priežasčių ši funkcija identifikuota, kaip vidutinio stiprumo pasireiškiant organizacijoje.

Kokybės funkcija. Respondentų ai pažymėjo kruopštų požiūrį į darbo procesus per detalius užduočių aprašymus ir metodikas, užtikrinančius kokybės standartus. Tačiau nemaža kokybės užtikrinimo dalis priklauso nuo išorinių veiksnių, o tai reiškia, kad reikia užtikrinti išorės taisyklių, reglamentų laimymą. Be to, vyraujantis rankinių kokybės priemonių naudojimas rodo galimus apribojimus naudojant pažangesnius automatizuotus kokybės užtikrinimo metodus VA srityje. Kokybės funkcija identifikuota, kaip stipri pasireiškiant organizacijoje. Šis vertinimas buvo pasirinktas, nes organizacijoje yra griežta kokybės priežiūra ir didelis dėmesys kokybės užtikrinimui, nor kokybės procesai nėra automatizuoti.

Paprastumo funkcija. Respondentai pabrėžė, kad organizacijoje duomenų vizualizacijai yra naudojami šablonai ir teikiama pirmenybė glaustiems, esminiams duomenims ataskaitose. Respondentų atsakymai taip pat indikavo, kad organizacijoje trūksta susidomėjimo ar iniciatyvos ieškoti naujų metodų ar diegti naujovias, duomenų vizualizavimui pagerinti, o tai gali apriboti pažangą šiame VA aspekte. Dėl šių priežasčių paprastumo funkcija buvo įvertinta, kaip vidutinio stiprumo pasireiškiant organizacijoje.

11 paveikslas

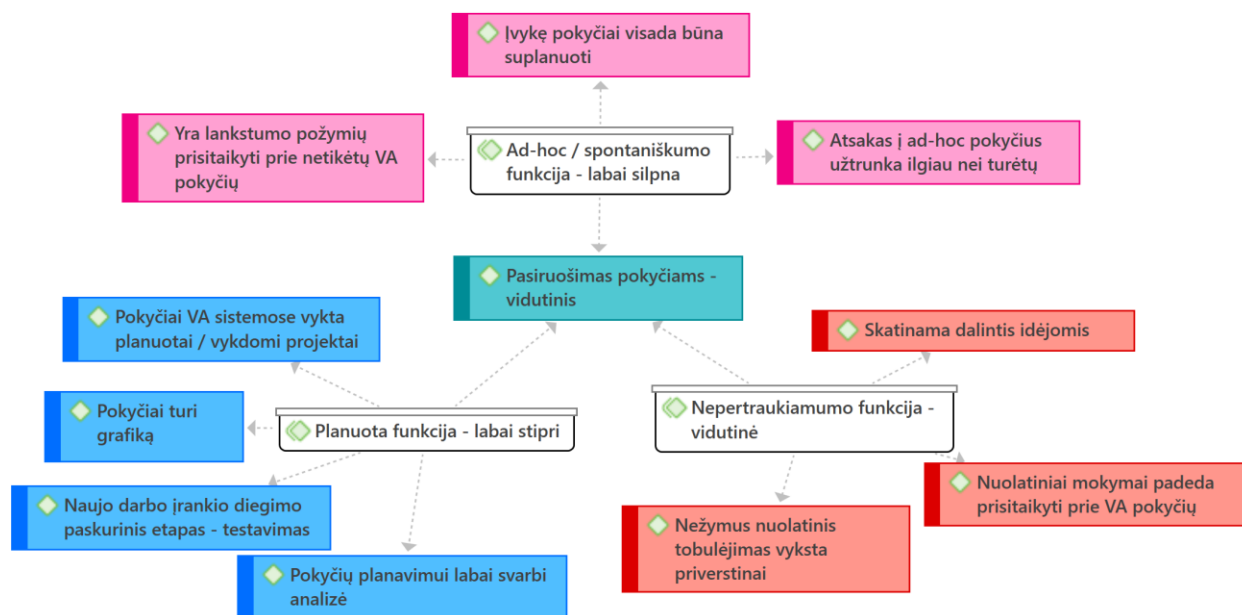
Įmonės „X“ suvokiama kliento vertė



Pasiruošimas pokyčiams. VA pasirengimas pokyčiams apima gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, veikiant nuolatinėmis, planuojamoms ir „ad-hoc“ funkcijomis (žr. pav. 12). Tai apima nuolatinį pasirengimą pokyčiams, apgalvotus suplanuotus pritaikymus ir spontaniškus koregavimus, reaguojant į neatidėliotinus poreikius VA srityje.

12 paveikslas

Įmonės „X“ pasiruošimas pokyčiams



„Ad-hoc“ / *spontaniškumo funkcija*. Remiantis respondentų atsakymais, visi ankstesni pakeitimai buvo suplanuoti, demonstruojant struktūrinį požiūrį. Tačiau, nors yra galimybė prisitaikyti prie netikėtų pokyčių, atsako laikas į „ad hoc“ pokyčius atrodo ilgesnis nei optimalus, o tai rodo, kad gali reikėti paspartinti reakcijas į nenumatytus VA sistemos pakeitimus. Dėl šių priežasčių, „ad-hoc“ / spontaniškumo funkcija buvo įvertinta, kaip labai silpna – respondentai negalėjo nurodyti atveju, kada buvo greitai reaguojama ir prisitaikoma prie VA aplinkos pokyčių, tačiau su laiku imamasi veiksmų darbo metodikos pokyčiams ar įrankiams keisti.

Planuota funkcija. Respondentai pabrėžė kruoštų ožiūrį į VA pakeitimų planavimą, dažniausiai pokyčiai vyksta projektų būdų. Dėmesys skiriamas išsamiai pokyčių analizei, ypač sutelkiant dėmesį į poveikį suinteresuotosioms šalims, o paskutiniame etape visada yra skiriama laiko kruočiam testavimui, iššūkių identifikavimui. Iš respondent atsakymų, buvo aišku, kad planavimui yra skiriama daug dėmesio, todėl ši funkcija identifikuota, kaip labai stipri.

Nepertraukiamumo funkcija. Respondentai pabrėžė aplinką, kuri skatina dalytis idėjomis ir nuolat mokytis, o tai padeda prisitaikyti prie tam tikrų VA pokyčių. Tačiau nuolatinio tobulinimo praktika tebėra silpna, pirmiausia reaguojant į neatidėliotinus poreikius, proaktyviai nekūriant iniciatyvų nuolatiniam tobulinimo procesui. Nepertraukiamumo funkcija buvo įvertinta, kaip vidutinė, kadangi yra kuriama aplinka nuolatiniam tobulėjimui, tačiau nėra aktyvios iniciatyvos diegti naujas metodologijas, ar geresnių darbo įrankių paieškos.

Architektūra ir infratraktūra. Ši dimensija apima tokias esmines funkcijas kaip mastelio keitimas, pakartotinis naudojimas, perkonfigūravimas ir architektūra (žr. pav. 13). Šios dimensijos pasireiškimo organizacijoje stiprumas priklauso nuo anksčiau išvardintų funkcijų, nuo jų palaikymo ir VA tobulinimo galimybių procesai.

Pakartotinio naudojimo funkcija. Respondentai pabrėžė, kad dažnai naudojamos gairės, ataskaitų šablonai ir daugkartinio naudojimo VA elementai. Šia praktika siekiama paspartinti projektų terminus ir padidinti efektyvumą panaudojant esamus išteklius ir struktūras, pakartotinai panaudojant jų paskirtį.

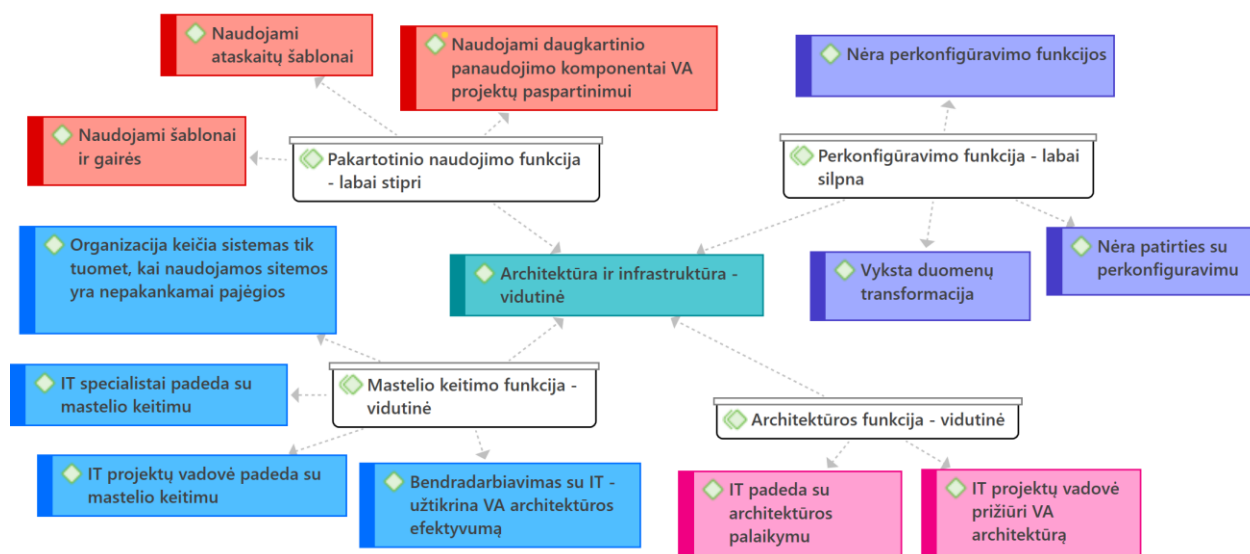
Perkonfigūravimo funkcija. Ši funkcija buvo ne tokia stipri, kaip pakartotinio panaudojimo. Respondentų patirties lygis skyrėsi. Kai kurie iš jų neturėjo patirties su šia funkcija, o kiti turėjo ribotą indėlį duomenų transformavimo aspektais. Dėl šių priežasčių, perkonfigūravimo funkcija organizacijoje identifikuota, kaip silpna.

Mastelio keitimo funkcija. Organizacijoje vyrauja reaktyvus požiūris į šią funkciją, sistemos keičiamos tik tada, kai jų neefektyvumas tampa neišvengiamas. IT palaikymas yra neatsiejamas sprendžiant mastelio problemas, pabrėžiant komunikacijos svarbą siekiant užtikrinti optimalų VA architektūros efektyvumą organizacijoje.

Architektūros funkcija. Visos šios funkcijos veikimas yra patikėtas IT specialistams, pagrinde IT projektų vadovei. Šiaip funkcijai paremti ir palaikyti yra priskirti asmenys, tačiau tai nėra jų pagrindinė atsakomybė, todėl ji identifikuota, kaip vidutinio stiprumo.

13 paveikslas

Įmonės „X“ Architektūra ir infrastruktūra



Verslo modelio dimensija. Judrios VA esmė slypi gebėjime palaikyti, tobulinti ir įgalinti verslo modelį, remian organizacinius procesus, tobulinti jų funkcionalumą ir suteikiant galimybę prisitaikyti bei augti verslo struktūroje (žr. pav. 14). Toliau vertinamos trys funkcijos, leis nustatyti, kaip stipriai pasireiškia verslo modelio dimensija vertinant VA judrumą organizacijoje.

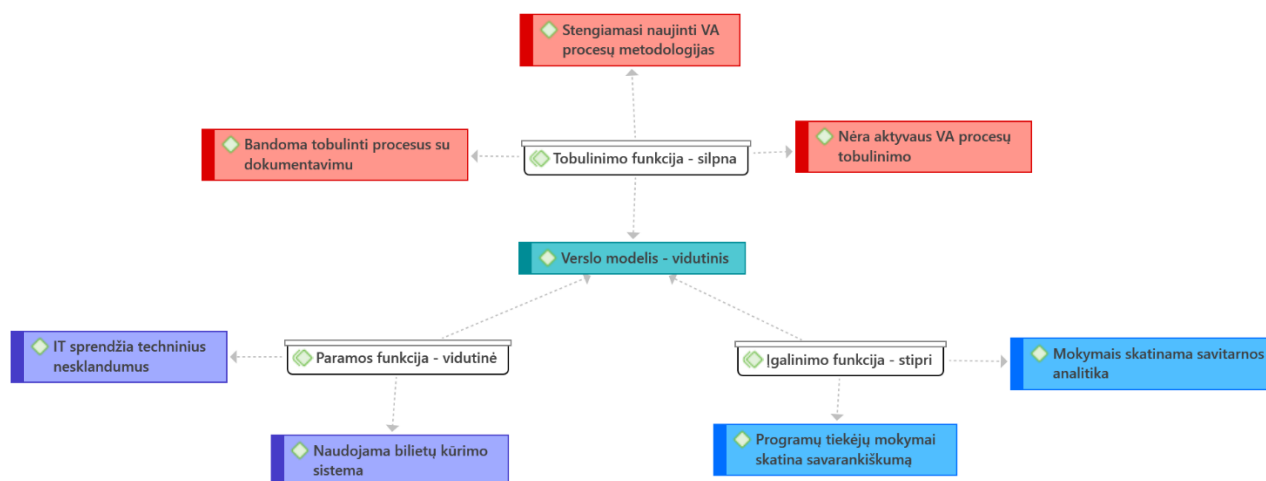
Tobulinimo funkcija. Respondentai nurodė, kad organizacijoje yra neįmanoma pastangas tobulinti VA procesus, viena iš paprasčiausių iniciatyvų buvo nurodyta visos dokumentacijos skaitmeninimas. Tačiau, be daugiau konkrečių pastangų, atrodo, kad VA aplinkoje trūksta aktyvių ir nuolatinių tobulinimo iniciatyvų, todėl ši funkcija identifikuota, kaip silpna.

Įgalinimo funkcija. Respondentai nurodė, kad organizacijoje yra pastangos skatinti savitarnos analitiką. Paskatinimai vyksta per įvairias organizacijoje teikiamas mokymosi galimybes, leidžiančias vartotojams išplėsti savo įgūdžius ir savarankiškumą naudojant analitikos priemones. Be to, programų tiekėjai taip pat turi vaidmenį, teikiant įvairius kursus, papildydami organizacijos pastangas ir suteikdami vartotojams galimybę efektyviai naudotis savitarnos galimybėmis VA infrastruktūroje. Dėl egzistuojančių ir aktyvių pastangų įgalinti VA įrankių vartotojus savarankiškai naudoti visomis VA įrankių funkcijomis, įgalinimo funkcija identifikuota kaip stipri.

Paramos funkcija. Organizacijoje, remiantis respondentų atsakymais, labai pasikliaujama IT specialistais, kai reikia spręsti technines problemas. Organizacija taip pat palaiko veikiančią ir aktyviai naudojamą bilietų sistemą, leidžiančią efektyviai tvarkyti pagalbs užklausas.

14 paveikslas

Įmonės „X“ verslo modelio dimensija



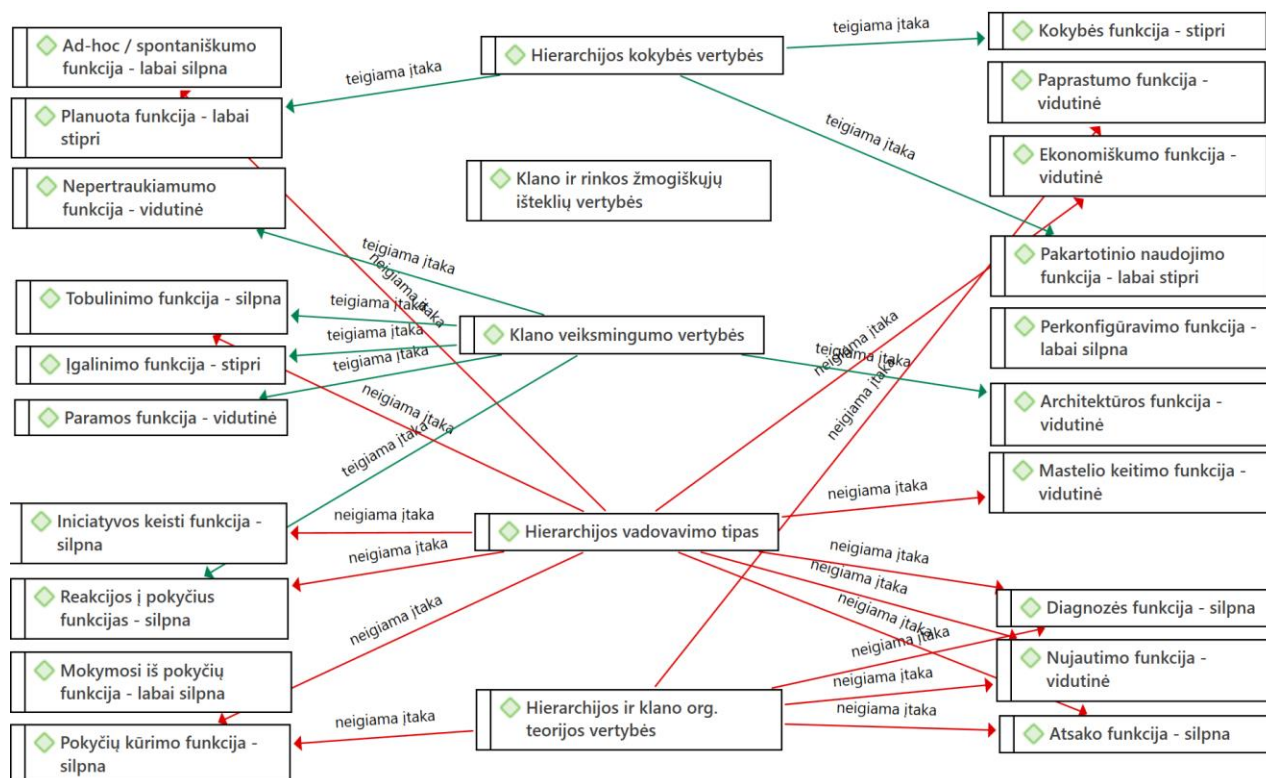
Išanalizavus šias dimensijas ir jų funkcijas, galima daryti išvadą, kad įmonės „X“ VA nėra judri - Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m. pasiūlyto VA judrumo modelio elementai organizacijoje pasireiškė silpnai arba vidutiniškai. Įmonė „X“ yra judrios VA diegimo procese, todėl šis tyrimas, jo rezultatai, galėtų suteikti vertingų įžvalgų apie organizacijos kultūros poveikį judrios VA diegimui.

5.3 Įmonės „X“ kultūros įtaka VA judrumui

Toliau yra analizuojami galimi ryšiai tarp organizacijos nustatytų kultūrų tipologijų, kurios pasireiškė vertybių grupėse ir Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m. pasiūlyto VA judrumo modelio elementų funkcijų (žr. pav. 15). Klano ir rinkos kultūrų rinkinio žmogiškųjų išteklių rinkinys neturėjo jokios žymios įtakos VA judrumo elementams, kitos vertybės turėjo neigiamą arba teigiamą įtaką. Analizuojant galimus organizacijos kultūros ir VA ryšius, įtaką, ne visiems VA judrumo elementams buvo identifikuotos poveikį turinčios organizacijos kultūros vertybių grupės. Tai gali būti paaiškinama nepakankamai informatyviu respondento atsakymu, negalėjimu suteikti daugiau informacijos.

15 paveikslas

Įmonės „X“ kultūros įtaka VA judrumui



Teigiamą įtaką VA judrumo elementams turėjo hierarchijos kultūros kokybės vertybės ir klano veiksmingumo vertybės.

Hierarchijos kultūros tipologija kokybės vertybės turėjo teigiamą įtaką planuotai, kokybės ir pakartotinio naudojimo funkcijoms. Dėmesys tikslumui, procesų laikymasis, aiškios pakartotinio naudojimo gairės ir didelis dėmesys kokybei ir tikslumui turėjo teigiamą įtaką kokybės užtikrinimui, pakartotinio naudojimo elementams ir planavimui.

Klano veiksmingumo vertybės turėjo teigiamą įtaką net penkiems VA judrumo elementams: architektūros, nepertraukiamumo, tobulinimo, įgalinimo ir paramos funkcijoms. Nuolatinio mokymosi skatinimas teigiamai įtakojo tobulinimo ir įgalinimo funkcijas, taip skatinant organizacijos ekspertus tildėti ir potencialiai ieškoti tobulėjimo galimybių organizacijai. Bendradarbiavimo vertinimas identifikuotas, kaip darantis teigiamą įtaką nepertraukiamumo, paramos ir architektūros elementams. Taip sukuriama aplinka, kurioje komunikacija yra svarbus darbo aspektas, kuris gali pagerinti informacijos dalinimąsi.

Hierarchijos vadovavimo tipas turėjo neigiamą įtaką net dešimčiai VA judrumo elementų. Vadovybės organizacijoje vertinama kontrolė, centralizuotas sprendimų priėmimas, reaktyvus požiūris į pokyčius ir ilgas pokyčių svarstymas trukdo efektyvesniam ir greitesniam sprendimų priėmimui, todėl tai neigiamai įtakojo „ad-hoc“ / spontaniškumo elementą. Vadovybės reaktyvi reakcija į pokyčius ir pokyčių inicijavimo stoka neigiamai įtakojo tobulinimo, iniciatyvos, ekonomiško, mastelio keitimo, diagnozės ir reakcijos į pokyčius elementus. Stabilumo vertinimas tai pat neigiamai įtakojo pokyčių kūrimo, nujautimo ir atsako elementus. Hierarchijos vadovavimo tipas, pasireiškiantis per vadovybės norą viską kontroliuoti ir daryti pokyčius tik kai jie yra privalomi, trukdo organizacijai proaktyviai kurti VA pokyčius ir greitai reaguoti į VA rinkos pokyčius.

Hierarchijos ir klanų org, teorijos vertybės turėjo neigiamą įtaką keturiems VA judrumo elementams. Šioje vertybių grupėje, kaip hierarchijos vadovavimo tipo grupėje, stabilumo ir kontrolės vertinimas daro neigiamą įtaką pokyčių kūrimo, diagnozės, nujautimo ir atsako funkcijoms. Lėtas pokyčių sprendimų priėmimas ir aktyvaus pokyčių inicijavimo trukumas stabdo VA tobulinimą ir VA galimybes nėra pilnai išnaudojamos.

Apibendrinant, teigiamą įtaką darantys organizacijos kultūrų vertybių grupės neturėjo pakankamai daug ar stiprią įtaką darančių vertybių, veiksnių tam, kad VA judrumo elementai būtų stipriai pasireiškiantys ir organizacijos VA būtų galima laikyti judria.

5.4 Įmonės „Y“ kultūra

Vadovavimo tipas. Šioje grupėje dominavo adhokratijos kultūros tipas. Įmonės „Y“ vyriausieji vadovai yra atviri inovacijoms, supranta, kad nuolatiniai pokyčiai yra neišvengiami besikeičiančioje rinkoje. Organizacijos vadovai vertina efektyvų prisitaikymą prie naujų sąlygų ir nebijo deleguoti darbų – pasitiki dirbančiais specialistai priimti informuotus sprendimus, todėl organizacijos valdymas yra decentralizuotas.

Žmogiškųjų išteklių vertybės. Šioje grupėje vyrauja klanų kultūra. Organizacijoje klanų kultūra pasireiškė per dėmesį darbuotojų fizinei ir psichologinei būklei, gerovei organizacijoje. Organizacijoje taip pat vertinama lygybė ir visi yra laikomi viena didelė komanda.

Organizacinės teorijos vertybės. Šioje vertybių grupėje dominavo klanų kultūros tipologija. Ši kultūros tipologija pasireiškė per lygybės, bendruomenės ir komunikacijos vertinimą. Organizacijoje darbuotojai ir strateginiai tikslai yra laikomi lygaus svarbumo. Tai taip

pat atsispindėjo žmogiškųjų išteklių vertybių grupėje, todėl tai rodo organizacijos vertybių nuoseklumą.

Veiksmingumo vertybės. Šioje vertybių grupėje vėl dominavo klanų kultūros tipologija. Tai gali indikuoti, kad organizacija turi vertybes, kurių laikosi visose organizacijos veiklos srityse. Ši kultūros tipologija pasireiškė per darbuotojų tobulėjimo, įtraukimo ir išlaikymo vertinimą. Įmonė investuoja į darbuotojų augimą organizacijoje, mokymams skiria finansinius krepšelius ir laiko mokymams atlikti. Vyresnioji vadovybė yra atvira įvairaus lygio vadovų organizacijoje įžvalgoms apie priimamus sprendimus.

Kokybės vertybės. Šioje vertybių grupėje dominavo adhokratijos kultūros tipologija. Ši kultūros tipologija pasireiškė per kokybės procedūrų tobulinimą, automatizavimo prioritizavimą. Organizacija vertina nuolatinį tobulėjimą, kokybės valdymo procesai, procedūros neišimtis, nuolatos bandoma ieškoti būdų pagerinti kokybės valdymą.

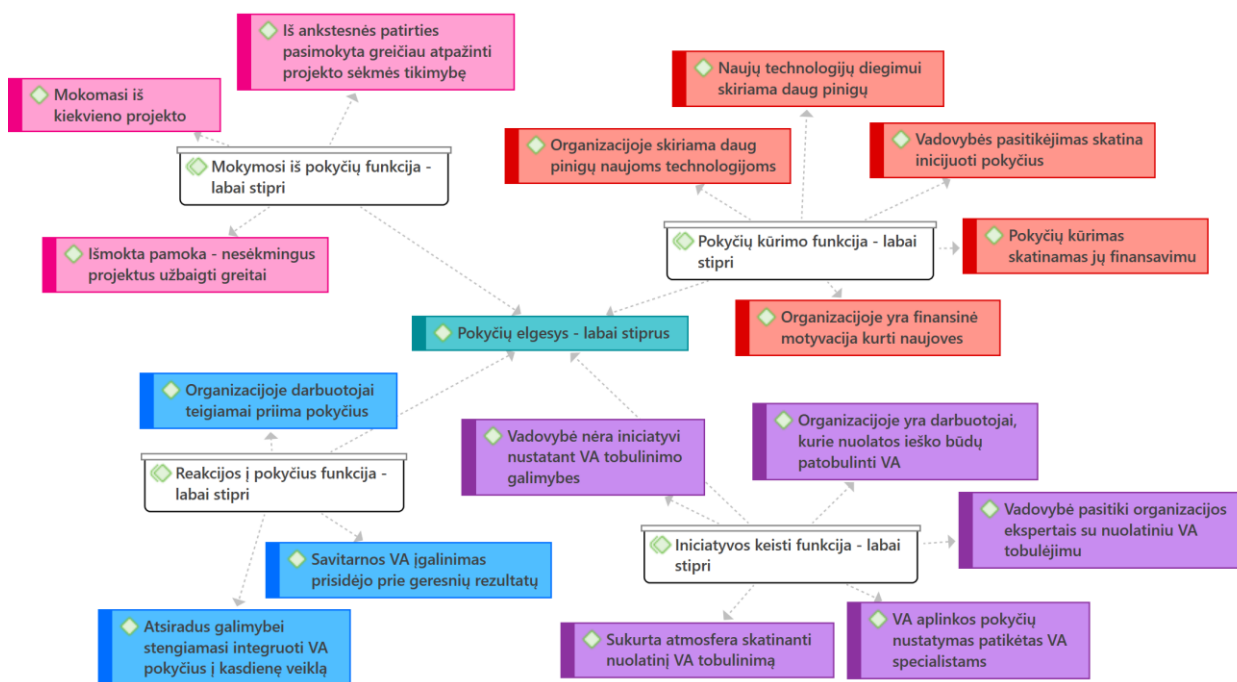
Apibendrinant įmonės „Y“ organizacijos kultūros analizę, galima daryti išvadą, kad organizacija turi ir nuosekliai laikosi vertybių. Analizuojant skirtingas vertybių grupes ir vadovavimo tipą, kuris pasireiškia per vadovų vertybes, organizacijoje išryškėjo adhoratijos ir klanų kultūrų rinkinys. Organizacija yra atvira naujovėms, supranta pokyčių naudą ir aktyviai siekia tobulinimo, tuo pačiu organizacijoje yra vertinama komunikacija, darbuotojai laikomi vienodai svarbiais ir vertingais bendruomenės nariais. Šis kultūrų rinkinys sudaro atvirą ir inovatyvią organizacijos kultūrą.

5.5 Įmonės „Y“ VA judrumas

Pokyčių elgesio dimensija. Šios dimensijos pasireiškimo organizacijoje stiprumas buvo įvertintas, kaip labai stiprus. Šis įvertinimas buvo paremtas keturių, ją sudarančių, funkcijų pasireiškimu organizacijoje (žr. pav. 16). Šių keturių funkcijų analizė pateikta žemiau.

16 paveikslas

Įmonės „Y“ pokyčių elgesio dimensija



Iniciatyvos keisti funkcija. Organizacija turi darbuotojus, kurie nuolatos ieško būdų kaip patobulinti VA, organizacijos vadovai pasitiki specialistais, nustatant VA aplinkos pokyčius ir pasitiki jų priimamais sprendimais, jiems pritaria. Nors vadovybė nėra iniciatyvi nustatant VA tobulinimo galimybes, sukurta organizacijos aplinka skatina nuolatinį VA tobulinimą – darbuotojai nebijo teikti pasiūlymus, žino, kad vadovybė jais pasitiki ir domisi VA pokyčiais.

Mokymosi iš pokyčių funkcija. Organizacijoje vyksta daug pokyčių, todėl yra sukaupta didelė ir plati pokyčių vykdymo patirtis, iš kiekvieno pokyčių projekto mokomasi. Vienos didžiausių pamokš, kurias nurodė respondentai: sėkmingo projekto požymių atpažinimas ir nesėkmingo projekto greitas užbaigimas. Vienas iš respondentu nurodė, kad viena didžiausių pamokų yra tai, kad ne visi projektai yra sėkmingi, todėl organizacijoje visi žino, kad jei projektas nerodo sėkmės požymių, pokyčiai neveikia, projektą reikia užbaigti greitai, kad nebūtų švaistoma daugiau laiko ir finansinių išteklių.

Pokyčių kūrimo funkcija. Organizacijoje skiriama daug dėmesio ir išteklių naujų technologijų diegimui. Organizacijoje VA pokyčiai yra skatinami finansiškai – tai yra,

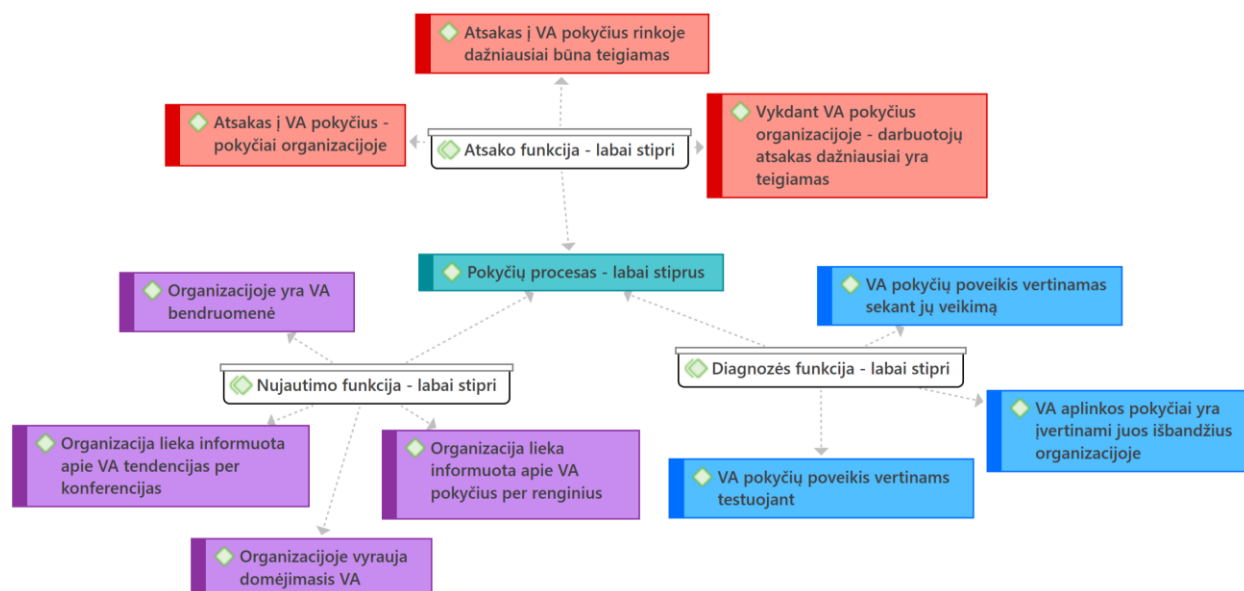
organizacijos specialistai, iš ankstesnės patirties, žino, kad vadovybė nesipriešins VA pokyčiams ir skirs tam finansavimą. Vadovybė supranta VA pokyčių kainą ir yra pasiryžusi į tai investuoti.

Reakcijos į pokyčius funkcija. Darbuotojai organizacijoje, kaip ir vadovybė, pokyčius priima, kaip savaime suprantamą dalyką ir geba efektyviai prie jų prisitaikyti. Atsiradus galimybei stengiamasi integruoti VA pokyčius į kasdienę veiklą ir taip pagerinti darbo procesus, rezultatus.

Pokyčių proceso dimensija. Kaip ir prieš tai analizuota dimensija, ši buvo pasirinkta vertinti kaip labai stipriai pasireiškianti įmonėje „Y“. Pokyčių proceso dimensija yra labai artima pokyčių elgesio dimensijai, nes abi dimensijos apibrėžia organizacijos santykį su pokyčiais. Įvertinimas buvo pasirinktas išanalizavus tris dimensiją sudarančias funkcijas (žr. pav. 17).

17 paveikslas

Įmonės „Y“ pokyčių proceso dimensija



Atsako funkcija. Atsiradus galimybėms patobulinti VA, dėl naujienų VA rinkoje, organizacijoje inicijuojami pokyčių projektai. Ankčiau aptartose įmonės „Y“ funkcijose, išryškėjo vadovybės ir darbuotojų teigiamas požiūris į naujoves, atsako funkcijoje, taip pat yra nurodomas teigiamas darbuotojų požiūris į VA pokyčius, kai pokyčių projektai yra sėkmingi.

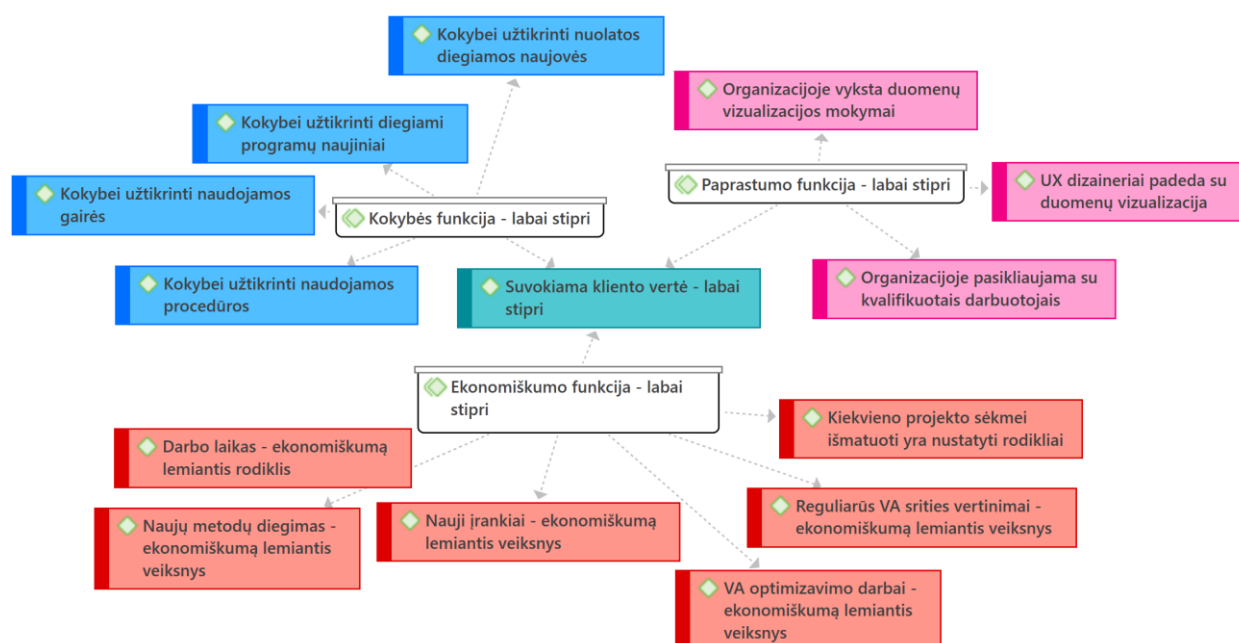
Diagnozės funkcija. Organizacijoje VA pokyčių poveikis yra vertinamas sekant naujienas apie VA aplinkos pokyčius. Organizacija dažnai diegia VA pokyčius, todėl gali stebėti ir vertinti, ar VA pokyčiai yra naudingi ir atsiperka.

Nujautimo funkcija. Įmonė „Y“ turi sistema, kuri padeda likti informuotiems apie VA tendencijas ir naujienas. Organizacijoje yra VA bendruomenė, kurioje dalinamasi žiniomis ir išvalgomis. Vadovybė dalyvauja konferencijose ir renginiuose, kuriuose sužino apie VA tobulinimo galimybes ir dalinasi naujienomis su specialistais organizacijoje.

Suvokiama kliento vertė. Ši dimensija apibrėžia VA indėlį klientų patirčiai. Išanalizavus tris funkcijas, kurios sudaro dimensiją (žr. pav. 18), suvokiama kliento vertė įmonėje „Y“ yra vertinama kaip labai stipri.

18 paveikslas

Įmonės „Y“ suvokiama kliento vertė



Ekonomiškumo funkcija. Organizacija turi rodiklius, kuriais vertina ekonomiškumą, kurį suteikia VA ir VA pokyčių projektai. Organizacijos specialistai reguliariai vertina VA sritį, ieško galimybių tobulinti naudojamus VA įrankius, jei yra galimybė, diegti naujus. Vienas svarbiausių rodiklių, kuris identifikuoja, kad VA projektai yra ekonomiškai ir sėkmingi – laikas, kuris yra sutaupomas įdiegus naujus metodus, įrankius.

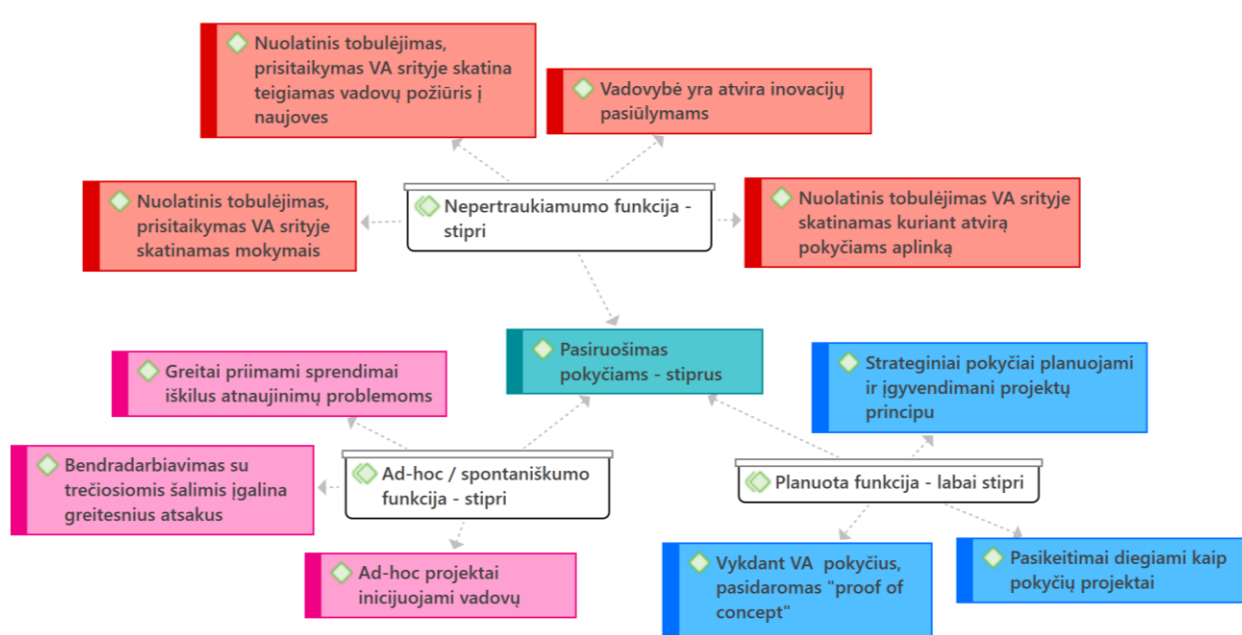
Kokybės funkcija. Kokybei užtikrinti naudojamos procedūros ir gairės, nuolatos ieškoma, kaip tobulinti kokybės valdymą. Specialistai organizacijoje rūpinasi programų naujinių diegimu ir taip prisideda prie kokybės užtikrinimo ir nuolatinio tobulinimo.

Paprastumo funkcija. Įmonėje „Y“ yra taip pat skiriama daug dėmesio duomenų vizualizacijai. Organizacijoje pasikliaujama kvalifikuotais darbuotojai ir vizualizacija dažnai yra patikimą darbuotojais, kurie užsiima vizualizacija, tačiau bandoma mokyti visus darbuotojus. Organizacija naudoja vidinius ir išorinius reasursus, kad galėtų informuoti specialistus, juo mokyti apie tinkamą duomenų vizualizaciją. Vidiniai reasursai būna UX dizaineriai, kurie pasidalina patarimais, praveda mokymus, tačiau organizacija taip pat samdo išorinių organizacijų specialistus, kad jie galėtų praveisti duomenų vizualizacijų mokymus.

Pasiruošimas pokyčiams. Ši dimensija, kaip anksčiau analizuotos su pokyčiais susijusios dimensijos, taip pat nurodo organizacijos santykį su pokyčiais. Ši dimensija įvertinta, kaip stipriai pasireiškianti organizacijoje, išanalizavus tris funkcijas (žr. pav. 19).

19 paveikslas

Įmonės „Y“ pasiruošimas pokyčiams



„Ad-hoc“ / sponniškumo funkcija. Organizacija geba greitai priimti sprendimus iškilus atnaujinimų problemoms ir bendradarbiaujant su įvairiais skyriais, trečiosiomis šalimis, gali greitai spręsti problemas. Anksčiau vadovybė buvo įvardinta, kaip nekūrianti iniciatyvų VA pokyčiams, tačiau analizuojant respondentų atsakymus apie „ad-hoc“ / spontaniškumo funkciją, vadovybė buvo identifikuota, kaip spontaniškų projektų inicijatorė, dažniausiai po konferencijų, kuriose

buvo pristatomos VA naujienos. Tai tik dar labiau pabrėžia vadovybės atvirumą inovacijoms, o specialistų pristatytos naujienos ir jų galimybės, įkvepia juos naujiems projektams.

Planuota funkcija. Strateginiai pokyčiai organizacijoje yra planuojami ir įgyvendinami projektų principu, dažnai vadovujamasi pokyčių projektų eiga. Visada pasidaromas koncepcijos įrodymas (angl. *proof of concept (POC)*) tam, kad būtų galima nustatyti, ar idėją galima paversti realybe, nustatyti ar projektas veiks.

Nepertraukiamumo funkcija. Ši funkcija nurodo organizacijos nepertraukiamą tobulėjimą ir mokymąsi. Įmonėje „Y“ nuolatinis tobulėjimas VA srityje yra skatinamas kuriant atvirą pokyčiams aplinką, vadovybės požiūriu į pokyčius, inovacijas. Nuolatiniai tobulėjimai taip pat nevyktų be specialistų mokymų, todėl organizacijos investavimas į darbuotojų tobulėjimą įgalina nepertraukiamumo funkciją.

Architektūra ir infratraktūra. Ši dimensija įmonėje „Y“ pasirinkta vertinti, kaip labai stipri pasireiškiančią, išanalizavus atsakymus apie šią dimensiją sudarančias funkcijas (žr. pav. 20).

Pakartotinio naudojimo funkcija. Organizacijoje yra naudojami pakartotinio naudojimo elementai, kurie prisideda prie duomenų vizualizacijos, kokybės ir automatizacijos darbams. Įmonė „Y“ naudoja spalvų šablonus vizualizacijoms, procedūras, kurios padeda užtikrinti kokybės valdymą ir yra naudojamos, kai yra braižomos automatizacijų procedūros.

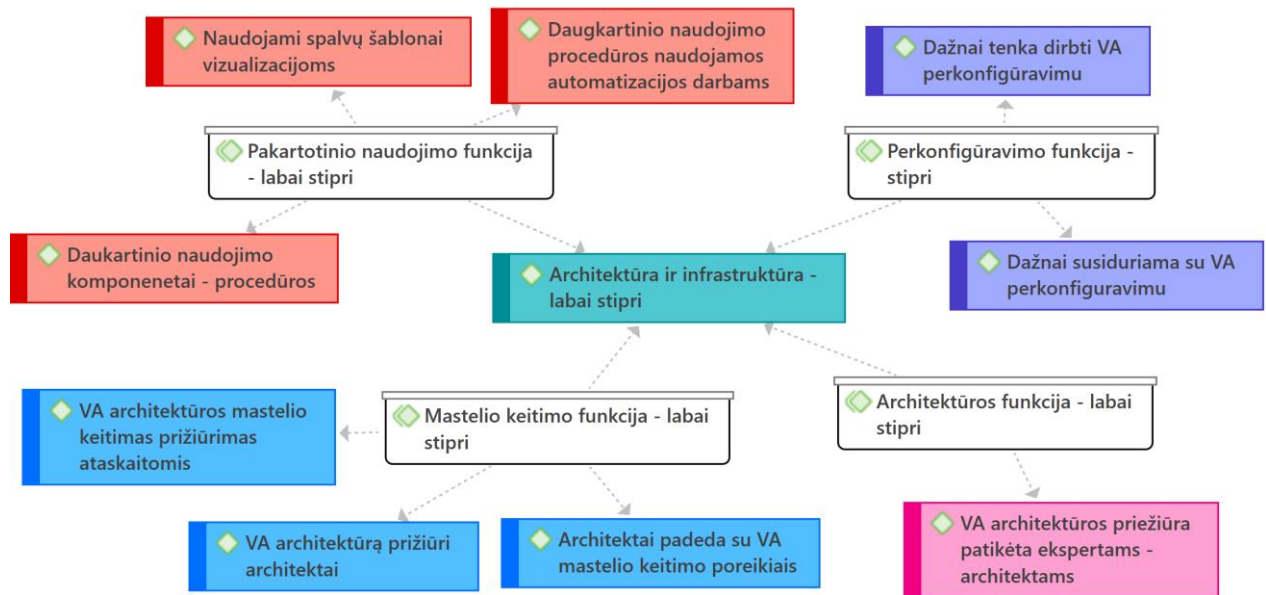
Perkonfigūravimo funkcija. VA perkonfigūravimas, tai sistemos ar procesų modifikavimas, koregavimas, kad VA atitiktų kintančius poreikius ar technologinę pažangą. Įmonėje „Y“ VA komandai dažnai tenka susidurti su VA perkonfigūravimu.

Mastelio keitimo funkcija. VA mastelio priežiūra ir keitimas organizacijoje yra patikėtas architektams, kurių organizacija turi 6. VA architektūros mastelis yra stebimas ataskaitomis ir prireikus imtis veiksmų, apie tai komunikuoja architektai, kuriems yra patikėta ši funkcija.

Architektūros funkcija. Respondentai negalėjo daug papasakoti apie VA architektūros priežiūrą, užtikrinant patikimumą ir našumą, tačiau įmonėje „Y“ tuo rūpinasi kvalifikuoti specialistai, kurie išmano architektūros sritį – architektai.

20 paveikslas

Įmonės „Y“ architektūra ir infrastruktūra



Verslo modelio dimensija. Ši dimensija apibrėžia funkcijas, kurios įgalina svarbius tobulėjimo aspektus. Verslo modelio dimensija buvo įvertinta, kaip labai stipri, išanalizavus ją sudarančias funkcijas (žr. pav. 21).

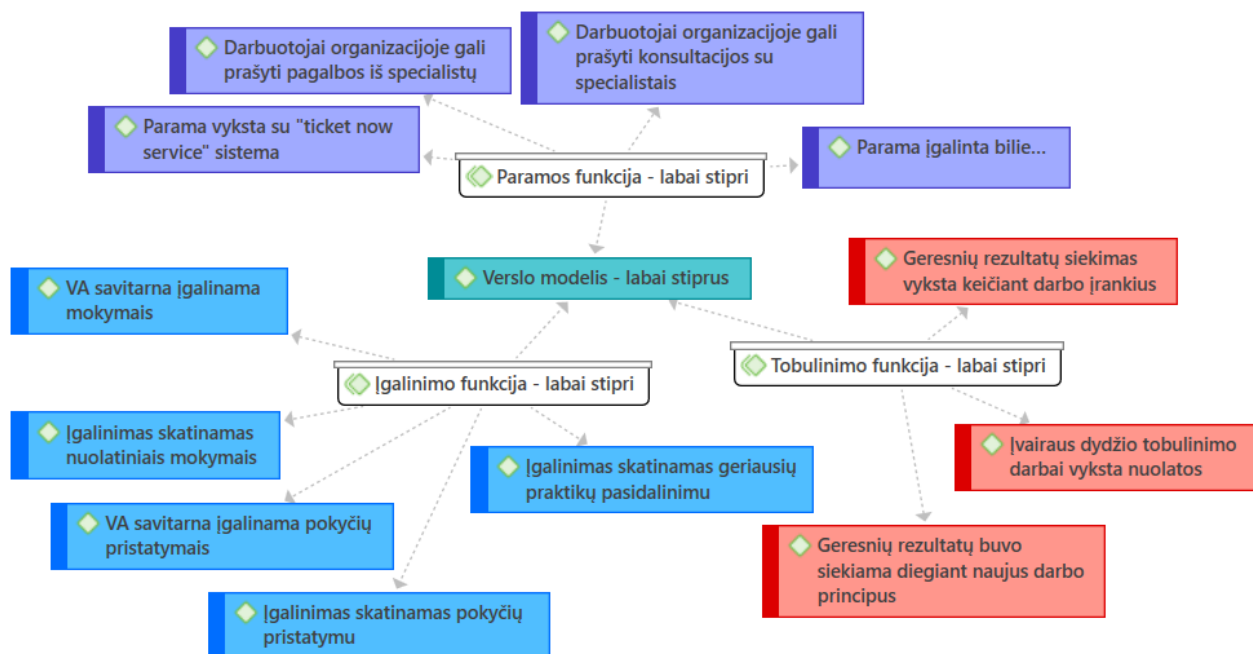
Tobulinimo funkcija. Tobulėjimas įmonėje „Y“ yra nuolatinis darbas – įvairaus dydžio tobulinimo darbai vyksta nuolatos. Geresnių darbo rezultatų siekiama keičiant darbo įrankius, juo naujinant, diegiant naujus darbo principus.

Įgalinimo funkcija. Organizacijoje yra skiriama daug dėmesio įgalinimui. Darbuotojai įmonėje „Y“ skatinami įvairiais mokymais, tarp jų ir VA savitarnos mokymais. Stengiama nuolatos pristatyti visus pokyčius, sužapindinti su pasikeitimais. Darbuotojams taip pat yra nuolatos pasakojama apie geriausias praktikas. Organizacijoje stengiamasi su visais pasidalinti informacija apie įvykdytus pokyčius, juo mokyti, kad prisitaikymas būtų skalndesni ir lengvesnis.

Paramos funkcija. Įgalinti darbuotojus dirbti su VA įrankiais savarankiškiau nepakanka, jie turi turėti paramos sistemą. Įmonėje „Y“ veikia bilietų sistema „ticket now service“, darbuotojai gali prašyti specialistų pagalbos ar konsultacijos. Tokiu būdu užtikrinama, kad iškilus neskaldumams ar prireikus daugiau informacijos, darbuotojai turi prieigą prie paprasto pagalbos sistemos.

21 paveikslas

Įmonės „Y“ verslo modelio dimensija



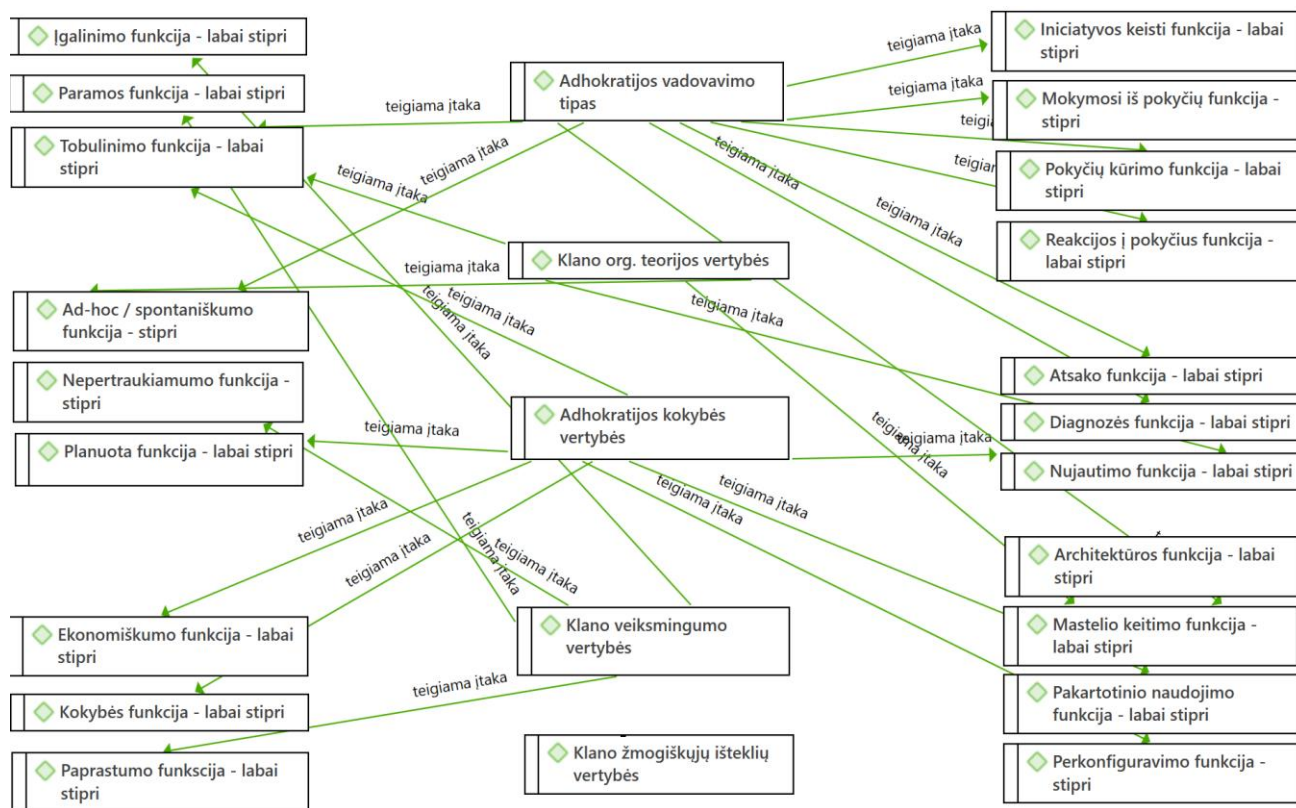
Išanalizavus visas šešias dimensijas ir jas sudarančias funkcijas, galima daryti išvadą, kad visi Tobias Knabke ir Sebastian Olbrich 2018 m pasiūlyto VA judrumo modelio elementai įmonėje „Y“ egzistuoja, nes pagal respondentų pateiktus atsakymus, jų pasireiškimo lygis yra stiprus arba labai stiprus. Įmonėje „Y“ galima laikyti VA judria – įmonė nuolatos tobulina VA, reaguoja į pokyčius rinkoje, moko darbuotojus ir geba greitai bei efektyviai priimti informuotus sprendimus.

5.6 Įmonės „Y“ kultūros įtaka VA judrumui

Įmonėje „Y“ klano žmogiškųjų išteklių vertybių įtaka nebuvo identifikuota, kaip teigiamai ar neigiamai įtakojanti bent vieną VA judrumo funkciją. Taip pat nepavyko susieti architektūros funkcijos su organizacijos kultūros vertybių grupėmis, kurios galėjo daryti teigiamą arba neigiamą įtaką (žr. pav. 22).

22 paveikslas

Įmonės „Y“ kultūros įtaka verslo analitikos judrumui



Visos organizacijos kultūros vertybių grupės, išskyrus žmogiškųjų išteklių vertybes, turėjo teigiamą įtaką VA judrumo elementams. Įmonėje „Y“ vyravo mažiau organizacijos kultūrų tipologijų ir jų pasireiškimas buvo pastebimas per įvairias vertybių grupes - pastebimas vertybių nuoseklumas tarp įvairių organizacijos veiklų.

Adhokratijos vadovavimo tipas teigiamai įtakojo net devynis VA judrumo elementus. Vadovybės teigiamas požiūris į inovacijas, pokyčius ir pasitikėjimas organizacijos specialistais įtakoja darbuotojų motyvaciją inicijuoti pokyčius, domėtis VA pokyčiais ir tendencijomis. Tokiu būdu sustiprinamas tobulinimo, „ad-hoc“ / spontaniškumo, mastelio keitimo, diagnostikos, atsako, reakcijos į pokyčius, pokyčių kūrimo, mokymosi iš pokyčių ir iniciatyvos keisti pasireiškimą organizacijoje. Organizacijoje vyrauja proaktyvus požiūris į VA pokyčius, o tai skatina VA naujinimą, tobulinimą ir prisitaikymą prie rinkos pokyčių.

Klano org. teorijos vertybės teigiamai įtakojo tris VA elementus. Organizacijoje bendruomenės ir komunikacijos vertinimas teigiamai įtakojo „ad-hoc“ / spontaniškumo funkciją, taip įgalinant greitus sprendimų priėmimus ir bendradarbiavimą. Tos pačios dvi organizacijos vertybės sukūrė aplinką, kurioje organizacijos specialistai kuria bendruomenes ir dalinasi žiniomis, išvalgomis – lieka informuoti apie VA pokyčius ar iškilusias problemas. Dėl šių priežasčių klano org. teorijos vertybės teigiamai įtakojo nujautimo ir mastelio keitimo funkcijas.

Adhokratijos kokybės vertybės teigiamai įtakojo šešis VA judrumo elementus. Nuolatinio tobulėjimo, automatizavimo vertinimas prisideda prie kultūros kūrimo, kurioje darbuotojai ieško nuolatinis tobulinimo galimybių, domisi VA. Šios vertybės teigiamai įtakojo planuotą, ekonomiškumo, kokybės, įgalinimo, nujautimo, pakartotinio naudojimo ir perkonfigūravimo funkcijas.

Klano veiksmingumo vertybės teigiamai įtakojo: paprastumo, paramos, įgalinimo ir nepertraukiamumo funkcijas. Nuolatinio mokymosi skatinimas, įgūdžių tobulinimas sustiprina anksčiau išvardintų funkcijų pasireiškimą organizacijoje, nes visos jos yra susijusios su mokymusi.

Apibendrinant, įmonėje „Y“ organizacijos kultūros rinkinys, sukūrė vieningų vertybių aplinką, kuri yra aiški ir dera, todėl ja nesunku vadovautis. Adhokratijos ir klano kultūrų vertybių derinys sukūrė inovacijų siekiančią ir komunikaciją vertinančią organizacijos kultūrą, kurioje yra nesunku dalintis informacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad VA judrumas tampa svarbia priemone, padedančia greitai reaguoti į besikeičiančius verslo ir klientų poreikius. Be to, didėja susidomėjimas ne tik technologiniu aspektu, turinčiu įtakos VA judrumui, bet ir žmogiškuosius aspektus, tokius kaip organizacijos kultūra. Žmogiškasis aspektas turi didelę reikšmę siekiant verslo analitikos judrumo, nes organizacijos kultūra diktuoja informacijos panaudojimą, sklaidą ir komunikaciją įmonėje.

2. Kelių organizacijos kultūros tipologijų turėjimas gali trukdyti VA diegimui įmonėje. Nors kultūros įvairovė gali praturtinti perspektyvas, ji gali apsunkinti VA strategijų derinimą su įvairiais kultūriniais bruožais. Atlikus kokybinį tyrimą buvo nustatyta dviejų įmonių skirtingų kultūrų deriniai. Kultūrų deriniai organizacijose skyrėsi ne tik tipologijomis, bet ir jų skaičiumi. Tarp organizacijos, kuri turi tris kultūros tipologijas ir organizacijos, kuri turi dvi, pastarosios sumažėjusi įvairovė galimai supaprastino sprendimų priėmimą ir VA diegimą. Mažiau tipologijų greičiausiai skatina aiškesnę komunikaciją, ir nuoseklesnį požiūrį į judrios VA strategijų įgyvendinimą. Tai rodo, kad kultūrinių dimensijų supaprastinimas ir suderinimas gali palengvinti sklandesnę ir judresnę VA praktikos integraciją organizacijoje.

3. Adhokratija ir klano organizacijos kultūros skatina VA judrumą organizacijose. Adhokratijos dėmesys naujovėms ir gebėjimui prisitaikyti skatina greitą naujų VA technologijų ir metodikų pritaikymą. Ši kultūra ugdo atvirumą pokyčiams, skatina aplinką, kurioje VA strategijos gali greitai vystytis, kad atitiktų dinamiškus rinkos poreikius. Klano organizacijos kultūra, orientuota į bendruomenę ir bendradarbiavimą, iš esmės vertina bendravimą ir dalijimąsi informacija. Ši kultūrinė aplinka palengvina sklandų VA įžvalgų sklaidą tarp komandų, skatina kolektyvinį supratimą ir pagrįstų sprendimų priėmimo procesą. Tiek adhokratija, tiek klano kultūros, skirdamos atitinkamą dėmesį naujovėms ir komunikacijai, sukuria aplinką, palankią greitam VA diegimui ir efektyviam panaudojimui, skatinant organizacijos judrumą ir atsaką.

4. Hierarchijos organizacijos kultūros tipologija pasireiškianti kokybės vertybėse gali teigiamai paveikti VA judrumo elementus, susijusius su tikslumu, planavimu ir kokybe. Griežtos kokybės kontrolės priemonės lemia kruopštų požiūrį į duomenų tikslumą ir patikimumą VA. Hierarchijos kokybės vertybės leidžia detaliam planuoti ir laikytis nustatytų standartų, skatinant metodinį požiūrį į VA diegimą.

5. Organizacijos vadovavimo tipas, nepriklausomai nuo to, kokiomis organizacijos kultūros vertybėmis pasireiškia, turi didelę įtaką VA judrumui, nes iš esmės formuoja organizacijos požiūrį į naujoves, pokyčius, investicijas ir sprendimų priėmimo kontrolę. Vadovybė, linkusi skatinti naujoves ir priimti pokyčius, linkusi teikti pirmenybę investicijoms į pažangiausias VA technologijas ir metodikas, skatina VA judrumui palankią aplinką. Ir atvirkščiai, konservatyvi vadovybė gali nedrąsiai investuoti į naujoviškus VA sprendimus arba nedrąsiai juos pritaikyti – tai trukdo VA judrumui. Be to, vadovavimo tipas, vertybės daro didelę įtaką sprendimų priėmimo dinamikai VA diegimo metu. Decentralizaciją ir įgalinimą vertinantis valdymas palengvina greitesnius sprendimų priėmimo procesus, skatina VA strategijų pritaikymo judrumą. Ir atvirkščiai, centralizuotos sprendimų priėmimo struktūros gali sulėtinti reagavimą ir apriboti prisitaikymą. Todėl vadovavimo tipas ir jo vertybės vaidina pagrindinį vaidmenį VA judrumui.

6. Nepriklausomai nuo dominuojančios organizacijos kultūros, organizacija, kuri vertina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, investuoja į jų įgūdžių ugdymą, gali sukurti aplinką, kurioje domimasi VA. Tokia aplinka teikia pirmenybę kvalifikacijos kėlimui ir žinių tobulinimui, užtikrinant, kad darbuotojai būtų pasirengę veiksmingai panaudoti ir suprasti VA įrankius ir metodikas. Be to, nuolatinio mokymosi kultūra skatina kolektyvinį VA supratimą visoje organizacijoje, suderindama visos darbo jėgos galimybes su VA programų sudėtingumu ir niuansais. Kai darbuotojai gerai išmano VA, jie prisideda prie labiau informuoto sprendimų priėmimo proceso, skatina judrumą, greitai interpretuodami duomenimis pagrįstas išvalgas ir remdamiesi jais. Šis įsipareigojimas mokytis užtikrina, kad organizacija vystytųsi kartu su sparčia VA technologijų ir strategijų pažanga, galiausiai padidindama jos judrumą pritaikant VA sprendimus, kad atitiktų dinamiškus verslo poreikius. Todėl organizacija, vertinanti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, sukuria tvirtą judrios VA pagrindą, suteikdama darbuotojams reikiamų žinių ir įgūdžių.

Pasiūlymai:

- Tiriant organizacijos kultūros įtaką VA judrumui, į tyrimą įtraukti organizacijos dydžio elementą;
- Tirti ryšį tarp VA įrankių naudojimo, vartotojų įrankių priėmimo ir organizacijos kultūros veiksmų. Išsiaiškinkite, ar skiriasi vartotojų pasitenkinimas ir VA įrankių pritaikymo rodikliai įvairiose organizacijose, turinčiose skirtingus kultūrų tipus.

LITERATŪRA

- Baars, H., Zimmer, M. (2013). A Classification For Business Intelligence Agility Indicators. *ECIS 2013 Completed*.
- Bate, S. P. (1995). *Strategies for Cultural Change*. Routledge.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge: Ballinger Pub. Co.
- Deksnyš, M. (2018). *Organizational agility in high growth companies*. Retrieved from The Lithuanian Academic Electronic Library (eLABa): <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:32291113/datastreams/MAIN/content>
- Djerdjouri, M. (2020). Data and Business Intelligence Systems for Competitive Advantage: prospects, challenges, and real-world applications. *Mercados y Negocios*.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Glynn, M. A., Giorgi, S., Lockwood, C. (2013, 01 18). *Organization Culture*. Retrieved from Oxford bibliographies: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0059.xml>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 286–316.
- IBM. Žiūrėta: 2023-12-31 Prieiga internetu: <https://www.ibm.com/topics/business-intelligence>
- Knabke, T., Olbrich, S. (2018) Building novel capabilities to enable business intelligence agility: results from a quantitative study. *Inf Syst E-Bus Manage* 16, 493–546 <https://doi.org/10.1007/s10257-017-0361-z>
- Knabke, T., Olbrich, S. (2013) Understanding Information System Agility -- The Example of Business Intelligence. *46th Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea*, 3817-3826. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6480306>

- Maul, R., Brown, P., Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Nemitko, S. (2019). *Verslo analitikos informacinių poreikių tenkinimo veiksniai*. Doctoral thesis. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:41923198/>
- Oxford English Dictionary. Žiūrėta 2022-12-23 Prieiga internetu: <https://www.oed.com/view/Entry/132452?redirectedFrom=organization#eid>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Santa Clara University Leavey School of Business. Žiūrėta 2023-12-31 Prieiga internetu: <https://onlinedegrees.scu.edu/media/blog/introduction-to-business-intelligence-and-analytics>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*.
- Skyrius, R., Valentukevičė, J. (2020). Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: Research Agenda. *Informacijos mokslai*, 8-25.
- Skyrius, R., Nemitko, S., Talocka, G. (2018). The emerging role of business intelligence culture. *Information Research*.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tikait, Payal (2023). *SelectHub*. Žiūrėta 2023-12-31 Prieiga internetu: <https://www.selecthub.com/business-intelligence/why-business-intelligence/>
- Weber, Y., Shlomo, T. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 5-12.
- Williams, S. (2016). *Business Intelligence Strategy and Big Data Analytics A General Management Perspective*. Cambridge: Morgan Kaufmann.

SUMMARY

The main purpose of this master thesis is to assess the influence of organizational culture types and factors on business intelligence agility.

The work consists of four main parts: the analysis of literature, empirical research plan, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews concept of business intelligence (BI) agility, separately explaining the concept, role and benefits of BI, the concept of agility, thereby describing the general understanding of BI agility. Analysis of literature also presents concept of organizational culture and defines different types of organizational culture; it provides insights from the literature on the relationship between organizational culture and BI agility.

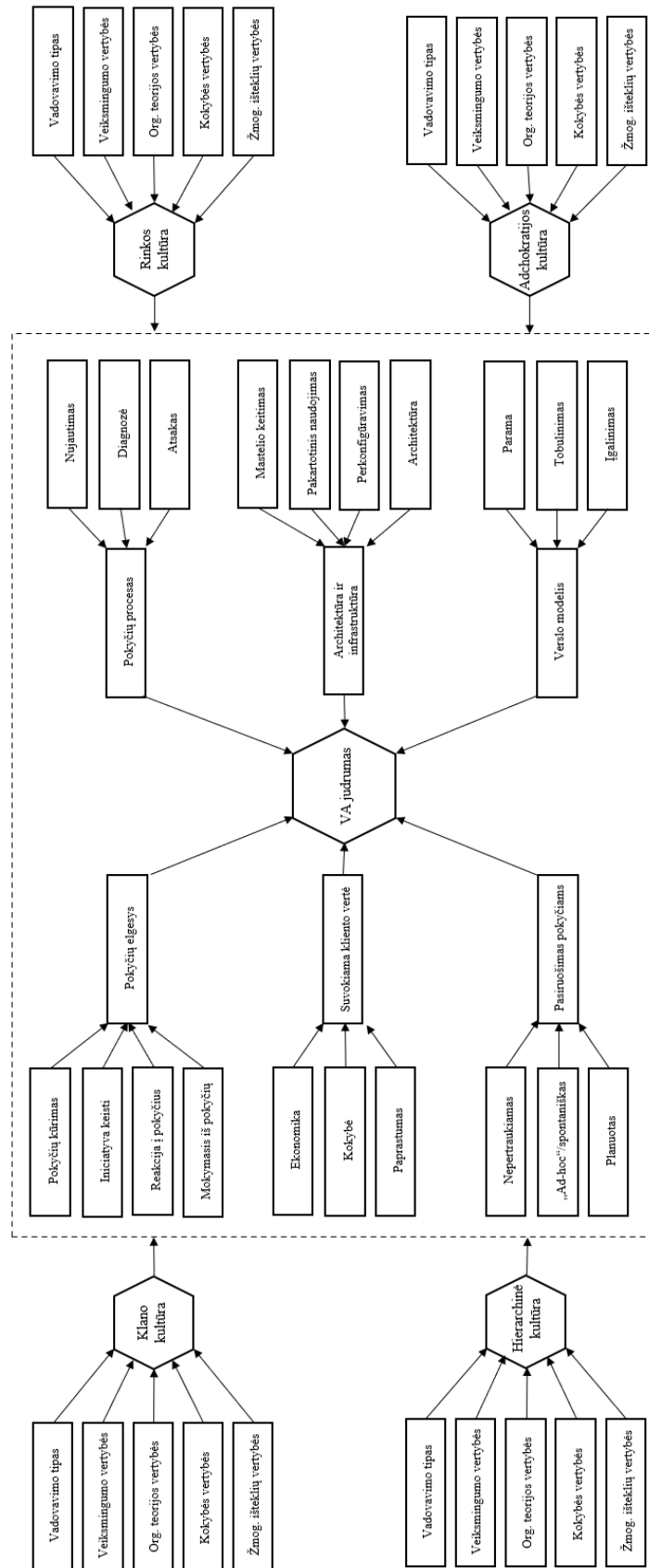
After the literature analysis the author has carried out the study about the influence of individual organizational culture types and factors on BI agility. Qualitative research was conducted by interviewing employees of two companies. The interviewed employees had different positions and work experience, but all worked directly with data and its analytics. Employees of different positions were chosen deliberately, with the aim of obtaining as objective information as possible about the culture of the organization and BI agility. The interviews were transcribed using the Atlas.ti program, then the answers were coded, and the codes were used to create networks of connections and dependencies.

The performed research revealed that reduced number of cultural typologies likely lead to clearer communication and a more uniform approach in implementing agile BI strategies. Environments shaped by both adhocracy and clan cultures, prioritizing innovation and communication, foster settings conducive to swift BI adoption and effective utilization. Moreover, management's inclination towards decentralization and empowerment plays a pivotal role in expediting decision-making processes and cultivating agility in BI strategy application. Conversely, centralized decision-making structures tend to impede responsiveness and limit adaptability in deploying BI practices, potentially hampering organizational agility. Additionally, a culture centered on continuous learning nurtures a shared understanding of BI throughout the organization, aligning the capabilities of the entire workforce with the intricacies of BI.

The author believes that the results of the study could give useful insights on what organizational culture types and factors influence BI agility.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo modelis



2 priedas. Lietuviškas klausimynas

1		Kaip vadovas žiūri į naujoves organizacijoje? Ar inovacijos laikomos pagrindiniu sėkmės ir konkurencinio pranašumo varikliu, ar pirmenybė teikiama stabilumui ir nuspėjamumui, o ne eksperimentavimui ir rizikavimui?	Adchokratijos
2	Vadovavimo tipas	Kaip vadovas priima sprendimus organizacijoje? Ar sprendimų priėmimas yra centralizuotas ir hierarchinis, ar darbuotojai turi teisę prisidėti prie sprendimų?	Hierarchijos
3		Kaip vadovas elgiasi su delegavimu ir pasitikėjimu komandoje? Ar jis deleguoja užduotis komandos nariams ir patiki jas atlikti, ar jie mikrovaldo ir atidžiai stebi pažangą?	Klano
4		Kaip vadovas vertina prisitaikymą organizacijoje? Ar organizacija greitai prisitaiko prie besikeičiančių rinkos sąlygų ir klientų poreikių, ar pirmenybė teikiama stabilumui ir nuspėjamumui?	Rinkos
5		Kaip organizacija žiūri į sprendimų priėmimą? Ar sprendimų priėmimas decentralizuotas ir pagrįstas bendradarbiavimu, darbuotojai skatinami prisidėti prie svarbių sprendimų?	Adchokratijos
6	Veiksmingumo vertybės	Kaip organizacija vertina darbuotojų tobulėjimą ir augimą? Ar darbuotojai skatinami tobulinti savo įgūdžius ir siekti karjeros organizacijoje, ar organizacija labiau orientuota į trumpalaikių tikslų siekimą?	Klano
7		Kaip organizacija laikosi vertybių ir kultūros? Ar daug dėmesio skiriama tam, kad būtų išlaikytas tam tikras vertybių ir kultūrinių normų rinkinys, mažai vietos nukrypimams ar eksperimentams?	Hierarchijos
8		Kaip organizacija žiūri į konkurenciją? Ar didelis dėmesys skiriamas pranašumui prieš konkurentus, daugiausia dėmesio skiriant pergalei ir konkrečių verslo tikslų siekimui?	Rinkos
9		Ar organizacijos kultūroje didelis dėmesys skiriamas konkrečių verslo tikslų siekimui ir pelningumo didinimui, mažai dėmesio skiriant bendroms vertybėms ar bendruomenei organizacijoje?	Rinkos
10	Org. teorijos vertybės	Kaip organizacijoje perduodami sprendimai ir jie įgyvendinami?	Hierarchijos
11		Kaip darbuotojai skatinami prisidėti prie naujų idėjų ir perspektyvų?	Klano
12		Kaip organizacijoje skatinamos naujovės ir rizikavimas?	Adchokratijos
13	Kokybės vertybės	Ar įmonė teikia pirmenybę nuolatiniam tobulėjimui ir aktyviai ieško galimybių tobulinti kokybės vadybos procesus, ar ji yra aktyvesnė ir orientuota į neatidėliotinių problemų sprendimą?	Adchokratijos
14		Kaip įmonė įtraukia darbuotojus į kokybės vadybos procesą?	Klano
15		Kiek svarbios strategijos, procedūros ir gairės užtikrinant kokybės valdymą?	Hierarchijos
16		Kaip organizacija užtikrina, kad kokybės valdymo praktika atitiktų klientų poreikius ir lūkesčius?	Rinkos
17	Žmog. išteklių vertybės	Kiek organizacija savo žmogiškųjų išteklių praktikoje ir politikoje pabrėžia konkurenciją ir asmeninius pasiekimus?	Rinkos
18		Kaip jūsų organizacijoje apibrėžiami vaidmenys ir pareigos? Ar yra aiški komandų grandinė ir ataskaitų teikimo struktūra?	Hierarchijos
19		Kaip paprastai sprendžiami konfliktai ir problemos organizacijoje? Ar yra formalus procesas, ar kiekvienas atvejis sprendžiamas skirtingai?	Adchokratijos
20		Ar organizacija teikia pirmenybę darbuotojų gerovei ir psichinei sveikatai ir skiria išteklius jų fizinei ir emocinei sveikatai palaikyti?	Klano

21	Pokyčių elgesys	Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip jūsų organizacija aktyviai inicijuoja ir skatina pokyčius VA aplinkoje?	Pokyčių kūrimas
22		Ar jūsų organizacija yra iniciatyvi nustatydamą VA aplinkos pokyčių ir tobulinimo galimybes?	Iniciatyva keisti
23		Ar galite pasidalinti atvejais, kai jūsų organizacija veiksmingai prisitaikė prie VA srities pokyčių ir juos panaudojo pasiekti geresnių rezultatų?	Reakcija į pokyčius
24		Ar galite apibūdinti atvejus, kai jūsų organizacija įgyvendino pakeitimus remdamasi ankstesne patirtimi?	Mokymasis iš pokyčių
25	Suvokiama kliento vertė	Kaip užtikriname, kad jūsų VA sprendimai būtų ekonomiškai klientams ir kartu teiktų vertę?	Ekonomika
26		Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip jūsų organizacija užtikrina, kad VA rezultatai atitiktų arba viršytų klientų lūkesčius tikslumo ir patikimumo atžvilgiu?	Kokybė
27		Kaip užtikriname, kad duomenų vizualizacijos jūsų VA sprendimuose būtų aiškios, glaustos ir efektyviai perteiktų įžvalgas?	Paprastumas
28	Pasiruošimas pokyčiams	Kaip jūsų organizacija skatina nuolatinį tobulėjimą ir prisitaikymą VA srityje?	Nepertraukiamas
29		Ar galite pateikti pavyzdžių, kai jūsų organizacija veiksmingai reagavo į „ad-hoc“ arba spontaniškus VA aplinkos pokyčius?	„Ad-hoc“/spontaniškas
30		Kaip jūsų organizacija planuoja ir įgyvendina strateginius pokyčius VA sistemoje?	Planuotas
31	Pokyčių procesas	Kaip jūsų organizacija lieka informuota apie atsirandančias tendencijas ir pažangą VA srityje?	Nujautimas
32		Kaip jūsų organizacija analizuoja ir supranta VA aplinkos pokyčių poveikį ir pasekmes?	Diagnozė
33		Ar galite apibūdinti atvejus, kai jūsų organizacija veiksmingai reagavo į pokyčius, todėl pagerėjo VA procesai ar rezultatai?	Atsakas
34	Architektūra ir infrastruktūra	Kaip jūsų organizacija užtikrina, kad VA architektūra galėtų efektyviai keistis, kad atitiktų padidėjusį duomenų kiekį ir vartotojų poreikius?	Mastelio keitimas
35		Ar galite pasidalinti atvejais, kai jūsų komanda panaudojo daugkartinio naudojimo komponentus (šablonus, darbo eigas) kad paspartintų VA projektų pristatymą?	Pakartotinis naudojimas
36		Ar galite apibūdinti laiką, kai jūsų komanda perkonfigūravo VA, kad ji atitiktų naujus duomenų tipus arba integruotųsi su naujomis technologijomis?	Perkonfigūravimas
37		Kaip jūsų organizacija kuria ir prižiūri VA architektūrą, kad užtikrintų tvirtumą, patikimumą ir optimalų našumą?	Architektūra
38	Verslo modelis	Ar galite paaiškinti taikomus palaikymo mechanizmus, skirtus spręsti užklausas, pašalinti problemas ir užtikrinti sklandų VA sistemos veikimą?	Parama
39		Ar galite pasidalinti pavyzdžiais, kaip jūsų komanda aktyviai tobulino VA procesus, metodikas ar technologijas, siekdama geresnių rezultatų?	Tobulinimas
40		Ar galite apibūdinti iniciatyvas ar mokymo programas, įgyvendintas siekiant pagerinti vartotojų įgūdžius ir skatinti savitarnos analitiką organizacijoje?	Įgalinimas

3 priedas. Angliškas klausimynas

1	Management type	How does the leader approach innovation within the organization? Is innovation seen as a key driver of success and competitive advantage, or is stability and predictability prioritized over experimentation and risk-taking?	Ad-hoc
2		How does the leader approach decision-making within the organization? Is decision-making centralized and hierarchical, or are employees empowered to contribute to decisions?	Hierarchy
3		How does the leader approach delegation and trust within the team? Do they delegate tasks to team members and trust them to complete them, or do they micromanage and closely monitor progress?	Clan
4		How does the leader approach adaptability within the organization? Is the organization quick to adapt to changing market conditions and customer needs, or does it prioritize stability and predictability?	Market
5	Efficiency values	How does the organization approach decision-making? Is decision-making decentralized and collaborative, with employees encouraged to contribute to important decisions? (ad-hoc)	Ad-hoc
6		How does the organization approach employee development and growth? Are employees encouraged to develop their skills and advance their careers within the organization, or is the organization more focused on achieving short-term goals? (clan)	Clan
7		How does the organization approach values and culture? Is there a strong emphasis on maintaining a specific set of values and cultural norms, with little room for deviation or experimentation? (hierarchy)	Hierarchy
8		How does the organization approach competition? Is there a strong emphasis on outperforming competitors, with a focus on winning and achieving specific business objectives? (market)	Market
9	Org. theory values	Does the organization's culture place a strong emphasis on achieving specific business objectives and maximizing profitability, with little emphasis on shared values or community within the organization? (market)	Market
10		How are decisions communicated and implemented within the organization? (hierarchy)	Hierarchy
11		How are employees encouraged to contribute new ideas and perspectives? (clan)	Clan
12		How is innovation and risk-taking incentivized within the organization? (ad-hoc)	Ad-hoc
13	Quality values	Does the company prioritize continuous improvement and actively seek out opportunities to improve their quality management processes, or is it more reactive and focused on fixing immediate problems? (ad-hoc)	Ad-hoc
14		How does the company involve employees in the quality management process? (clan)	Clan
15		How important are policies, procedures, and guidelines in ensuring quality management? (hierarchy)	Hierarchy
16		How does the organization ensure that quality management practices are aligned with customer needs and expectations? (market)	Market
17	Human Resource values	To what extent does the organization emphasize competition and individual achievement in its HR practices and policies? (market)	Market
18		How are roles and responsibilities defined in your organization? Is there a clear chain of command and reporting structure? (hierarchy)	Hierarchy
19		How are conflicts and issues within the organization typically resolved? Is there a formal process or is it handled on a case-by-case basis? (ad-hoc)	Ad-hoc
20		Does the organization prioritize employee well-being and mental health, and provide resources to support their physical and emotional health? (clan)	Clan

21	Change behaviour	Can you provide examples of how your organization proactively initiates and drives changes in the BI environment?	Creation of change
22		How proactive is your organization in identifying opportunities for change and improvement within the BI landscape?	Initiative to change
23		Can you provide examples of how your organization effectively adapted to BI changes and leveraged them to achieve positive/better outcomes?	Reaction to change
24		Can you describe instances where your organization implemented changes based on lessons learned from previous experiences?	Learning from change
25	Perceived customer value	How do you ensure that your BI solutions are cost-effective for customers while delivering value?	Economy
26		Can you provide examples of how your organization ensures that the BI outputs meet or exceed customer expectations in terms of accuracy and reliability?	Quality
27		How do you ensure that data visualizations in your BI solutions are clear, concise, and effectively communicate insights?	Simplicity
28	Change readiness	How does your organization foster a mindset of continuous improvement and adaptation within the BI domain?	Continuous
29		Can you provide examples of situations where your organization effectively responded to ad-hoc or spontaneous changes in the BI landscape?	Ad-hoc / spontaneous
30		How does your organization plan and implement strategic changes within the BI system?	Planned
31	Change processing	How does your organization stay informed about emerging trends and advancements in the BI domain?	Sense
32		How does your organization analyze and understand the impact and implications of changes in the BI environment?	Diagnose
33		Can you describe instances where your organization effectively responded to changes, resulting in improved BI processes or outcomes?	Respond
34	Architecture and infrastructure	How does your organization ensure that the BI architecture can scale effectively to accommodate increased data volumes and user demands?	Scalability
35		Can you share instances where your team has leveraged reusable components (frameworks, workflows) to accelerate the delivery of BI projects?	Reusability
36		Can you describe a time how your team has reconfigured the BI to accommodate new data types or integrate with emerging technologies?	Reconfigurability
37		How does your organization design and maintain the BI architecture to ensure robustness, reliability, and optimal performance?	Architecture
38	Business model	Can you explain the support mechanisms in place to address queries, troubleshoot issues, and ensure smooth functioning of the BI system?	Support
39		Can you share examples of how your team has actively pursued improvements in BI processes, methodologies, or technologies to deliver better outcomes?	Improvement
40		Can you describe initiatives or training programs implemented to enhance user skills and foster self-service analytics within the organization?	Enablement