

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**KOKYBĖS VADYBOS MAGISTRO PROGRAMA**

**Karina BUCKUVIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPŲ ĮTAKA NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMO SĖKMEI</b>	<b>IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON THE CONTINUOUS IMPROVEMENT APPLICATION SUCCESS</b>
---	---

Darbo vadovas: dr. D. Ruželė

Vilnius, 2021

## TURINYS

Lentelių sąrašas .....	3
Paveikslų sąrašas.....	5
<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA</b> .....	11
1.1. Organizacijos kultūros samprata .....	11
1.2. Organizacinės kultūros tipologija ir dimensijos.....	15
1.3. Organizacijos vidiniai kultūriniai skirtumai.....	17
1.4. Organizacijos kultūros vertinimo modeliai .....	19
<b>2. NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMAS</b> .....	24
2.1. Nuolatinio tobulinimo samprata kokybės vadybos kontekste.....	24
2.2. Nuolatinio tobulinimo taikymas ir principai .....	26
2.3. Nuolatinio tobulinimo taikymo kultūriniai aspektai .....	29
2.4. Nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimas .....	31
<b>3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPŲ ĮTAKOS NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMO SĖKMEI TYRIMAS</b> .....	35
3.1. Autorinio tyrimo aktualumas ir pagrindimas .....	35
3.1.1. Tyrimo metodologija ir taikyti metodai .....	36
3.1.2 Konstruktyviam tyrimui sudarymas ir ekspertinis vertinimas .....	39
3.2. Matavimo konstruktyvumo ir anketos ekspertinis vertinimas .....	43
3.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.3.1 Aprašomoji imties tyrimo kintamųjų statistika.....	48
3.3.2 Organizacijos kultūros tipų įtaka nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei .....	57
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	76
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	79
<b>SANTRAUKA</b> .....	89
<b>SUMMARY</b> .....	91
<b>PRIEDAI</b> .....	93
<b>1 priedas. Galutinė klausimyno versija (po anketos testavimo su atrinktais ekspertais)</b> .....	93

## Lentelių sąrašas

- 1 lentelė Organizacijos kultūros lygiai
- 2 lentelė Dažniausiai naudojami organizacijos kultūros vertinimo instrumentai
- 3 lentelė Nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės pavyzdžiai paremti kietaisiais ir minkštaisiais organizacijos rezultatais.
- 4 lentelė Ekspertų rekomendacijos anketai ir įgyvendinti pokyčiai, tobulinant anketą
- 5 lentelė Patikimumo koeficientai ir aprašomoji OK (Organizacijos kultūros) duomenų statistika
- 6 lentelė Patikimumo koeficientai ir aprašomoji NTT (Nuolatinio tobulinimo taikymo) duomenų statistika
- 7 lentelė Patikimumo koeficientai ir aprašomoji NTT (Nuolatinio tobulinimo taikymo) papildomų latentinių kintamųjų duomenų statistika
- 8 lentelė Patikimumo koeficientai ir aprašomoji veiklos rezultatų duomenų statistika
- 9 lentelė Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka
- 10 lentelė Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos rodikliai
- 11 lentelė Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka
- 12 lentelė Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka
- 13 lentelė Įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka
- 14 lentelė Įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai
- 15 lentelė Nuolatinio tobulinimo taikymo ir hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka
- 16 lentelė Nuolatinio tobulinimo taikymo ir hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai
- 17 lentelė Vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos klientų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka

18 lentelė Vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos klientų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai

19 lentelė Nuolatinio procesų tobulinimo lygio, klano ir rinkos kultūros tipų įtakos darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka

20 lentelė Nuolatinio procesų tobulinimo lygio, klano ir rinkos kultūros tipų įtakos darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai

21 lentelė Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui ir jo sėkmei (veiklos rezultatams) ištirtų modelių santrauka

## Paveikslų sąrašas

- 1 paveikslas Organizacijos kultūros formavimasis
- 2 paveikslas Konkuruojančių Vertybių modelis ir organizacijos kultūrų tipai.
- 3 paveikslas Užpildyto Denison Organizacijos kultūros modelio pavyzdys.
- 4 paveikslas Ryšiai tarp strategijos, struktūros, kontrolės ir kultūros.
- 5 paveikslas Autorinio tyrimo apie organizacijos kultūros įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei seka
- 6 paveikslas Empirinio tyrimo konceptualus modelis
- 7 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
- 8 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos dydį
- 9 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos veiklos sritį
- 10 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui teorinis modelis
- 11 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo metodiškumui teorinis modelis
- 12 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo dažniui teorinis modelis
- 13 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą teorinis modelis
- 14 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio procesų tobulinimo lygiui teorinis modelis
- 15 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo kyptingumui teorinis modelis
- 16 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui teorinis modelis

17 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio organizacijos veiklos rezultatams kai nuolatinio tobulinimo taikymas mediatorius teorinis modelis

18 paveikslas Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui bei veiklos rezultatams modelis

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandieninės organizacijos operuoja nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kurią veikia eilė įvairiausių faktorių, nuo naujų klientų poreikių, sparčiai besivystančių technologijų iki tvarios veiklos svarbos iškilimo. Tokie pokyčiai verčia organizacijas prisitaikyti ir net bandyti nuspėti ateities tendencijas, tam, kad jos išliktų gyvybingos ir pelningos. Norint išlikti konkurencinga įmone, jau nebeužtenka tiesiog daryti darbą gerai ir vadovautis tais pačiais principais ir metodais, kaip ir verslo pradžioje. Taigi organizacijos priverstos nuolat tobulėti. Daug metų organizacijos išgyvendavo siekiamas trumpalaikių tikslų, kas apribojo jų galimybes pasiekti didesnio pelno ir geresnės kokybės klientams, visuomenei ir aplinkai (Oropesa-Vento et al., 2015). Ilgalaikės ambicijos, lyginant su pasiekimais trumpuoju laikotarpiu, gali būti realizuojamos nuolatinio tobulinimo pagalba. Nuolatinis tobulinimas gali padėti organizacijoms matyti jų galimybes plačiau, išlaikyti pastovų meistriškumo ir inovacijų siekimą, padidinti konkurencinį pranašumą ir sumažinti kaštus bei atliepti vidinių ir išorinių klientų poreikius (Oropesa-Vento et al., 2015). Sėkmingo nuolatinio tobulinimo taikymo atveju, organizacijos ne tik gali pasiekti išskirtinius veiklos rezultatus, bet ir užtikrinti, kad siekiamų rezultatų kartelė nuolat kyla (Kohlbacher & Reijers, 2013). Nepaisant vis didėjančių galimybių automatizuoti procesus ir vis didesnę darbo dalį perkelti robotams ar kitoms technologijoms, žmonės vis dar yra pagrindinė varomoji jėga. 4-oji pramonės revoliucija, nors ir kyla iš technologinių pokyčių, bet apima ir žmogiškąjį faktorių, visuomenės paradigmu ir sistemų pokytį (Pramonė 4.0 | Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2020). McKinsey konsultacinės įmonės tyrimo duomenimis aukščiausi vadovai nurodo kultūrinius ir elgesio iššūkius, kaip didžiausią barjerą siekiant skaitmeninių organizacijų transformacijų (The importance of talent and culture in tech-enabled transformations | McKinsey, 2020). Stipri organizacijos kultūra gali teigiamai paveikti organizacijos rezultatus ir daryti įtaką darbuotoju elgsenai (Vlachos, Siachou, 2018). Organizacijos, kurios savo veikloje nori pradėti taikyti nuolatinio tobulinimo įrankius ir principus, turi žinoti ar jų esama organizacijos kultūra yra tam palanki ir jeigu ne, atitinkamai kurti palaikančią kultūrą. To nedarant, esama kultūra arba jos nebuvimas gali tapti barjeru nuolatinio tobulinimo diegimui (Tavana, et al., 2020). Dar vienas svarbus aspektas, norint suprasti kaip organizacijos kultūra veikia nuolatinio tobulinimo taikymą organizacijose, ypač didelėse, yra suvokimas, kad organizacijoje gali egzistuoti ne viena kultūra, o daug subkultūrų bei, kad kultūra vadovų požiūriu gali kartais net radikaliai skirtis nuo tikrosios kultūros darbuotojų lygmenyje. Literatūroje tokiems tyrimams neskiriama labai daug dėmesio (Latta, 2020). Lietuvos kontekste, kur per pastaruosius kelis metus įsikuria vis nauji globalių

paslaugų centrai, kurių šiai dienai yra net 78 (Paslaugų centrai Lietuvoje, 2020 m.), tikrųjų kultūrų identifikavimo ir suvokimo klausimas yra labai aktualus, siekiant tinkamai integruotis su įmonių grupėmis, kurios savo paslaugas pasirenka perkelti į Lietuvą bei siekiant ne tik vykdyti užduotis, bet ir ugdyti kultūrą palankią nuolatinio tobulinimo taikymui, tokiu būdu didinant Lietuvos, kaip palankios aplinkos paslaugų centrų ir tarptautinių įmonių veiklai, konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis Europos šalimis. Taip pat ir vietinės organizacijos nuolatinio tobulinimo pagalba gali didinti savo pajėgumus, gerinti paslaugų ir produktų kokybę, diegti tvaresnius darbo procesus ir kurti palankią darbuotojams aplinką, taip užtikrinamos konkurencinį pranašumą.

**Darbo naujumas ir mokslinė problema.** Nors organizacinė kultūra nėra naujas tyrimo objektas mokslinėse publikacijose, organizacijos diegiančios naują vadybos sistemą neretai neskiria pakankamai dėmesio kultūros adaptavimui/supratimui, kad užtikrintų sėkmingą naujai įdiegtų įrankių veikimą. Mokslinėje literatūroje gausų organizacinės kultūros tyrimų, kultūros sąsajų su organizacijos rezultatais, tačiau nerasta daug tyrimų, fokusuotų konkrečiai į organizacijos kultūros įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui. Apskritai, rasta nedaug tyrimų, kuriuose kiekybinio tyrimo pagrindu, būtų empiriškai tiriamas nuolatinis tobulinimas. Dažniausiai nuolatinio tobulinimo aspektas paliečiamas bendrai tiriant Lean sistemos veiklą arba kitokią vadybos/kokybės vadybos sistemą. Taip pat nemaža dalis tyrimų susijusių su nuolatinio tobulinimo taikymo atvejų analize, tad tyrimo imtis būna santykinai maža, remiantis tokiais tyrimais sunku daryti išvadas, kurios būtų taikytinos plačiai populiacijai. Šia spraga grindžiant, tyrimas yra aktualus kadangi sieks iširti didesnę organizacijų imtį. **Mokslinė problema:** nepavyko rasti darbų, kurie iširtių kaip organizacijos kultūros tipas veikia būtent nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmę, kas patvirtina tyrimo naujumą.

**Autorinio tyrimo klausimas:** Kokią įtaką turi organizacijos kultūros tipas nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei?

**Magistro baigiamojo darbo tikslas:** Nustatyti, kokią įtaką organizacijos kultūros tipas turi nuolatinio tobulinimo taikymui ir nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei - organizacijos veiklos rezultatams.

**Būsimojo Magistro darbo objektas:** Organizacijos kultūros tipų įtaka nuolatinio tobulinimo taikymui ir organizacijos veiklos rezultatams.

**Būsimojo Magistro darbo uždaviniai:**



1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, elementus ir tipologijas bei kultūros vertinimo instrumentus.
2. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijomis atskleisti, kuo pasižymi nuolatinis tobulinimas Lean vadybos sistemos kontekste bei bendrai kokybės valdymo kontekste bei identifikuoti egzistuojančius nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimo instrumentus.
3. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijomis, pritaikyti arba paruošti ir, jeigu reikia, aprobuoti, organizacijos kultūros, nuolatinio tobulinimo taikymo bei veiklos rezultatų vertinimo anketą.
4. Atlikus autorinį empirinį tyrimą, atskleisti esamas kultūros tipologijas tiriamose organizacijose-respondentuose bei nustatyti nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmingumą.
5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize atskleisti organizacijose-respondentuose vyraujančių kultūros tipologijų sąsajas su nuolatinio tobulinimo taikymo sėkme.
6. Remiantis empirinio tyrimo rezultatų interpretacija, identifikuoti, kokios kultūros tipologijos teigiamai ar neigiamai veikia nuolatinio tobulinimo taikymą ir jo sėkmę, tyrime vertinamą kaip teigiamas organizacijos veiklos rezultatų pokytis.

**Darbe naudoti metodai:** sisteminė mokslinės literatūros apie organizacijos kultūrą, nuolatinį tobulinimą, jo taikymą bei sėkmės vertinimą analizė, kiekybiniam tyrimui atlikti - anketinė apklausa, Likerto skalė apklausos teiginių vertinimui, anketinės apklausos sudarymui: OCAI – organizacijos kultūros tipų vertinimo metodika, naujo konstrukto sudarymas nuolatinio tobulinimo taikymo vertinimui bei veiklos rezultatų vertinimui, anketos testavimas - ekspertų nestruktūruota apklausa, statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai – tiesinė regresija bei mediacijos analizė, patikimumo vertinimas, aprašomoji statistika.

### **Darbo struktūra:**

Darbas susideda iš 3 pagrindinių dalių. Pirmame skyriuje pateikiamos pagrindinės sisteminės literatūros analizės apie organizacijos kultūrą išvados – organizacijos kultūros samprata, tipologija ir dimensijos, apžvelgiami skirtingi organizacijos kultūros lygiai bei apžvelgimai dažniausiai literatūroje minimi kultūros vertinimo instrumentai. Antras skyrius apima sisteminę literatūros analizę apie nuolatinį tobulinimą ir jo sėkmės vertinimą bei nuolatinio tobulinimo sąsajas su organizacijos kultūra. Trečias skyrius skirtas tyrimo metodologijai atskleisti ir pačiam tyrimui - autorinio empirinio tyrimo seka, taikomi metodai, pateikiamas ir aprašomas teorinis tyrimo modelis vizualizuojantis organizacijos kultūros tipų numanomus ryšius su nuolatinio tobulinimo taikymo aspektais ir

organizacijos veiklos rezultatais bei numanomus ryšius tarp nuolatinio tobulinimo taikymo ir veiklos rezultatų, detaliai aprašomas anketos kiekybiniam tyrimui sudarymo procesas ir ekspertų anketos vertinimo rezultatai ir, galiausiai, empirinio autorinio tyrimo rezultatai, iliustruojantys tarp kokių organizacijos kultūros tipų ir nuolatinio taikymo aspektų bei veiklos rezultatų nustatytas statistiškai reikšmingas priežastinis ryšys (kurie elementai kuriems daro įtaką).

**Raktiniai žodžiai:** organizacijos kultūra, organizacijos kultūros tipai, nuolatinis tobulinimas, organizacijos veiklos rezultatai.

# 1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Šioje dalyje, remiantis Lietuvos ir pasaulio autorių moksliniais darbais, bus išnagrinėta organizacinės kultūros samprata, tipologija ir stiprumo išraiška, subkultūrų organizacijoje fenomenas, bus apžvelgta organizacijos kultūros įtaka organizacijų veiklai, bei aptarti organizacinės kultūros vertinimo modeliai.

## 1.1. Organizacijos kultūros samprata

### Kultūra

Cambridge žodynas pateikia tokį kultūros apibrėžimą: „gyvenimo būdas, ypatingai bendri papročiai ir įsitikinimai būdingi konkrečiai grupei žmonių konkrečiu laikotarpiu“ (“CULTURE | meaning in the Cambridge English Dictionary,” n.d.)<sup>1</sup>. Kyla klausimas, kokie konkrečiai gyvenimo būdo aspektai jau gali būti vadinami kultūra? Dauguma kultūros aspektų yra įkūnyti taisyklėse – kai kurie yra nulemti įstatymų ir pastiprinami baudomis už jų nesilaikymą, kiti yra socialinės normos ir yra pastiprinami socialiniu atmetimu/nepripažinimu už jų nesilaikymą (Wilson, 2001). Tokiu būdu kultūra gali būti siejama su grupės elgesio normomis. Pagal grupes kaip socialines sistemas, kultūra gali būti skirstoma į šalies, geografinio regiono, visuomenės ar organizacijos kultūrą (Yahyagil, 2015). Kažkuria prasme kultūra yra grupės asmenybės jei tokia egzistuotų, atitiktumu (Schein, 2004). Kultūra yra išmokstama (o ne įgimta), perleidžiama iš kartos į kartą ir su laiku kinta (Yahyagil, 2015).

Kadangi viena esminių kultūros formavimosi sąlygų yra grupė, akivaizdu, kad kultūra dar negalime vadinti pavienio individo veiklos ar minčių. Grupės kultūra gali būti apibūdinta kaip jos pamatinių prielaidų modelis, kuris formavosi grupei kartu sprendžiant problemas, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir integruotis su vidine, o vėliau toks modelis yra perduodamas ir naujiems grupės nariams kaip tinkamo elgesio, mąstysenos ir suvokimo modelis (Schein, 2004, p. 17).

Norint suprasti kokią vietą kultūra užima žmonių gyvenime, verta prisiminti daoizmo pradininko, filosofo Lao Džė žodžius: “Vanduo yra paskutinis dalykas, kurį pastebi žuvis”, kur vanduo yra kultūros metafora. Šis sugretinimas parodo kaip stipriai žmonės gali būti paskendę savo kultūrose (“vandenyse”) ir jų sąmoningai nepastebėti/nesuvokti (Steers et al., 2010). Kultūra taip pat siejama su žmonių elgesio ir susitarimų šablonais, bendrai priimtinais, kaip būdai spręsti problemas. Tad apibendrinat skirtingas kultūros sampratas, galima teigti, kad kultūra apima visus išreikštus ir

---

<sup>1</sup> Internetinis šaltinis. Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture> (žiūrėta 2020 m. gegužės 12 d.)

neišreikštus (kitaip - numanomus) požiūrius, vertybes, prielaidas ir normas, kurie lemia žmonių elgesį.

Kultūros sampratų ir interpretacijų įvairovė parodo koks tai įvairiapusis ir kompleksiškas reiškiny. Svarbu kultūrą suvokti kaip sistemą, tam tikrų elementų visumą ir turėti omenyje, kad tai yra gana stabilus konstruktas, kuris nesikeičia pernelyg greitai (nebent pakeistume visus sistemos elementus) (Hofstede et al., 2010). Organizacijos kontekste, kultūros kaip sistemos matymas ir jos nelankstumo/lankstumo įvertinimas yra ypatingai svarbūs, ypač siekiant suprasti ir planuoti pokyčius ir transformacijas.

### **Organizacijos kultūra**

Lietuvių autorių mokslo literatūroje lietuvių kalba yra vartojami du terminai: organizacijos ir organizacinė kultūra, kai kurių autorių publikacijose abu terminai apibūdina tas pačias sąvokas, tačiau yra siūlymų šias dvi sąvokas atskirti ir, kalbant apie organizacijos kultūrą kaip natūraliai susiklosčiusią kultūrą, vartoti terminą „organizacijos kultūra“, o kai kalbama apie dirbtinai suformuotą kultūrą (pvz.: nustatytas taisykles, normas, kurių norima, kad laikytųsi organizacijos nariai) vietoje „organizacinės“ kultūros vartoti terminą „vadybos kultūra“ (J. Vveinhardt, 2011). Siekiant aiškumo sąvokose, toliau tekste bus naudojama sąvoka „organizacijos kultūra“, o kai bus kalbama apie specifinę/dirbtinai formuojamą organizacijos kultūrą – atitinkamai „vadybos kultūra“. Įdomu, kad užsienio autorių publikacijos naudoja ir terminą „organizacijos klimatas“, kai kalbama apie praktikas, procedūras, skatinimo sistemas (Schneider et al., 2012). Ankstesniuose paragrafuose pateikiami kultūros apibrėžimai ir sampratos leidžia suprasti, kad kultūra visada pasireiškia žmonių grupėse – bendruomenėse, šalyse, gentyse ir t.t. Organizacija irgi gali būti prilyginama grupei, kadangi vienija joje dirbančius žmones, tad galima teigti, kad organizacija, kaip darbuotojų bendruomenė irgi turi savo kultūrą.

Organizacijos kultūros suvokimą globalios vadybos kontekste galėtų paskatinti atsakymas į tris klausimus:

- Kas mes esame?
- Kaip mes gyvename?
- Koks yra mūsų požiūris į darbą? (Steers et al., 2010)

Remiantis Steers et al., (2010), atsakymai į šiuos klausimus padeda daryti išvadas apie visuomenę ir darbą ir padėti vadovams suprasti, kaip dirbti skirtingų kultūrų (nacionalinių) kontekste. Organizacijose, vis didėjant globalizacijai, kultūrų klausimas tampa ypatingai aktualus – kaip

komunikuoti ir įtraukti darbuotojus naujai atidarytame įmonės padalinyje kitame žemyne? Kaip derėtis su potencialiais partneriais šalyje, kurioje iki šiol vadovas nėra buvęs?

Bene žinomiausias ir plačiausiai naudojamas (Schneider et al., 2012) 3 lygių organizacinės kultūros suvokimo modelis, kuris apima savyje tiek išreikštus, tiek neišreikštus kultūros elementus buvo pasiūlytas E. Schein (2004). Lentelė 1 apibūdina, ką savyje talpina kiekvienas suvokimo lygmuo:

**1 lentelė.**

*Organizacijos kultūros lygiai*

<b>Lygmuo</b>	<b>Komponentai</b>	<b>Kaip suvokiama</b>
Artefaktai	Simboliniai artefaktai Kalba Stilius Istorijos Ritualai „Vertybės ant sienų“ Rutininis elgesys Pastatai, erdvė Technologijos	Išorinis lygmuo. Gali būti lengviausiai pamatomas išoriniam stebėtojui lygmuo, tačiau šiame lygmenyje slypi daug neapibrėžtumo tame, kas liečia interpretaciją. Siekiant iš tiesų suprasti artefaktų reikšmę konkrečioje organizacijoje, reiki gilintis ir suvokti kas vyksta gilesniuose kultūros lygmenyse. (Schneider et al., 2012)
Organizacijos palaikoma kultūra	Vadovybės deklaruojami įsitikinimai ir vertybės.	Šis lygmuo atspindi organizacijos įkūrėjų viziją ir vertybes, arba kalbant apie grupę – grupės lyderio vertybes, kurių kiti nariai prisilaiko iš pagarbos lyderiui arba nes dar nežino kitų būdų, o kartais ir visai nesilaiko.
Bazinis	Ideologijos, Vertybės, Prielaidos, santykiai tarp žmonių, veiksmų prigimtis, santykių ir žmonių prigimtis	Stipriausiai veikia visos organizacijos mąstymą ir veiklas, tačiau lieka nematomas – nariai šio kultūros lygmens elementus laiko savaime suprantamais, neįsisąmonina jų ir daugelis šių komponentų lieka numanomi ir norint juos suprasti reikia taikyti giluminio interviu ar panašius metodus. (Schein, 2004)

Šaltinis: (sudaryta autorės, remiantis (Schein, 2004; Schneider et al., 2012))

Aukščiau išvardinti organizacijos kultūros lygiai parodo, kad organizacinės kultūros susiformavimui turi įtaką tiek fiziniai organizacijos elementai, tiek vadybos kultūra, tiek natūraliai susiklostę santykiai tarp organizacijos narių ir jų iš išorės atsinešti įsitikinimai, istorijos ir įpročiai. Siekiant skatinti ar keisti organizacijos kultūrą svarbu suprasti kaip ji formuojama laiko atžvilgiu. Kultūra negali būti sukurta akimirksniu ir jos formavimasi galima susieti su darbuotojo kelionės ciklu (Gochhayat et al., 2017). Nauji darbuotojai formuoja grupes organizacijoje, papildo jau esamas, tuo pačiu mokydami egzistuojančiu elgesio normų, bei atnešdami savo unikalią kultūrinę patirtį taip prisidėdami prie organizacijos kultūros tolesnio formavimo. Paveikslas 1 iliustruoja santykį tarp įmonės įkūrėjų vertybių ir vizijos, darbuotojo kelionės stadijų ir organizacijos kultūros kaip galutinio produkto.

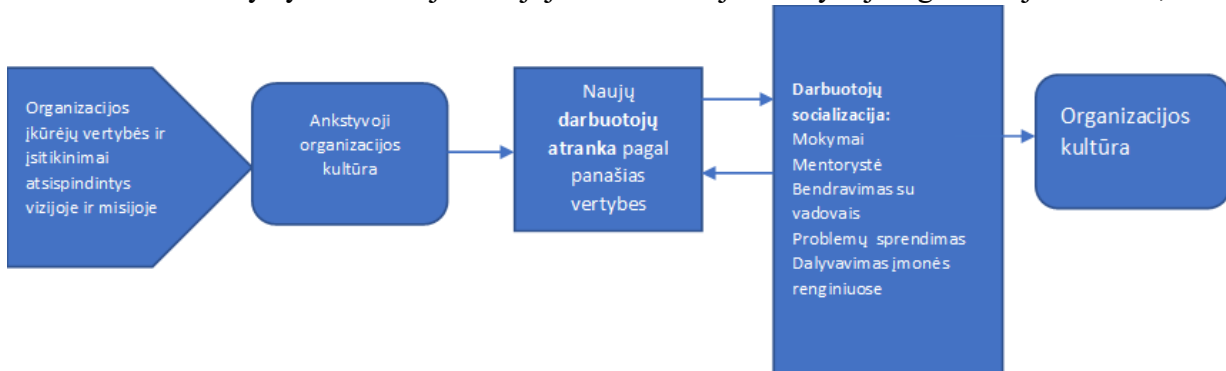
## 1 paveikslas

### *Organizacijos kultūros formavimasis*

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gochhayat et al., 2017

Šis (žr. paveikslas 1) modelis gali būti siejamas ir su organizacijos kultūros branda. Remiantis Kvedaravičiene (2013) galima išskirti tris organizacijos kultūros brandos stadijas:

- Vystymosi – šioje stadijoje susiformuoja ankstyvoji organizacijos kultūra, nulemta jos



įkūrėjų/vadovų įsitikinimų, prioritetų ir pasaulio suvokimo;

- Keitimosi – vėlesnė stadija. Šiam etape, kai atsiranda vis daugiau naujų darbuotojų, kinta išorinės sąlygos, originali (ankstyvoji) organizacijos kultūra transformuojasi.
- Brandos – paskutinis kultūros brandos lygis, bet nebūtinai visada pasiekiamas. Šioje stadijoje išryškėja esminės vertybės, reikia mažiau vadovų įsikišimo formuojant organizacijos kultūrą ir nebevyksta (arba minimaliai vyksta) pokyčiai.

Vystymosi stadiją galima sieti su naujomis organizacijomis, startuoliais (įkūrėjai turi didžiausią įtaką kultūrai). Keitimosi stadija siejama su organizacijos plėtra, susijungimais, vadovų pokyčiais, naujais klientų poreikiais, kurie transformuojami į naujų/patobulintų produktų ar paslaugų kūrimą. Brandos stadija pasiekama retai, kadangi labai sunku išvengti vidinių ir išorinių organizacijos pokyčių.

Organizacijos kultūra pasižymi žemiau išvardintais bruožais:

- Organizacinė kultūra gali būti randama bet kokio dydžio sąlyginai stabilioje socialinėje grupėje, jei tik ta grupė turi kažkokią istoriją;
- Yra bendra daugumai grupės narių, kurie ją priima kaip savaime suprantamą
- Išmokstama socialinių ryšių pagalba ir perduodama tarp narių, kuriems savo ruožtu nustato priimtino elgesio organizacijoje taisyklės
- Paryškina organizacijos išskirtinumą ir prisideda prie jos identiteto

- Gali būti pastebėta per kalbą, elgesį ir kitus simbolinius dalykus
- Savo branduolyje sudaryta iš vertybių ir nuostatų
- Gali keistis, bet sunkiai. (Lundberg, 1988)

Apibendrinant aukščiau išvardintus organizacinės kultūros bruožus ir sąlygas, kuriomis ji susiformuoja, galima teigti, kad organizacinė kultūra apima išorinius, strateginius ir giluminius elementus, gali būti pastebėta iš šalies, bet tuo pačiu organizacijos nariams gali būti savaimė suprantama ir sąmoningai nesuvokiama bei, kad jos bruožai priklauso nuo to, kokioje formavimosi stadijoje ji yra – vystymosi, keitimosi ar brandos. Remiantis I. Kvedaravičiene (2013), galima teigti, kad organizacijos kultūra gali daryti tiek teigiamą tiek neigiamą įtaką organizacijos veiklai, kai kalbama apie poveikį elgsenos standartų gerinimui, darbuotojų įsipareigojimą organizacijos misijai bei organizacijos identiteto suvokimą.

Organizacinės kultūros tyrimas ir suvokimas moksliniu požiūriu yra naudingas tuo, kad leidžia suprasti kuo organizacijos skiriasi viena nuo kitos (be akivaizdžių skirtumų, tokių kaip gaminamas produktas ar teikiama paslauga) socialiniu aspektu, tyrinėti ryšius tarp organizacijos rezultatų ir jos narių veiklos bei elgsenos. Ta pati nauda gali būti aktuali ir taikomuosiuose tyrimuose, konsultacinėje veikloje ar netgi vadovų darbe, strategiškai vedant organizaciją prie pagrindinių tikslų, planuojant ir vykdančią pokyčių valdymą.

## **1.2. Organizacinės kultūros tipologija ir dimensijos**

Siekiant geriau suprasti organizacijas ir jų kultūrų skirtumus, svarbu tas kultūras tam tikru struktūruotu būdu diferencijuoti ir pagal panašumus priskirti prie tam tikrų grupių. Pasak Schein (2004) dimensijų kultūros tyrimams kūrimas ir jų organizavimas pagal tipologijas yra visiškai pragmatiška veikla, kuria siekiama palengvinti tyrėjo darbą ir jos rezultatas priklauso nuo to, kokio detalumo siekia tyrėjas ir ką konkrečiai norima tirti. Galimos 3 pagrindinės perspektyvos, per kurių prizmę galima tirti organizacijos kultūrą:

- Integracijos perspektyva – čia kultūra matoma kaip stipri kuomet joje vyrauja tęstinumas ir požiūrių vienodumas visoje organizacijoje, deklaruojamos vertybės, formalios praktikos ir neformalios normos ir įsitikinimai sutampa; šiuo požiūriu remiantis kultūra organizacijoje yra viena, skirtumai ar neapibrėžtumai yra atmetami arba vertinami kaip kažkas ką reikėtų „pataisyti“.
- Fragmentacijos perspektyva – šiuo atveju, vyrauja požiūrių vienodumas ir tęstinumas organizacijos subkultūrų ribose, bet nebūtinai visoje organizacijoje, o tarp subkultūrų gali egzistuoti tiek konfliktai, tiek harmonija, tiek neutralūs santykiai.

- Diferenciacijos perspektyva – šiuo atveju egzistuoja mažas konsensusas tarp skirtingų subkultūrų organizacijos viduje, o subkultūrose vyraujantys įsitikinimai kinta priklausomai nuo išorinių ir vidinių pokyčių. (Martin, 2002 cit. pagal Latta, 2020; Schein, 2004; Schneider et al., 2012)

Priklausomai nuo pasirinktos perspektyvos, tyrėjo pasirinkta metodologija gali keistis ir atskleisti skirtingus organizacijos kultūros aspektus. Bendrai, kultūra dažniausiai diferencijuojama pagal turinį arba pagal stiprumą (Prajogo & McDermott, 2011). Turinio atveju pagrindiniais skirtumai atsiskleidžia per organizacijos narių vertybes ir elgseną, kurių skirtingos kombinacijos gali padėti priskirti jas prie vienos ar kitos dimensijos ir formuoti tipologijas. Stiprumas tuo tarpu susijęs su atitinkamų elgsenų intensyvumu ir pasklidimu tarp narių (Prajogo & McDermott, 2011).

(Hofstede et al., 2010), žinomas savo plačiai naudojamomis literatūroje šešiomis nacionalinės kultūros dimensijomis, atlikęs su kolegomis empirinį tyrimą identifikavo 6 organizacijos kultūrai būdingas dimensijas, kurios plačiai naudojamos kituose organizacijos kultūros tyrimuose:

1. Orientuota į procesą arba į rezultatą.
2. Orientuota į darbuotoją arba į darbą.
3. Vietinė arba profesinė.
4. Atvira sistema arba uždara sistema.
5. Laisva arba griežta kontrolė.
6. Normatyvinė arba pragmatiška.

Hofstede nacionalinės kultūros dimensijos taip pat gali būti taikomos tiriant organizacijos kultūrą: galios distancija, moteriškumas ir vyriškumas, kolektyvizmas ir individualizmas, neapibrėžtumo vengimas (Altaf, 2011). Autorės požiūriu (remiantis literatūros analize), nacionalinės dimensijos gali būti naudingos tiriant tarptautines organizacijas, organizacijas tapusias tarptautinėmis po susijungimų, su tikslu užčiuopti nacionalinių kultūrų įtaką organizacijos kultūrai.

Vienas iš būdų suskirstyti organizacijos kultūrą į tipologijas yra pasinaudojant CVF (konkuruojančių vertybių) modeliu priskirti jas vienai iš 4 grupių:

- Klano – paremta komandiniu darbu, orientacija į vidų, atvira komunikacija, pasitikėjimu komandoje, dalyvavimu, lojalumu, darbuotojai įneša savo autentiškumą,
- Adhokratijos – būdinga antreprenerystė, pirmavimas, eksperimentai ir kūrybiškumas, darbuotojai linkę demonstruoti savo autentiškumą,
- Hierarchijos – būdinga aiški organizacine struktūra, standartai, efektyvūs ir apibrėžti procesai, formalūs santykiai,



- Rinkos – orientuota į konkurenciją, tikslų siekimą, darbuotojai savo asmeninėmis vertybėmis vadovaujasi mažiau, jei tik to reikalauja organizacijos tikslų pasiekimas (Paro & Gerolamo, 2017; Reis, Trullen, & Story, 2016).

Apibendrinant, organizacijos kultūra gali būti vertinama pagal priklausymą tam tikram kultūros tipui, kuris apima specifinių elgsenų ir vertybių kombinaciją, pagal stiprumą – kiek stipriai išreikštas elgesys bei pagal savo vietą kultūros dimensijose. Priklausomai nuo pasirinktos požiūrio į kultūrą perspektyvos (diferenciacijos, fragmentacijos ar integracijos), taip pat galima atsikleisti daugiau kultūrinių niuansų.

### **1.3. Organizacijos vidiniai kultūriniai skirtumai**

Nors mokslinėse publikacijose organizacijos kultūra dažnai tiriama kaip homogeniška visuma, verta atkreipti dėmesį į tai, kad kultūra formuojasi grupėse, o organizacijose tokių skirtingų grupių gali būti ne viena, priklausomai nuo to, kas jas vienija. Organizacinės kultūros tyrimai ir interpretacijos iš vienos tiesos, vienos kultūros taško, dažnai veda prie to, kad kultūra vertinama kaip siekiamybė, o ne objektyvi realybė (Latta, 2020). Galima teigti, kad organizacinės kultūros tyrinėjimas kaip vienos tiesos visai organizacijai yra ribojantis požiūris ir kelia riziką praleisti ir neatsižvelgti į svarbius organizacijos narių elgesio ir aplinkos suvokimo aspektus. Šiandien verslas yra stipriai veikiamas globalizacijos ir didėjant tarptautinių organizacijų skaičiui, tampa vis labiau aktualus subkultūrų klausimas – tos pačios įmonės Japonijos padalinyje gali vyrėti visai kiti kultūriniai elementai, nei, pavyzdžiui, Šiaurės Amerikos padalinyje. Visų pirma, subkultūros gali būti formuojamos per pareigybių prizmę, remiantis (Schein, 2004) egzistuoja 3 organizacinės kultūros grupės, skirstomos pagal dalyvių darbo rolę:

- „Operatoriai“ – darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai, prisidedantys prie gamybos ar paslaugos teikimo pagrindinio proceso, kuris padeda įgyvendinti organizacijos misiją. Autorius mini, kad dauguma pokyčių iniciatyvų dažniausiai yra įgyvendama/taikoma šiame lygmenyje, siekiant užtikrinti geresnę operacijų valdymą/inovacijų kūrimą, tačiau paradoksaliai pokyčiai ir inovacijos iš šio lygmens dažniausiai neišvengiamai ir nepaplinta per visą organizacijos struktūrą.

- „Inžinieriai“ – grupė darbuotojų atsakingų už organizacijos veiklą užtikrinančių sistemų palaikymą ir vystymą. Autorius paaiškina, kad turi omenyje ne tik technologinius sprendimus, bet ir rinkos tyrimų sistemas, finansinio skatinimo sistemas ir t.t. Ši grupė labiausiai tiki tokiais sprendimais, kurie eliminuoja žmogiškąjį faktorių – automatizacija, taisyklės ir standartai, tad galima teigti, kad pereinant į šį lygmenį „operatorių“ kultūra po truputį dingsta.

- „Vadovai“ – generalinių direktorių bendruomenė. Aukščiausio lygmens vadovai dažnai yra atsiskyrę su savo įsitikinimais ir požiūrių nuo dviejų prieš tai minėtų kultūrų, kadangi jų statusas ir rolė reikalauja fokusuotis į akcijų kainos palaikymą ir kuo didesnės gražos akcininkams. Šitos kultūros nariai turi galutinę atskaitomybę už organizacijos rezultata, tad nebegali fokusuotis į individualius niuansus ir atitinkamai į žemiau esančių „operatorių“ ir „inžinierių“ požiūrius, vertybes ir pasiūlymus.

Remiantis aukščiau aprašytų požiūrių į 3 kultūras organizacijoje, galima teigti, kad siekiant iš tiesų pakeisti organizaciją ir iš tiesų suprasti joje vyraujančią kultūrą/subkultūrų suderinamumą svarbu arba dirbti su visomis 3imis grupėmis arba turėti omenyje, kad kiekvienoje grupėje vyraus skirtingi įsitikinimai, prioritetai, į kuriuos reikia atsižvelgti siekiant tikro pokyčio. Kiti subkultūrų susiformavimo aspektai gali būti siejami su priklausymu konkrečiai funkcijai, geografinis išsidėstymas, diferenciacija pagal produktą/rinką/technologiją, priklausymą padaliniui arba tam tikram hierarchijos lygiui (vadovai ir operatoriai) (Schein, 2004).

Remiantis Vijayakumar ir Padma (2014) pagal ryšį su organizacijoje dominuojančia kultūra galima išskirti dar tris organizacinių subkultūrų tipus:

- Paryškinančios (iš ang. k. enhancing) – tokios subkultūros, kurios palaiko dominuojančią organizacinę kultūrą;
- Ortogoninės (iš ang. k. orthogonal) – subkultūros, turinčios savo nepriklausomas vertybes, kurios nei palaiko nei prieštaraujančia dominuojančiai kultūrai, bet tiesiog gyvuoja kartu;
- Kontrakultūros – tokios subkultūros, kurios aktyviai metą iššūkį dominuojančiai kultūrai.

Remiantis šiuo požiūriu, minėti autoriai siūlo organizacijų kontekste subkultūras vertinti kaip analizės vienetą tyrimuose.

Darbuotojų elgesį ir požiūrį labiau veikia ne pati kultūra, o kaip organizacijos nariai ją suvokia. (Vijayakumar & Padma, 2014). Šios išvados yra svarbios pokyčių valdymo tematikoje, kadangi kultūrų suvokimo skirtumas tarp skirtingo lygmens darbuotoju, gali reikšti, kad ir diegiant pokytį (ypač kai siekiama kultūrinio pasikeitimo) svarbu atsižvelgti į darbuotojų lygmenį ir atitinkamai pasirinkti pokyčio valdymo strategiją ar net mokymų medžiagą.

## 1.4. Organizacijos kultūros vertinimo modeliai

Nepaisant to, kad organizacijos kultūra yra kompleksinis konstruktas ir apima ne tik lengvai pastebimus ar apčiuopiamus elementus, bet ir nesąmoningą žmonių elgesį ir eilę jį lemiančių aspektų, literatūroje randama gana daug tyrimų siekiančių įvertinti ir objektyviai išmatuoti verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų kultūrą pagal stiprumą, tipologiją ar kitus parametrus. Organizacijos kultūros analizės metodologijos būna paremtos tiek konceptualiais, tiek kokybiniais, tiek kiekybiniais tyrimais (Sarros et al., 2005). Kultūros vertinimas taip pat gali priklausyti nuo požiūrio, kurį pasirenkame – ar kultūra yra kažkas ką organizacija *turi*, ar kultūra yra tai, kas organizacija *yra* (Hofstede et al., 2010). Hofstede et al. (2010) teigimu, palankesnis tyrimui požiūris yra „kultūra yra tai, ką organizacija turi“, kadangi vadovaujantis šiuo požiūrių galima išmatuoti konkrečias „turimas“ praktikas. Požiūris taip pat lemia kokybinių ar kiekybinių tyrimo metodų pasirinkimą. Minėtam „organizacija turi kultūrą“ požiūriui tinkamesni kiekybiniai metodai, tuo tarpu jei organizacija tiriama iš „organizacija yra kultūra“, daugiau vertės gali suteikti kokybinių metodų naudojimas (Schneider et al., 2012).

Ankstesniuose poskyriuose paminėti 3 organizacijos kultūros suvokimo lygiai: išorinį, strateginį ir centrinį (bazinį). Priklausomai nuo to, kurio lygmens elementas yra stebimas, stebėjimo ir tyrimo įrankiai turi būti atitinkamai parinkti. Literatūroje dažniausiai/ryškiausiai minimi kultūros vertinimo instrumentai yra paminėti 2 lentelėje.

### 2 lentelė

#### *Dažniausiai naudojami organizacijos kultūros vertinimo instrumentai*

<b>Instrumentas</b>	<b>Instrumento esmė</b>	<b>Šaltiniai</b>
<b>OCAI</b> (Organizational culture Assessment Instrument) – Organizacijos kultūros vertinimo instrumentas	Tikslas: Įvertinti esamą ir norimą kultūrą priskiriant jai dominuojanti profilį iš 4 galimų remiantis CVF modeliu.	(Anna, Igor, & Natalia, 2015) (Nukic & Huemann, 2016)
<b>CVF</b> (Competing Values Framework) – Konkuruojančių Vertybių Modelis	Padedą organizacijos kultūrą įvertinti iš 4 dimensijų taško, analizuoti jų tarpusavio santykius.	(Gambi, et al., 2015; Paro & Gerolamo, 2017; Prajogo & McDermott, 2011)
<b>OCP</b> (Organizational culture profile) – Organizacijos Kultūros Profilis	26 elementų klausimynas skirtas įvertinti žmogaus suderinamumą su organizacijos kultūra.	(Sarros et al., 2005; Gambi, et al., , 2015; Marchand, Haines, & Dextras-Gauthier, 2013)
<b>OCI</b> (Organizational Culture Inventory) – Organizacijos Kultūros Inventorizacija	Klausimynas padedantis įvertinti organizacijoje vyraujančias elgesio normas ir vertybes – kas ją charakterizuoja darbuotojų požiūriu.	(García-Herrero, Mariscal, Gutiérrez, & Toca-Otero, 2013)

## 2 lentelė (tęsinys)

Instrumentas	Instrumento esmė	Šaltiniai
Denison Model	Paremtas Denisono organizacijos kultūros klausimynu (DOCS), kuris matuoja organizacijos efektyvumą ir jo sąsają su dabartine kultūra. Kultūra vertinama 4 tipų kontekste: misijos, prisitaikymo, įsitraukimo ir nuoseklumo.	(Kassem, Ajmal, Gunasekaran, & Helo, 2019)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Anna, Igor, & Natalia, 2015; Nukic & Huemann, 2016; Gambi, et al., 2015; Paro & Gerolamo, 2017; Prajogo & McDermott, 2011; Sarros et al., 2005; Gambi, et al., 2015; Marchand, Haines, & Dextras-Gauthier, 2013; García-Herrero, Mariscal, Gutiérrez, & Toca-Otero, 2013; Kassem, Ajmal, Gunasekaran, & Helo, 2019.

### CVF – Konkuruojančių vertybių modelis

CVF arba konkuruojančių vertybių modelis atsirado iš tyrimų, kurie siekė nustatyti pagrindinius organizacijų efektyvumo veiksnius. (Lincoln, 2010) Konkuruojančių vertybių modelis daro prielaidą, kad organizacijos gali būti charakterizuojama pagal visoms žmonių organizacijoms būdingas savybes ar dimensijas (D. R. Denison & Spreitzer, 1991). Modelis apima iš viso keturias dimensijas, kurios remiasi konkuruojančiomis vertybėmis:

- Konkuruojančios pokyčių ir stabilumo vertybės
  - Pokyčių vertybės – orientacija į lankstumą ir spontaniškumą.
  - Stabilumo vertybės – stabilumo, tvarkos ir kontrolės siekis
- Konkuruojantys poreikiai ateinantys iš organizacijos vidaus ir išorinės aplinkos:
  - Orientacija į organizacijos vidinius poreikius – siekis išlaikyti esamą organizaciją, integruotis
  - Orientacija į išorinę aplinką – siekis konkuruoti, adaptuotis ir sąveikauti su išorine aplinka (D. R. Denison & Spreitzer, 1991).

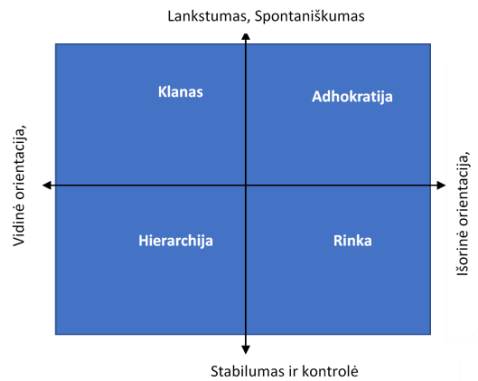
Šio modelio pagalba tiriama organizacija gali būti priskirta vienai iš 4 kultūrinių orientacijų. Skirtingi autoriai suteikia skirtingus pavadinimus kiekvienai orientacijai, žemiau pateikiamos kelios variacijos:

- Grupės, augimo, racionalumo ir hierarchijos. (Denison & Spreitzer, 1991)
- Klano, adhokratijos, hierarchijos ir rinkos (Cameron & Quinn, 2011)

Paveikslas 2 iliustruoja, kurioms dimensijoms organizacija turi būti priskiriama, kad būtų charakterizuota kaip priklausanti vienai ar kitai kultūrinei orientacijai.

**Paveikslas 2.**

*Konkuruojančių Vertybių modelis ir organizacijos kultūrų tipai.*



šaltinis: adaptuota autorės pagal Cameron, Quinn, 2006; Denison ir Spreitzer, 1991

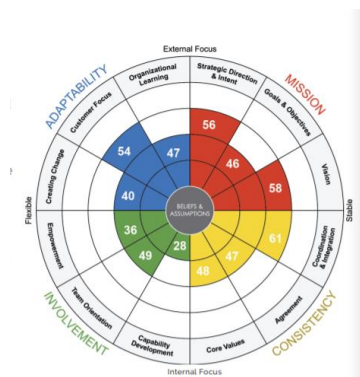
Pažymėtina, kad CVF modeliu remiasi kiti organizacijos kultūros vertinimo instrumentai, pavyzdžiui OCAI ir Denison modelis.

**Denisono modelis**

Remiantis CVF buvo sukurtas Denisono Organizacijos Kultūros Modelis bei OCAI Organizacijos kultūros įvertinimo instrumentas. Denisono modelis pasižymi tuo, kad leidžia sieti organizacijos kultūrą su jos rezultatais, tokiu būdu padėdamas organizacijoms identifikuoti tobulėjimo galimybes. Paveikslas 3. pateikia modelio pavyzdį.

**Paveikslas 3**

*Užpildyto Denison Organizacijos kultūros modelio pavyzdys.*



šaltinis: *Introduction to the Denison model*, n.d.

Remiantis Denison modeliu, organizacinė kultūra yra įvertinama 4 bruožų, siejamu su organizacijos rezultatyvumu, kontekste. Šie 4 bruožai apima:

- Įsitraukimą – rezultatyvios organizacijos įgalina ir įtraukia darbuotojus;
- Nuoseklumą – užtikrina, kad veiksmai yra koordinuojami, o darbuotojų elgsena sutampa su pagrindinėmis verslo vertybėmis
- Prisitaikumą – išorinius reikalavimus paverčia vidiniais veiksmais
- Misiją – suteikia prasmę ir kryptį (D. Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014).

### **OCP – Organizacijos kultūros profilis**

54 arba sutrumpintas ~28 elementų instrumentas skirtas identifikuoti vertybes, kurios charakterizuoja tiriamą organizaciją ir sulyginti jas su individualaus respondento pasirinkimu (jį charakterizuojančiomis vertybėmis) (Sarros et al., 2005). Šis instrumentas taip pat gali būti naudojamas siekiant įvertinti, kaip respondentai linkę charakterizuoti savo organizacijos kultūrą. Tokiu atveju jų būtų prašoma pateikti elementus priskirti tam tikroms fiksuotoms kategorijoms. (Kim Jean Lee & Yu, 2004)

### **OCI – Organizacijos kultūros Instrumentas**

Šio instrumento esmė – klausimynas, orientuotas į elgesio normas ir lūkesčius susijusius su organizacijos narių vertybėmis. Remiantis šio klausimyno rezultatais, tiriamos organizacijos kultūrą įvertinti pagal 3 bendrus kultūros stilius (konstruktyvus, pasyvus/gynybinis, agresyvus/gynybinis) bei šiems stiliams būdingas 12 kultūros normų (García-Herrero et al., 2013) Šio instrumento pagalba elgesio normos yra apsprendžiamos dviejų dimensijų:

- Orientacija į žmones ar užduotis
- Orientacija į aukštesnių pasitikinimo poreikių išpildymą ar orientaciją į žemesnių saugumo poreikių palaikymą (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006).

### **OCAI**

OCAI arba Organizacijos kultūros instrumentas yra klausimynas skirtas įvertinti organizacijos kultūrą remiantis CVF modeliu. OCAI klausimyno pagalba kultūra gali būti įvertinta šešių dimensijų kontekste (Nukic ir Huemann, 2016):

- 1) Dominuojančių charakteristikų
- 2) Organizacinės lyderystės
- 3) Darbuotojų valdymo
- 4) Organizacijos „klijų“
- 5) Strateginių prioritetų

## 6) Sėkmės kriterijų

Įvertinimas apima 3 fazes: klausimyno užpildymas paskirstant 100 taškų tarp kiekvienos dimensijos klausimų – vertinama „dabar“ ir „ateityje“ kultūra, grafinis rezultatų atvaizdavimas 4 dimensijų matricoje, rezultatų interpretavimas (Anna et al., 2015). Vienas iš šio instrumento trūkumų yra laikas reikalingas klausimyno užpildymui ir sudėtinga skalė – respondento reikalaujama išskirstyti 100 taškų pagal elementų svarbą, kas gali būti sudėtinga pvz.: žemesnį išsilavinimą turintiems respondentams (Marchand et al., 2013).

Aukščiau aprašyti organizacijos kultūros vertinimo įrankiai nėra vieninteliai jau egzistuojantys instrumentai, tačiau darbe buvo skirtas dėmesys būtent jiems, remiantis jų populiarumu ir patikimumu pripažinimu akademinėje bendruomenėje.

Apibendrinant, organizacijos kultūra gali būti apibūdinama kaip išoriškai matomų organizacijos, įkūrėjų ir lyderių palaikomų vertybių bei organizacijos narių tarpusavio santykių, elgesio, tikrųjų giluminių vertybių ir įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūra gali būti klasifikuojama ir lyginama tarpusavyje pagal turinį ir stiprumą. Dažniausia skirtingos organizacijos kultūros tipologijos identifikuojamos remiantis demonstruojamomis vertybėmis ir organizacijoje vyraujančio/priimtino elgesio visuma. Vertinant organizacinę kultūrą svarbu atsižvelgti ir į kontekstą – geografinį, grupės, kuria remiantis atliekamas vertinamas bei ar bendraujama su vadovais, pagrindinio proceso darbuotojais ar „inžinieriais“ palaikančiais ir vystančiais organizacijos sistemas. Priklausomai nuo darbuotojų lygio ar viduje susidariusios grupės net toje pačioje organizacijoje kultūra gali skirtis. Dėl pastarosios priežasties, šio darbo autoriniame tyrime bus siekiama apklausti daugiau nei vieną tos pačios organizacijos atstovą. Galiausiai, organizacijos kultūros vertinimo mokslinėse publikacijose naudojamų ir jau patvirtintų egzistuoja ne vienas, dauguma jų remiasi konkuruojančių vertybių modelių (CVF), o netgi tos kurios šiuo modeliu nesiremia, vis tiek taiko tam tikrų vertybinių orientacijų vertinimą savo instrumentuose. Šiame tyrime bus naudojamas OCAI klausimynas, kuris taip pat paremtas CVF modeliu ir pasirinktas dėl galimybės identifikuoti organizacijoje labiausiai išreikštą kultūros tipą bei klausimyno ankstesnio plataus naudojimo moksliniuose tyrimuose ir jau patvirtino patikimumo ir tinkamumo kiekybiniais tyrimams.

## 2. NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMAS

Nuolatinis tobulinimas yra gyvybiškai svarbus organizacijoms siekiančioms išgyventi sparčiai besikeičiančio verslo ir apskritai pasaulio aplinkoje bei norint užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Tik tokios organizacijos, kurios greitai reaguoja į naujas sąlygas ir klientų poreikius ir pačios nuolat ieško kūrybiškų sprendimų ir galimybių nuolat tobulinti savo procesus ir produktus, gali pasiekti veiklos meistriškumo (Ali, Islam, & Howe, 2013) Šiame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslinėmis publikacijomis bus išnagrinėta nuolatinio tobulinimo (iš ang. k. continuous improvement) samprata organizacijų veiklos kontekste, apžvelgti pagrindiniai nuolatinio tobulinimo elementai ir principai, jo sąsaja su organizacijos kultūra bei nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimo aspektai.

### 2.1. Nuolatinio tobulinimo samprata kokybės vadybos kontekste

Pirmosios nuolatinio tobulinimo, kaip organizacijų praktikų užuomazgos gali būti randamos net apie 1800 m., kai tuometiniai vadovai įdiegdavo skatinimo ir darbuotojų pripažinimo programas, kaip priemonę skatinti darbuotojus siūlyti ir įgyvendinti patobulinimus. (Schroeder ir Robinson (1991), cit. pagal Bhuiyan ir Baghel, 2005). Nuolatinis tobulinimas dažnai tapatinamas su Kaizen – Japonų filosofija (Delbridge & Barton, 2002; Fonseca & Domingues, 2018; Glover, Farris, & Van Aken, 2015; Robinson & Schroeder, 2009), kurios taikymas išpopuliarėjo po to, kai Toyota Motor korporacija ją pradėjo vadovautis kartu su šiandien plačiai žinoma TPS – Toyota gamybos sistema. Kitas dažnai su nuolatiniu tobulinimu tapatinamas terminas yra PDCA (Shewart-Deming ciklas) – planuok, daryk, tikrink, įgyvendink (Liker & Ross, 2017). Iš esmės, nuolatinis tobulinimas gali būti apibūdinamas kaip veiksmi ir principai, sudarantys procesą, kurio tikslas gerinti veiklos rezultatus (Ali et al., 2013).

Nuolatinis tobulinimas gali būti skiriamas į dvi šakas pagal tikslą – nuolatinis produktyvumo tobulinimas ir nuolatinis kokybės tobulinimas (Brown et al., 2008). Pastarasis yra siejamas su Visuotine Kokybės Vadyba bei Six Sigma metodologija, o nuolatinis produktyvumo tobulinimas su Lean sistema bei Apribojimų Teorija (literatūroje anglų k. „TOC“). Egzistuoja ir naujesnės nuolatinio tobulinimo metodologijos, pavyzdžiui ACE (iš ang. k. Achieving Competitive Excellence) – Konkurencinio Meistriškumo Pasiiekimas, kuri savyje apima geriausias praktikas iš Lean Sistemos, Six Sigma bei Subalansuotų Rodiklių sistemos (Bhuiyan, Baghel, & Wilson, 2006). Taip pat



nuolatinis tobulinimas buvo įtrauktas kaip reikalavimas į ISO 9000 grupės (kokybės vadybos sistemų) standartą (Brajer-Marczak, 2015; Fonseca & Domingues, 2018), kas įrodo nuolatinio tobulinimo kaip vertingo ir esminio kokybės valdymo ir gerinimo metodo vis didėjančią suvokimą. ISO 9001 atveju, svarbu paminėti, kad standarto reikalavimų vykdymas gali apimti Kaizen, Lean ir Six Sigma taikymą, kurie gali būti pilnai integruojami su kitais ISO 9001 reikalavimais (Fonseca & Domingues, 2018). Dėl šios priežasties toliau tekste nebus skiriama daug dėmesio nuolatinio tobulinimo ISO 9000 standartų grupės kontekste nagrinėjimui. Nepaisant to, kad nuolatinis tobulinimas siejamas su įvairiausiomis programomis ir kokybės gerinimo metodologijomis, Khusrow (2011) tyrimas nustatė, kad organizacijų *numeris 1* pasirinkimas, siekiant nuolatinio tobulinimo, yra Lean sistema. (cit. pagal Bhuiyan ir Baghel, 2005) Netgi naujesnės metodologijos, kaip jau minėta ACE pavyzdžiu, irgi remiasi Lean Sistemos principais ir taiko Lean įrankius.

Bortolotti et al. (2015) nuolatinį tobulinimą priskiria prie „minkštųjų“ Lean Vadybos sistemos praktikų, remdamiesi tuo, kad nuolatinis tobulinimas yra susijęs su principais, vadyba bei žmonėmis bei tuo, kad jo taikymas yra mažiau akivaizdus lyginant su „hard“ arba techninėmis praktikomis. Nuolatinio tobulinimo technikos yra orientuotos į žmones ir siekia padėti jiems efektyviai naudotis savo žiniomis su tikslu nuolat tobulinti savo darbą. Šių technikų esmė yra atvirumas, dalyvavimas ir padeda įtraukti darbuotojus. (Gambi et al., 2015) Kas nėra nuolatinis tobulinimas? Nuolatinis tobulinimas nėra plačių, nekonkrečių sprendimų taikymas plačioms, neapibrėžtomis problemoms (Liker & Ross, 2017). Atvirkščiai, jis yra paremtas specifinių sistemos dalių tobulinimui paieška ir jų gerinimu, siekiant aiškiai apibrėžtų ilgalaikių tikslų. (Liker & Ross, 2017). Kalbant apie pokytį, kokį galima įgyvendinti nuolatinio tobulinimo pagalba, galima išskirti dvi pokyčių (kitaip patobulinimų) kategorijas:

- Radikalus pokytis (revoliucija) – įvyksta inovatyvių sprendimų pasekoje arba kaip akumuliuotų palaipsninių pokyčių rezultatas.
- Palaipsninis pokytis (evoliucija) – tobulinimas įvyksta dėka reguliarių, mažų, žingsnis po žingsnio pokyčių. (Bhuiyan et al., 2006; Singh & Singh, 2015)

Nuolatinis tobulinimas glaudžiai siejamas su darbuotojų įtraukimu, kuo daugiau darbuotojų mobilizuojama į tobulinimo veiklas, tuo didesnių laimėjimų gali tikėtis organizacija (Jager et al., 2004). Nuolatinio tobulinimo įdiegimas strateginiu požiūriu yra ypatingai svarbus, jei siekiama, kad organizacija taptų lanksti ir greitai reaguojanti į aplinkos pokyčius. (Kaye & Anderson, 1999) Nuolatinio tobulinimo nauda gali pasireikšti tiek per padidėjusį produktyvumą, pagerėjusią kokybę, didesnius pardavimus, tiek per sumažėjusius kaštus ir gamybos laiką (Alvarado-Ramírez, et al., 2018).

Taigi, nuolatinis tobulinimas kaip labiau „minkštoji“ disciplina, apima ne tik įrankius, bet ir principus bei vadybos metodus, o svarbiausią žmones. Nuolatinis tobulinimas gali būti vykdomas tiek per mažus patobulinimus, įtraukiant kuo daugiau darbuotojų, tiek per periodines gerinimo iniciatyvas. Šis procesas yra orientuotas tiek į produktyvumą, tiek į kokybės gerinimą, pagrinde per procesų tobulinimą. Kitame poskyryje bus apžvelgti konkretūs įrankiai ir metodai, taikomi nuolatinio tobulinimo procese bei esminiai taikymo principai.

## **2.2. Nuolatinio tobulinimo taikymas ir principai**

Nuolatinio tobulinimo taikymo metodai ir praktikos priklauso, nuo to, kokią pamatinę vadybos ar kokybės vadybos sistemą pasirenka organizacija. Kaip jau minėta aukščiau, nuolatinis tobulinimas kaip principas egzistuoja tiek Lean vadybos sistemoje, tiek ISO 9001, tiek Visuotinėje Kokybės Vadyboje, ACE programoje ar Six Sigma, Lean Six Sigma metodologijose ar Apribojimų Teorijoje. Tačiau galima pažymėti, kad visos minėtos sistemos ar metodologijos taiko ir labai panašius nuolatinio tobulinimo metodus ar principus. Bet koks patobulinimas gali būti pasiektas naudojantis metodais ir įrankiais, kurie padeda nustatyti problemos giluminę priežastį, identifikuoti švaistymus (vertės nekuriančias veiklas procese) ir svyravimus procese ir galiausiai rasti būdus juos sumažinti arba eliminuoti (Bhuiyan et al., 2006). Lean, Six Sigma ir Kaizen taip pat dažnai įvardijami, ne kaip sistemos, kurių vienas iš principų yra nuolatinis tobulinimas bet kaip pačios nuolatinio tobulinimo metodologijos (Fonseca & Domingues, 2018).

Six Sigma kontekste tobulinimas yra projektinė veikla ir dažniausiai remiasi vienu iš trijų tobulinimo modelių (veikiančių panašiu principu kaip PDCA): DMAIC (apibrėžk, matuok, analizuok, tobulink, kontroliuok, DMADV (sukurk, matuok, analizuok ir tobulink), IDOV (identifikuok, sukurk, optimizuok ir validuok) (Fonseca & Domingues, 2018). DMAIC siejamas su palaipsniniu esamų procesų tobulinimu, DMADV – su radikaliu (galima gretinti su Kaizen Blic „revoliuciniu“ pokyčių tipu) esamų procesų tobulinimu, IDOV su naujų procesų/produktų kūrimu arba radikalių esamų procesų tobulinimu, kai reikia visiškai nauju sprendimų (Fonseca & Domingues, 2018).

Kalbant apie kokybės valdymą apskritai, galima išskirti kelias konkrečias praktikas, kurias tiesiogiai siejamos su nuolatinio tobulinimu:

- Smegenų šturmas – naudojamas grupėse su tikslu generuoti idėjas apie esamas problemas, jų priežastis ir potencialius sprendimus, pasitelkiant grupės narių kūrybiškumą, atsisakant išankstinio idėjų vertinimo;

- Kaizen renginys – sistematiškai ir greitai pravedamas tobulinimo iniciatyvos renginys, kuriame dalyvauja tarpfunkcinės grupės nariai. Kitaip vadinamas „Kaizen blic“, „Kaikaku“ arba greitojo tobulinimo renginys (Glover et al., 2015);

- Kokybės įrankiai – technikos palaikančios procesų tobulinimą, apimančios problemų identifikavimo, prioretizavimo ir analizės įrankius – Pareto analizė, Ishikawa diagrama, histogramos, kontroliniai sąrašai ir PDCA metodas (Fonseca & Domingues, 2018; Gambi et al., 2015).

Nuolatinis tobulinimas, kaip Kaizen metodas apima problemų identifikavimą, jų giluminių priežasčių atradimą, sprendimų įgyvendinimą ir galiausiai jų pavertimą standartine praktika per dokumentavimą ar kitokį standarto laikymosi užtikrinimo būdą (Oropesa-Vento et al., 2015).

Problemų sprendimas, glaudžiai siejamas su nuolatinio tobulinimu, dažnai vyksta grupėse. Delbridge ir Barton (2002) tyrimo duomenimis tokios problemų sprendimo grupės gali būti tiek vienkartinės, specialiai konkrečiam tikslui sutelktos arba gali būti tęstinės ir rinktis tam tikru reguliarumu. Esminiai taikymo aspektai tokiose problemų sprendimo grupėse apima atsakomybių pasiskirstymą ir problemų sprendimo standartizavimą (Delbridge & Barton, 2002). Pavyzdžiui, problemų sprendimo proceso standartas gali apimti PDCA metodą, kaip pagrindą arba 3C (Cause-preizastis, Concern – problema, Countermeasure – sprendimas) metodą, arba kitokią jų versiją. Problemų priežasčių paieškai gali būti taikomi 5 kodėl metodas (Alvarado-Ramírez et al., 2018). Standartizavimas taip pat yra vienas iš pagrindinių nuolatinio tobulinimo proceso principų, kadangi leidžia įtvirtinti naują darbo būdą, kuris atsiranda po tobulinimo veiklos (Chan & Tay, 2018) bei veikia kaip tolesnio tobulinimo pagrindas.

Kaip pagrindinis nuolatinio tobulinimo principas dažniausiai yra įvardijamas darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas nuolatinio tobulinimo veikloje (Carnerud et al. 2018; Chan & Tay, 2018). Atitinkamai dauguma pasiūlymų ir tobulinimo idėjų ateina iš pačių darbuotojų. Pagal tobulinimų pasiūlymų šaltinį, nuolatinio tobulinimo sistemos gali būti skirstomos į 1) individualių pasiūlymų sistemas, pavyzdžiui, Kaizen Teian (Singh & Singh, 2015) ir 2) tobulinimo grupių generuojamus pasiūlymus (Marin-Garcia, de Val Manuela, & Bonavía Martín, 2008). Tobulinimo grupės gali veikti kokybės ratelių principu (Oropesa-Vento et al., 2015). Kokybės rateliai, lyginant su anksčiau aptartais revoliucinio pokyčio tipo Kaizen renginiais, gali būti priskiriami prie kasdieninių patobulinimų grupių. Jų esmė yra nuolat identifikuoti tobulinimo galimybes stebint procesus, prioretizuoti problemas, kartu identifikuoti jų gilumines priežastis ir siūlyti sprendimus tų priežasčių pašalinimui. (Singh & Singh, 2015). Lean vadybos sistemos kontekste, sėkmingas nuolatinio tobulinimo taikymas pasižymi tokiomis charakteristikomis:

- Tobulinimas ateina iš žemiausios grandies darbuotojų (*bottom-up*), o ne iš vadovų
- Maži patobulinimai įvyksta kas dieną
- Žemiausios grandies darbuotojų įtraukimas į tobulinimą yra esminis kriterijus

tobulinimo iniciatyvoms

- Tobulinimo veiklos orientuotos į procesus (Robinson & Schroeder, 2009).

Nuolatinio tobulinimo sėkmingam įdiegimui ir tolesniam taikymui yra svarbi tinkamai išvystyta nuolatinio tobulinimo infrastruktūra, kuri savyje apimtų tikslų, procesų ir žmonių elementus (Anand et al., 2009). Kalbant apie nuolatinio tobulinimo kultūros ugdymą ir sėkmingą taikymą, svarbu atkreipti dėmesį, kad nuolatinio tobulinimo iniciatyvos neturėti sietis tik su metodais ir įrankiais, bet skirti pakankamai dėmesio organizacinių sugebėjimų ugdymui (Gonzalez & Martins, 2016). Tokie sugebėjimai apima organizacijos tikslų suvokimą, nuolatinio tobulinimo valdymo sistemą, darbuotojų įtraukimą, vadovų įsitraukimą ir palaikymą, darbą ties tobulinimu grupėse, bet tuo pačiu pakankama autonomija tobulinimo veikloms, darbuotojų kompetencijų ugdymą, kultūrą orientuotą į nuolatinį tobulinimą, mokymąsi, dalinimąsi žiniomis bei bendradarbiavimą organizacijos viduje (Gonzalez & Martins, 2016). Nuolatinio tobulinimo kompetencijos ir darbuotojų elgsena yra evoliucionuojantis procesas ir kinta priklausomai nuo brandos lygio, kur nuolatinio tobulinimo suvokimas būtų žemiausia branda, o virsmas į besimokančia organizacija – aukščiausias brandos lygis (Bessant, Caffyn, & Gallagher, 2001). Nuolatinis tobulinimas gali būti apibūdinamas kaip veiksmas ir principai, sudarantys procesą, kurio tikslas gerinti veiklos rezultatus (Ali et al., 2013). Nepriklausomai nuo konkrečios metodologijos, kuria remiantis vykdomas nuolatinis tobulinimas, principai dažniausiai išlieka tie patys – visų darbuotojų įtraukimas į nuolatinį kasdienį veiklą ir procesų tobulinimą (Jurburg et al., 2016). Kaip pagrindinis nuolatinio tobulinimo principas dažniausiai yra įvardijamas darbuotojų įtraukimas ir jų dalyvavimas nuolatinio tobulinimo veikloje (Carnerud et al. 2018; Chan & Tay, 2018). Atitinkamai dauguma pasiūlymų ir tobulinimo idėjų ateina iš pačių darbuotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinio tobulinimo taikymas yra paremtas problemų identifikavimu ir sprendimu, pasitelkiant standartizuotus metodus, kuo didesniu darbuotojų įtraukimu į gerinimo procesą (nuo problemų identifikavimo iki sprendimų generavimo ir įgyvendinimo), tikslų nustatymu ir organizacijos gebėjimu nuolat gerinti jos veiklą ugdymu, siekiant užsibrėžtų tikslų, o su taikymu susijęs elgsenys ir kultūra kinta priklausomai nuo organizacijos brandos.

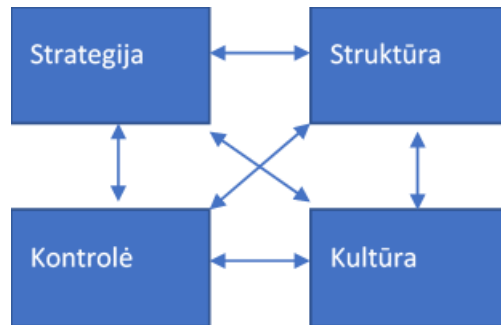
### 2.3. Nuolatinio tobulinimo taikymo kultūriniai aspektai

Sėkmingas nuolatinio tobulinimo taikymas reikalauja tinkamo mąstymo, komandinio darbo, vadovu palaikymo ir tokios organizacijos kultūros, kurioje skatinamos ir vertinamos pokyčių galimybių paieškos, o problemų identifikavimas yra sveikintinas (Brajer-Marczak, 2015; Fonseca & Domingues, 2018). Tinkama nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo strategija, ypač kuomet siekiama ugdyti žmones, visada turėtų prasidėti nuo elgesio ir požiūrio, o tik po to fokusuotis į įrankius (Liker & Ross, 2017, p. 394). Taigi tinkama kultūra (elgesys ir požiūris) gali būti geras pagrindas tolimesniam nuolatinio tobulinimo įrankių diegimui ir rezultatui pasiekti.

Hofstede et. al (2010) teigimu organizacijos veikla turi būti matuojama per rezultato palyginimą su iškeltais tikslais, o vadovų rolė yra paversti tikslus strategija. Strategija yra įgyvendinama per kontrolę ir struktūrą, o organizacijos kultūra šiuo atveju daro įtaką galutiniam strategijos, kultūros ir kontrolės produktui. Visi 4 elementai pasak Hofstede et. al (2010) yra susiję. (žr. paveikslą 4).

#### Paveikslas 4

*Ryšiai tarp strategijos, struktūros, kontrolės ir kultūros.*



Šaltinis: adaptuota autorės pagal Hofstede et al., 2010

Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, kad kultūra gali daryti įtaką ir nuolatinio tobulinimo taikymui (struktūra, kontrolė) bei rezultatui (strategija). Sėkmingas nuolatinio tobulinimo taikymas reikalauja tinkamo mąstymo, komandinio darbo, vadovu palaikymo ir tokios organizacijos kultūros, kurioje skatinamos ir vertinamos pokyčių galimybių paieškos, o problemų identifikavimas yra sveikintinas (Brajer-Marczak, 2015; Fonseca & Domingues, 2018). Tinkama nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo strategija, ypač kuomet siekiama ugdyti žmones, visada turėtų prasidėti nuo elgesio ir požiūrio, o tik po to fokusuotis į įrankius (Liker & Ross, 2017, p. 394). Taigi tinkama kultūra (elgesys

ir požiūris) gali būti geras pagrindas tolimesniam nuolatinio tobulinimo įrankių diegimui ir rezultatui pasiekti. Kalbant apie konkrečius kultūros elementus, kurie gali būti siejami su nuolatinio tobulinimo taikymo sėkme, galima išskirti tokius: efektyvi lyderystė, proaktyvios komandos, vienodas tikslo ir prasmės suvokimas, orientacija į ilgalaikę ateitį, komunikacija, komandinis darbas, darbuotojų įgalinimas (Almaiman et al., 2016). Iš pačių operacinio lygmens darbuotojų perspektyvos, kultūra yra įvardijama kaip vienas iš Kaizen (nuolatinio tobulinimo pasiūlymų sistemos kontekste) įgalinančių faktorių, kartu su gera komunikacija, lyderyste ir vidine motyvacija (Marin-Garcia, Juarez-Tarraga, & Santandreu-Mascarell, 2018). Nors kultūra čia atskirta kaip savarankiškas elementas, akivaizdu, kad kiti įgalintojai irgi yra glaudžiai susiję su organizacijos kultūros elementais. Ko trūksta, turint šias žinias apie „įgalintojus“, tai kokia būtent kultūra įgalina nuolatinį tobulinimą, kokie lyderystės aspektai ar komunikacijos ypatumai?

Pasitelkiant CVF modelį nustatytos kelios hipotezės susijusios su nuolatinio tobulinimo ir tam tikrų kultūros tipų sąsajomis: Grupės tipo kultūra turi teigiamą įtaką darbuotojų įtraukimui, o ugdanti kultūra siejama su kūrybiškumu ir problemų sprendimu (Pakdil & Leonard, 2015). Šias hipotezes patikrinus praktiškai ir nustatčius kokios kultūros veikia specifinius nuolatinio tobulinimo taikymo aspektus, vadovai galėtų įsivertinti savo realias galimybes sklandžiai įsidiesti nuolatinį tobulinimą, remiantis jų esamos kultūros suderinamumu su naujais darbo metodais ir vertybėmis. Subkultūrų klausimas nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo ir sėkmingo taikymo kontekste taip pat yra aktualus. Jeigu organizacijoje yra stiprios, bet labai skirtingos pagal savo tipus subkultūros, tai nuolatinio tobulinimo įdiegimo kaštai ir resursų poreikis kyla, kadangi reikia skirti dėmesio ir pajėgų nuolatinio tobulinimo vertybių derinimui su atitinkamos subkultūros vertybėmis (Unzueta, Esnaola, & Eguren, 2020a).

(Bortolotti et al., 2015) savo tyrime, siekdami įvertinti sąsają tarp organizacijos kultūros ir Lean praktikų taikymo gamyklose, nuolatinio tobulinimo taikymo įvertinimui, pateikė respondentams tokius teiginius:

- *Mes siekiame nuolat tobulinti visus produktų ir procesų aspektus, užuot taikę pastovius būdus*
- *Jeigu nuolat netobulėsime ir nesimokysime, mūsų veiklos rezultatai ilguoju laikotarpiu nukentės*
- *Nuolatinis tobulinimas paverčia mūsų veiklos rezultatą nuolat kintančiu tikslu, kas konkurentams pasunkina galimybę imtis prieš mus veiksmų*

- *Mes tikime, kad tobulėjimo procesas niekada nesibaigia; visada yra vietos tolesniam palaipsniui vykstančiam tobulėjimui*
- *Mūsų organizacija nėra statiškas subjektas, bet įsitraukia į dinamišką savęs keitimą tam, kad geriau patenkintų savo klientus.*

Minėto tyrimo rezultatai parodė, kad šie teiginiai buvo gana aukštai įvertinti sėkminguose gamyklose, lyginant su kitų Lean metodų kategorijomis bei lyginant su mažiau sėkmingomis gamyklomis. Šie teiginiai gali reprezentuoti tam tikrus nuolatinio tobulinimo taikymo principus būdingus sėkmingoms organizacijoms ir gali būti naudingi būsimojo nuolatinio tobulinimo taikymo konstrukto sudarymui.

#### **2.4. Nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimas**

Nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas ar darbuotojų mokymas dar nebūtinai garantuoja rezultatą, todėl svarbu suprasti kaip galima įvertinti ar nuolatinio tobulinimo taikymas atneša vertę organizacijai. Šiame darbe nuolatinio tobulinimo atnešama vertė arba teigiamas rezultatas organizacijai yra vertinama kaip nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė. Literatūroje nerasta pakankamai daug tyrimų, kurie būtų orientuoti specifiskai į nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimą, tačiau yra nemažai tyrimų, kur vertinamos sąsajos tarp vadybos sistemų, kurių vienas iš principų yra nuolatinis tobulinimas, ir 1) organizacijos veiklos rezultatų kaip sėkmės kriterijaus (Scott, Wilcock, & Kanetkar, 2009; Singh & Singh, 2015) arba 2) organizacijos „minkštųjų“ rezultatų, susijusių su darbuotojų ugdymu, mokymusi ir augimu (Singh & Singh, 2015). Remiantis tokiomis publikacijomis galima pabandyti išskirti, kokie aspektai gali būti siejami su nuolatinio tobulinimo taikymo sėkme bei vėliau, metodologinėje dalyje aptarti, kaip gali būti matuojama arba vertinama nuolatinio tobulinimo principų ir įrankių taikymo sėkmė.

Vertinant nuolatinio tobulinimo sėkmę iš organizacijos veiklos rezultatų perspektyvos, galima išskirti kelis sėkmės kriterijus, kurie motyvuoja organizacijas diegti šias praktikas (lentelė 3):

### Lentelė 3

*Nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės pavyzdžiai paremti kietaisiais ir minkštaisiais organizacijos rezultatais.*

<b>„Kietieji“ veiklos rezultatai (produktyvumas, kokybė, kaštai, rezultatyvumas)</b>	<b>„Minkštieji“ rezultatai (moralė, įvaizdis, konkurencingumas)</b>
Mažesnis nukrypimų skaičius	Organizacijos keitimasis ir išlikimas konkurencinga
Geresnė ir stabilesnė darbo ir produktų kokybė	Geresnė organizacijos darbo kultūra ir mąstysena
Padidėjęs produktyvumas ir efektyvumas	Pozityvesnis darbuotojų požiūris į pokyčius
Mažesnis produktų atšaukimų kiekis	Didesnė orientacija į klientą
Mažesnė rizika sulaukti audito pastabų	Geresni darbuotojų įgūdžiai
Sumažinti parduodamų prekių kaštus ir apskritai mažinti kaštus; mažinti tobulinimo iniciatyvų kaštus	Geresnis vidinis bendradarbiavimas
Pritraukti nauji klientai	„Dirbama protingiau, o ne sunkiau“
Į produkto kūrimo veiklas integruotas „kliento balsas“ (iš ang. k. Voice of the customer“	Darbuotojų augimo skatinimas ir ugdymas
Papildomų pajėgumų atsiradimas	Darbuotojų motyvacija per didesnę įgalinimą ir įtraukimą
Mažiau neplanuotų prastovų	Geresnės darbuotojų žinios apie procesus ir produktus
Švaistymų, susijusių su kokybe ir prastovomis eliminavimas	Geresni problemų sprendimo gebėjimai

Šaltinis: Lentelė sudaryta autorės remiantis Scott et al., 2009 ir Singh & Singh, 2015

Nuolatinio tobulinimo įdiegimas strateginiu požiūriu yra ypatingai svarbus, jei siekiama, kad organizacija taptų lanksti ir greitai reaguojanti į aplinkos pokyčius. (Kaye & Anderson, 1999) Nuolatinio tobulinimo nauda gali pasireikšti tiek per padidėjusį produktyvumą, pagerėjusią kokybę, didesnius pardavimus, tiek per sumažėjusius kaštus ir gamybos laiką (Alvarado-Ramírez, et al., 2018). Atitinkamai, nuolatinio tobulinimo sėkmė geriausia apibūdinama per naudų pasiekimą. Literatūroje nerasta pakankamai daug tyrimų, kurie būtų orientuoti specifiskai į nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės vertinimą, tačiau yra nemažai tyrimų, kur vertinamos sąsajos tarp vadybos sistemų, kurių vienas iš principų yra nuolatinis tobulinimas, ir organizacijos veiklos rezultatų kaip sėkmės kriterijaus (Scott et al., 2009; Singh & Singh, 2015). Nuolatinio tobulinimo sėkmė gali būti vertinama per ekonominės naudos, konkurencingumo ir su žmogiškaisiais ištekliais siejamos naudos prizmę (Oropesa-Vento et al., 2015). Šiame darbe nuolatinio tobulinimo atnešama vertė arba teigiamas rezultatas organizacijai yra vertinama kaip nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė.



## Organizacijos veiklos rezultatų vertinimas

Vertinant organizacijos rezultatus, siekiant apimti visapusiškus rezultatus, o ne tik finansinę rezultatų išraišką, subalansuotų rodiklių sistema gali būti naudojama rodikliams kategorizuoti. Subalansuotų rodiklių sistemoje, rodikliai tarpusavyje konkuruoja ir tuo pačių vienas kitą palaiko, taip išlaikydami balansą, kas labai primena konkuruojančių vertybių modelį (Kim & Chang, 2019). Abu modeliai dėl savo panašumo gali palengvinti organizacijos kultūros įtakos organizacijos rezultatams tyrimą.

Literatūroje rasti tyrimai taiko kelis metodus vertindami organizacijos veiklos rezultatus:

- Atvejo analizė – konkrečių organizacijų atvejų analizė, pasitelkiant vidinius ekspertus, kurie gali pateikti pirminius duomenis apie konkrečius realius rezultatus (Khan et al., 2019); šis metodas užtikriną tikslumą matuojant rezultatų dalį, tačiau apriboja imties dydį ir dėl dažniausiai mažos imties populiacijos tokio tyrimo išvados gali būti netaikytinos kitoms organizacijoms, todėl šiam tyrimo nuspręsta šio metodo nesvarstyti.

- Antrinių duomenų analizė – vertinti veiklos rezultatus pasinaudojant viešai prieinamais šaltiniais, kuriuose skelbiami antriniai duomenys apie įmonių veiklos rezultatus, pvz.: rinkų veiklos rezultatų ataskaitos, įmonių reitingai ir t.t.; dėl riboto tokios informacijos prieinamumo, kalbant apie Lietuvos organizacijų veiklos rezultatus, nuspręsta šio metodo taip pat nesvarstyti.

- Remiantis darbuotojų suvokimu, prašoma respondentus palyginti jų organizacijos rezultatus dabar su ankstesniais rezultatais (Naranjo-Valencia et al., 2016). Šio metodo privalumas yra paprastesnis priėjimas prie duomenų bei patogumas respondentams, nes suteikiama galimybė subjektyviai įvertinti rezultata.

- Remiantis darbuotojų suvokimu, prašoma respondentus palyginti jų organizacijos rezultatus su kitomis organizacijomis toje pačioje veiklos srityje (Kim & Chang, 2019; Ruželė, 2020).

Apibendrinant, nuolatinio tobulinimo sėkmė gali būti vertinama per ekonominės naudos, konkurencingumo ir su žmogiškaisiais ištekliais siejamos naudos prizmę (Oropesa-Vento et al., 2015).

Dar vienas būdas vertinti nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmę yra per nuolatinio tobulinimo tvarumą (Ali et al., 2013). Tvarumas šiuo atveju suprantamas kaip nuolatinio tobulinimo palaikymas, pastovumas, ilgaamžiškumas. Nuolatinio tobulinimo tvarumas po įdiegimo taip pat yra siejamas ir su organizacijos veiklos rezultatais ir veiklos tęstinumu apskritai (Ali et al., 2013). Savo ruožtu nuolatinio tobulinimo tvarumas gali būti užtikrintas per visų darbuotojų įtraukimą ir nuolatinio tobulinimo kultūros puoselėjimą, kur kasdieniniai patobulinimai yra natūralus elgesys, o vadovai tam

įkvepia savo darbuotojus ir patys yra šios kultūros ambasadoriai (Costa et al., 2019). Įdomu, kad nors pačios organizacijos dažnai identifikuoja, kad menkas darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis barjeras sėkmingai nuolatinio tobulinimo taikymui, iš tiesų nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas yra tik kitų faktorių pasekmė (pavyzdžiui, lyderystės ir vadovų dalyvavimo nuolatinio tobulinimo veikloje) (Costa et al., 2019).

Būsimojo autorinio tyrimo kontekste, svarbu įsivertinti galimybes prieiti prie reikiamų empirinių duomenų. Nuolatinio tobulinimo sėkmės vertinimo atveju, galima svarstyti vertinimą per organizacijos narių suvokimą apie sėkmę – kiek sutinka/nesutinka, kad vienas ar kitas sėkmės rodiklis/demonstracija yra aktualūs respondento padalinyje. Sėkmė gali būti vertinama per darbuotojo suvokimą apie nuolatinio tobulinimo taikymo dėka pagerėjusius veiklos rezultatus, su žmogiškai ištekliais susijusius rezultatus (mokymosi, ugdymo, įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą aspektai) arba per tvarumą – koks yra tobulinimo veiklų tęstinumas, kiek giliai nuolatinis tobulinimas yra įsišaknijęs vertinamos organizacijos kultūroje.

Apibendrinant, nuolatinis tobulinimas pasižymi visų darbuotojų įtraukimu į tobulinimo procesą, savo nuoseklumu, orientacija į mažus sistemingus pokyčius ir vis naujos rezultatų kartelės siekimą, orientaciją į procesą bei nuolatinį problemų sprendimu ir mokymusi. Sėkmingas nuolatinio tobulinimo taikymas reikalauja tinkamo mąstymo ir elgsenos, darbuotojų ir vadovų įsitraukimo, vadovu palaikymo ir organizacijos atvirumo pokyčiams. Taigi, tinkama kultūra sukurta organizacijoje gali būti ne tik geras pagrindas tolimesniam nuolatinio tobulinimo principų ir įrankių diegimui ir rezultatui pasiekimui, bet ir įgalinti darbuotojus *gyventi* ir *kvėpuoti* nuolatinio tobulinimu.

### 3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPŲ ĮTAKOS NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMO SĖKMEI TYRIMAS

#### 3.1. Autorinio tyrimo aktualumas ir pagrindimas

Mokslinės literatūros analizė padėjo išsiaiškinti, kad nuolatinio tobulinimo taikymas gali stipriai priklausyti nuo organizacijos kultūros (ypač diegimo fazėje, kuomet kultūra dar nepasikeitusi). Tuo tarpu nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei gali turėti įtakos daug skirtingų faktorių – ir pati kultūra, ir taikomi metodai ir principai ir netgi nuolatinio tobulinimo branda. Jeigu organizacija neturi vieningos kultūros, diegiant nuolatinio tobulinimo procesus gali kilti didesnis kaštų ir resursų poreikis, norint, kad nauji elgesio standartai būtų sėkmingai įdiegti (Unzueta, Esnaola, & Eguren, 2020b). Kalbant apie organizacijos kultūros poveikį nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei, nepavyko rasti daug tyrimų šia tema, tad šio autorinio tyrimo poreikis ir klausimas grindžiamas šia spraga mokslinėje literatūroje.

**Autorinio tyrimo klausimas:** Kokią įtaką turi organizacijos kultūros tipas nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei?

#### **Autorinio tyrimo tikslas:**

Remiantis organizacijų kultūros tipų, juose taikomų nuolatinio tobulinimosi principų stiprumo ištyrimu bei šių organizacijų rezultatų vertinimu paremtu darbuotojų-respondentų suvokimu, įvertinti kokią įtaką organizacijos kultūros tipas turi nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei.

#### **Autorinio tyrimo uždaviniai:**

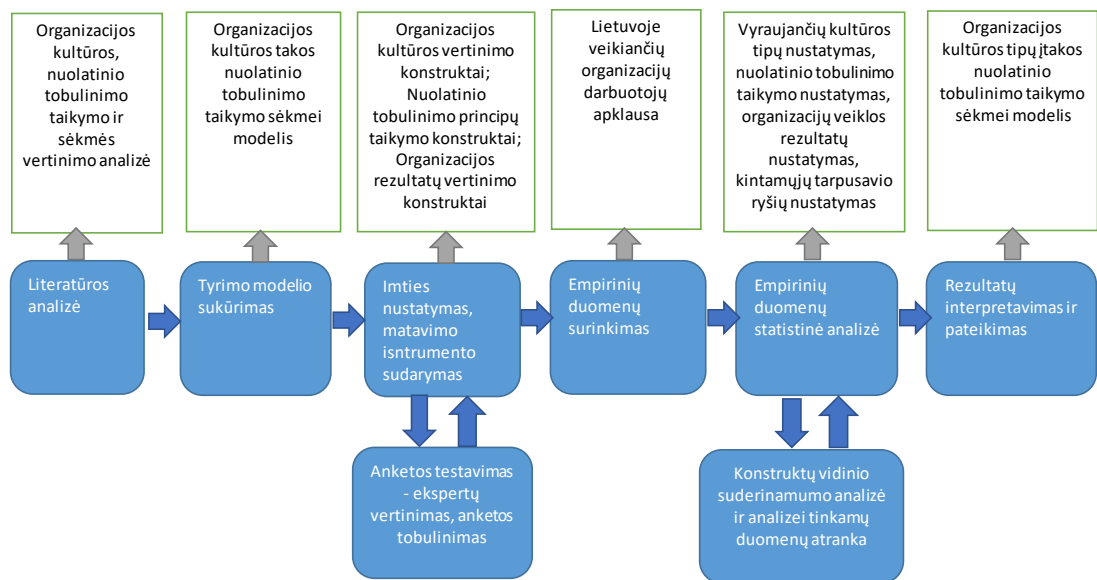
1. Nustatyti kaip gali būti matuojamas nuolatinio tobulinimo taikymas ir sukurti bei empiriškai patikrinti konstruklą jo matavimui.
2. Nustatyti kaip matuojama nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė ir sukurti bei empiriškai patikrinti konstruklą jos matavimui.
3. Surasti organizacijos kultūros įtakos rezultatams tinkamą organizacijos kultūros tyrimo modelį ir jį pritaikyti autoriniam tyrimui bei patikrinti empiriškai.
4. Ištirti ir remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize atskleisti kokią įtaką organizacijų kultūros tipai turi nuolatinio tobulinimo taikymui ir veiklos rezultatams.
5. Ištirti ir remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize atskleisti kaip nuolatinio tobulinimo principų taikymas veikia organizacijos kultūros įtaką veiklos rezultatams.
5. Ištirti ir remiantis empirinio tyrimo rezultatų interpretacija, identifikuoti, kokios kultūros tipologijos stipriausiai veikia nuolatinio tobulinimo taikymą ir jo sėkmę.

### 3.1.1. Tyrimo metodologija ir taikyti metodai

Remiantis pozityvizmo požiūriu į realybę (egzistuoja objektyvi realybė), autoriniam tyrimui pasirinktas analitinis kiekybinis tyrimas (Tamaševičius, 2015). Toks tyrimo tipas leidžia išsiaiškinti tarp kelių realybės elementų esančius priežastinius ryšius, nustatyti reiškinį priežastis ir jų pasekmes (Tamaševičius Virginijus, 2015), todėl yra tinkamas autorinio tyrimo tikslams pasiekti. Remiantis literatūros analize buvo sudarytas tyrimo eigos modelis (Pav. 1). Tyrimo eiga be empirinio tyrimo numato ir anketos testavimo fazę bei konstrukų vidinio suderinamumo analizę, kurių rezultatai gali kiek pakoreguoti tyrimo modelį, pateikiama 5 paveiksle.

#### Paveikslas 5

*Autorinio tyrimo apie organizacijos kultūros įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei seka*

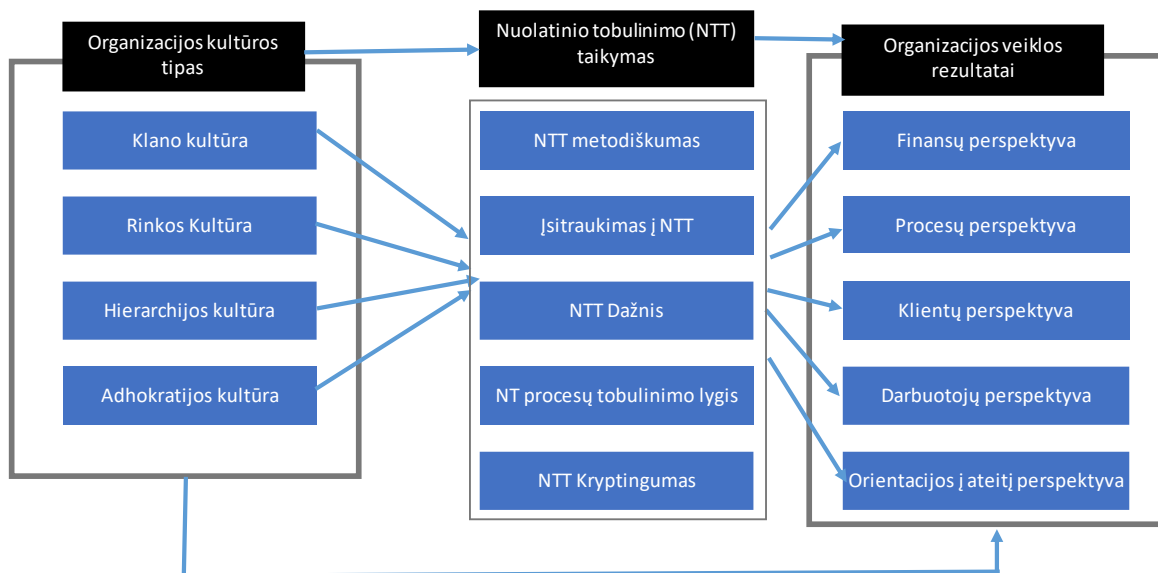


šaltinis: (sudaryta autorės)

Pav. 6 pateikimas autorinio tyrimo konceptualus modelis, atvaizduojantis numanomus priežastinius ryšius. Tyrimo konceptualus modelis buvo sudarytas remiantis jau atliktais, pagal savo struktūrą panašiais į šį, tyrimais, kurių rezultatai rodo, kad organizacijos kultūra veikia vadybos ir kokybės valdymo procesus ir jų taikymą, kur kultūra yra priežastis, o procesai/taikymas – pasekmė (Losonci et al., 2017; Patyal & Koilakuntla, 2018).

## 6 paveikslas

### *Empirinio tyrimo konceptualus modelis*



**Šaltinis:** sudaryta autorės.

Remiantis šiuo teoriniu modeliu, tolesniuose tyrimo etapuose bus atliekama tiesinės regresijos analizė, siekiant identifikuoti stiprius ir statistiškai reikšmingus modelius, tikrinant organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymo modelyje išskirtiems aspektams bei jų įtakos veiklos rezultatams (tiek bendriesiems, tiek konkrečios perspektyvos rezultatams) prielaidas. Sudarytas modelis leidžia atlikti tiek tiesinės daugialypės regresijos analizę tarp įvairių kintamųjų variacijų, tiek sudėtinga, kompleksinę, mediacijos analizę. Šio tyrimo viena pagrindinių prielaidų, atsispindinti pateiktame teoriniame tyrimo modelyje – nuolatinio tobulinimo taikymas medijuoja organizacijos kultūros tipų įtaką organizacijos veiklos rezultatams t.y. netiesiogiai veikia veiklos rezultatus, darydamas įtaką organizacijos kultūros poveikiui rezultatams.

### **Tyrimo imtis**

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos Lietuvoje veikiančios organizacijos. Kadangi trūksta viešai prieinamos informacijos apie nuolatinio tobulinimo taikymą Lietuvos organizacijose, o tyrimo tikslais naudingi rezultatai yra tie, kurie tiek parodo, kad nuolatinio tobulinimo principai taikomi, tiek, kad netaikomi, iš esmės tyrimui tinka bet kokios Lietuvoje veikiančios organizacijos. Taikomas atrankos

metodas – patogioji atranka, kai neatsitiktiniu būdu tyrimui atrinkami respondentai, kuriuos patogiau tirti (Tidikis, 2003).

Tyrimo populiacija – Lietuvoje veikiančių organizacijų vadovai ir kiti darbuotojai. Tyrimas paremtas darbuotojų suvokimu ir nuomone apie jų organizacijų kultūrą, nuolatinio tobulinimo taikymą bei organizacijos veiklos rezultatus.

Remiantis tuo, kad šiame tyrime bus ieškoma imties požymių ryšių ir priklausomybių, taikant regresinę analizę, įprasta imties skaičiuoklė nėra būtina imties dydžiui nustatyti (Tamaševičius, 2015). Tokiuose tyrimuose, kur nustatomi ryšiai tarp kintamųjų, paprastai galioja nykščio taisyklė, kai vienam kintamajam turi būti bent 5 duomenų eilutės (Tamaševičius, 2015). Taikant šią taisyklę pasirinktam tyrimo modeliui, kur organizacinė kultūra Y su 4 latentiniais kintamaisiais, nuolatinis tobulinimas X su 5 latentiniais kintamaisiais, o veiklos rezultatai Z su 5 latentiniais kintamaisiais, minimalus imties dydis skaičiuojamas taip:  $4 \times 6(Y) + 5 \times 5(X) + 5 \times 5(Z) = 74$  duomenų eilučių (t.y. tiek respondentų reikia).

### **Nepriklausomas kintamasis**

Organizacijos kultūra yra nepriklausomas kintamasis, kuris, remiantis konkuruojančių vertybių modeliu, skirstomas į 4 tipus – rinkos, klanų, hierarchijos ir adhokratijos ir veikia mediatorių (nuolatinio tobulinimo taikymą) bei priklausomą kintamąjį – organizacijos veiklos rezultatus.

### **Mediatorius**

Remiantis tyrimo modeliu nuolatinio tobulinimo taikymas yra kintamasis-mediatorius, kuris turi mediacinį efektą nepriklausomo kintamojo (organizacijos kultūros) įtakai priklausomam kintamajam (organizacijos veiklos rezultatas).

### **Priklausomi kintamieji**

Organizacijos veiklos rezultatas yra priklausomas kintamasis, kurie pagal autorinio tyrimo modelį yra tiesiogiai arba netiesiogiai (pagal prielaidą, kad nuolatinio tobulinimo taikymas yra mediatorius) veikiami organizacijos kultūros tipų.

### **Tyrime taikomi metodai**

Remiantis tyrimo analitiniu kiekybiniu tipu, tyrime bus taikomi kiekybinei analizei taikomi metodai:

- **Empirinių duomenų surinkimui** – anketinė struktūrizuota apklausa. Toks metodas pasirinktas dėl patogumo vėliau kiekybiškai analizuoti surinktus duomenis (Tamaševičius, 2015)
- **Statistiniams duomenų apdorojimui:**

- **Aprašomoji statistika** – dažnių pasiskirstymas respondentų tarpusavio palyginimui (pvz.: kokio sektoriaus organizacijos daugiausiai dalyvavo) bei vidurkių ir standartinių nuokrypių skaičiavimas, siekiant identifikuoti centrines tendencijas (pvz.: kokie rezultatai labiausiai pagerėjo, koks nuolatinio tobulinimo principas stipriausiai taikomas);
- **Cronbach's alfa** – konstrukto tinkamumui ir vidiniam suderinamumui patikrinti;
- **Tiesinė ir daugialypė regresija** – nuolatinio tobulinimo taikymo prognozavimui pagal organizacijos kultūros tipus ir veiklos rezultatų prognozavimui pagal organizacijos kultūros tipus ir nuolatinio tobulinimo taikymą (Tamaševičius, 2015);
- **Mediacijos analizė** – organizacijos kultūros įtakos įvertinimui veiklos rezultatams, nustatant nuolatinio tobulinimo taikymo mediacijos efektą šiam ryšiui.

### **3.1.2 Konstrukto kiekybiniam tyrimui sudarymas ir ekspertinis vertinimas**

Šiame skyriuje detalai aprašomas ir pagrindžiamas anketos kiekybiniam tyrimui sudarymo procesas, anketos apibūdinimo procedūra pasitelkiant ekspertų vertinimą ir anketos testavimą, bei šio testavimo rezultatai.

#### **Matavimo konstrukto metodologija**

Remiantis tyrimo konceptuali modeliu, matavimo instrumentas buvo sudarytas taip, kad be demografinių elementų, apimtų 3 elementus – organizacijos kultūrą, nuolatinio tobulinimo taikymą ir organizacijos veiklos rezultatus, kiekvienam elementui matuoti panaudoti bent 4 konstruktai.

#### **Organizacijos kultūra**

Vienas dažniausiai taikomų modelių, kuriuo remiantis atliekami organizacijos kultūros tyrimai kuomet tyrimo objektas yra kultūros įtaka vadybiniam procesams, kokybės valdymui ar rezultatų matavimui yra konkuruojančių vertybių modelis (CVF) (Indihar Štemberger, Buh, Milanović Glavan, & Mendling, 2018; Maroofi, 2012; Naranjo Valencia, Sanz Valle, & Jiménez Jiménez, 2010). Vienas iš CVF modelio privalumų tyrimuose yra tai, kad juo paremtas organizacijos kultūros vertinimas leidžia analizuoti ryšius ne tik tarp skirtingų kultūros tipų, bet ir specifinių konstrukto dalių (Maroofi, 2012)

Remiantis organizacijos kultūros tyrimų gausa, kur naudojami populiarūs ir įvertinti įrankiai, šiai daliai buvo pasirinktas jau egzistuojantis matavimo metodas – OCAI klausimynas (žr. pilną klausimyną, 1 priedas). OCAI klausimynas yra įrankis skirtas pirminių duomenų rinkimui kiekybiniuose tyrimuose, kurių pagalba vėliau galima analizuoti organizacijos kultūrą priskiriant ją vienam iš 4 kultūros tipų remiantis CVF modeliu (Cameron & Quinn, 2011). Šis klausimynas yra

sudarytas iš 6 konstrukty – dominuojančios organizacijoje charakteristikos, organizacinė lyderystė, vadovavimas darbuotojams, organizaciją vienijantys bruožai („organizacijos klėjai“), strateginiai bruožai bei sėkmės kriterijai (Paro & Gerolamo, 2017). OCAI klausimyno panaudojimo seka dažniausiai apima šiuos 5 žingsnius: 1) esamos organizacijos kultūros įvertinimas remiantis 24 klausimyno teiginiais, 2) vidurkių analizė ir jų priskyrimas kiekvienam iš 4 galimų kultūros tipų, 3) pageidaujamos organizacijos kultūros įvertinimas, remiantis tais pačiais teiginiais, 4) antro žingsnio pakartojimas, tik šįkart siekiant įvertinti pageidaujamos kultūros tipą, 5) grafinis esamos ir pageidaujamos kultūros atvaizdavimas bei rezultatų analizė (Paro & Gerolamo, 2017). Remiantis šio tyrimo tikslu, OCAI instrumentas buvo adaptuotas tik esamos kultūros įvertinimui, atitinkamai taikant 1) ir 2) iš anksčiau išvardintų žingsnių, o 5) žingsnyje grafiškai atvaizduojant tik esamą kultūrą. Pageidaujamos kultūros vertinimo atsisakyta siekiant palengvinti respondentų darbą, prisilaikyti klausimų būtinumo principo anketoje (Tidikis, 2003, p. 481), kadangi tyrimo tikslui pasiekti svarbu įvertinti esamą kultūrą, kaip ją suvokia esant darbuotojai, o ne pageidaujamą. Nors literatūroje lietuvių k. pavyko surasti OCAI klausimyno vertimą, lyginant lietuvių k. vertimus (Strazdienė, 2014) su originaliu klausimynu (Cameron & Quinn, 2011), kai kurie teiginiai buvo pakoreguoti, kad labiau atitiktų originalų klausimyną/būtų aiškesni respondentams. Dėl šios priežasties planuojama konstrukty patikimumą patikrinti, pasinaudojant Cronbach's Alfa skaičiavimu.

### **Nuolatinis tobulinimas**

Nuolatinio tobulinimo taikymui išmatuoti klausimynas buvo sukurtas, remiantis sisteminė nuolatinio tobulinimo bei kokybės vadybos, kuri dažnai apima nuolatinį tobulinimą, tyrimų analize. Nepavyko surasti tinkamo instrumento, kuris matuotų nuolatinio tobulinimą taikymą iš principų, o ne įrankių taikymo perspektyvos bei kurio patikimumas ir tinkamumas nuolatinio tobulinimo matavimui būtų įvertintas, todėl buvo sukurtas autorinis klausimynas. Klausimynas šiam kintamajam matuoti sudarytas iš 5 konstrukty:

- Nuolatinio tobulinimo metodiškumas – kaip metodiškai organizacijoje taikomas nuolatinis tobulinimas
- Įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą – kaip stipriai vadovai ir darbuotojai tiek individualiu, tiek komandiniu lygiu įsitraukę į nuolatinį tobulinimą
- Nuolatinio tobulinimo dažnis – kaip dažnai/nuolat vyksta nuolatinio tobulinimo veiklos
- Nuolatinio procesų tobulinimo lygis – kaip plačiai nuolatinis tobulinimas taikomas procesuose/darbo praktikose



- Tobulinimo kryptingumas - kaip kryptingai tobulinimas taikomas siekiant konkrečių rezultatų.

Tokia struktūra grindžiama literatūroje pateikiamais nuolatinio tobulinimo apibrėžimais, kurie akcentuoja nuolatinio tobulinimo evoliucionuojančią prigimtį, efektyvumo nuostolių ir vertės nekuriančių veiklų šalinimą, nuolatinį produktyvumo, kokybės, procesų ir sub-procesų gerinimą, visų darbuotojų lygių įtraukimą į nuolatinį tobulinimą, didelį vadovų palaikymą ir skatinimą, tobulinimą tiek per individualius pasiūlymus, tiek per komandinį darbą, tobulinimą darbo metu ir darbo vietoje bei specialių renginių metu, verslo procesų, valdymo procesų ir darbo atlikimo būdų tobulinimą bei, svarbiausia, nuolatinį, nesibaigiantį, palaipsniui vykstantį tobulinimo procesą (Bhuiyan & Baghel, 2005; Ingelsson & Mårtensson, 2014; Marin-Garcia, de Val Manuela, & Bonavía Martín, 2008; McAdam, Stevenson, & Armstrong, 2000; Singh & Singh, 2015; Terziovski, 2002). Išanalizavus literatūroje akcentuojamus nuolatinio tobulinimo principus, pavyko juos kategorizuoti į jau minėtas 5 dimensijas – metodiškumas, įsitraukimas, dažnis, paplitimas procesuose bei kryptingumas. Remiantis šiomis 5 nuolatinio tobulinimo taikymo principų dimensijomis ir buvo sukurtas klausimynas. Klausimynas iš viso apima 25 teiginius, kur ne mažiau nei 4 teiginiai priskirti vienai iš 5 nuolatinio tobulinimo taikymo principų dimensijų. Šioje klausimyno dalyje respondentų prašoma, remiantis savo suvokimu, įvertinti kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais apie nuolatinio tobulinimo taikymą jų organizacijoje. Įvertinimui naudojama rangų Likerto skalė, su tokiais pasirinkimo kriterijais - Visiškai nesutinku, Nesutinku, Nei sutinku, nei nesutinku, Sutinku, Visiškai Sutinku.

### **Veiklos rezultatai**

Nuolatinio tobulinimo sėkmės matavimui naudoti nuspręsta naudoti darbuotojų suvokimu paremtą organizacijos veiklos rezultatų įvertinimą, prašant respondentus įvertinti rezultatų pasikeitimą per paskutinius finansinius metus (pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą, įmonių finansiniai metai trunka 12 mėnesių) (18 str. | Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, 2020).

Ši klausimyno dalis, sudaryta iš 5 konstruktyvų apima 20 teiginių bei vieną atvirą klausimą, kuriame palikta galimybė įrašyti kitokį rodiklį, kuris pagerėjo per pastaruosius finansinius metus. 20 teiginių prašoma įvertinti, remiantis darbuotoju suvokimu apie organizacijos rezultatų pasikeitimą per pastaruosius finansinius metus. Šiam vertinimui taikoma rangų (Tamaševičius, 2015, p. 105) skalė, su 5 galimais pasirinkimais - Ženkliai suprastėjo, Šiek tiek suprastėjo, Nepasikeitė, Šiek tiek pagerėjo, Ženkliai pagerėjo. Ši klausimyno dalis apima 5 konstruktyvus skirtus veiklos rezultatų matavimui remiantis supaprastinta subalansuotų rodiklių sistemos schema: finansų perspektyva, procesų, klientų,

darbuotojų (kitaip augimo ir mokymosi) bei orientacijos į ateitį perspektyva. Subalansuotų rodiklių sistema kaip pagrindas šiam konstruktui sudaryti buvo pasirinkta remiantis panašaus modelio kitų autorių atliktais tyrimais (Nazarian et al., 2017). Penkios veiklos rezultatų perspektyvos atveria daugiau galimybių tyrimui ne tik kokią įtaką organizacijos kultūra ir nuolatinio tobulinimo taikymas turi rezultatams bendrai, bet ir kokiems rezultatams konkrečiai.

### **Demografiniai duomenys**

Demografinių duomenų skiltis apima 3 klausimus: kokios yra respondento pareigos (nominalinė skalė), koks yra organizacijos dydis (ranginė pasirinkimo skalė), kokia yra organizacijos veiklos sritis (nominalinė skalė). Būtent tokie klausimai grindžiami tuo, kad tyrimo analizės vienetas yra organizacija, tad bus siekiama diferencijuoti organizacijas pagal dydį bei veiklos sritį, tuo tarpu respondento užimamos pareigos gali būti naudingos siekiant tinkamai interpretuoti kultūros tipus. Kaip įrodė BDP 1 literatūros analizė, organizacijos kultūros vertinimas gali stipriai skirtis vadovų ir operacinio lygio darbuotojų perspektyvose ir ne tik pats vertinimas, bet ir vyraujanti kultūra gali būti skirtinga priklausomai nuo pareigų lygio/kitų bruožų vienijančių grupes (Martin, 2002 cit. pagal Latta, 2020; Schein, 2004; Schneider et al., 2012), tad toks klausimas leis apklausti kelis tos pačios organizacijos narius, taip paliekant galimybę analizuoti skirtumus tarp skirtingų pareigų.

Sudarant visą anketą, buvo atsižvelgiama į šiuos du principus (Tidikis, 2003, p. 481):

1) klausimų būtinumo ir pakankamumo - ar pakanka klausimų įvykdyti tyrimo užduotims, ar visi klausimai tikrai būtini, ar nėra perteklinių. Remiantis šiuo principu iš buvo nuspręsta atsisakyti panašių savo turiniu klausimų nuolatinio tobulinimo dalyje, tačiau papildyti rezultatų vertinimo dalį teiginiais, kurie leistų įvertinti organizacijos rezultatus keliose kategorijose (finansų, procesų, klientų, kokybės).

2) Kokios yra numatomų respondentų socialinės psichologinės savybės – ar klausimai pakankamai suprantami nepriklausomai nuo respondento išsilavinimo, ar klausimai tinkamai formuluoti ir ar bus teisingai suprasti. Šį principą išlaikyti padėjo ekspertų vertinimas. Taip pat remiantis šiuo principu, buvo nuspręsta vengti techninių terminų/pavadinimų susijusių su nuolatinio tobulinimo metodologijomis ar konkrečiais įrankiais (pvz.: darbuotojas savo darbe aktyviai ir nuolat siūlydamas kaip patobulinti procesą, testuodamas ir įgyvendindamas patobulinimus nors remiasi PDCA (planuok-daryk-tikrink-veik) ciklu, nebūtinai bus susipažinęs su tokiu terminu), užuot vertinant pačius nuolatinio tobulinimo taikymo principus.

### 3.2. Matavimo konstrukčių ir anketos ekspertinis vertinimas

Kadangi 2 iš 4 naudojamų konstrukčių buvo sukurti darbo autorės, pirminiam konstrukčių tinkamumui įvertinti prieš atliekant tyrimą buvo pasitelkta nestruktūruota ekspertų apklausa. Ekspertai anketų vertinimui buvo atrinkti taikant palankios ir tikslinė, svarstymų grindžiamos (ekspertinės) atrankos imties strategijos. Buvo kreiptasi į 7 ekspertus:

- Vyresnioji procesų tobulinimo konsultantė, turinti daugiau nei 4 metus patirties diegiant Lean ir valdant didelius į tobulinimą, efektyvumo didinimą orientuotus projektus, praėjusi žalio Six Sigma diržo mokymus bei turinti 7 metus vadovavimo žmonėms patirtį (atsakė)
- Procesų tobulinimo departamento vadovas, kuriam šiuo metu pavaldūs 9 Lean ir OpEx konsultantai, bei kuris iki tampant minėto departamento vadovo taikė, dalyvavo kaip pranešėjas LEAN Lietuva 2017 konferencijoje (atsakė)
- Žmogiškųjų išteklių ugdymo padalinio vadovė (atsakė)
- Klientų patirčių ir kokybės vadovė, turinti profesinę patirtį su ISO9001:2015 (sertifikuota auditorė), Lean, Agile, ITIL, TWI, CMMI metodologijoms ir bendrą didesnę nei 10 m. patirtį kokybės vadyboje ir IT srityje (atsakė)
- Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas, atsakingas už planavimo procesus, praeityje dalyvavęs Lean vadybos sistemos diegimo bei procesų tobulinimo projektuose (atsakė)
- Nuolatinio tobulinimo vadovas telekomunikacijų įmonėje (neatsakė)
- Projektų valdymo ekspertas, lektorius MRU (negalėjo šiuo metu skirti laiko)

Iš 7 ekspertų, 5 sutiko įvertinti klausimyno struktūrą, aiškumą, turinį, atitikimą tyrimo tikslams, detalumą ir tinkamumą kultūrai, nuolatiniam tobulinimui ir rezultatams vertinti. Taip pat ekspertų buvo prašoma įvertinti klausimyną iš respondento pozicijos – formuluotę, pildymo trukmę, paaiškinimų ir klausimyno instrukcijų aiškumą. Ekspertų suteiktas grįžtamasis ryšys padėjo patobulinti klausimyną, todėl empiriniam tyrimui bus naudojama atnaujinta klausimyno versija. Remiantis nuolatinio tobulinimo principais, klausimynas buvo tobulinamas net kelis kartus – pirmas jo variantas buvo peržiūrėtas vienos iš 5 anketos testavime dalyvavusių ekspertų bei baigiamojo darbo vadovo, tada patobulintas ir peržiūrėtas bei išbandytas keturių likusių ekspertų, po ko klausimynas dar kartą buvo patobulintas. Apklausa su pačiu klausimynu buvo patalpinta žiniatinklyje (nuoroda į aktyvią apklausą: <https://www.questionpro.com/t/AQPjHZkXKs>). Ieškant tinkamo įrankio apklausos įkėlimui, buvo susidurta su apribojimais ir kliūtimis – dažnai studentų naudojami lietuviški apklausų portalai neturėjo funkcionalumo tinkamo OCAI instrumento pritaikymui, todėl teko ieškoti patogesnių įrankių anglų kalbos žiniatinklio svetainėse. Ekspertai testavę klausimyną buvo paprašyti

kaip respondentai užpildyti ir pačią apklausą. Testavimo metu nustatyta, kad vidutiniškai apklausos pildymas jiems užtruko 32 minutes, tačiau vienos iš ekspertės teigimu „*Daug laiko neužtrukų (iki 20 min), jei nebūčiau žiūrėjusi giliau*“ ir gauta rekomendacija įžangoje paminėti apytikslį laiką reikalingą klausimyno užpildymui. Šis aspektas gali būti priskiriamas prie tyrimo rizikų – dalis respondentų, tikėtina, nenorės tiek daug laiko skirti klausimyno pildymui/nustebts pamatę klausimų/teiginių kiekį.

Ekspertų vertinimo rezultatus galima būtų suskirstyti į dvi kategorijas: konstrukto turinio patobulinimai ir apklausos formato patobulinimai (žr. 4 lentelę). Toliau, 4 lentelėje pateikiamos apibendrintos pagrindinės įžvalgos, rekomendacijos ir komentarai, gauti iš ekspertų dalyvavusių anketos testavime ir vertinime, struktūruoti pagal konstruktus. Lentelėje *juodu paryškintu pasvyru šriftu* pažymėtos ekspertų citatos, *pasvyru neparyškintu šriftu* – pirminio konstrukto teiginiai, kuriems skirta konkreti pastaba.

#### Lentelė 4.

*Ekspertų rekomendacijos anketai ir įgyvendinti pokyčiai, tobulinant anketą*

Konstrukto pavadinimas	Ekspertų vertinimo rezultatai: komentarai, pasiūlymai	Pokyčiai klausimyne po anketos testavimo (ekspertų vertinimo)
Organizacijos kultūros konstruktai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mano organizacija pripažįsta kūrybišką darbą labiau už sunkų darbą“ – sunku suprasti sunkaus darbo kontekstą dėl tiesioginio vertimo iš ang k. „work smart not hard“</li> <li>• „šeimyninė atmosfera“ – neaišku kas tiksliai turima omenyje, siūloma perfrazuoti</li> <li>• Labai platūs rėžiai (100 taškų), sunku nuspręsti kuo skiriasi 25 t. nuo 45 t.</li> <li>• Rizika, kad kultūros vertinimas neatskleis, kad kultūra labai prasta, siūloma apsvarstyti kultūrai vertinti naudoti Likerto skalę, kaip nuolatinio tobulinimo vertinimo dalyje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirminis konstruktas pakeistas OCAI klausimynu</li> <li>• Papildytas ir nuspręsta palikti 100 taškų skirstymo pavyzdys</li> <li>• Nuspręsta netaikyti likerto skalės siekiant išlaikyti originalų OCAI instrumento metodą ir vertinant rezultatus atkreipti dėmesį, kad šį metodą taikant kultūra nevertinama nei kaip „bloga“, nei „gera“, tik artima tam tikram tipui</li> </ul>

4 lentelės tęsinys

Konstrukto pavadinimas	Ekspertų vertinimo rezultatai: komentarai, pasiūlymai	Pokyčiai klausimyne po anketos testavimo (ekspertų vertinimo)
Nuolatinis tobulinimas: Nuolatinio tobulinimo metodiškumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukti skatinimą kelti/vizualizuoti problemas, mokymąsi iš klaidų ir refleksiją</li> <li>• „Mano organizacijoje mes siekiame pašalinti vertės nekuriančias veiklas procesuose“ – pasiūlymas papildyti šį teiginį „pašalinti švaistymus“</li> <li>• „Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas yra evoliucionuojantis procesas“ – nelabai aiški sąvoka „evoliucionuojantis“, siūloma paklausti „Mes nuolat peržiūrime ir tobuliname savo procesų tobulinimo metodus“</li> <li>• „etalonas“ – „Nelabai suprantu, kas tai būtų. Turi omeny kažką panašaus į „Atrasti būdą darbą daryti geriau“? Ar čia kalbame apie veiklos rezultato gerinimą?“</li> <li>• Teiginiai apie švaistymų ir efektyvumo nuostolių šalinimą 3 ekspertų paminėti kaip reiškiantys iš esmės tą patį, siūloma apsvarstyti ar tikrai būtina vertinti abu</li> <li>• Siūlymas įdėti teiginį apie apribojimų šalinimą (pagal apribojimų teorijos principus)</li> <li>• Siūlymas įvertinti ar tobulinimas susijęs su strateginiais tikslais, ar tobulinimo projektai susieti su 3-5 metų vizija, ar rodikliai siejami su strateginiais tikslais (pagal Hoshin Kanri)</li> <li>• Siūlymas įvertinti klaidų/nesėkmių toleravimą organizacijoje – kiek darbuotojai turi bijoti klysti, „kiek nesėkmingų ketvirčių gali turėti ir tavęs neatleis?“</li> <li>• Patikslinti ką tobuliname – procesus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfrazuotas teiginys apie nuolatinio tobulinimo proceso evoliuciją, atsisakyta žodžio „evoliucionuojantis“</li> <li>• Perfrazuotas žodis „etalonas“, teiginiai papildyti pavyzdžiais</li> <li>• Nuspręsta palikti du atskirus teiginius apie švaistymus ir nuostolius, tačiau papildyti pavyzdžiais, kurie leistų respondentams suprasti skirtumą</li> <li>• Nuspręsta papildyti teiginiais apie tobulinimų susiejimą su strategija/rodikliais ir klaidų toleranciją/mokymąsi iš klaidų</li> </ul>
Nuolatinis tobulinimas: Įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą – kaip stipriai vadovai ir darbuotojai tiek individualiu, tiek komandiniu lygiu įsitraukę į nuolatinį tobulinimą	<p>Keliose teiginiuose minimas žodis „lygmenys/lygmuo“ skirtinguose kontekstuose, siūloma perfrazuoti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mano organizacijoje vadovai aktyviai įsitraukia ir palaiko bei skatina nuolatinį tobulinimą“ - „Gal verta atskirti dalyvavimą nuo palaikymo? Žinome, kad čia du labai skirtingi dalykai ir kad gali vykti vienas be kito.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovų dalyvavimui vertinti sukurti du atskiri teiginiai (apie įsitraukimą ir palaikymą atskirai)</li> <li>• Perfrazuoti du teiginiai, pakeičiant žodį „lygmenyse“</li> </ul>
Nuolatinis tobulinimas: Nuolatinio procesų dažnis	<p>Mano organizacijoje tobulinimas vyksta diena iš dienos tiesiai darbo vietoje, darbuotojams sprendžiant problemas.“ ir „Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta kasdien“- siūlymas apsvarstyti ko tiksliai klausama abiem atvejais, nes 3 respondentams pasirodė, kad teiginiai apie tą patį; siūlymas pirmame teiginyje pabrėžti, kad fokusuojamasi į tobulinimą „darbo vietoje“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfrazuoti abu teiginiai pagal ekspertų rekomendacijas</li> </ul>
Nuolatinis tobulinimas: Kur (kokiose srityse) vyksta tobulinimas	<p>„Kiek sunku suprasti, kuo skiriasi verslo procesas nuo sub proceso. Čia nori pasakyti apie value stream vs process? Jei taip, gal verta iliustruoti pavyzdžiais arba užvadinti kitaip.“</p> <p>Siūlymas per pavyzdžius patikslinti kuo skiriasi operaciniai verslo procesai nuo darbų atlikimo būdų</p> <p>„Žingsnis po žingsnio – ką tai reiškia? Gal žodis „sisteminis“ ar „nuoseklus“ čia būtų geriau.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papildyta pavyzdžiais</li> <li>• Perfrazuoti teiginiai, atsisakyta „žingsnis po žingsnio“ frazės</li> </ul>

4 lentelės tęsinys

Konstrukto pavadinimas	Ekspertų vertinimo rezultatai: komentarai, pasiūlymai	Pokyčiai klausimyne po anketos testavimo (ekspertų vertinimo)
Veiklos rezultatai: finansų perspektyva	Nebuvo pastebėjimų	
Veiklos rezultatai: procesų perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridėti skliausteliuose labai trumpą paaiškinimą, kuo skiriasi produktyvumas nuo efektyvumo</li> <li>• Galima būtų pridėti „Buvo pradėti didesnę pridėtinę vertę kuriantys produktai/procesai“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papildyta produktyvumo ir efektyvumo sąvokų paaiškinimu</li> <li>• Procesų perspektyvos konstruktas papildytas dvejais rodikliais</li> </ul>
Veiklos rezultatai: klientų perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebuvo pastebėjimų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Veiklos rezultatai: darbuotojų perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagalvoti apie alternatyvius rezultatus – sutaupymų nukreipimą į didesnę vertę kuriančias veiklas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į šį konstrukta įtraukti 3 nauji su darbuotojų mokymusi ir kaita susiję rodikliai</li> <li>• Papildyti visi veiklos rezultatų konstruktai, kad apimtų bent 4 teiginius</li> </ul>
Visas klausimynas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 ekspertų pastebėti netikslumai org. kultūros vertinimo pildymo pavyzdyje</li> <li>• Pasiūlymas pradžioje įtraukti kiek užtruks apklausos užpildymas</li> <li>• 2 ekspertai - pasiūlymas pridėti variantus „neturiu atsakymo/nežinau“ ir padaryti klausimus privalomas</li> <li>• Paminėta rizika, kad organizacijos kurios iš tiesų vykdo nuolatinį tobulinimą, gali save vertinti prasčiau, nei tos, kurios nevykdo, bet nori pasirodyti geriau</li> <li>• <i>„pasakysiu atvirai, man asmeniškai sunkiausia buvo pildyti trečiąją klausimyno dalį, ten kur apie rezultatų pagerėjimą/suprastėjimą.“</i> – patikslinus, pildymas šioje dalyje buvo sunkus dėl to, kad respondentas, nežinojo esamos visų rodiklių situacijos</li> <li>• Pasiūlymas veiklos rezultatų dalyje respondentams pateikti kategorijų pavadinimus (finansų/klientų/procesų/darbuotojų)</li> <li>• Pasiūlymas į veiklos rezultatų skilti įtraukti su inovacijomis/investicijomis susijusius rodiklius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po pirmo eksperto vertinimo ir darbo vadovo pastabų nuolatinio tobulinimo vienas konstruktas pakeistas į 5</li> <li>• Pataisytas pildymo pavyzdys</li> <li>• Paminėta apklausos pildymo trukmė</li> <li>• Nuspręsta prisiimti riziką, kad respondentai gali neatsakyti į veiklos rezultatų skilties klausimus ir nedaryti šių klausimų privalomais</li> <li>• Nuspręsta prisiimti riziką, kad savęs įsivertinimas gali būti labai subjektyvus ir šitą vertinti kaip tyrimo apribojimą</li> <li>• Apklausa papildyta veiklos rezultatų kategorijomis, kurios matomos respondentams</li> <li>•</li> </ul>

Šaltinis: Lentelė sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Siekiant pasinaudoti ekspertų vertinimo metu gautomis rekomendacijoms (žr. 4 lentelę) ir patobulinti sukurtus matavimo konstruktus, buvo papildomai pagilinta ir teorinė darbo dalis su tikslu įtraukti papildomus teiginius apie nuolatinio tobulinimo sąsajas su strateginiais tikslais ir klaidos tolerancija/mokymąsi iš klaidų. Kalbant apie pastaruosius du principus pavyko identifikuoti literatūroje tokius nuolatinio tobulinimo taikymo aspektus:

- Nuolatinio tobulinimo siekis turėtų būti nukreipti organizaciją nuo eilinių operacinių tikslų į strateginį konkurencinio pranašumo siekimą (Wickramasinghe & Chaturani, 2020);
- Nuolatinis tobulinimas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas įgyti strateginį konkurencinį pranašumą įtraukiant kuo didesnę darbuotojų dalį į inovacijų veiklas (Tortorella et al, 2019);
- Nuolatinis tobulinimas turi tapti organizacijos strategijos dalimi (Lizarelli et al., 2019);
- Nuolatinio tobulinimo taikymui svarbu, kad organizacijoje būtų palaikomas eksperimentavimas, kai iš klaidų nuolat mokomasi, o ne baudžiama už nesėkmę ir klaidos darbuotojų vertinamos kaip tobulinimo galimybė (Lizarelli et al., 2019);
- Nuolatinio tobulinimo veiklų fokusas turi atitikti organizacijos tikslus, kurie savo ruožtu atitinka organizacijos strategines kryptis (Ali et al., 2013)
- Mokymasis iš patirties, individualus mokymasis ir nuolatinis dalinimasis žiniomis tarp individų, projektų ir organizacijos vidinių struktūrų yra nuolatinio tobulinimo pagrindas (Maletič et al., 2012; Nilsson-Witell et al., 2005)

Remiantis tuo, kad literatūroje pavyko surasti nemažai nuolatinio tobulinimo principų akcentuojančių nuolatinio tobulinimo veiklų orientavimą į organizacijos strateginius tikslus bei nuolatinį mokymąsi iš klaidų bei dalinimąsi žiniomis, nuspręsta papildyti klausimyną keliais papildomais teiginiais nuolatinio tobulinimo dalyje. Priedas 1. Iliustruoja galutinę klausimyno versiją. Konkretūs teiginiai, kurie buvo įtraukti papildomai į klausimyną:

- *Mano organizacijoje mes nuolat tobulėjame patys, mokydami iš klaidų ir patirties ir dalindami žiniomis tarpusavyje* – įtrauktas į nuolatinio tobulinimo taikymo klausimyno dalį, „Ką tobuliname“ kategoriją, remiantis tuo, kad šiuo atveju tobulinimas orientuotas į pačius darbuotojus – savęs tobulinimą
- *Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo veiklos yra susijusios su organizacijos strateginiais tikslais* – įtrauktas į nuolatinio tobulinimo taikymo klausimyno dalį, „Kokiais principais vadovaujamės tobulindami (Kaip)“ kategoriją, remiantis tuo, kad šis principas yra susijęs su tuo, ar

tobulina bet ką/ką papuola, ar vis dėlto tobulinimo veikla yra nukreipta į organizacijos tikslų pasiekimą.

Galiausiai, organizacijos veiklos rezultatų klausimyno dalis papildyta nauju konstrukt – orientacija į ateitį, siekiant atsižvelgti į ekspertų pasiūlymą įtraukti su inovacijomis/investicijomis į naujovių kūrimą susijusius rodiklius. Ši skiltis buvo papildyta 4 su orientacija į ateitį susijusiais teiginiais, remiantis literatūra apie su augimu/investicijomis į ateitį susijusių veiklos rezultatų vertinimą, kur buvo minimi tokie rodikliai kaip naujų produktų skaičius, investicijos į tyrimų ir plėtros sritį, naujų rinkų/produktų vystymą, naujas technologijas (Khakbaz ir Hajiheydari, 2015; Lizarelli et al., 2019; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, n.d.; Sangwa ir Sangwan, 2018).

Be paminėtų teiginių įtraukimo į matavimo konstruktus, galutinė klausimyno versija taip pat apima ir kitus pokyčius, paremtus ekspertų rekomendacijomis.

### **3.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė**

Tyrimui atlikti buvo susisiepta el. paštu bei asmeniškai per profesinę socialinės žiniasklaidos platformą *LinkedIn* susiekta su 76 Lietuvoje veikiančių organizacijų atstovais. Iš 76 kontaktų, buvo gauti 57 sutikimai dalyvauti tyrime. Pirminio kontakto metu pasiektas 75% atsakomumas. Respondentų taip pat buvo prašoma pasidalinti apklausa su tos pačios organizacijos atstovais. Siekiant užtikrinti, kad būtų pasiekta minimali imtis statistinei analizei atlikti, papildomai kvietimas dalyvauti tyrime buvo patalpintas jau minėtoje profesinių ryšių socialinės žiniasklaidos platformoje *Linked In*. Iš viso tyrime dalyvavo 82 respondentai-organizacijų atstovai, iš šių 82 respondentų 4 anketos buvo užpildytos nepilnai – t.y. užpildyta tik dalis apie organizacijos kultūrą, todėl buvo nuspręsta šių respondentų duomenų tolesnėje analizėje nebenaudoti.

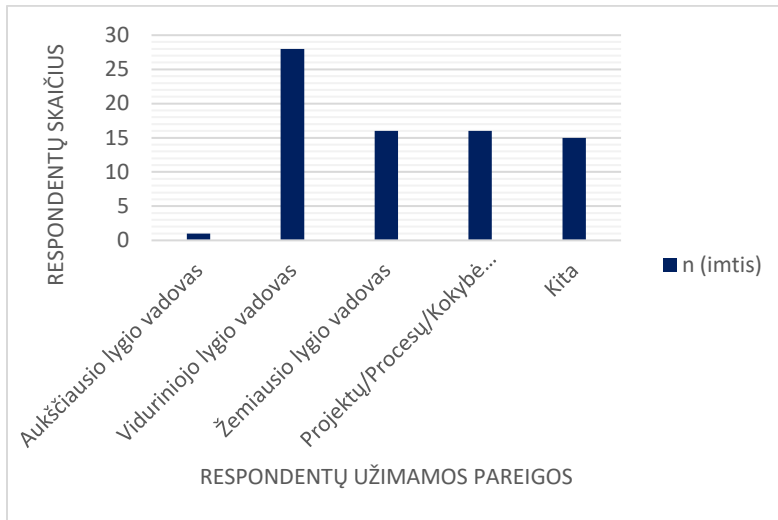
#### **3.3.1 Aprašomoji imties tyrimo kintamųjų statistika**

Bendrieji anketos klausimai buvo skirti nustatyti respondentų atstovaujamos organizacijos dydį, veiklos sritį bei respondento užimamas pareigas. 80% respondentų užima vadovaujančias pareigas. Iš jų, beveik pusė respondentų buvo vidurinės grandies vadovai (36.8%). Likę respondentai beveik po lygiai pasiskirstė tarp žemiausios grandies vadovų, Projektų/Procesų/Kokybės vadovų arba nevadovaujančias pareigas užimančių. 1 respondentas priklausė aukščiausio lygio vadovų grandžiai (žr. paveikslas 7).



## 7 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas*

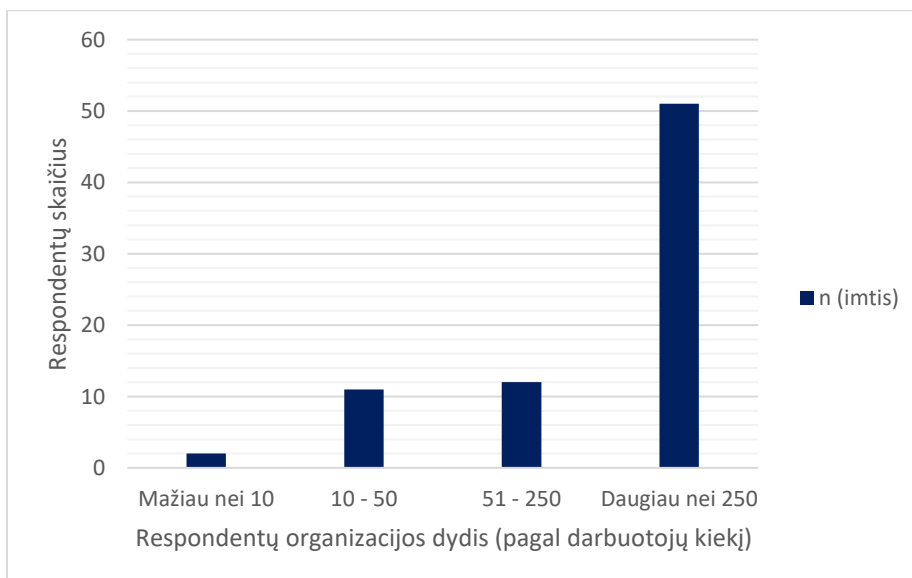


Šaltinis: sudaryto autorės remiantis tyrimo rezultatais

Didžioji dalis respondentų priklausė didelėms organizacijoms, turinčioms daugiau nei 250 darbuotojų (67,1% visų respondentų). Mažiausiai respondentų priklausė mažoms, turinčioms mažiau nei 10 darbuotojų organizacijoms (2,6%) (žr. paveikslas 8).

## 8 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos dydį*

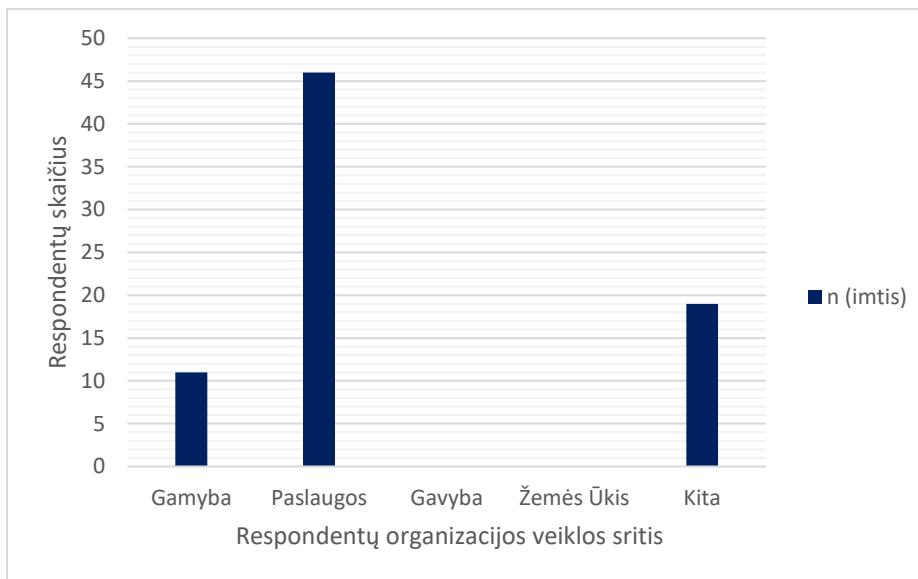


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Pagal organizacijų veiklos sritį, daugiausiai respondentų atstovavo paslaugų veiklą (60,5%), tik 14,5% priklausė gamybos organizacijoms, o 25% veiklos sritis neidentifikuojama t.y. pažymėta kaip „kita“ (ne gamyba, ne paslaugos, ne gavyba ir ne žemės ūkis) (žr. paveikslas 9).

## 9 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos veiklos sritį*



Visą tyrimo imtį charakterizuoja šie bruožai:

- Dauguma respondentų užima vadovų pareigas;
- Didžioji dalis respondentų dirba didelėse organizacijose;
- Dauguma jų priklauso paslaugų veiklos sričiai.

### **Aprašomoji organizacijos kultūros statistika ir jos vertinimo konstrukto patikimumas**

Organizacijos kultūrai vertinti naudotas jau kitų tyrėjų patikrintas instrumentas OCAI išverstas į lietuvių kalbą. Siekiant įsitikinti, kad klausimynas tikrai tinkamas šiam tyrimui, buvo apskaičiuotas visų konstrukto Cronbach's alfa rodiklis. Tyrimuose siekiama, kad šio rodiklio reikšmė nebūtų mažesnė nei 0,6, o geriausia kai yra daugiau nei 0,7 (Birks, Malhotra K., & Nunan, 2016; Pukėnas, 2009). Organizacijos kultūros klausimyno atveju visų 4 konstrukto, skirtų nustatyti, kuriam kultūros tipui priklauso respondento organizacija, Cronbach's alpha rodiklis >0,6, tad klausimynas tinkamas (žr. 5 lentelę).

## 5 lentelė.

### Patikimumo koeficientai ir aprašomoji OK (Organizacijos kultūros) duomenų statistika

Patikimumo koeficientai ir aprašomoji OK (Organizacijos kultūros) duomenų Statistika			
Latentinis Kintamasis	Kintamasis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Klanas (org. kultūros tipas) $\alpha=0.821$ mean=28,22	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	21,21	19,42
	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai mentorystės, pagalbos ir ugdymo pavyzdys.	25,63	16,88
	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina komandinis darbas, bendras sutarimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime	28,60	16,56
	Organizaciją vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojų atsidavimas šiai organizacijai labai didelis.	24,56	23,08
	Organizacijai svarbu ugdyti žmones. Nuolat palaikomas didelis pasitikėjimas, atvirumas ir bendrumas.	26,86	19,95
	Organizacijos sėkmės pagrindas – žmogiškų išteklių ugdymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas darbei ir rūpinimasis žmonėmis.	19,94	18,03
Adhokratija (org. kultūros tipas) $\alpha=0.607$ mean=24,31	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.	24,40	22,49
	Bendras vadovų stilius organizacijoje – verslumo, novatoriškumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.	28,81	19,40
	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina individualios rizikos prisiėmimas, inovatyvumas, laisvė ir originalumas	40,05	23,87
	Organizaciją vienija novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas. Pabrėžiama, kad reikia būti pirmaujančiais.	24,15	15,47
	Organizacijai svarbu pritraukti naujus išteklius ir kurti naujus iššūkius. Vertinamas naujovių išbandymas ir naujų galimybių paieška.	15,91	18,74
	Organizacijos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų produktų (paslaugų) kūrimas. Organizacija - produktų (paslaugų) lyderis ir novatorius.	19,88	20,77
Rinka (org. kultūros tipas) $\alpha=0.764$ mean=24,75	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	26,37	20,04
	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai dalykiškumo, agresyvumo ir orientacijos į rezultatus pavyzdys	27,08	20,32
	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina griežtas konkurencijos skatinimas, didelis reiklumas ir pasiekimų skatinimas.	28,54	16,67
	Organizaciją vienija pasiekimų ir tikslų įgyvendinimo svarba.	18,01	20,62
	Organizacijai svarbu konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Dominuoja ambicingų tikslų ir pergalės rinkoje siekimas.	27,22	19,71

## 5 lentelės tęsinys

Latentinis Kintamasis	Kintamasis	Vidurki	Standartinis nuokrypis
	Organizacijos sėkmės pagrindas – pergalė rinkoje, pirmavimas prieš konkurentus, konkurencinė lyderystė rinkoje.	27,01	18,71
Hierarchija (org. tipas) α=0.803 mean=22,71	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.	25,76	21,84
	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai koordinavimo, organizavimo, sklandaus ir efektyvaus darbo pavyzdys	20,01	19,97
	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina garantuota darbo vieta, paklusnumas, nuspėjami ir stabilūs santykiai.	27,64	20,65
	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Yra svarbu palaikyti sklandžią organizacijos veiklą.	22,09	17,95
	Organizacijai svarbu pastovumas ir stabilumas. Svarbu efektyvumas, kontrolė ir veiklos sklandumas.	25,31	21,13
	Organizacijos sėkmės pagrindas – efektyvumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.	24,96	21,34

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Aukščiausias vidurkis nustatytas Klano org. kultūros tipui, kas parodo, kad tarp respondentų organizacijų dominuojantis kultūros tipas ir yra klanas, tuo tarpu mažiausiai dominuojantis – hierarchijos kultūros tipas.

### **Aprašomoji nuolatinio tobulinimo taikymo statistika ir jo vertinimo konstrukto patikimumas**

Nuolatinio tobulinimo taikymui buvo sukurtas visiškai naujas klausimynas, aprobuotas ekspertų. Matuojant šio instrumento konstrukto patikimumą, Cronbach's Alfa rodikliai taip pat >0,6, todėl galima teigti, kad klausimynas tinkamas nuolatinio tobulinimo taikymo vertinimui (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.**

*Patikimumo koeficientai ir aprašomoji NTT (Nuolatinio tobulinimo taikymo) duomenų statistika*

<b>Latentinis Kintamasis</b>	<b>Kintamasis</b>	<b>Vidurki</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Tobulinimo metodiskumas $\alpha=0.659$ mean=3,73	Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo metodus nuolat peržiūri ir geriname.	3,83	0,93
	Mano organizacijoje tobulinimo procesas orientuotas į vis geresnių rezultatų pasiekimą (pvz.: pasiekę vieną užsibrėžtą tikslą, išsikeliame naują) su kiekviena išspręsta problema.	3,77	0,84
	Mano organizacijoje mes tobuliname identifikuodami ir pašalindami švaistymus (vertės nekuriančias veiklas, pvz.: nereikalingą laukimą, nereikalingą transportavimą, defektus)	3,55	1,07
	Mano organizacijoje mes tobuliname identifikuodami ir pašalindami gamybos/paslaugų tiekimo efektyvumo nuostolius (operacijoms skirto laiko nuostoliai).	3,76	0,82
	Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo veiklos yra susijusios su organizacijos strateginiais tikslais	3,82	0,95
Įsitraukimo lygis į tobulinimą $\alpha=0.694$ mean=3,58	Mano organizacijoje į nuolatinio tobulinimo veiklą įsitraukę darbuotojai visuose lygmenyse	3,38	1,13
	Mano organizacijoje vadovai aktyviai įsitraukia į nuolatinio tobulinimo veiklą	3,68	0,93
	Mano organizacijoje vadovai aktyviai palaiko ir skatina nuolatinį tobulinimą	3,92	0,85
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta individualiai (pavyzdžiui, per individualius darbuotojų pasiūlymus)	3,64	0,77
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta komandose (pavyzdžiui, kokybės rateliuose)	3,29	0,94
Tobulinimo dažnumas $\alpha=0.617$ mean=3,32	Mano organizacijoje sistemingas ir metodiškas tobulinimas vyksta kasdien	3,12	1,04
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta specialių tobulinimo renginių metu (iš ang. k. rapid or event Kaizens)	2,76	1,16
	Mano organizacijoje darbuotojai skiria laiko tobulinimui darbo metu (nuolatinis tobulinimas nėra paliekamas viršvalandiniam darbui/“popamokinei veiklai“)	3,6	1,05
	Mano organizacijoje tobulinimas vyksta nuolat, tiesiai darbo vietoje, darbuotojams sprendžiant problemas	3,81	0,88

## 6 lentelės tęsinys

Latentinis Kintamasis	Kintamasis	Vidurki	Standartinis nuokrypis
Procesų Tobulinimo lygis (kaip plačiai procesuose taikomas tobulinimas) $\alpha=0.634$ mean=3,65	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta verslo procesų lygmenyje (pvz.: pardavimų, gamybos, tiekimo)	3,7	0,81
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta sub-procesų (pvz.: detalesnių veiklų pagrindiniuose verslo procesuose lygmenyje - užsakymo apdorojimo, atsargų valdymo)	3,68	0,74
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta nuolat, sistemingai, pažingsniui keičiant verslo procesus (pagrindinius, vertę kuriančius procesus)	3,57	0,82
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta nuolat, sistemingai, pažingsniui keičiant darbo praktikas (pvz.: valdymo būdus, gerąsias vidines praktikas, organizavimo veiklas ir t.t.)	3,64	0,91
Tobulinimo kryptingumas (kaip kryptingai tobulinimas taikomas siekiant konkrečių rezultatų) $\alpha=0.737$ mean=3,79	Mano organizacijoje mes nuolat geriname kokybę	3,73	0,81
	Mano organizacijoje mes nuolat geriname produktyvumą	3,65	0,85
	Mano organizacijoje mes nuolat tobuliname produktus	3,69	0,85
	Mano organizacijoje mes nuolat tobuliname procesus	3,91	0,84
	Mano organizacijoje mes standartizuojame procesus ir nuolat tobuliname esamus standartus (darbo atlikimo būdus, procesų ir jų vykdymo dokumentaciją)	3,72	0,87
	Mano organizacijoje mes nuolat tobulėjame patys, mokydami iš klaidų ir patirties ir dalindami žinias tarpusavyje	4,05	0,78

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimoje eigoje, siekiant geriau suprasti kokiems nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams daro įtaką organizacijos kultūros tipas bei kokie nuolatinio tobulinimo aspektai kartu su organizacijos kultūros tipais daro įtaką veiklos rezultatams, buvo sukompiluoti du papildomi latentiniai kintamieji – tobulinimo intensyvumas (apimantis teiginius iš įsitraukimo ir dažnumo dimensijų) bei vadovų įsitraukimas (apimantis du teiginius ir įsitraukimo dimensijas). Abiejų naujų latentinių kintamųjų patikimumas taip pat buvo tinkamas nuolatinio tobulinimo taikymo vertinimui, vertinant pagal vidinio suderinamumo Cronbach‘s Alfa koeficientą (žr. 7 lentelę).

## 7 lentelė.

Patikimumo koeficientai ir aprašomoji NTT (Nuolatinio tobulinimo taikymo) papildomų latentinių kintamųjų duomenų statistika

Latentinis Kintamasis	Kintamasis	Vidurki	Standartinis nuokrypis
<b>Tobulinimo intensyvumas</b> $\alpha=0.757$ mean=3,49	Mano organizacijoje į nuolatinio tobulinimo veiklą įsitraukę darbuotojai visuose lygmenyse	3,38	1,13
	Mano organizacijoje vadovai aktyviai įsitraukia į nuolatinio tobulinimo veiklą	3,68	0,93
	Mano organizacijoje vadovai aktyviai palaiko ir skatina nuolatinį tobulinimą	3,92	0,85
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta individualiai (pavyzdžiui, per individualius darbuotojų pasiūlymus)	3,64	0,77
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta komandose (pavyzdžiui, kokybės rateliuose)	3,29	0,94
	Mano organizacijoje sistemingas ir metodiškas tobulinimas vyksta kasdien	3,12	1,04
	Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta specialių tobulinimo renginių metu (iš ang. k. rapid or event Kaizens)	2,76	1,16
	Mano organizacijoje darbuotojai skiria laiko tobulinimui darbo metu (nuolatinis tobulinimas nėra paliekamas viršvalandiniam darbui/“popamokinei veiklai“)	3,6	1,05
	Mano organizacijoje tobulinimas vyksta nuolat, tiesiai darbo vietoje, darbuotojams sprendžiant problemas	3,81	0,88
<b>Vadovų įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą</b> $\alpha=0.715$ mean=3,8	Mano organizacijoje vadovai aktyviai įsitraukia į nuolatinio tobulinimo veiklą	3,68	0,93
	Mano organizacijoje vadovai aktyviai palaiko ir skatina nuolatinį tobulinimą	3,92	0,85

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Vidurkiai, atspindintys šio tyrimo respondentų nuolatinio tobulinimo taikymo aspektus jų organizacijose leidžia teigti, kad labiausiai tirtose organizacijose pasireiškia nuolatinio tobulinimo kryptingumas – t.y. kaip kryptingai tobulinimas taikomas siekiant konkrečių rezultatų. Tuo tarpu silpniausiai – tobulinimo dažnumas, šiame tyrime parodantis kiek nuolatinis tobulinimas organizacijoje yra *nuolatinis*, dažnas, integruotas į kasdienes veiklas ar, kai reikia vykdomas tam dedikuotu laiku. Kalbant apie atskirų kintamųjų vertinimą, šio tyrimo imti charakterizuoja gan aukštas savęs tobulinimo ir nuolatinio mokymosi vertinimas (teiginys - *Mano organizacijoje mes nuolat tobulėjame patys, mokydami iš klaidų ir patirties ir dalindami žinias tarpusavyje*), aukštesnis vadovų palaikymas nuolatinio tobulinimo atžvilgiu ir tobulinimo skaitymas, bei nuolatinis procesų

tobulinimas. Silpniausiai (žemiausi vidurkiai) respondentai įvertino šiuos teiginius: *Mano organizacijoje sistemingas ir metodiškas tobulinimas vyksta kasdien ir Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta specialių tobulinimo renginių metu (iš ang. k. rapid or event Kaizens)*. Taip pat pažymėtina, kad šių silpniau įvertintų kintamųjų atvejų standartinis nuokrypis buvo kiek didesnis (didesnis už 1), kas parodo didesnę šių aspektų vertinimo išsibarstymą.

### **Aprašomoji veiklos rezultatų statistika ir jų vertinimo konstrukto patikimumas**

Veiklos rezultatų vertinimo konstruktai taip pat sudaryti autorės ir jų patikimumas taip pat parodė, kad klausimynas tinkamas tyrimui (visų konstrukto Cronbach's Alfa >0,6, 3 konstrukto > negu 0,7) (žr. 8 lentelę).

#### **8 lentelė.**

##### *Patikimumo koeficientai ir aprašomoji veiklos rezultatų duomenų statistika*

<b>Patikimumo koeficientai ir aprašomoji veiklos rezultatų duomenų Statistika</b>			
<b>Latenti nis Kintamasis</b>	<b>Kintamasis</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Finansų perspektyva $\alpha=0.794$ mean=3,46	Veiklos kaštai	3,44	1,01
	Veiklos nuostoliai	3,18	1,02
	Pelnas/pardavimai	3,74	1,25
	Investicinė grąža (ROI)	3,46	0,99
Procesų perspektyva $\alpha=0.705$ mean=3,66	Produktyvumas (santykis tarp faktinių patirtų darbų sąnaudų ir bendrųjų rezultatų)	3,49	0,88
	Efektyvumas (potencialaus rezultato su planuotais resursais ir faktinio rezultato su planuotais resursais santykis)	3,55	0,88
	Nereikalingų (vertės nekuriančių darbų ar procesų atisakymas) (kiek tokių veiklų/procesų atsisakyta)	3,74	0,68
	Procesų standartizavimas (kiek procesų standartizuota)	3,89	0,69
Klientų perspektyva $\alpha=0.624$ mean=3,57	Klientų/vartotojų pasitenkinimas	3,49	0,80
	Naujų klientų pritraukimas	3,61	0,97
	Paslaugų ir/ar produktų kokybė	3,62	0,69
Darbuotojų perspektyva $\alpha=0.676$ mean=3,26	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	3,07	0,98
	Darbuotojų problemų sprendimo įgūdžiai	3,55	0,83
	Darbuotojų kompetencijų panaudojimo efektyvumas, naujų kompetencijų ugdymas	3,51	0,73
	Darbuotojų kaita	2,91	0,85
Orientacijos į ateitį perspektyva $\alpha=0.711$ mean=3,76	Investicijos į naujų rinkų/rinkų segmentų vystymą (plėtra į naujas rinkas/rinkos segmentus)	3,74	0,90
	Investicijos į naujų technologijų vystymą	3,96	0,83
	Naujų produktų/paslaugų skaičius	3,83	0,71
	Investicijos į tyrimų ir plėtros sritį (Research & Development)	3,46	0,76

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis



Vidurkiai, charakterizuojantys šio tyrimo respondentus parodo, kad geriausiai buvo įvertinti rodiklių, atspindinčių orientacijos į ateitį pokyčiai per pastaruosius metus, po jų sekė procesų perspektyvą atspindintys rodikliai. Kadangi praėję metai buvo pirmi Covid-19 pandemijos metai, šių rodiklių ženklesnį pagerėjimą nei kitų sričių galima būtų sieti su organizacijų siekiu prisitaikyti prie kintančios realybės ieškant naujų, geresnių, inovatyvesnių būdų dirbti ir teikt produktus/paslaugas. Šią prielaidą kažkiek patvirtina ir aukščiausiai iš visų įvertintas rodiklis – investicijos į naujų technologijų vystymą. Tuo tarpu prasčiausiai (bet vis dar aukščiau nei 3) įvertintas pokytis darbuotojų perspektyvos rodikliuose. Kalbant apie atskirus rodiklius, darbuotojų kaita buvo respondentų įvertinta kaip mažiausiai padidėjęs per pastaruosius metus rodiklis (vidurkis = 2,91), o po jo sekė darbuotojų pasitenkinimas darbu (vidurkis 3,07). Pažymėtina, kad didžiausi standartiniai nuokrypiai nustatyti finansų perspektyvos rodiklių vertinime, kas galėtų reikšti, kad respondentų organizacijų finansiniai rezultatai skyrėsi tarpusavyje labiausiai.

### **3.3.2 Organizacijos kultūros tipų įtaka nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei**

Šiam tyrimo etape buvo siekiama patikrinti ar organizacijos kultūros tipas daro įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei. Remiantis sisteminė literatūros analize, buvo suformuluotos *pirminės* kelios hipotezės, kurių patikrinimui teisinės regresijos pagalba buvo testuojami galimi priežastinių ryšių modeliai:

H1: Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui;

H2: Organizacijos kultūros tipas turi įtaką atskiriems nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams;

H3: Nuolatinio tobulinimo taikymas medijuoja organizacijos kultūros įtaką organizacijos veiklos rezultatams;

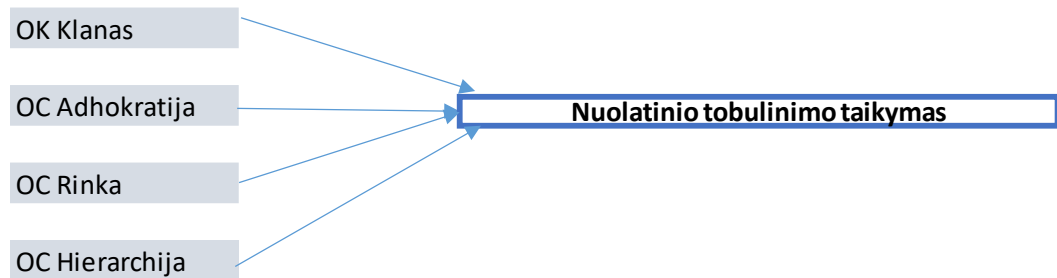
H4: Nuolatinio tobulinimo taikymas kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Pagal sudarytą teorinį tyrimo modelį, visų pirma buvo nuspręsta patikrinti ar turi įtaką organizacijos kultūros tipas pačiam nuolatinio tobulinimo taikymui (H1, H2). Šiam tikslui buvo pasitelkta tiesinė regresija ir daugialypė tiesinė regresija. Buvo išbandyti ryšiai tiek vienas, su vienu, tiek vienas su daugeliu testuojant įvairius teorinio modelio variantus.

## Organizacijos kultūros tipo įtaka nuolatinio tobulinimo taikymui

### 10 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

Hipotezė: H1 *Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui*. Tiesinės regresijos analizė neparodė, kad organizacijos kultūros tipas turi įtaką bendram nuolatinio tobulinimo taikymui (nuolatinio tobulinimo taikymas, kaip išskirtas latentinis kintamasis šiuo atveju apima visus nuolatinio tobulinimo taikymo aspektus vertintus tyrime).  $R^2$  reikšmė šio modelio atveju  $< 0,2$ , tad modelis netinkamas duomenų aprašymui. Siekiant įsitikinti ar nepasikeis determinacijos koeficientas pašalinus Y reikšmes, buvo išbandytos dar kelios šio modelio variacijos, tačiau visais atvejais modelis buvo atmestas iškart įvertinus per mažą  $R^2$  reikšmę. Mažesnė nei  $0,2$   $R^2$  reikšmė reiškia, kad nepriklausomas kintamasis Y (organizacijos kultūros tipas) paaiškina mažiau nei 20% priklausomojo kintamojo elgesio (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Hipotezė atmesta. Šiam modeliui (žr. 10 paveikslą) nepasiteisinus, toliau nuspręsta tikrinti ar pasitvirtins modeliai paaiškinantys organizacijos kultūros įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo atskiriems elementams.

## 11 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo metodiškumui teorinis modelis*

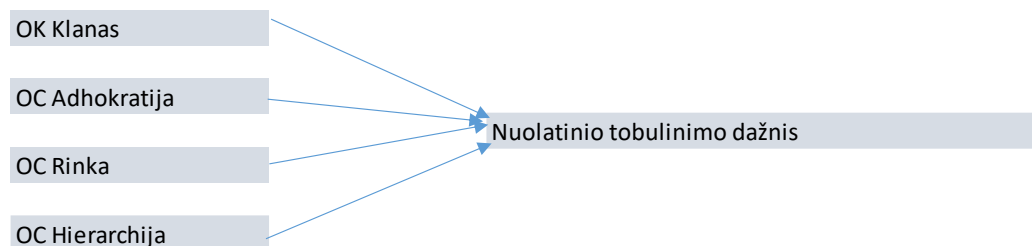


Šaltinis: sudaryta autorės

Hipoteze H2a: *Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo metodiškumui.* Tiesinės regresijos analizė neparodė, kad organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo metodiškumui (šis latentinis kintamasis parodo kaip metodiškai vyksta nuolatinio tobulinimo veiklos).  $R^2$  reikšmė šio modelio atveju  $< 0,2$ , tad modelis irgi netinkamas duomenų aprašymui (žr. paveikslas 11). Hipotezė atmesta.

## 12 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo dažniui teorinis modelis*

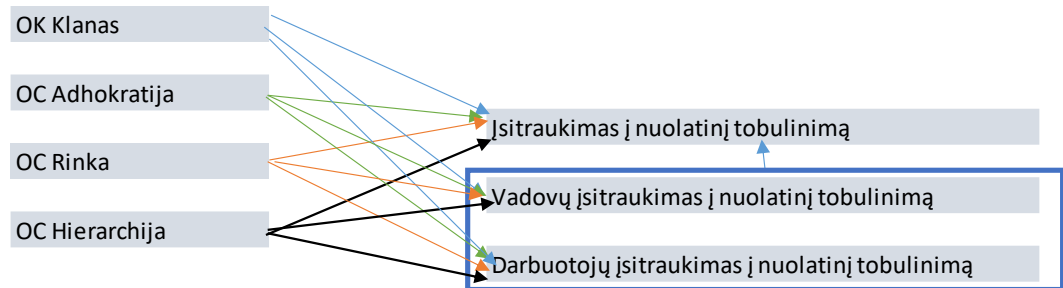


Šaltinis: sudaryta autorės

Hipoteze H2b: *Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo dažniui.* Tikrinant ar organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo dažniui (paveikslas 12), tiesinės regresijos modelis taip pat šios įtakos nepatvirtino (žr. paveikslas 12).  $R^2$  reikšmė ir šiuo atveju buvo mažesnė už  $0,2$ . Hipotezė atmesta.

## 13 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

*Hipotezė H2c: Organizacijos kultūros tipai turi įtaką įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą* (13 paveikslas). Organizacijos kultūros tipų įtakos įsitraukimui analizė parodė statistiškai reikšmingą įtaką šiame ryšyje ir tinkamą modelį (determinacijos koeficientas  $R^2=0,240$ ,  $p<0,001$ , žr. 9 lentelę).

### 9 lentelė

*Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka*

Modelio Santrauka <sup>b</sup>					
Modelis	R	R <sup>2</sup>	Determinacijos koeficientas R <sup>2</sup>	Koreguotasis R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
1	,490 <sup>a</sup>	0,240	0,220	0,5704	1,644
a. Regresoriai (Konstanta), OCHier, OCKlanas					
b. Priklausomas kintamasis: TobIsit					

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analizės rezultatais

Statistiškai reikšmingi regresoriai šiame modelyje tik Klano ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipai (t kriterijaus p reikšmės  $<0,05$ , žr. 10 lentelę), Adhokratijos ir Rinkos tipai buvo pašalinti iš modelio kaip nereikšmingi (t kriterijaus p reikšmės  $>0,05$ ). Siekiant įvertinti ar modelio prielaidos tenkinamos, buvo patikrintas dispersijos mažėjimo daugiklis (VIF), kurio reikšmė turi būti mažesnė nei 4, priešingu atveju kyla multikolinearumo problema (kai regresoriai tarpusavyje koreliuoja) (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Šiuo atveju VIF reikšmės mažesnės už 4 (VIF=1,057) (žr. lentelę 10).

## 10 lentelė

*Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos rodikliai*

Koeficientai <sup>a</sup>								
Modelis		Nestandardizuoti Koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
		B	Std. Paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Constant)	3,000	0,191		18,112	0,000		
	OCKlanas	0,014	0,004	0,336	3,244	0,002	0,946	1,057
	OCHier	-0,013	0,005	-0,287	-2,777	0,007	0,946	1,057
a. Priklausomas Kintamasis TobIsit								

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analizės rezultatais

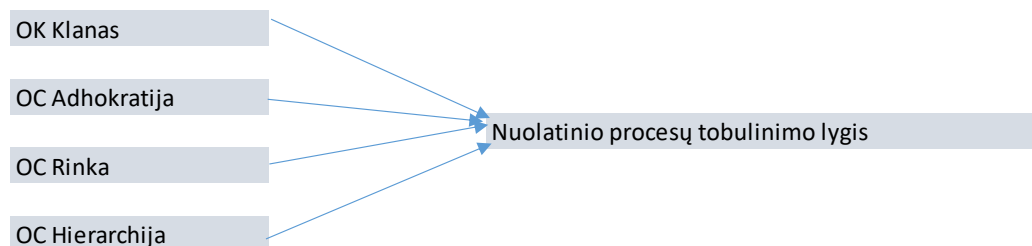
### Galutinis regresijos modelis:

**Įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą = 3,00 + 0,014OCKlanas - 0,013OCHierarchija**

Didesnę įtaką minėtame modelyje įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą turi Klano organizacijos kultūros tipas (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė 0,336) nei Hierarchijos tipas (standartizuotoji beta koeficiento reikšmė -0,287). Šis modelis rodo, kad didėjant (stiprėjant) Klano kultūrai, įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą didėja, o tuo tarpu, didėjant Hierarchijos kultūrai, įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą mažėja. Hipotezė patvirtinta.

## 14 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio procesų tobulinimo lygiui teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

*Hipotezė H2d: Organizacijos kultūros tipas daro įtaką nuolatinio procesų tobulinimo lygiui. Patikrinus ar organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio procesų tobulinimo lygiui pagal teorinį*

modelį 14 paveiksle, tiesinės regresijos modelis taip pat šios įtakos nepatvirtino.  $R^2$  reikšmė ir šiuo atveju buvo mažesnė už 0,2. Hipotezė atmesta.

### 15 Paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo kryptingumui teorinis modelis*



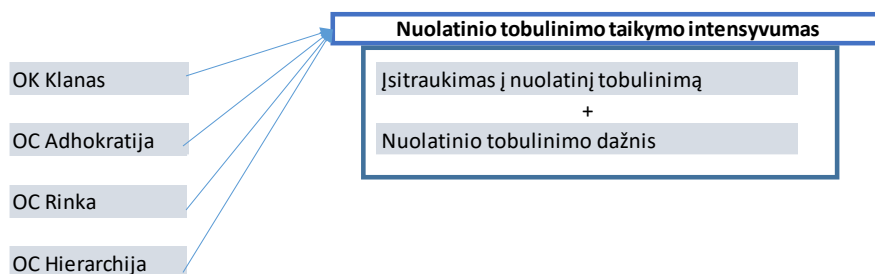
Šaltinis: sudaryta autorės

*Hipotezė H2e: Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo kryptingumui.* Galiausiai buvo patikrinta ar organizacijos kultūros tipas daro įtaką nuolatinio tobulinimo kryptingumui, pagal teorinį modelį atvaizduojamą 15 paveiksle (parodo kaip kryptingai tobulinimas taikomas siekiant konkrečių rezultatų). Šiuo atveju teorinis modelis taip pat nebuvo patvirtintas, determinacijos koeficiento  $R^2$  reikšmė mažesnė už 0,2. Hipotezė atmesta.

Siekiant patikrinti ar yra dar statistiškai reikšmingų ryšių, parodančių organizacijos kultūros tipų įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui, buvo sukompiliuotas naujas latentinis kintamasis susidarantis iš nuolatinio tobulinimo dažnio ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, parodantis nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumą. Tiesinės regresijos analizės būdu siekta patikrinti ar organizacijos kultūros tipas turi reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui (16 paveikslas).

### 16 paveikslas

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

Hipotezė H2f: *Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui*. Atlikus tiesinės regresijos analizę pavyko nustatyti, kad šiuo atveju Klano ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipai daro įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui. Galutiniame modelyje buvo pašalinti kultūros tipai Adhokratija ir Rinka, neatitinkantys reikšmingumo kriterijaus (jų p reikšmė >0,05, kai statistiškai reikšmingo nepriklausomo kintamojo p reikšmė turėtų būti <0,05). Galutinis modelis (žr. 11 lentelę) atitiko modelio reikšmingumo kriterijų ( $R^2=0,213$ ).

### 11 lentelė

*Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka*

Modelio Santrauka <sup>b</sup>					
Modelis	R	Determinacijos koeficientas R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida	Durbin-Watson
1	,462 <sup>a</sup>	0,213	0,192	0,52858	1,566
a. Regresoriai: (Konstanta), OCHier, OCKlanas					
b. Priklausomas kintamasis: Tobulin					

Šaltinis: sudaryta autorės

Anova p reikšmė <0,001, nepriklausomų kintamųjų p reikšmės <0,05 (žr. 12 lentelę). Abi nepriklausomų kintamųjų VIF reikšmės taip pat atitiko kriterijus, VIF<4 (abiejų kintamųjų VIF=1,057), kas parodo, kad nėra multikolinearumo problemos. Hipotezė patvirtinta.

### 12 lentelė

*Organizacijos kultūros ir įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą tiesinės regresijos modelio santrauka*

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,451	0,177		19,524	0,000		
	OCKlanas	0,011	0,004	0,269	2,553	<b>0,013</b>	0,946	1,057
	OCHier	-0,013	0,004	-0,318	-3,020	<b>0,003</b>	0,946	1,057
a. Dependent Variable: Tobulin								

Šaltinis: sudaryta autorės

Didesnę įtaką minėtame modelyje nuolatinio tobulinimo intensyvumui turi hierarchijos organizacijos kultūros tipas (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė -0,318) nei klanų tipas (standartizuotoji beta koeficiento reikšmė 0,269). Šis modelis rodo, kad didėjant (stiprėjant) Klanų kultūrai, įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą didėja, o tuo tarpu, didėjant Hierarchijos kultūrai, įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą mažėja.

#### **Galutinis regresijos modelis:**

**Nuolatinio tobulinimo intensyvumas = 3,451 + 0,0110CKlanas - 0,0130CHierarchija**

Hipotezė patvirtinta.

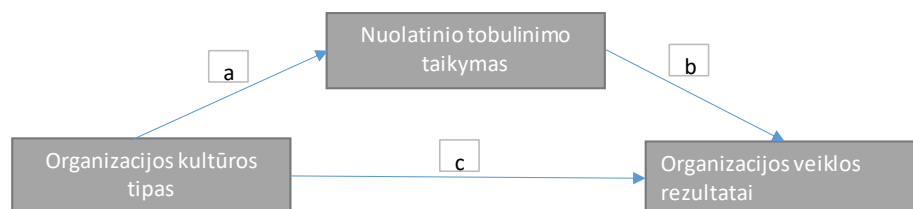
Patikrinus 7 hipotezes išvestas iš pirminių H1 ir H2 hipotezių, 2 buvo patvirtintos. Galutiniame rezultate H1 hipotezė buvo atmesta, o H2 hipotezė patvirtinta. Šiame tyrimo etape pavyko nustatyti, kad konkretiems nuolatinio tobulinimo aspektams - nuolatinio tobulinimo taikymo intensyvumui bei įsitraukimui įtaką daro klanų organizacijos kultūros tipas bei hierarchijos organizacijos kultūros tipas. Adhokratijos ir Rinkos atveju jokių statistiškai reikšmingų ryšių nustatyta nebuvo ( $R^2 > 0,20$  arba  $p > 0,05$ ).

#### **Organizacijos kultūros įtakos veiklos rezultatams, kai nuolatinio tobulinimo taikymas mediatorius, analizė**

Tolesniame tyrimo duomenų analizės etape buvo tikrinama pagrindinė autorinio tyrimo prielaida, H3 hipotezė - *nuolatinio tobulinimo taikymas medijuoja organizacijos kultūros įtaką*. Remiantis šia hipoteze, organizacijos kultūros tipas daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams, kai nuolatinio tobulinimo taikymas yra mediatorius šiai įtakai (žr. paveikslas 17). Šiam modeliui patikrinti buvo pasitelkta mediacinė analizė, kuri buvo atlikta pasinaudojus SPSS programos įskiepiu Process.

#### **17 paveikslas**

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio organizacijos veiklos rezultatams kai nuolatinio tobulinimo taikymas mediatorius teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės



Patį paprasčiausią mediacijos modelį sudaro 3 kintamieji – nepriklausomas kintamasis Y (arba regresorius), mediatorius X ir priklausomas kintamasis Z. Autorinio tyrimo modelio atveju nepriklausomas kintamasis yra organizacijos kultūros tipas, mediatorius nuolatinio tobulinimo taikymas, o priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos rezultatai. Šis modelis yra tikrinimas pasiremiant 3 tiesinės regresijos modeliais:

- 1) Ar nepriklausomas kintamasis Y daro įtaką priklausomam kintamajam Z
- 2) Ar nepriklausomas kintamasis Y daro įtaką mediatoriui X
- 3) Ar mediatorius X daro netiesioginę įtaką priklausomam kintamajam Z (Field, 2018).

Jeigu visi šie 3 modeliai yra reikšmingi ir rodo statistiškai reikšmingą kintamųjų įtaką, mediacijos efektas gali būti patvirtinta. Paskutinis etapas mediacijos analizėje yra įsitikinti, kad mediatoriaus netiesioginė įtaka rezultatui didesnė nei priklausomojo kintamojo Y tiesioginė įtaka rezultatui (Field, 2018).

Šio tyrimo atveju buvo išbandyta arti 100 modelio variacijų – kiekvieno organizacijos kultūros tipo įtaka kiekvieno organizacijos veiklos rezultatų blokui, tikrinant kiekvieno nuolatinio tobulinimo taikymo elemento (metodiškumas, įsitraukimas, dažnis, intensyvumas, procesų tobulinimo lygis, kryptingumas ir bendras taikymas) mediacijos efektą. Nei vienas tikrintas modelis nepasiteisino, kadangi neatitiko 1 ar daugiau mediacijos efekto prielaidų (bent vieno iš modelio  $R^2$  reikšmė mažesnė nei 0,2 ir/arba p reikšmės  $<0,005$ ). Taigi prielaida, kad organizacijos kultūros tipas daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams medijuojant nuolatinio tobulinimo taikymui nepatvirtinta. H3 hipotezė atmesta.

### **3.3.2.1 Nuolatinio tobulinimo taikymo ir organizacijos kultūros įtaka veiklos rezultatams**

Kadangi mediacijos analizė neparodė pakankamai stiprių modelių, kurie patvirtintų prielaidą, kad nuolatinio tobulinimo taikymas medijuoja organizacijos kultūros įtaką veiklos rezultatams, buvo nuspręsta patikrinti ar organizacijos kultūra kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu turi reikšmingą įtaką veiklos rezultatams remiantis H4 hipoteze - *nuolatinio tobulinimo taikymas kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams*). Siekiant patvirtinti ar paneigti šia hipoteze, buvo iškeltos kelios sub-hipotezes, kuriu pagrindu buvo atliekama regresinė analizė:

- H4a *nuolatinio tobulinimo taikymas kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams*
- H4b *nuolatinio tobulinimo taikymo aspektai kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams*

- H4c *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką finansų perspektyvos veiklos rezultatams*
- H4d *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką procesų perspektyvos veiklos rezultatams*
- H4e *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką klientų perspektyvos veiklos rezultatams*
- H4f *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams*
- H4g *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką orientacijos į ateitį veiklos rezultatams*

Šioms hipotezėms patvirtinti arba paneigti buvo atlikta tiesinė daugialypė regresija, tikrinant hipotezių pagrindu sudarytus teorinius modelius, kurie apėmė vieno priklausomojo kintamojo ryšį (rezultatų arba konkrečios veiklos rezultatų perspektyvos) su keliais (2 ar daugiau) nepriklausomų kintamųjų (organizacijos kultūra ir nuolatinio tobulinimo taikymas/nuolatinio tobulinimo taikymo aspektai). H4c, H4d ir H4g hipotezės buvo atmestos dėl per mažai reikšmingų modelių ( $R^2 > 0,20$ ) arba per didelės ( $> 0,05$ ) p reikšmės. Nepaisant to, pavyko nustatyti kelis reikšmingus (determinacijos koeficientas  $r^2 > 0,2$ ) modelius, patvirtinančius bendrą organizacijos kultūros tipų ir nuolatinio tobulinimo taikymo ir atskirų jo aspektų įtaką veiklos rezultatams. Toliau pateikiami tik statistiškai reikšmingi regresijos modeliai patvirtinantys šią įtaką.

#### **Įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipo įtaka veiklos rezultatams**

Hipotezė H4b - *nuolatinio tobulinimo taikymo aspektai kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams*. Modelio stiprumas pakankamas ( $R^2 = 0,223$ ), tad modelis tinkamas (žr. 13 lentelę). Remiantis šiuo patvirtintu modeliu, didėjant įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą, gerėja veiklos rezultatai, o stiprėjant Hierarchijos organizacijos kultūros tipui, veiklos rezultatai mažėja.

### 13 lentelė

*Įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka*

Modelio santrauka <sup>b</sup>				
Modelis	R	Determinacijos koeficientas R <sup>2</sup>	Koreguotas R <sup>2</sup>	Std. paklaida
1	0,472 <sup>a</sup>	0,223	0,200	0,41842
<i>a. Regresoriai: (Konstanta), TobIsit, OCHier</i>				
<i>b. Priklausomas kintamasis: RezTot</i>				

Šaltinis: sudaryta autorės

Anova p reikšmė <0,005, abiejų regresorių p reikšmės <0,005, kas patvirtina jų statistinį reikšmingumą, multikolinearumo nėra (VIF reikšmės=1,112) (žr. 14 lentelę).

### 14 lentelė

*Įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai*

Koeficientai <sup>a</sup>								
Modelis		Nestandardizuoti Koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika	
		B	Std. Paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
1	Konstanta	3,117	0,333		9,365	0,000		
	OCHier	-0,010	0,003	-0,314	-2,757	0,007	0,857	1,167
	TobIsit	0,181	0,082	0,253	2,224	0,029	0,857	1,167
<i>a. Priklausomas kintamasis: RezTot</i>								

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analizės rezultatais

**Regresijos lygtis šiam modeliui:**

**veiklos rezultatai=3,177+ 0,181\*įsitraukimasįtobulinimą-0,010\*HierarchijosOK**

Kadangi koeficiento reikšmė prie Hierarchijos org. kultūros tipo yra didesnė (standartizuotas beta koeficientas didesnis nei *Tobisit*), galima teigti, kad didesnę įtaką, nors ir neigiamą veiklos rezultatams turi Hierarchijos kultūros tipas nei įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą. Hipotezė H4b patvirtinta.

## Nuolatinio tobulinimo taikymo ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipo įtaka veiklos rezultatams

H4a: *nuolatinio tobulinimo taikymas kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams.* Dar vienas pasitvirtinęs modelis apibūdina nuolatinio tobulinimo taikymo (kintamasis apimantis visus tyrime matuojamos nuolatinio tobulinimo taikymo aspektus) ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipo įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Modelio (lentelė 15) stiprumas pakankamas ( $R^2=0,281$ ), Anova p reikšmė  $<0,005$ , abiejų regresorių p reikšmės  $<0,005$ , kas patvirtina jų statistinį reikšmingumą, multikolinearumo nėra (VIF reikšmės=1,112).

### 15 lentelė

*Nuolatinio tobulinimo taikymo ir hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka*

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,530 <sup>a</sup>	0,281	0,260	0,40247	1,687
a. Predictors: (Constant), TobTot, OCHier					
b. Dependent Variable: RezTot					

Šaltinis: sudaryta autorės

### 16 lentelė

*Nuolatinio tobulinimo taikymo ir hierarchijos kultūros tipo įtakos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai*

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	2,542	0,398		6,394	0,000		
	OCHier	-0,009	0,003	-0,297	-2,780	0,007	0,899	1,112
	TobTot	0,333	0,100	0,355	3,317	0,001	0,899	1,112
a. Dependent Variable: RezTot								

Šaltinis: sudaryta autorės

### Regresijos lygtis šiam modeliui:

$$\text{Veiklos rezultatai} = 2,542 - 0,009 \text{Hierarchija} + 0,333 \text{Nuolatinio Tobulinimo Taikymas}$$

Atsižvelgiant į standartizuotus beta koeficientus (žr. 16 lentelę), nuolatinio tobulinimo taikymo įtaka šiame modelyje stipresnė (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė 0,355) nei Hierarchijos kultūros tipo (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė -0,297). Hipotezė H4a patvirtinta.

### Vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipo įtaka klientų perspektyvos veiklos rezultatams

H4e: *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką klientų perspektyvos veiklos rezultatams.* Kitas pasitvirtinęs modelis apibūdina vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą (antro lygio latentinis kintamasis išskirtas iš įsitraukimo į nuolatinio tobulinimą kategorijos) ir Hierarchijos organizacijos kultūros tipo įtaką klientų perspektyvos organizacijos veiklos rezultatams (žr. 17 lentelę).

### 17 lentelė

*Vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos klientų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka*

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,463 <sup>a</sup>	0,214	0,190	0,56086	1,917
a. Predictors: (Constant), OCHier, TobVadov					
b. Dependent Variable: RezKI					

Šaltinis: sudaryta autorės

Modelio stiprumas pakankamas ( $R^2=0,214$ ), Anova p reikšmė  $<0,005$ , abiejų regresorių p reikšmės  $<0,005$ , kas patvirtina jų statistinį reikšmingumą, multikolinearumo nėra (VIF reikšmės=1,031).

## 18 lentelė

*Vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą, hierarchijos kultūros tipo įtakos klientų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai*

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1 (Constant)	3,196	0,367		8,699	0,000			
TobVadov	0,189	0,087	0,240	2,166	0,034	0,970	1,031	
OCHier	-0,014	0,004	-0,356	-3,210	0,002	0,970	1,031	
<b>a. Dependent Variable: RezKI</b>								

Šaltinis: sudaryta autorės

*Regresijos lygtis šiam modeliui: klientų perspektyvos organizacijos veiklos rezultatai=*

*3,196-0,014Hierarchija+0,189VadovųĮsitraukimasINT*

Atsižvelgiant į standartizuotus beta koeficientus (žr. 18 lentelę), Hierarchijos kultūros tipo įtaka šiame modelyje stipresnė (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė -0,356) nei vadovų įsitraukimo į nuolatinį tobulinimą (jo standartizuotoji beta koeficiento reikšmė 2,166). Hipotezė H4e patvirtinta.

### **Rinkos ir Klano organizacijos kultūros tipų bei nuolatinio procesų tobulinimo lygio įtaka darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams**

Hipotezė H4f: *nuolatinio tobulinimo taikymas (arba jo aspektai) kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams.* Šis modelis patvirtina organizacijos kultūros tipų Rinka ir Klanas įtaką kartu su nuolatinio procesų tobulinimo lygiu darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams. Modelis yra pakankami stiprus ( $R^2=0,237$ ), Anova p reikšmė  $<0,05$ . Visų regresorių p reikšmės taip pat tinkamos ( $p<0,05$ ), kas parodo, kad jų įtaka statistiškai reikšminga (žr. lentelę 19). Multikolinearumo problemos nėra, kadangi visos VIF reikšmės  $<4$ .

## 19 lentelė

*Nuolatinio procesų tobulinimo lygio, klano ir rinkos kultūros tipų įtakos darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio santrauka*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,486 <sup>a</sup>	0,237	0,202	0,54703	1,784
<b>a. Predictors: (Constant), OCRinka, TobProc, OCKlanas</b>					
<b>b. Dependent Variable: RezDa</b>					

Šaltinis: sudaryta autorės

## 20 lentelė

*Nuolatinio procesų tobulinimo lygio, klano ir rinkos kultūros tipų įtakos darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams tiesinės regresijos modelio koeficientai*

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
1 (Constant)	1,074	0,507		2,119	0,038			
TobProc	0,388	0,123	0,341	3,158	0,002	0,979	1,022	
OCKlanas	0,016	0,006	0,402	2,781	0,007	0,546	1,831	
OCRinka	0,013	0,006	0,298	2,077	0,042	0,554	1,806	
<b>a. Dependent Variable: RezDa</b>								

Šaltinis: sudaryta autorės

*Regresijos lygtis šiam modeliui apibūdinti yra tokia:*

$$\text{Darbuotojų perspektyvos org. veiklos rezultatai} = 1,074 + 0,388 \text{ Procesų Tobulinimo Lygis} + 0,016 \text{ Klanas} + 0,013 \text{ Rinka}$$

Didžiausią įtaką darbuotojų perspektyvos rezultatams šiame modelyje turi Klano organizacijos kultūros tipas (standartizuotas beta koeficientas = 0,402), po jo seka procesų tobulinimo lygis (standartizuotas beta koeficientas = 0,341) ir galiausiai Rinkos organizacijos kultūros tipas (standartizuotas beta koeficientas = 0,298). Hipotezė H4f patvirtinta.

Šis, paskutinis tyrimo etapas reikšmingas tuo, kad nepaisant nepatvirtinto nuolatinio tobulinimo mediacijos efekto organizacijos kultūros tipo įtakai veiklos rezultatams, pavyko patvirtinti kelias reikšmingas įtakas, kurias veiklos rezultatams daro organizacijos kultūros tipas kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu ar jo konkrečiu aspektu. Šį etapą galima apibendrinti taip:

- Įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, kai tuo tarpu kartu pasireiškiantis hierarchijos organizacijos kultūros tipas veiklos rezultatus veikia neigiamai
- Nuolatinio tobulinimo taikymas apskritai turi teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, bet kartu pasireiškiantis hierarchijos organizacijos kultūros tipas veiklos rezultatus veikia neigiamai
- Vadovų įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą turi teigiamą įtaką organizacijos klientų perspektyvos veiklos rezultatams, o kartu pasireiškiantis Hierarchijos organizacijos kultūros tipas šiems rezultatams turi neigiamą įtaką
- Nuolatinio procesų tobulinimo lygis, kartu su klando bei rinkos organizacijos kultūros tipais turi teigiamą įtaką organizacijos darbuotojų perspektyvos veiklos rezultatams.

#### **Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Iš pirminių tyrime iškeltų 4 hipotezių, atlikus rezultatų analizę buvo patvirtintos 2 hipotezės:

*H1: Organizacijos kultūros tipas turi įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui – atmesta.* Organizacijos kultūros tipas neturi reikšmingos įtakos bendram nuolatinio tobulinimo taikymui.

*H2: Organizacijos kultūros tipas turi įtaką atskiriems nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams – patvirtinta.* Kai kurie organizacijos kultūros tipai turi įtaką atskiriems nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams (žr. Lentelę 21).

*H3: Nuolatinio tobulinimo taikymas medijuoja organizacijos kultūros įtaką organizacijos veiklos rezultatams – atmesta.* Nuolatinio tobulinimo taikymas neturi mediacijos efekto kultūros tipo įtakai veiklos rezultatams.

*H4: Nuolatinio tobulinimo taikymas kartu su organizacijos kultūros tipu turi įtaką organizacijos veiklos rezultatams. – patvirtinta.* Kai kurie organizacijos kultūros tipai kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu arba atskirais nuolatinio tobulinimo taikymo apsketais daro įtaką veiklos rezultatams (tiek bendriesiems, tiek atskirų perspektyvų – klientų ir darbuotojų) (žr. Lentelę 21).

Siekiant geriau suprasti, kokie būtent kintamieji kokiems daro įtaką, H2 ir H4 hipotezės buvo išskaidytos į dar 11 sub-hipotezių. Visų patikrintų hipotezių santrauka pateikiama 21 lentelėje.



## 21 lentelė

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui ir jo sėkmei (veiklos rezultatams) ištirtų modelių santrauka*

Modelis	Hipotezė	Atmesta (+)/Priimta (-)	Įtaka – regresijos lygtis
1	OKT turi įtaką NTT	-	
2	NTT medijuoja OKT įtaką rez.	-	
3	NTT + OKT turi įtaką rez.	+	<b>Rez=2,542-0,009xHierarchija+0,333xNTT</b>
4	OKT turi įtaką NTmetod.	-	
5	OKT turi įtaką NTDažn.	-	
6	OKT turi įtaką NTĮsitr.	+	<b>NtĮsitr=3,00+0,014xKlanas-0,013xHierarchija</b>
7	OKT turi įtaką NTproc.	-	
8	OKT turi įtaką NTkrypt.	-	
9	OKT turi įtaką NTIntens.	+	<b>NtIntens=3,451+0,011xKlanas-0,013xHierarchija</b>
10	NTT aspektai + OKT turi įtaką Rez.		<b>Rez=3,177+0,181xNTĮsitr-0,010KTxHierarchija</b>
11	NTT aspektai + OKT turi įtaką Fin. Rez.	-	
12	NTT aspektai + OKT turi įtaką Proc. Rez.	-	
13	NTT aspektai + OKT turi įtaką Kl. Rez.	+	<b>Kl.rez=3,196-0,014xHierarchija+0,189xNTĮsitrVadov</b>
14	NTT aspektai + OKT turi įtaką Da. Rez.	+	<b>Da.Rez=1,074+0,388xNtproc+0,016xKlanas+0,013xRinka</b>
15	NTT aspektai + OKT turi įtaką At. Rez.	-	

OKT - organizacijos kultūros tipas (Klanas, Adhokratija, Rinka, Hierarchija), NTT – nuolatinio tobulinimo taikymas, Rez. – organizacijos veiklos rezultatai, Ntmetod. – nuolatinio tobulinimo metodiškumas, NTDažn. – nuolatinio tobulinimo dažnis; NTĮsitr. – įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą; NTproc. – nuolatinio procesų tobulinimo lygis; NTkrypt.- nuolatinio tobulinimo kryptingumas; NTIntens – nuolatinio tobulinimo intensyvumas; NTĮsitrVadov – vadovų įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą, Fin. Rez. – finansų rezultatai; Proc. Rez. – procesų rezultatai, Kl. Rez. – klientų rezultatai, Da. Rez. – darbuotojų rezultatai, At. Rez. – orientacijos į ateitį rezultatai.

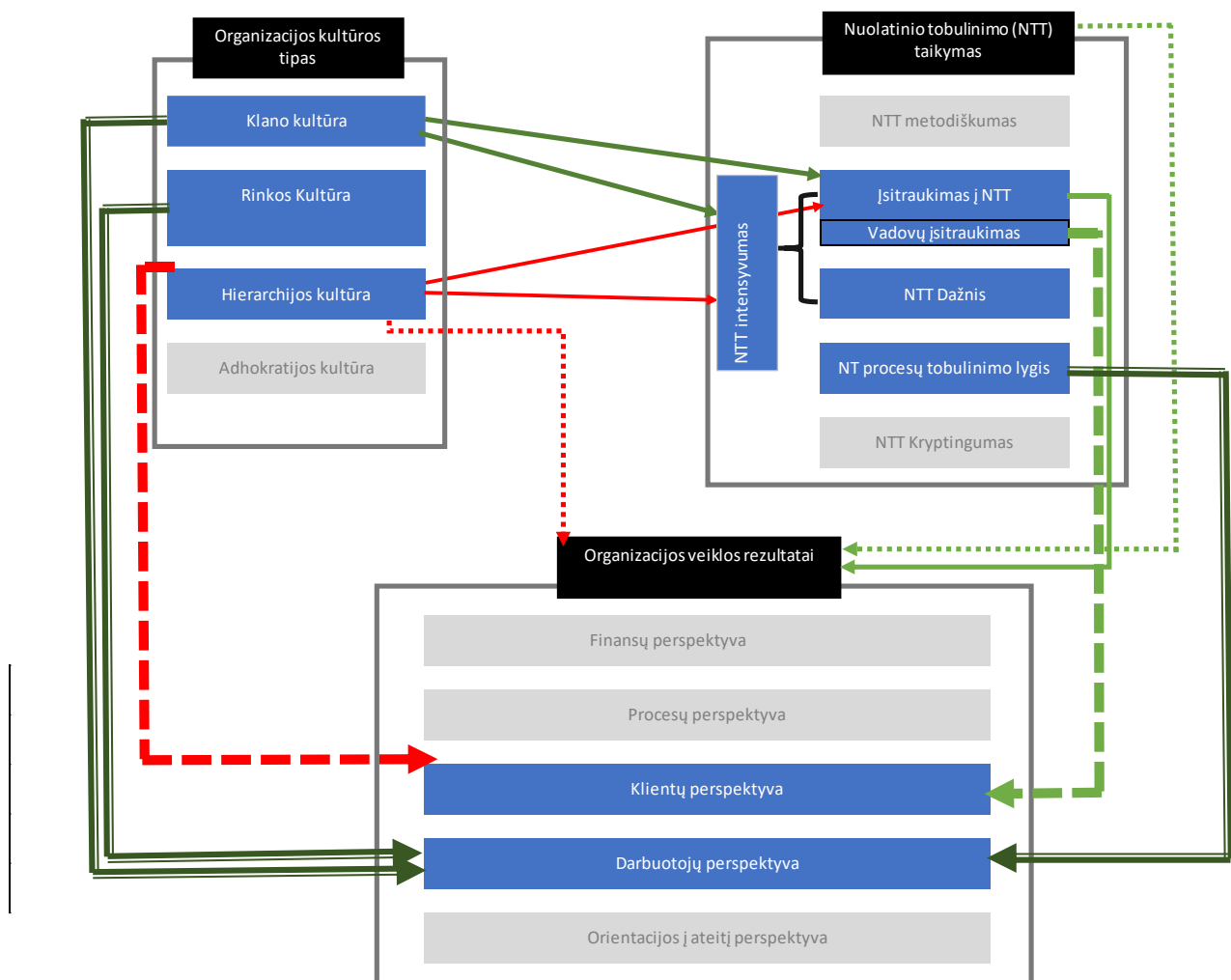
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Apibendrinant visą empirinį tyrimą, rezultatai parodė, kad Hierarchijos bei Klano organizacijos kultūros tipai turi statistiškai reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo atskiriems aspektams, o konkrečiai įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą ir nuolatinio tobulinimo intensyvumui (apima dažnį ir įsitraukimą). Hierarchijos atveju ryšys yra atvirktinis, o klano atveju tiesioginis. Remiantis šiame darbe atlikta literatūros apie organizacijos kultūrą sistemine analize, ši įtaka gali būti aiškinama tuo, jog klano organizacijos kultūros tipas pasižymi komandiniu darbu, pasitikėjimu tarp komandos narių, dalyvavimu. Visi šie aspektai gali būti siejami ir su didesniu įsitraukimu į tobulinimo veiklas. Tuo tarpu, hierarchijos organizacinės kultūros tipas būdingas daug formalesniems santykiams, darbui paremtam standartais, tad, tikėtina tokia kultūra savanorišką įsitraukimą mažina (Paro & Gerolamo, 2017; Reis et al., 2016). Kalbant apie poveikį veiklos rezultatams (kurie šiame

tyrime buvo tiriami kaip nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmės rodiklis), hierarchijos bei klanų ir rinkos kultūros tipai kartu su bendru nuolatinio tobulinimo taikymu bei atskirais jo aspektais (įsitraukimu į nuolatinį tobulinimą, vadovų įsitraukimu ir nuolatinio procesų tobulinimo lygiu) daro įtaką veiklos rezultatams apskritai ir konkrečiai klientų bei darbuotojų perspektyvos rezultatams. Remiantis tyrimo rezultatais buvo atnaujintas pirminis konceptualus organizacijos kultūros įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui ir rezultatams, modelis, siekiant atspindėti kurie konkrečiai kultūros tipai turi statistiškai reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui arba atskiriems jo aspektams bei kurie konkrečiai kultūros tipai, kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu daro įtaką kuriems veiklos rezultatams (žiūrėti 18 paveikslą).

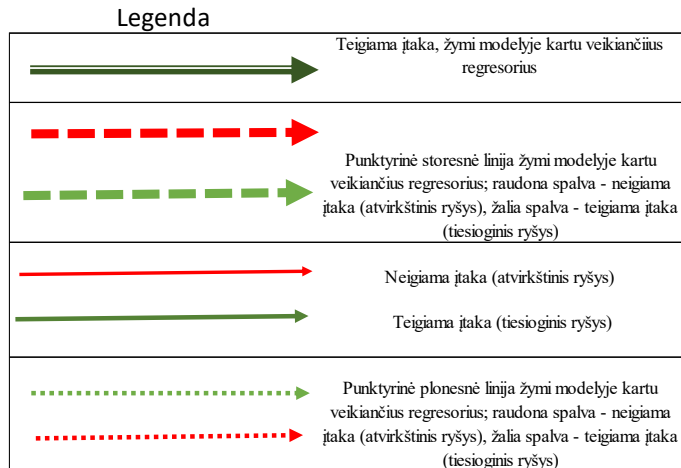
**18 paveikslas.**

*Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui bei veiklos rezultatams modelis*



## 18 paveikslas (tęsinys).

### *Organizacijos kultūros tipų įtakos nuolatinio tobulinimo taikymui bei veiklos rezultatams modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis autorinio tyrimo rezultatais

Šios modelis gali būti reikšmingos siekiant geriau suprasti kaip organizacijos kultūros tipas gali padėti arba, kaip tik sutrukdyti, sėkmingam nuolatinio tobulinimo taikymui bei kaip tinkamas organizacijos kultūros tipas, kartu su stipriu nuolatinio tobulinimo taikymu gali daryti įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Toks suvokimas gali būti ypatingai naudingas organizacijoms, siekiančioms veiklos rezultatų pokyčio ne tik per didesnes investicijas, augančius kaštus, bet ir per jau turimų resursų (pagrindė, žmoniškųjų) pasitelkimą veiklos tobulinimui, kuri savo ruožtu gali padėti siekti geresnių rezultatų. Organizacijų vadovai šio tyrimo rezultatais galėtų remtis tiek dar tik planuodami skatinti darbuotojų dalyvavimą nuolatinio tobulinimo veiklose, tiek jau išibėgėjus jų nuolatinio tobulinimo kelionei. Žinodami, koks kultūros tipas stiprina įsitraukimą į nuolatinį tobulinimą, vadovai gali atitinkamai koreguoti savo pokyčių valdymo ir įdiegimo strategijas, komunikuoti, demonstruoti ir skatinti susijusias vertybes, taip užtikrindami sėkmingą nuolatinio tobulinimo taikymą ir teigiamą organizacijos veiklos rezultatų pokytį.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus sistemine literatūros analizę, pavyko nustatyti, kad organizacijos kultūra gali būti apibūdinama kaip išoriškai matomų organizacijos, įkūrėjų ir lyderių palaikomų vertybių bei organizacijos narių tarpusavio santykių, elgesio, tikrųjų giluminių vertybių ir įsitikinimų visuma. Tokia kompleksinė samprata parodo, kad organizacijos kultūros vertinimas nėra paprastas procesas ir jai suvokti svarbu atkreipti dėmesį ne tik į akivaizdžiai matomus organizacijų atributus, bet ir mažiau išreikštus, tačiau iš tiesų lemiančius darbuotojų elgseną – vertybes, požiūrius ir nuostatas.

2. Kaip parodė mokslinė literatūra ir anksčiau atlikti tyrimai, organizacijos kultūra skiriasi savo turiniu ir stiprumu ne tik skirtingose organizacijose, bet dažnai ir toje pačioje organizacijoje, vertinant iš atskirų grupių, hierarchinių lygių, funkcinių skyrių perspektyvos, todėl siekiant objektyviai įvertinti organizacijos kultūra svarbu nesiremti tik oficialiai deklaruojamomis žinutėmis ar aukščiausių vadovų požiūriu. Pagal turinį organizacijos kultūra gali būti skirstoma į tipologijas. Vienas plačiausiai mokslinėse publikacijose paplitusių modelių, kuris leidžia organizacijos kultūrą priskirti tam tikram tipui pagal joje dominuojančias vertybes – konkuruojančių vertybių modelis. Šiuo modeliu remiantis yra sukurtas ne vienas organizacijos kultūros vertinimo įrankis, tarp jų ir OCAI instrumentas, naudojamas šio darbo empiriniam tyrimui atlikti ir įvertinti respondentų organizacijose vyraujančius kultūros tipus.

3. Literatūros analizė atskleidė, kad nuolatinis tobulinimas nors ir dažnai tapatinamas su Lean vadybos sistema, nėra būdingas tik šia filosofija apremtai vadybai, bet yra vienas pagrindinių elementų ir kitose vadybos (ypač kokybės vadybos) sistemose. Nepaisant to, nuolatinis tobulinimas dažnai tapatinamas su Kaizen filosofija, kas padaro jį labiau būdingu organizacijoms taikančioms Lean. Nuolatinio tobulinimo esmė – įtraukiant visus darbuotojus, nuolat tobulinti procesus, produktus, darbo metodus ir jų kokybę, eigoje identifikuojant problemas ir jas sprendžiant metodišku struktūruotu būdu, mokytis, siekiant vis geresnių veiklos rezultatų.

4. Remiantis sistetine literatūros analize, atskleista, kad nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė dažniausiai siejama su organizacijos veiklos rezultatais bei žmogiškųjų išteklių perspektyvos rezultatais. Pirmuoju atveju rezultatai gali būti išmatuojami pasitelkiant įvairių organizacijos veiklos rodiklių vertinimą, antruoju atveju rezultatai labiau susiję su darbuotoju mokymusi, augimu, motyvacija, morale. Alternatyvus požiūris – nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė kaip nuolatinio tobulinimo taikymo tvarumas t.y. kaip ilgai įdiegtos nuolatinio tobulinimo praktikos išlieka organizacijoje. Šiame darbe nuolatinio tobulinimo sėkmė vertinama kaip teigiamas organizacijos

veiklos rezultatų pokytis, kas leidžia ne tik suprasti ar tobulinimas atneša organizacijai naudą, bet ir kokia ta nauda yra.

5. Kaip parodė literatūros analizė, nuolatinio tobulinimo ir organizacijos kultūros sąsajos tikrai egzistuoja. Visų pirma kultūriniai aspektai yra vienas didžiausių barjerų nuolatinio tobulinimo įdiegimui ir taikymui. Kadangi kai kurios kultūros, labiau palaiko ir skatina kūrybiškumą, darbuotojų įsitraukimą, tikėtina, kad egzistuoja kultūrų tipai, kurių įtaka nuolatinio tobulinimo taikymui yra stipresnė. Kadangi įrankių taikymas pats iš savęs dar negarantuoja sėkmės, svarbu taikymo sėkmę vertinti ir kultūros kontekste.

6. Remiantis literatūros analize apie dažniausiai naudojamus organizacijų veiklos rezultatų vertinimo metodus bei ekspertų pastabomis ir rekomendacijomis, galima teigti, kad organizacijos veiklos vertinimas kiekybiniuose tyrimuose turi kelis apribojimus – ribotos galimybės prieiti prie pirminių realių duomenų apie organizacijos rezultatus, subjektyvus respondentų vertinimas gali nevisiškai tiksliai atspindėti realų rezultatą, be to, netgi nuoširdaus respondentų atsakymo atveju, paprastam darbuotojui gali būti sunku įvertinti organizacijos rezultatus, ypač finansinius rodiklius.

7. Šis empirinis tyrimas padėjo nustatyti, kad organizacijos kultūros tipas turi reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo taikymui. Nustatyta įtaka pasireiškia ne visam bendram nuolatinio tobulinimo taikymui, kaip atskirų aspektų sumai, tačiau konkrečiai įsitraukimui į nuolatinį tobulinimą bei intensyvumui. Šiems nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams įtaką daro klano organizacijos kultūros tipas bei hierarchijos organizacijos kultūros tipas. Pirmuoju atveju, įsitraukimas ir intensyvumas didėja, antruoju – ryšys atvirkštinis t.y. hierarchijos kultūros tipui stiprėjant, įsitraukimas į nuolatinį tobulinimą ir intensyvumas mažėja.

8. Nuolatinio tobulinimo taikymo mediacijos efektas organizacijos kultūros įtakai veiklos rezultatams – nepatvirtintas. Kadangi šiame autoriniame tyrime nustatyta, kad veiklos rezultatus organizacijos kultūros tipas veikia tik kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu, tolesnė temos vystymo sritis, galėtų būti organizacijos kultūros mediacijos arba moderacijos efekto nustatymas nuolatinio tobulinimo taikymo įtakai veiklos rezultatams, siekiant geriau suprasti organizacijos kultūros sąsajas su veiklos rezultatais.

9. Šiame tyrime įrodyta, kad nuolatinio tobulinimo taikymas turi teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams ir ši įtaka gali būti atitinkamai stipresnė arba silpnesnė kartu su tam tikrais organizacijos kultūros tipais – hierarchijos (mažina veiklos rezultatus), klano ir rinkos (abu tipai didina veiklos rezultatus). Vienintelis kultūros tipas, kurio įtaka nenustatyta nei nuolatinio

tobulinimo taikymui atskirai nei bendrai su nuolatinio tobulinimo veiklos rezultatams – adhokratija. Atitinkamai, organizacijose, kuriose dominuoja klano ir rinkos kultūros tipas, taikant nuolatinį tobulinimą ir užtikrinant pakankamą įsitraukimą bei plačiai taikant jį procesuose galima tikėtis geresnių veiklos rezultatų darbuotojų ir/arba klientų perspektyvos veiklos rezultatuose. Tuo tarpu nuolatinio tobulinimo taikymas apskritai gali padėti gerinti visus organizacijos veiklos rezultatus su sąlyga, kad dominuojantis organizacijos kultūros tipas nebus hierarchija.

### **Tolesnės tyrimo kryptys ir pasiūlymai**

1. Kadangi šis autorinis tyrimas pasirinko nuolatinį tobulinimą vertinti ne per konkrečių įrankių, metodų taikymą, bet per tam tikrų veiklos aspektų ir principų vertinimą, ateities tyrimai galėtų vertinimą pakartoti fokusuojantis į konkrečius įrankius ir metodus bei organizacijos kultūros tipų ar stiprumo įtaką jų taikymui.

2. Tolesnė temos vystymo sritis, galėtų būti organizacijos kultūros mediacijos arba moderacijos efekto nustatymas nuolatinio tobulinimo taikymo įtakai veiklos rezultatams, siekiant geriau suprasti organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų Lietuvos organizacijose taikymą.

3. Kadangi šiam autoriniam tyrimui nepavyko surasti jau egzistuojančio ir aprobuoto nuolatinio tobulinimo taikymui vertinti skirtą klausimyną, ateityje galima būtų klausimyną tobulinti, pavyzdžiui, atliekant iš pradžių kokybinį tyrimą, kuriuo būtų nustatoma iš ko susidaro nuolatinio tobulinimo taikymas, o vėliau sudarytą klausimyną testuoti ir taikyti tiriamąją faktoriinę analizę, siekiant išskirti reikšmingus faktorius. Suplanuojant pakankamai laiko, procedūrą galima būtų kelis kartus pakartoti, siekiant geriausio galutinio klausimyno varianto.

4. Galiausiai, nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmė galėtų būti vertinama ne tik iš veiklos rezultatų pokyčio perspektyvų, bet ir tvarumo – kaip ilgai nuolatinio tobulinimo taikymas gyvuoja tiriamoje organizacijoje po įdegimo.

## LITERATŪROS SARAŠAS

1. Ali, A. J., Islam, M. A., & Howe, L. P. (2013). A study of sustainability of continuous improvement in the manufacturing industries in Malaysia: Organizational self-assessment as a mediator. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(3), 408–426. <https://doi.org/10.1108/14777831311322695>
2. Almaiman, S., Mclaughlin, P., Fiet, C., & Fhea, F. (2016). *Success factors to facilitate continuous improvement culture within Saudi non-profit organizations PhD student in Manufacturing at Creanfield University*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/9d03/ada1a680ea3ea7f21b5a4e432d326883bdef.pdf>
3. Altaf, A. (2011). The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1), 161–174. <https://doi.org/10.18848/1833-1882>
4. Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: A comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *TQM Journal*, 30(4), 255–268. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2017-0085>
5. Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
6. Anna, Y. K., Igor, B. A., & Natalia, N. K. (2015). Organizational Culture in Focus of Measurements. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 246–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.519>
7. Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
8. Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). Evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7)
9. Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). *An overview of continuous improvement : from the past to the present*. 43(5), 761–771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>

10. Bhuiyan, N., Baghel, A., & Wilson, J. (2006). A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671–687. <https://doi.org/10.1108/17410400610710206>
11. Birks, D. F., Malhotra K., N., & Nunan, D. (2016). Marketing research. In *The Marketing Book: Seventh Edition* (Fifth edit). <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
12. Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>
13. Brajer-Marczak, R. (2015). Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18(2), 88–103. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0044>
14. Brown, A., Dixon, D., Meenan, B. J., Anderson, J., & Eatock, J. (2008). Quality and continuous improvement in medical device manufacturing. *The TQM Journal*, 20(6), 541–555. <https://doi.org/10.1108/17542730810909329>
15. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
16. Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström, I. (2018). Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *TQM Journal*, 30(4), 371–390. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0037>
17. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Retrieved from <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
18. Chan, C. O., & Tay, H. L. (2018). Combining lean tools application in kaizen: a field study on the printing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 45–65. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0197>
19. Costa, F., Lispi, L., Staudacher, A. P., Rossini, M., Kundu, K., & Cifone, F. D. (2019). How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. *Operations Research Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.100091>
20. CULTURE | meaning in the Cambridge English Dictionary. (n.d.). Retrieved May 12, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture>
21. Delbridge, R., & Barton, H. (2002). Organizing for continuous improvement: Structures and roles in automotive components plants. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(5–6), 680–692. <https://doi.org/10.1108/01443570210427686>



22. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 145–161.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
23. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development, Vol. 5*, pp. 1–21. Retrieved from  
[https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)
24. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
25. Finansiniai metai. (n.d.). Retrieved January 8, 2021, from  
<http://www.infolex.lt/ta/30590:str18>
26. Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations. *TQM Journal, 30*(4), 321–334. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0173>
27. Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations and Production Management, 35*(10), 1460–1484. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>
28. García-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutiérrez, J. M., & Toca-Otero, A. (2013). Bayesian network analysis of safety culture and organizational culture in a nuclear power plant. *Safety Science, 53*, 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.09.004>
29. Glover, W. J., Farris, J. A., & Van Aken, E. M. (2015). The relationship between continuous improvement and rapid improvement sustainability. *International Journal of Production Research, 53*(13), 4068–4086. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.991841>
30. Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review, 18*(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
31. Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2016). Capability for continuous improvement. *The TQM Journal, 28*(2), 250–274. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2014-0059>
32. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*

*SOFTWARE OF THE MIND Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.*

Retrieved from <https://e->

[edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov - Cultures and Organizations - Software of the Mind 3rd\\_edition 2010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov_-_Cultures_and_Organizations_-_Software_of_the_Mind_3rd_edition_2010.pdf)

33. Indihar Štemberger, M., Buh, B., Milanović Glavan, L., & Mendling, J. (2018). Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption. *Business Process Management Journal*, 24(2), 425–445. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2017-0023>
34. Ingelsson, P., & Mårtensson, A. (2014). Measuring the importance and practices of Lean values. *TQM Journal*, 26(5), 463–474. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2012-0047>
35. *Introduction to the Denison model*. (n.d.). Retrieved from <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
36. Jager, B., Minnie, C., Jager, J., Welgemoed, M., Bessant, J., & Francis, D. (2004). Enabling continuous improvement: A case study of implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 315–324. <https://doi.org/10.1108/17410380410535017>
37. Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., & Lleó, A. (2016). Measure to succeed: How to improve employee participation in continuous improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1059–1077. <https://doi.org/10.3926/jiem.2074>
38. Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117–146. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0068>
39. Kaye, M., & Anderson, R. (1999). Continuous improvement: The ten essential criteria. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(5), 485–506. <https://doi.org/10.1108/02656719910249801>
40. Khakbaz, S. B., & Hajiheydari, N. (2015). Proposing a basic methodology for developing balanced scorecard by system dynamics approach. *Kybernetes*, 44(6/7), 1049–1066. <https://doi.org/10.1108/K-12-2014-0287>
41. Khan, S. A., Kaviani, M. A., J. Galli, B., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2), 542–565. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0048>

42. Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
43. Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65–84.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
44. Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245–262.  
<https://doi.org/10.1108/14637151311308303>
45. Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65(65), 33–44. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2013.65.3>
46. Latta, G. F. (2020). A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 274–299. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562095>
47. Liker, J. K., & Ross, K. (2017). *The Toyota way to service excellence : lean transformation in service organizations*. McGraw-Hill Education.
48. Lincoln, S. (2010). From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 3–9. Retrieved from  
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Lincoln\\_ELJV3I1\\_pp3-9.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Lincoln_ELJV3I1_pp3-9.pdf)
49. Lizarelli, F. L., Toledo, J. C. de, & Alliprandini, D. H. (2019). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1653178>
50. Losonci, D., Kása, R., Demeter, K., Heidrich, B., & Jenei, I. (2017). The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(2), 205–225. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0524>
51. Lundberg, C. C. (1988). Working with Culture. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 1, pp. 38–47. <https://doi.org/10.1108/eb025598>
52. Maletič, D., Maletič, M., & Gomišček, B. (2012). The relationship between continuous

- improvement and maintenance performance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 18, pp. 30–41. <https://doi.org/10.1108/13552511211226175>
53. Marchand, A., Haines, V. Y., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: A theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, *13*(1), 7–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-443>
54. Marin-Garcia, J. A., de Val Manuela, P., & Bonavía Martín, T. (2008). Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company. *Team Performance Management*, *14*(1–2), 56–69. <https://doi.org/10.1108/13527590810860203>
55. Marin-Garcia, J. A., Juarez-Tarraga, A., & Santandreu-Mascarell, C. (2018). Kaizen philosophy: The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective. *TQM Journal*, *30*(4), 296–320. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0176>
56. Maroofi, F. (2012). Link between organisational culture and TQM practices. *International Journal of Intelligent Enterprise*, *1*(3/4), 327. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2012.052561>
57. McAdam, R., Stevenson, P., & Armstrong, G. (2000). Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, *13*(3), 138–149. <https://doi.org/10.1108/09576050010326538>
58. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (n.d.). *Organizational culture effect on innovative orientation*. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
59. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *48*(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
60. Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, *13*(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
61. Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, *63*, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
62. Nilsson-Witell, L., Antoni, M., & Dahlgaard, J. J. (2005). Continuous improvement in product development: Improvement programs and quality principles. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *22*(8), 753–768. <https://doi.org/10.1108/02656710510617210>

63. Nukic, I. S., & Huemann, M. (2016). Organizational culture of the Croatian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 237–260. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0019>
64. Oropesa-Vento, M., García-Alcaraz, J. L., Rivera, L., & Manotas, D. F. (2015). Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of kaizen: Planning stage [Efectos del compromiso gerencial y organización de equipos de trabajo en los beneficios del Kaizen: Etapa de planeación]. *DYNA (Colombia)*, 82(191), 76–84. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n191.51157>
65. Pakdil, F., & Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725–743. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2013-0112>
66. Paro, P. E. P., & Gerolamo, M. C. (2017). Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 584–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>
67. Paslaugų centrai Lietuvoje. (n.d.). Retrieved May 23, 2020, from <https://investlithuania.com/lt/prioritetiniai-sektorai/paslaugu-centrai/>
68. Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. *Benchmarking*, 25(5), 1406–1428. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0191>
69. Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 712–735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
70. Pramonė 4.0 | Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (n.d.). Retrieved May 14, 2020, from <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/pramone/pramone-4-0>
71. Pukėnas, K. (2009). *KOKYBINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ SPSS PROGRAMA*. Retrieved from [https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybinu\\_duomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybinu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf)
72. Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178>
73. Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2009). *The Role of Front-Line Ideas in Lean Performance Improvement*. Retrieved from [www.asq.org](http://www.asq.org)27

74. Ruželė, D. (2020). *Lean praktikų, organizacinės kultūros ir organizacijų veiklos rezultatų sąsajos* (Vilniaus Universitetas). Retrieved from <http://epublications.vu.lt/object/elaba:49931347/49931347.pdf>
75. Sangwa, N. R., & Sangwan, K. S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 41–84. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098>
76. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
77. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (third). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
78. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
79. Scott, B. S., Wilcock, A. E., & Kanetkar, V. (2009). A survey of structured continuous improvement programs in the Canadian food sector. *Food Control*. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2008.04.008>
80. Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking*, 22(1), 75–119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
81. Steers, R. M., Sánchez-Runde, C., & Nardon, L. (2010). *Management across cultures : challenges and strategies*. Cambridge University Press.
82. Strazdienė, Z. (2014). *ORGANIZACINĖS KULTŪROS YPATUMAI SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ORGANIZACIJOJE UAB SANATORIJA „PUŠYNO KELIAS“* (MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS). Retrieved from <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2120362/datastreams/MAIN/content>
83. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
84. Tamaševičius Virginijus. (2015). *Tyrimų metodai Mokomoji knyga*. Retrieved from [https://emokymai.vu.lt/pluginfile.php/30089/mod\\_resource/content/1/Tyrimu\\_metodai\\_Mokomoji\\_knyga.pdf](https://emokymai.vu.lt/pluginfile.php/30089/mod_resource/content/1/Tyrimu_metodai_Mokomoji_knyga.pdf)
85. Tavana, M., Shaabani, A., & Valaei, N. (2020). An integrated fuzzy framework for analyzing barriers to the implementation of continuous improvement in manufacturing. *International Journal of Quality and Reliability Management*.

<https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2019-0196>

86. Terziovski, M. (2002). Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 5–14. <https://doi.org/10.1108/13683040210431419>
87. The importance of talent and culture in tech-enabled transformations | McKinsey. (n.d.). Retrieved May 14, 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/the-importance-of-talent-and-culture-in-tech-enabled-transformations>
88. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Retrieved from [https://googlegroups.com/group/tarptautine\\_juru\\_teise/attach/ee6e707e4fd397e0/Tidikis.pdf?part=0.1](https://googlegroups.com/group/tarptautine_juru_teise/attach/ee6e707e4fd397e0/Tidikis.pdf?part=0.1)
89. Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Mac Cawley Vergara, A., Luis Gonçalves Quelhas, O., & Sawhney, R. (2019). Influence of team members' characteristics on the sustainability of continuous improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1641077>
90. Unzueta, G., Esnaola, A., & Eguren, J. A. (2020a). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company. *The TQM Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0051>
91. Unzueta, G., Esnaola, A., & Eguren, J. A. (2020b). Framework to evaluate continuous improvement process efficacy: A case study of a capital goods company. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 93–119. <https://doi.org/10.12776/QIP.V24I2.1436>
92. Vijayakumar, V. S. R., & Padma, R. N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40–62. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003>
93. Vlachos, I., & Siachou, E. (2018). An empirical investigation of workplace factors affecting lean performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 278–296. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2016-0130>
94. Vveinhardt, J. (2011). ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS CHARAKTERISTIKOS Jolita Vveinhardt Vytauto Didžiojo universitetas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 5(29). Retrieved from <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359>
95. Wickramasinghe, V., & Chathurani, M. N. (2020). Effects of continuous improvement in

streamlining HRM practices. *Business Process Management Journal*.

<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0130>

96. Wilson, A. M. (2001, April 1). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 353–367.

<https://doi.org/10.1108/03090560110382066>

97. Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior.

*International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 506–527.

<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2013-0650>



# ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPŲ ĮTAKA NUOLATINIO TOBULINIMO TAIKYMO SĖKMEI

Karina BUCKUVIENĖ

**Magistro darbas**

**Kokybės vadybos magistro studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: dr. D. Ruželė

Vilnius, 2021

## SANTRAUKA

99 puslapiai, 21 lentelė, 18 paveikslų, 97 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – Nustatyti, kokią įtaką organizacijos kultūros tipas turi nuolatinio tobulinimo taikymui ir nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei - organizacijos veiklos rezultatams.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: sisteminės literatūros analizės apie organizacijos kultūrą – organizacijos kultūros sampratą, tipologiją ir dimensijas, kultūros vertinimo instrumentus, sisteminė literatūros analizė apie nuolatinį tobulinimą ir jo sėkmės vertinimą bei nuolatinio tobulinimo sąsajas su organizacijos kultūra, empirinio tyrimo metodologija, jos pagrindimas ir tyrimo rezultatai, iliustruojantys tarp kokių organizacijos kultūros tipų ir nuolatinio taikymo aspektų bei veiklos rezultatų nustatytas statistiškai reikšmingas priežastinis ryšys (kurie elementai kuriems daro įtaką).

Literatūros analizė atskleidė, kad organizacijos kultūros samprata savyje apima ir išreikštus ir neišreikštus elementus, tad jos suvokimas ir apibrėžimas nėra labai paprasta užduotis. Organizacijos kultūros vertinimas gali padėti tyrinėti ryšius tarp organizacijos rezultatų ir jos narių veiklos bei elgsenos. Nuolatinis tobulinimas pasižymi nuolatinio problemų identifikavimu ir sprendimu, pasitelkiant standartizuotus metodus, kuo didesniu darbuotojų įtraukimu į gerinimo procesą (nuo problemų identifikavimo iki sprendimų generavimo ir įgyvendinimo), tikslų nustatymu (ko siekiama vykdant tobulinimą), orientacija į procesą ir nuolatiniais mažais pokyčiais siekiant geresnių rezultatų.

Nuolatinio tobulinimo sėkmė dažniausiai pasireiškia per organizacijos veiklos rezultatus, jų teigiamą pokytį. Nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei didelę įtaką turi organizacijos kultūra, kadangi nuolatinio tobulinimo pagrindas yra

Darbe taikyti tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros apie organizacijos kultūrą, nuolatinį tobulinimą, jo taikymą bei sėkmės vertinimą analizė, kiekybiniam tyrimui atlikti - anketinė apklausa, Likerto skalė apklausos teiginių vertinimui, anketinės apklausos sudarymui: OCAI – organizacijos kultūros tipų vertinimo metodika, naujo konstrukto sudarymas nuolatinio tobulinimo taikymo vertinimui bei veiklos rezultatų vertinimui, anketos testavimas - ekspertų nestruktūruota apklausa, statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai – tiesinė regresija bei mediacijos analizė, patikimumo vertinimas, aprašomoji statistika.

Empirinis tyrimas padėjo nustatyti, kad organizacijos kultūros tipas iš tiesų turi įtaką tiek nuolatinio tobulinimo taikymo aspektams (įsitraukimui, intensyvumui), tiek kartu su nuolatinio tobulinimo taikymu, organizacijos veiklos rezultatams (bendriesiems, klientų bei darbuotojų perspektyvos). Tyrime kelta prielaida, kad nuolatinio tobulinimo taikymas yra mediatorius, veikiantis tiesioginę organizacijos kultūros įtaką veiklos rezultatams, nepasitvirtino, tačiau buvo nustatyta, kad kultūros tipas rezultatams įtaką daro ne tiesiogiai, o kartu su nuolatinio tobulinimu. Šiame ryšyje reikšmingi kultūros tipai: klano, hierarchijos bei rinkos. Svarbu, kad nustatyta, jog organizacijos kultūros tipas gali nuolatinio tobulinimo taikymą ar rezultatus veikti ne tik teigiamai (klanas, rinka), bet ir neigiamai (hierarchija).

Organizacijų vadovams žinojimas, koks kultūros tipas veikia įsitraukimą į nuolatinį tobulinimą bei padeda užtikrinti jo sėkmę, gali padėti pasirinkti tinkamas pokyčių valdymo ir įdiegimo strategijas, komunikuoti, demonstruoti ir skatinti susijusias vertybes, taip užtikrinant sėkmingą nuolatinio tobulinimo taikymą ir teigiamą organizacijos veiklos rezultatų pokytį.

Reikšminiai žodžiai: organizacijos kultūra, nuolatinis tobulinimas, organizacijos veiklos rezultatai.

# **IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON THE CONTINUOUS IMPROVEMENT APPLICATION SUCCESS**

Karina BUCKUVIENĖ

**Master thesis**

**Quality Management master study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: dr. D. Ruželė

Vilnius, 2021

## **SUMMARY**

99 pages, 21 charts, 18 pictures, 97 references

Purpose of this master thesis is to determine what kind of impact does the type of organizational culture have on the continuous improvement application and continuous improvement application success – organizational performance results.

The work is composed of three main sections – systemic literature analysis on organizational culture – namely the definition of organizational culture, typology, dimensions and culture assessment instruments; systemic literature analysis on continuous improvement and its success measures as well as the relationship with organizational culture; lastly, empirical research methodology, rationale behind it and research results, which illustrate the statistically significant cause and effect relationships between specific organizational culture types and certain continuous improvement application aspects and organizational performance (which elements impact which ones).

Literature analysis revealed that organizational culture definition includes both explicit and implicit elements, hence it is a difficult task to grasp it. Assessing the organizational culture can support better understanding of relationships between organizational performance and member behavior and activities. Continuous improvement can be characterized by continuous problem identification and problem solving, using standardized methods, engaging all employees into improvement activities (from identifying issues to generating and implementing solutions), setting improvement targets, process orientation and continuous incremental changes towards better performance. Success of continuous improvement often manifests through organizational performance results, namely the positive change of the results. Organizational culture largely impacts the success of continuous

improvement since the foundation of continuous improvement is employee engagement and specific behaviors.

The methods applied to conduct the research: systemic literature analysis, to gather quantitative data – survey questionnaire, Likert scale for assessing the statements within the questionnaire, for building the questionnaire – OCAI – preexisting instrument to identify culture types, new questionnaire design to evaluate the application of continuous improvement and organizational performance, questionnaire testing – expert unstructured survey, statistical analysis – linear regression, mediation analysis, reliability testing, descriptive statistics.

Empirical research proved that organizational culture type does indeed impact continuous improvement aspects (engagement, intensity), as well as together with continuous improvement application it does impact the organizational performance results (overall, customer and employee perspective). The key research hypothesis about continuous improvement having a mediator effect on organizational culture type impact on performance results was denied, however it was concluded that organizational culture affects the performance results together with continuous improvement rather than independently. Significant culture types in this relationship are clan, hierarchy and market types. It is important to note, that research shows not only positive impact of culture types (clan, market), but also negative (hierarchy).

Understanding which culture types influence continuous improvement and its success can support managers and leaders in choosing correct change management and implementation strategies, communicate, demonstrate and encourage relevant values in order to secure successful continuous improvement application and positive change in performance results.

Keywords: organizational culture, continuous improvement, organizational performance results.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Galutinė klausimyno versija (po anketos testavimo su atrinktais ekspertais)

#### Klausimynas

*Gerbiamas respondente, esu Vilniaus Universiteto ekonomikos fakulteto kokybės vadybos magistrantė, atlieku tyrimą apie organizacijos kultūros įtaką nuolatinio tobulinimo taikymo sėkmei. Tyrimo rezultatai leis nustatyti kaip organizacijos kultūros tipas veikia nuolatinio tobulinimo taikymą bei kaip nuolatinio tobulinimo taikymas veikia organizacijos rezultatus.*

*Jūsų nuomonė ir asmeninė patirtis organizacijoje atliekant šį tyrimą yra labai svarbi, todėl iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą ir nuoširdžius atsakymus. Apklausa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų individualūs atsakymai niekur nebus skelbiami, visų respondentų atsakymai bus statistiškai apdorojami ir pateikiami magistro darbe apibendrinta forma. Labai prašau Jūsų skirti brangaus laiko ir sudalyvauti tyrime, užpildant šią anketą. Tikiu, kad anketos pildymas gali būti naudingas ir Jums, kad kils naujų refleksijų apie kultūrinius jūsų organizacijos aspektus bei nuolatinio tobulinimo taikymo galimybes jūsų darbe.*

*Tikiuosi jūsų bendradarbiavimo ir supratimo,*

*Pagarbiai*

*Karina Buckuviene*

*karinamchlv@gmail.com*

*P.S. Jei esate suinteresuoti gauti tyrimo rezultatus, prašau parašykite man elektroninį laišką aukščiau nurodytų el. paštu ir mielai jais pasidalinsiu.*

#### Organizacijos kultūra

Šešiose skiltyse yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D) tam tikram organizacijos kultūros aspektui. Jūs turite savo nuožiūra paskirstyti 100 taškų šioms alternatyvoms pagal tai, kiek kiekviena alternatyva yra būdinga jūsų organizacijai. Daugiausiai taškų skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena dabartinę situaciją Jūsų organizacijoje. Vertinkite situaciją taip, kaip yra dabar, o ne kaip norėtumėte, kad būtų. Pildymo pavyzdys: *Jeigu, vertinant pirmąjį klausimą, Jūsų nuomone A alternatyva labiau būdinga Jūsų organizacijai, B ir C alternatyvos vienodai šiek tiek būdingos, o D visiškai nebūdinga, tai procentus paskirstykite taip: A – 55, B ir C – po 25, D – 0. Įsitikinkite, kad bendra atsakymų suma būtų lygi 100.* Taškus priskirkite vilkdami skalės žymeklį (dešinėje pusėje iškart matysite priskiriamų taškų skaičių) arba tiesiog įrašydami taškų skaičių į langelį

dešinėje pusėje. Programa automatiškai įvertina, kad paskirstytų taškų suma būtų lygi 100, todėl neleis pabaigti klausimyno, jei liks „nepriskirtų“ taškų.

<b>1.</b>	<b>Dominuojantys organizacijos bruožai</b>	<b>Taškai</b>
A	Organizacija yra labai asmeniška vieta. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.	
B	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.	
C	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.	
D	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.	
<b>2.</b>	<b>Vadovai organizacijoje</b>	
A	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai mentorystės, pagalbos ir ugdymo pavyzdys.	
B	Bendras vadovų stilius organizacijoje – verslumo, novatoriškumo ir polinkio rizikuoti pavyzdys.	
C	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai dalykiškumo, agresyvumo ir orientacijos į rezultatus pavyzdys	
D	Bendras vadovų stilius organizacijoje – tai koordinavimo, organizavimo, sklandaus ir efektyvaus darbo pavyzdys	
<b>3.</b>	<b>Vadovavimas darbuotojams</b>	
A	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina komandinis darbas, bendras sutarimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime	
B	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina individualios rizikos priėmimas, inovatyvumas, laisvė ir originalumas	
C	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina griežtas konkurencijos skatinimas, didelis reiklumas ir pasiekimų skatinimas.	
D	Vadovavimo stilių organizacijoje geriausiai apibūdina garantuota darbo vieta, paklusnumas, nuspėjami ir stabilūs santykiai.	
<b>4.</b>	<b>Organizaciją vienijantys elementai</b>	
A	Organizaciją vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojų atsidavimas šiai organizacijai labai didelis.	

B	Organizaciją vienija novatoriškumo ir tobulėjimo siekimas. Pabrėžiama, kad reikia būti pirmaujančiais.	
C	Organizaciją vienija pasiekimų ir tikslų įgyvendinimo svarba.	
D	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Yra svarbu palaikyti sklandžią organizacijos veiklą.	
5.	<b>Strateginiai tikslai</b>	
A	Organizacijai svarbu ugdyti žmones. Nuolat palaikomas didelis pasitikėjimas, atvirumas ir bendrumas.	
B	Organizacijai svarbu pritraukti naujus išteklius ir kurti naujus iššūkius. Vertinamas naujovių išbandymas ir naujų galimybių paieška.	
C	Organizacijai svarbu konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Dominuoja ambicingų tikslų ir pergalės rinkoje siekimas.	
D	Organizacijai svarbu pastovumas ir stabilumas. Svarbu efektyvumas, kontrolė ir veiklos sklandumas.	
6	<b>Sėkmės kriterijai</b>	
A	Organizacijos sėkmės pagrindas – žmogiškų išteklių ugdymas, komandinis darbas, darbuotojų atsidavimas darbui ir rūpinimasis žmonėmis.	
B	Organizacijos sėkmės pagrindas – unikalių ar naujų produktų (paslaugų) kūrimas. Organizacija - produktų (paslaugų) lyderis ir novatorius.	
C	Organizacijos sėkmės pagrindas – pergalė rinkoje, pirmavimas prieš konkurentus, konkurencinė lyderystė rinkoje.	
D	Organizacijos sėkmės pagrindas – efektyvumas, patikimos paslaugos, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.	

## Nuolatinis tobulinimas

**Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie nuolatinio tobulinimo taikymą jūsų organizacijoje. Jeigu rasite teiginį, kuris dėl organizacijos darbo specifikos nėra aktualus arba nežinote atsakymo, tokio teiginio vertinimą praleiskite.**

**Kokiais principais vadovaujamės tobulindami (Kaip)**

	V išiškai nesutinku	Nes sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Suti sutinku	Visi išiškai Sutinku
Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo metodus nuolat peržiūrime ir geriname.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje tobulinimo procesas orientuotas į vis geresnių rezultatų pasiekimą (pvz.: pasiekę vieną užsibrėžtą tikslą, išsikeliame naują) su kiekviena išspręsta problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes tobuliname identifikuodami ir pašalindami švaistymus (vertės nekuriančias veiklas, pvz.: nereikalingą laukimą, nereikalingą transportavimą, defektus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes tobuliname identifikuodami ir pašalindami gamybos/paslaugų tiekimo efektyvumo nuostolius (operacijoms skirto laiko nuostoliai).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo veiklos yra susijusios su organizacijos strateginiais tikslais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kas įsitraukęs į tobulinimo veiklą**

	V išiškai nesutinku	Nes sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Suti sutinku	Visi išiškai Sutinku
Mano organizacijoje į nuolatinio tobulinimo veiklą įsitraukę darbuotojai visuose lygmenyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje vadovai aktyviai įsitraukia į nuolatinio tobulinimo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje vadovai aktyviai palaiko ir skatina nuolatinį tobulinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta individualiai (pavyzdžiui, per individualius darbuotojų pasiūlymus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta komandose (pavyzdžiui, kokybės rateliuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kada vyksta tobulinimas**

	V išiškai nesutinku	Nes sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Suti sutinku	Visi išiškai Sutinku
Mano organizacijoje sistemingas ir metodiškas tobulinimas vyksta kasdien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta specialių tobulinimo renginių metu (iš ang. k. rapid or event Kaizens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje darbuotojai skiria laiko tobulinimui darbo metu (nuolatinis tobulinimas nėra paliekamas viršvalandiniam darbui/“popamokinei veiklai“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Mano organizacijoje tobulinimas vyksta nuolat, tiesiai darbo vietoje, darbuotojams sprendžiant problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Kur (kokiose srityse) vyksta tobulinimas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta verslo procesų lygmenyje (pvz.: pardavimų, gamybos, tiekimo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta sub-procesų (pvz.: detalesnių veiklų pagrindiniuose verslo procesuose lygmenyje - užsakymo apdorojimo, atsargų valdymo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta nuolat, sistemingai, pažingsniui keičiant verslo procesus (pagrindinius, vertę kuriančius procesus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje nuolatinis tobulinimas vyksta nuolat, sistemingai, pažingsniui keičiant darbo praktikas (pvz.: valdymo būdus, gerąsias vidines praktikas, organizavimo veiklas ir t.t.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ką tobuliname

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Mano organizacijoje mes nuolat geriname kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes nuolat geriname produktyvumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes nuolat tobuliname produktus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes nuolat tobuliname procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes standartizuojame procesus ir nuolat tobuliname esamus standartus (darbo atlikimo būdus, procesų ir jų vykdymo dokumentaciją)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano organizacijoje mes nuolat tobulėjame patys, mokydami iš klaidų ir patirties ir dalindami žinias tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Veiklos rezultatai

Įvertinkite, kaip jūsų organizacijos rezultatai pasikeitė per pastaruosius finansinius metus. Atkreipkite dėmesį į vertinamą rodiklį - kaštų, nuostolių, darbuotojų kaitos atveju šiems rezultatams didėjant (pvz.: kaštai per pastaruosius metus pakilo, nuostolių padaugėjo, o darbuotojų kaita padidėjo) žymėkite, kad jie suprastėjo ir atvirkščiai, šiems rodikliams mažėjant, žymėkite, kad rezultatai pagerėjo.

### ***Finansų perspektyva***

	Ženkliai suprastėjo	Šiek tiek suprastėjo	Nepakitusi	Šiek tiek pagerėjo	Ženkliai pagerėjo
Veiklos kaštai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos nuostoliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelnas/pardavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investicinė grąža (ROI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Procesų perspektyva***

Produktyvumas (santykis tarp faktinių patirtų darbų sąnaudų ir bendrųjų rezultatų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvumas (potencialaus rezultato su planuotais resursais ir faktinio rezultato su planuotais resursais santykis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nereikalingų (vertės nekuriančių darbų ar procesų atsisakymas) (kiek tokių veiklų/procesų atsisakyta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesų standartizavimas (kiek procesų standartizuota)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Klientų perspektyva***

Klientų/vartotojų pasitenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujų klientų pritraukimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugų ir/ar produktų kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugos/produkto tiekimo iki kliento laikas (iš ang. k. lead time)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Darbuotojų perspektyva***

Darbuotojų pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų problemų sprendimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencijų panaudojimo efektyvumas, naujų kompetencijų ugdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Orientacijos į ateitį perspektyva***

Investicijos į naujų rinkų vystymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investicijos į naujų technologijų vystymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujų produktų/paslaugų skaičius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investicijos į tyrimų ir plėtros sritį (Research & Development)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kita - nurodykite kokie kitokie aukščiau nepaminėti rezultatai per pastaruosius finansinius metus pagerėjo jie tokių yra (finansiniai ir nefinansiniai)

## Demografiniai duomenys

Nurodykite, kokios šiuo metu yra jūsų pareigos?

1. Aukščiausio lygio vadovas (organizacijos vadovas ir jo pavaduotojai)
2. Viduriniojo lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai)
3. Žemiausio lygio vadovas (turintis pavaldžių darbuotojų)
4. Projektų/Procesų/Kokybės vadovas
5. Kita

Nurodykite darbuotojų skaičių jūsų organizacijoje:

1. Mažiau nei 10
2. 10 – 50
3. 51 – 250 darbuotojų
4. Daugiau nei 250 darbuotojų

Nurodykite jūsų organizacijos veiklos sritį:

1. Gamyba
2. Paslaugos
3. Gavyba
4. Žemės Ūkis
5. Kita