

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Vilma Petrauskaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Vadovų ir darbuotojų organizacijos kultūros suvokimo skirtumų bei suvokto
įmonės brandumo ryšys**

Darbo vadovas: Lekt. dr. Alvydas Punis

Vilnius, 2006

Baigiamąjį darbą

.....,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanı įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai
suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....
(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA)
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....
(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....
(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

1. Santrauka.....	4
2. Summary.....	5
3. Pratarinė.....	6
4. Įvadas.....	7
4.1. Organizacijos kultūros problema organizacinėje psichologijoje.....	7
4.1.1. Organizacijos kultūros sąvoka ir jos ištakos.....	7
4.1.2. Organizacijos kultūros tyrimo problemos.....	10
4.1.3. Organizacijos kultūros modeliai: skirtingi požiūriai.....	14
4.2. Schneider W.E. (1994) organizacijos kultūros modelis.....	17
4.3. „Sėkminga“ organizacijos kultūra.....	18
4.4. Organizacijos kultūros ir suvokto veiklos efektyvumo ryšys bei jų tyrimai užsienyje bei Lietuvoje.....	19
5. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	24
6. Tyrimo metodika.....	26
6.1. Tiriamieji.....	26
6.2. Tyrimo metodai.....	27
6.3. Tyrimo eiga.....	27
6.4. Duomenų tvarkymas.....	30
7. Rezultatai.....	35
7.1. Organizacijos kultūros tyrimo rezultatai.....	35
7.2. Kompanijos brandumo tyrimo rezultatai.....	50
8. Rezultatų aptarimas.....	56
9. Išvados.....	65
10. Literatūra.....	66
11. Priedai.....	72

SANTRAUKA

Įvairiuose leidiniuose dažnai keliamas klausimas, kodėl net ir veikiančios tose pačiose rinkose įmonės pasiekia skirtingų rezultatų. Tyrimais įrodyta, kad įmonės sėkmei daug didesnę įtaką daro ne sparčiai besikeičiančių technologijų pritaikymas organizacijoje, ne struktūra, politika ir pan., o tokie dalykai kaip valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, atspindintys įmonės kultūroje. Kaip tik dėl to, remiantis W.E.Schneider teorijos modeliu, organizacijos kultūros tema šiame darbe ir nagrinėjama.

Kitas dalykas – kompanijai vystytis gali trukdyti skirtingos vidinės subkultūros bei jų tarpusavio trintis. Kadangi visa tai atsispindi tiek finansiniuose, tiek nefinansiniuose veiklos rezultatuose, išplaukia ir mūsų darbo tikslas „nustatyti, ar tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos kultūros suvokimo bei kompanijos brandumo lygio egzistuoja ryšys“.

Tyrimė dalyvavo trys Lietuvos organizacijos, veikiančios skirtingose srityse: statybos, inžinerinių sprendimų kūrimas ir diegimas bei transporto paslaugos. Bendras respondentų skaičius - 122. Siekiant patikrinti pagrindinę tyrimo hipotezę, darbe naudotas mūsų pačių sudarytas organizacijos kultūros klausimynas bei vienos iš Lietuvos konsultacinių įmonių „Kompanijos brandumo klausimynas“.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog kiekybinius organizacijos kultūros tyrimus atlikti yra įmanoma. Taipogi, remdamiesi rezultatais galime teigti, kad organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas nustato dominuojančią organizacijos kultūros dimensiją vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimo skirtumus, bei skirtumus tarp darbuotojų esamos ir norimos organizacijos kultūros suvokimo. Pasitvirtino ir pagrindinė tyrimo hipotezė: organizacijose, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai skiriasi, kompanijos brandumo lygis mažesnis nei toje įmonėje, kurioje vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai tapatūs. Be to, įmonėse, kuriose esamos ir norimos organizacijos kultūros dimensijos sutapo, gautas ir didesnis kompanijos brandumo laipsnis. O štai norima organizacijos kultūra, nepriklausomai nuo dominuojančios kultūros dimensijos, visose tiriamose kompanijose įvertinta aukštesniais balais nei egzistuojanti.

Apibendrinami tikimės, kad, remdamiesi mūsų pateiktomis rekomendacijomis sukurto klausimyno korekcijai, instrumentu ateityje naudosis ir kiti šią temą nagrinėsiantys autoriai.

SUMMARY

Why companies achieve different results even working in same market is the question that frequently becomes the main topic in various editions. By researches is proved that major influence to company's success has those matters that reflect in organization culture: style of management, employee's value system than modern technologie's adjustment, organization structure or policy. Hence with reference to W.E. Schneider theory model, this topic is analysed in this master paper work.

The other matters that might be an obstacle for organization's development are inner subcultures and their interplay disharmony. All matters reflect at results both financial and nonfinancial. Consequently here arises the goal of the paper work – to identify whether exists coherence between perception of leaders and nonleaders about organization culture disharmony and company's maturity level.

Three Lithuanian organizations, construction company, organization that offers decisions of engineering development and implementation, and company providing transportation services, took a part in this research. 122 participants were surveyed. For pursuing to test our research hypothesis, we used ourselves created organization culture questionnaire as well we presented questionnaire to evaluate organization maturity level prepared by one Lithuanian consultancy firm.

The research results let us to maintain that quantitative organization culture researches are possible in Lithuania. This instrument, following our recommendations for questionnaire correction, might be used by other authors in the future. Research data let to identify what culture dimension dominates in organization, what are organization culture perception differences between leaders and non-leaders and lastly, employee's perception differences between present and desirable organization culture. The main research hypothesis proved out. Organization maturity level is lesser at those organizations that has different organization culture perception between leaders and non-leaders. Furthermore, organization maturity level is major at those organizations where present and desirable organization culture dimensions are alike. Irrespective of present organization's culture dimension desirable culture were assessed superiorly in all organizations that partook in the research.

PRATARMĖ

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, mūsų šalies rinka tapo dar atviresnė užsienio įmonėms, taip pat kaip ir mums plačiau atsivėrė kitos šalys. Dėl kliento tenka varžytis nebe tik su savais - „pažįstamais konkurentais“, bet ir su užsienio bendrovėmis. Todėl organizacijos nuolatos ieško sprendimų, galinčių padidinti našumą. Technologinius laimėjimus konkurencingumui didinti naudoja visos organizacijos, ir būtent vidinio efektyvumo didinimas yra didžiausias išskirtinumas, kurio organizacijos gali siekti savo veikloje. Organizacijos kultūra – viena iš šios strategijos įgyvendinimo priemonių.

Organizacinėje psichologijoje „organizacijos kultūra“ domimasi jau kurį laiką. Šio reiškinio tyrėjai daug dėmesio skyrė ieškodami dimensijų, kurios ją apibrėžtų geriausiai. Kiekviena organizacija istoriškai susiklosčiusią kultūrą turi taip pat, kaip ir kiekvienas žmogus kad turi genetiškai paveldėtas savybes bei išsiugdytą charakterį. Todėl organizacija yra unikali, kaip ir pats žmogus. Ir visgi, organizacijos kultūros gali būti apibendrintos bendromis kategorijomis, kurios atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Nustatyti organizacijos kultūrą nėra lengva, tačiau tai padarę galime sužinoti silpnąsias bei stipriąsias organizacijos puses. O tada jau įmanoma pasinaudoti egzistuojančios kultūros pranašumais.

Ilgą laiką vadovai organizacijos kultūrą suvokdavo kaip tyrinėtojų įvardintą reiškinį, tačiau tai ne itin padėdavo vadovams kasdieniniame darbe. Žinoma, vadovams toks pažinimas vertingas tiek, kiek yra susijęs su organizacijos veiklos efektyvumu. Todėl didžiausias susidomėjimas šia tema kilo tada, kai buvo pastebėta, jog organizacijos vertybės įtakoja tikruosius rezultatus. Beje, pastaruoju metu skiriama vis daugiau dėmesio organizacijos kultūros įtakai įmonėje vykstantiems procesams, elgesiui bei su tuo susijusioms pasekmėms. O įmonės kultūrą pradedama traktuoti kaip labai reikšmingą sėkmės ar nesėkmės veiksnį. Todėl atsiranda vis didesnis poreikis ne tik suprasti kultūrą, bet ir ją valdyti. Taip ilgainiui gimsta nauja tendencija: kuriami modeliai, konkrečių rodiklių rinkiniai, padedantys kultūrą ne tik apibrėžti, bet ir sudarantys jos valdymo prielaidas vadovams.

Priežasčių, kodėl vienos kompanijos „sėkmingesnės“ nei kitos, mėginsime ieškoti analizuodami organizacijos kultūrą bei prieštaravimus, atsirandančius, kuomet kultūra organizacijos vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų grupėse išskiria.

IVADAS

4.1. Organizacijos kultūros problema organizacinėje psichologijoje

4.1.1. Organizacijos kultūros sąvoka ir jos ištakos

Užsienio tyrinėtojai E.Schein (1992), W.E. Schneider (1994), D.R.Denison (1995), G.Hofstede (2004) ir kiti, o pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai L.Šimanskienė (2001), A. Sakalas (1998), D. Žostautienė (2002), A.Mockaitis (2002), A.Poškienė (2002), N.Songinaitė (2004), A.Punis (2005) ir kiti, ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais.

Didelį susidomėjimą kultūra galėtų paaiškinti ir tai, kad organizacijoje egzistuoja reiškinų, įvykių, kurių be „kultūros“ sąvokos paaiškinti ir suprasti tiesiog neįmanoma. Tačiau, viena iš kultūros problemų ir yra ta, kad apčiuopti jos sąvoką bei turinį - sudėtinga (Hildebrandtas S., 2004). Literatūroje gausu organizacijos kultūros apibrėžimų.

E.Schein (1985), M.Carrithers (1992), K.Cameron & R.Quinn (1999) „organizacijos kultūrą“ apibrėžia kaip „grupės žmonių, besidalinančių tais pačiais ištekliais, esminių prielaidų, tikėjimų ir kitų sprendžiant problemas išmoktų atsakų rinkinį“ (pgl. Smit I., 2001; Berrio A.A., 2003). Organizacijos kultūrą kaip organizacijoje paplitusį ir palaikomą „normų ir vertybių rinkinį“ apibrėžia Ch.O'Reilly ir J.A.Chatman (1996). F.Trompenaars (1993) teigia, kad tai - būdas, kaip grupė žmonių sprendžia problemas (pgl. Smit I., 2001). O G.Hofstede (1998): „Organizacijos kultūra - tai kolektyvinis proto programavimas, atskiriantis vienos organizacijos narius nuo kitų“. Tyrėjai, studijuojantys žinių vadybos ir informacijos technologijų valdymo sferoje, organizacijos kultūrą apibrėžia kiek kitaip: „tai strateginis išteklius, užtikrinantis nepertraukiamą kompanijos egzistavimą ir sėkmę“ (Stanton, Jeffrey M., 2004). W.E.Schneider organizacijos kultūrą apibrėžia labai paprastai: „būdas, kaip mes elgiamės norėdami, kad pasisektų“ (Schneider W.E., 1994). Kitas trumpas apibrėžimas – „būdas, kaip čia pas mus elgiamės“ (Beaudan E., Smith G., 2000; Hildebrandtas S., 2004). Yra trys „būdai“, tai: a) kaip mes elgiamės su klientais; b) kaip mes elgiamės vienas su kitu kaip darbuotojai; c) būdas, kaip lyderiai ir vadovai motyvuoja, apdovanoja ir vysto organizacijos žmones (Beaudan E., Smith G., 2000). E.Schein (1990) plačiau apibrėžia organizacijos kultūros sąvoką: tai elgesio būdas,

kuriam pritaria organizacijos nariai. Žmonės jį įsisavino, nes jis išsprendavo prisitaikymo prie aplinkos bei vidinio susiderinimo problemas. Tai veikė pakankamai gerai ir buvo pripažinta tinkamu. Dėl šios priežasties, taip pat turi būti apmokomi ir nauji organizacijos nariai. Jie turi žinoti, koku būdu galima teisingai suvokti, jausti, mąstyti bei spręsti problemas (Schein E., 1990). Galiausiai, šiuolaikinis organizacijos kultūros apibrėžimas apima dominuojantį vadovavimo stilių, vertinamus / pripažįstamus dalykus, kalbą, simbolius, procedūras ir tvarkas bei organizaciją charakterizuojantį sėkmės apibūdinimą (Berrio A.A., 2003).

Apibendrinus įvairius kultūros apibrėžimus, galime išskirti organizacijos kultūrai būdingus bruožus: a) sunkiai apibrėžiama; b) daugiamatė (multi-dimensional), turinti skirtingus komponentus skirtinguose lygiuose; c) ne itin dinamiška ir besikeičianti; d) reikli laikui, norint kultūrą įtvirtinti ar pakeisti (Armstrong M., 1999).

Teisingas organizacijos kultūros apibūdinimas svarbus todėl, kad organizacijai jis padeda teisingai apibrėžti kitas įmonės žmogaus išteklių valdymo sistemas: darbuotojų atrankos, samdos bei įdarbinimo sistemą, darbo atlikimo valdymo sistemą, pripažinimo ir atlygio sistemą, asmeninio tobulėjimo bei karjeros planavimo sistemą ir pan. (Songinaitė N., 2004).

Organizacijos kultūros sąvokos kilmė palyginti nauja. Nors „grupės normos“ ir „klimato“ sąvokos psichologų naudojamos jau nuo gerokai anksčiau „kultūros“ sąvoka vartojama tik keletą pastarųjų dekadų. D.Katz ir R.Kahn (1978) savo darbe „Organizacijų socialinė psichologija“ mini normas, roles ir vertybes, tačiau dar neįvardina to nei „klimatu“, nei „kultūra“. Požiūrių į organizacijos kultūrą įvairovė slypi kelių socialinių mokslų susikirtime: antropologijos, sociologijos, socialinės psichologijos, organizacinio elgesio (Schein E., 1990). Antropologinis požiūris pabrėžia, kad organizacijos yra kultūros (Pierce J.G., 2004), kad jos yra „žmonių sukurtos sistemos“, todėl organizacijos kultūra yra žmogaus veiklos išdava (Hammal G., 2006). Tuo tarpu sociologinis požiūris akcentuoja, kad organizacijos turi kultūras, o organizacijos kultūra yra nepriklausomas kintamasis (Pierce J.G., 2004). Iškyla dvi kryptys: „funkcionalistinė perspektyva“ ir „semiotinė“. Jos - kaip du požiūriai į organizacijos kultūros tyrimus.

Funkcionalistinio-sociologinio požiūrio atstovai organizacijos kultūrą traktuoja kaip organizacijos atributą, kuris gali būti atpažintas, matuojamas, vertinamas, keičiamas ir besireiškiantis organizaciniame elgesyje. Šios krypties atstovai – tai W.E.Schneider, K.Cameron ir R.Quinn, R.D.Denison. Funkcionalistai savo tyrimais stengiasi įrodyti organizacijos kultūros priežastinį ryšį su kompanijos kontrole, valdymu ir kitais faktoriais, kurie pagerintų

organizacijos veiklą. Tuo tarpu semiotinio požiūrio atstovai E.Schein, G. Morgan, G. Johnson mėgina apibūdinti organizacijos kultūrą, pateikdami „platų apibrėžimą“, kuris apima individo požiūrį ir supratimą apie organizacijos kontekstą bei įtraukia detalius stebėjimų, įvykių, veiksmų ir situacijų aprašymus, išreikštus metaforomis ar simboliais (pgl. Pierce J.G., 2004).

Neradę vieningo apibrėžimo organizacijos kultūrai, tyrėjai organizacijos kultūros esmę mėgino atskleisti ir per jos funkcijas.

1 lentelė. Literatūroje išskiriamos organizacijos kultūros funkcijos (pgl. Hammel G., 2006, p.13)

Autorius	Organizacijos kultūros funkcijos
A.Pettigrew 1979	Paaiškina žmonėms jų pačių situaciją
M. Alvesson 1987, 2002	Suvienija organizacijos narius, net jei jie turi skirtingus tikslus, privalumus, atsakomybes ir požiūrius
E. Schein 1990	Apibrėžia supratimą, jausmus, elgesį Bendros prielaidos suteikia stabilumo ir komforto jausmą
K.De Witte and J.J. van Muijen 1999	Stabilizuoja individualų elgesį Suteikia žmonėms nuorodą, koks elgesys yra sėkmingas/nesėkmingas Suteikia struktūros jausmą

A. Pettigrew (1979) teigia, kad kolektyviai priimtos reikšmės paaiškina žmonėms jų situaciją. Žmonės žino savo situaciją organizacijoje ir, remdamiesi tuo žinojimu, pasirenka elgesio modelį, o kartu užsitikrina ir stabilumą (pgl. Hammel G., 2006, p.13). Autoriai teigia, kad viena svarbiausių organizacijos kultūros funkcijų yra „individo elgesio stabilizavimas“. Kompanijos kultūra parodo žmonėms, koks elgesys kompanijoje yra sėkmingas, o koks - ne (De Witte K., Van Muijen J.J., 1999). Taip pat organizacijos kultūra suteikia struktūros jausmą, o kartu su tuo saugumą, komfortą ir bendrumą.

Klausimo problematiškumas yra ir tame, kad organizacijos kultūros formuojasi ne iš karto (Songinaitė N., 2004). Tikslaus jos formavimosi mechanizmo mokslininkai dar nėra ištyrę, ką matome iš daugybės organizacijos kultūros koncepcijų, modelių bei jų klasifikacijų. Tačiau yra ir keletas žinomų dalykų, dėl kurių mokslininkai sutaria ir kurių suvokimas gali padėti vadovams geriau suprasti savo įmonės kultūrą (Songinaitė N., 2004). Vertybės ir normos, sudarančios kultūros pagrindą, formuojasi keturiais būdais (Armstrong M., 1999). Pirmiausia, kultūrą formuoja organizacijos lyderiai. Pasak E.Schein (1990), žmonės identifikuoja su matomais lyderiais: su tuo, kaip jie elgiasi ir ko jie tikisi. Antra, kaip teigia E.Schein (1990), kultūrą

formuoja kritiniai įvykiai - svarbūs atsitikimai, iš kurių išmokstama apie pageidautiną ir nepageidautiną elgesį. Trečia, kaip teigia A.Furnham (1997), kultūra vystosi iš poreikio išlaikyti efektyvius darbo santykius tarp organizacijos narių, o tai savo ruožtu įtvirtina vertybes ir lūkesčius. Galiausiai, kultūrą įtakoja organizacijos aplinka. Išorinė aplinka gali būti gana dinamiška arba nekintanti.

4.1.2. Organizacijos kultūros tyrimo problemos

Organizacijos kultūros tyrinėjimą galima pavadinti iššūkiu: kai sakome „sudėtinga“, kalbame apie kultūrą. O „sudėtinga“ todėl, kad nesuprantame tiek, kiek norėtume. „Struktūras galime pakeisti pieštuko brūkštelėjimu, o kultūros gyvuoja“ (Hildebrandtas S., 2004).

Iš daugelio organizacijos kultūros tyrimų (S.J. Ott, 1989; J.Van Maanen, 1988; S.Barley, G.Meyer & D.Gash, 1988; J.Martin & D.Meyerson, 1988) matyti, kad kiekvienas tyrėjas išvysto paradigmą, kuri įtaką daro ne tik pačiai sąvokai, bet ir visam reiškinių tyrimui (pgl. Schein E., 1990).

Nėra vienintelio ir geriausio organizacinės kultūros apibrėžimo. Taip pat nėra ir vienintelio organizacijos kultūros tyrimo metodo. Nors is pirmo žvilgsnio metodų įvairovė atrodo labai didelė, tačiau juos galima suskirstyti į dvi dideles grupes: kiekybiniai (klausimynai ir įvairios skalės) bei kokybiniai (interviu, atvejo analizės, stebėjimai, dokumentų analizės, fokus grupės) tyrimo metodai. Jie gali būti naudojami tiek atskirai, tiek tuo pačiu metu (Hammel G., 2006). Nors metodų kombinacija leidžia gauti daugiau duomenų, kokybiniai metodai dažnai suteikia didesnes galimybes rezultatų interpretacijai (Hammel G., 2006). Be to, jie suteikia galimybę atlikti nuodugnią, nors ir nedidelės grupės respondentų patirčių, analizę. Tuo tarpu kiekybiniai metodai leidžia susidaryti platesnį vaizdą iš didesnės žmonių apimties.

Mokslininkai G.Sanders (1990), J.G.Pierce (2004), tirdami organizacijos kultūrą, daug diskutuoja apie kokybinių bei kiekybinių metodų privalumus, tačiau vieningos nuomonės neprieina. C.S.Reichardt ir T.D.Cook (1979) siūlo tyrinėtojams nesirinkti tarp kiekybinio ir kokybinio metodų. Anot jų, rinktis reiktų tą metodą, kuris labiausiai tinka esamo tyrimo problemai. Tuo tarpu T.D.Jick (1979) teigia, kad į metodologijas reikėtų žvelgti kaip į „papildančias viena kitą“, o ne kaip į „konkuruojančius metodus“ (pgl. Hammel G., 2006).

Nepaisant gausybės organizacijos kultūros klausimynų ir skalių, jas galima sugrupuoti taip:

- Klausimynai, sudaryti pagal konkretų organizacijos kultūros modelį (K.Cameron ir R.Quinn (1988) „Organizational Values Congruence Scale“; R.D. Denison (1997) „The Denison model“; A.Furnham nurodo R.Glaser (1983) „Corporate culture survey“, paremtą T.Deal & A.Kennedy (1982) modeliu).

- Klausimynai naudojami, tirti, ar vieningai išlaikoma kultūra (A.Furnham nurodo „Kilmann-Saxton Culture Gap Survey“). Dažnai panašiuose tyrimuose, analizuojant rezultatus, atliekami palyginimai tarp padalinių.

- Klausimynai, matuojantys, kokios vertybės organizacijoje yra diegiamos, reikalaujamos, deklaruojamos ir kokios realiai egzistuoja. Tai – K.Cameron & R.Quinn (1999), „Organizational Culture Assessment Instrument“ (OCAI); R.A.Cook ir J.C.Lafferty (1989). „Organizational Culture Inventory“ (OCI).

- Klausimynai vertybių sąrašo nustatymui. Galėtume paminėti C.A.O'Reilly 1988 „Organizational Culture Profile“; M. Sashkin (1984) „Organizational beliefs questionnaire“ (pgl. Furnham, 1997). Šiuo atveju, dažnai, jau turint vertybių sąrašą, žiūrima, ar firmoje yra jų įgyvendinimo mechanizmas. Kalbėdami apie naujas personalo politikos kryptis bei organizacijos kultūrą, šie konsultantai teigia, kad reikia nuspręsti, kokias pažiūras ir vertybes puoselėti bei palaikyti toliau, o kurias reikia liautis praktikavus. Galiausiai, ir kokias naujas pažiūras, vertybes reikia sukurti (Hildebrandtas S., 2004).

- Tyrimai, matuojantys žmogaus ir organizacijos atitikimą (B.M.Meglino, E.C.Ravlin, C.L.Adkins, 1989; C.A.O'Reilly, J.A.Chatman ir D.F.Caldwell 1991; W.R.Boxx, R.Y.Odom ir M.G.Dunn 1991; Ch. Vanderbergher 1999; G.A.Fitzgerald ir N.M.Desjardins, 2004).

- Tyrimai, kuriais organizacijos kultūra siejama su socializacija (A.McMillan, L.T. Burnthorne, 2001). Pasak E.Schein (1990), organizacijos kultūra plečiasi ir įsiamžina per naujų narių, ateinančių į organizaciją socializaciją (Schein E., 1990).

- Atskirai galėtume išskirti tarpkultūrinius organizacijos kultūros tyrimus: G. Hofstede (2004); G.Sanders (1990); F.E.Schuster (1999); C.W.Chow, K.M. Haddad, A.Wu (2001); S. Gopalan (2003).

Mūsų darbe keliamai problemai tinkamesnis tyrimo metodas yra kiekybinis, todėl jį ir renkamės.

Akademikai ir praktikai į organizacijos kultūros įvertinimo problemą žvelgia iš skirtingų perspektyvų (De Witte K. and van Muijen J.J., 1999). Vieni mėgina suprasti kultūrą ir stengiasi „matuoti, kad sužinotų“, kai kiti tuo tarpu nori žinoti, ar kultūrą galima valdyti, taigi stengiasi „matuoti, kad pakeistų“ (Sparrow P.R., 2001). Iš to kyla dar vienas galimas instrumentų grupavimo būdas: moksliskai patikrinti/akademikų ir konsultacinių kompanijų/praktikų instrumentai.

Vieni iš žinomiausių moksliskai patikrintų organizacijos kultūros įvertinimo instrumentų yra R.Harrison (1975) „Organizational Ideology Instrument“, C.Enz (1986) „Organizational Values Congruence Scale“ (pgl Furnham, 1997), R.Quinn (1988) „Competing Values Framework“, D.R.Denison (1997) „The Denison Model“.

Atskirai galėtume išskirti konsultacinių kompanijų pristatytus instrumentus, skirtus matuoti kultūros dimensijas. Saville ir Holdsworth pristatė „Corporate Culture Questionnaire“ (CCQ) ir „Organizational Effectiveness Profile“; PA Consulting Group naudoja „Organization Values and Styles Questionnaire“ (OVSQ); Human Synergistics naudoja „Organization Culture Inventory“. Mažesnės konsultacinės kompanijos linkę realizuoti specializuotus instrumentus. Austin Knight siūlo „Organizational Culture Index“, tuo tarpu Braxton Associates sukūrė „Culture Print“, kur atsižvelgiama į įsipareigojimą kokybei, klientų orientaciją, naujovių diegimą, kainos suvokimą, polinkį rizikuoti, komandinį darbą (pgl. Sparrow P.R., 2001, p.88).

Kaip matyti, šiandien organizacinę kultūrą tyrinėjantys psichologai dažniausiai naudoja klausimynus, teiginių apie įvairius organizacijos aspektus rinkinius bei kokybinius tyrimus. Išsiskiria C-Sorto technika (HayGroup Target Culture Modelling Instrument): tai nėra klausimynų pildymas, o vadovų komandos atliekamas kultūrinių atributų rūšiavimas, kurio pagalba vėliau sudaroma organizacijos kultūros pokyčių valdymo programa. Nors HayGroup jį vadina norimos kultūros modeliavimo instrumentu (Target Culture modelling), šio instrumento esmė yra ne tiek „esamos ir norimos kultūros nustatymas“, kiek jų „priešpastatymo pagalba esančio atotrūkio apibrėžimas“ bei „pagrindinių pokyčių prioritetų nustatymas ir kultūros pokyčių valdymo programos sudarymas“ (Songinaitė N., 2004). Mums įdomus ir organizacijos kultūros diagnostikos instrumentas OCI, kurį naudoja „Human Synergistics International“. Šis instrumentas atskleidžia darbuotojų požiūrį į elgesio normas įmonėje. Jo principas – gautų darbuotojų rezultatų palyginimas su vadovų požiūriu į tas pačias normas (Songinaitė N., 2004).

Viena iš mūsų tyrimo užduočių kaip tik ir yra darbuotojų ir vadovų organizacijos kultūros suvokimo skirtumų palyginimas.

Šiuo metu organizacijos kultūros tyrimo metuose atsiranda tendencija kurti kultūros diagnostikos instrumentus, turinčius didelę praktinę vertę. Štai W.E.Schneider (1994) savo studijoje „The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work“ rašo, kad organizacijos kultūros nereikėtų palikti saviegzistavimui, nes ją „galima valdyti“. Autorius siūlo, kaip paskatinti organizacijos kultūrą dirbti: nuspręsti, kokios vertybės, pažiūros dominuoja, po to nusistatyti stipriąsias puses bei jas skatinti. Be to, Schneider įvardina ir vertybes, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį, kuriant naują kultūrą (Schneider W.E., 1994).

Tirti kultūrą galima tiek įvairiais būdais, tiek įvairiais detalizavimo lygmenimis. Svarbu remtis konkrečiais įvykiais bei veiksmais ir pagal tai nuspręsti, kokios pažiūros ar vertybės slypi už šių veiksmų (Hildebrandtas S., 2004). Todėl mūsų sudarytame klausimyne mes kaip tik ir minėtais konkrečiais veiksmais ir remsimės. Taipogi, jų dėka, pamėginsime nustatyti, koks organizacijos kultūros tipas dominuoja. Pavyzdžiui, aukšti balai, atsakant į teiginį „Žmonės, turintys didžiausią galią ir įtaką organizacijoje yra ekspertai ar specialistai, turintys daugiausia žinių apie ką nors svarbaus“, rodytų kompetencijos kultūros tipo pasireiškimą. Mūsų sudaryto klausimyno metodologinis pagrindas yra prielaida, jog organizacijos strategija susijusi su dviem poromis priešingybių: tikrovė/galimybė ir įsmeninta/nuasmeninta. Todėl kiekviena tiriama įmonė patenka į vieną iš keturių laukų: 1) tikrovės-nuasmeninta (kontrolės) kultūra; 2) galimybės-nuasmeninta (kompetencijos); 3) galimybės-įsmeninta (kultivavimo) kultūra; 4) tikrovės-įsmeninta (bendradarbiavimo) kultūra (Schneider W.E., 1994). Labai retai kuri nors organizacija idealiai sutampa tik su kuriuo nors vienu „lauku“. Dažniausiai būna kelių kultūros tipų kombinacija. Tačiau esmė yra tame, kad kultūros tipai tampa atramos tašku geresniam savo įmonės kultūros suvokimui: mes matome, kurio tipo bruožai būdingiausi arba mažiausiai būdingi mūsų organizacijai (Schneider W.E., 1994). Kultūros pokyčių valdymas prasideda nuo aiškaus suvokimo, kokia yra įmonės kultūra dabar ir kokia ji turėtų būti ateityje, kad užtikrintų verslo sėkmę (Songinaitė N., 2004). Mūsų sukurtas klausimynas kaip tik ir leidžia nustatyti, kokią kultūrą darbuotojai suvokia kaip esamą ir kokios kultūros norėtų. Kiekvieną teiginį respondentai turi įvertinti dviejose skalėse, pavadinimais „Teiginys tinka organizacijai, kurioje dabar dirbu“ ir „Norėčiau, kad būtų“. Mūsų sukurta įvertinimo sistema turėtų suskirstyti organizacijas pagal bruožus į keturis galimus organizacijos kultūros tipus. O vėliau, žinant dominuojantį

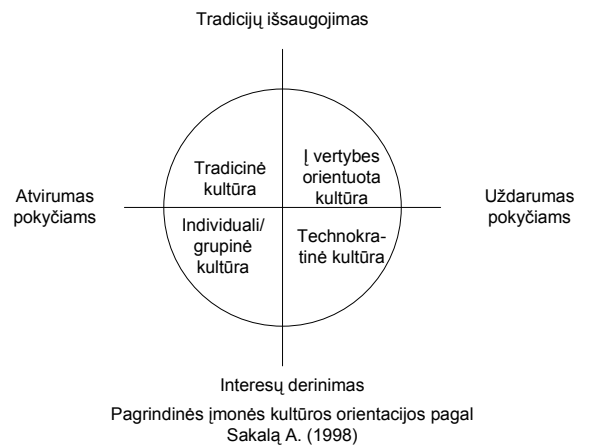
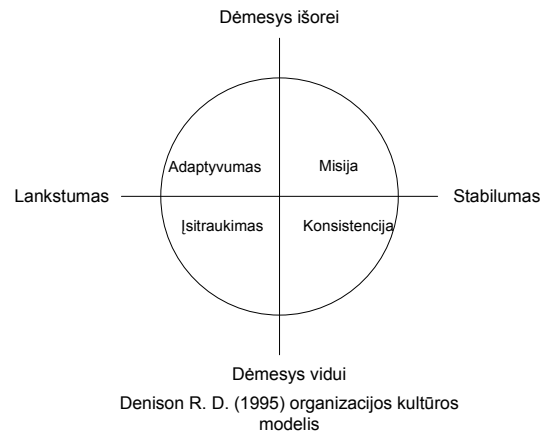
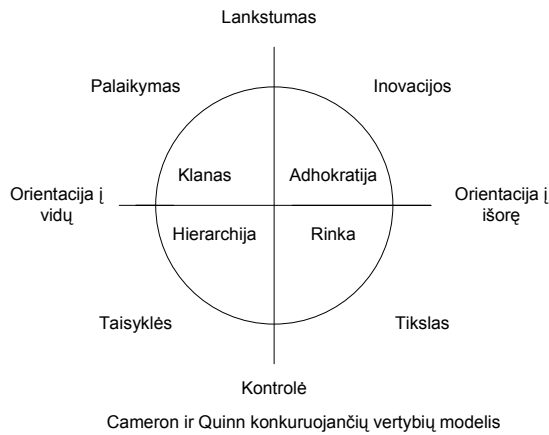
organizacijos kultūros tipą, galima sudaryti organizacijos kultūros keitimo, tobulinimo programą (Schneider W.E., 1994).

4.1.3. Organizacijos kultūros modeliai: skirtingi požiūriai

Kultūrą klasifikuoti bandyta daug kartų (Armstrong M., 1999). Valdymo teorijoje yra daugybė organizacijos kultūros modelių, daugiau ar mažiau taikomų praktikoje (Songinaitė N., 2004). Skiriamos labai įvairios organizacijos kultūros dimensijos: atvirumas, orientacija, bendradarbių vaidmuo formuojant kultūrą, vadovybės vaidmuo formuojant kultūrą ir kitos (Sakalas A., 1998). Dažnai organizacijos kultūros modeliuose išskiriamos keturios kategorijos vaizduoja konkuruojančias prielaidas, esančias priešinguose kontinuumuose – lankstumas prieš stabilumą, orientacija į užduotį prieš orientaciją į žmones ir pan. Kad suprastume įmonės kultūrą, ją galima bandyti apibrėžti ir bendrais bruožais, o vėliau sugrupuoti į tipus: demokratinė, autokratinė, šeimyninė, inovatyvi ir t.t. (Songinaitė N., 2004).

T.Deal ir A.Kennedy (1982) organizacijos kultūros klasifikacijai vartoja du parametrus: orientacija į aplinką ir rizikos laipsnis (pgl. Furnham A., 1997). K.Cameron ir R.Quinn (1999) konkuruojančių vertybių modelyje organizacinę kultūrą irgi vertina dvejomis kryptimis. Pirmos krypties vienas iš polių žymi lankstumą, dinamiškumą, veiksmų laisvę, kai tuo tarpu kitas pabrėžia kontrolę, tvarką, stabilumą. Antros krypties vienas iš polių rodo integraciją, orientaciją į vidų, o kitas žymi konkurenciją, diferenciaciją. R.D.Denison (1997) organizacijos kultūros modelyje išskiria kitus kultūros elementus, bet jie taip pat gali būti pavaizduoti tose pačiose dvejose koordinačių ašyse: lankstumas-stabilumas, orientaciją į vidų – orientacija į išorę (Denison R.D., 1995).

Taigi, nors autoriai, klasifikuodami organizacijos kultūrą, išskiria tas pačias dvi kryptis, suformuojančias keturias kategorijas, jie skirtingai įvardina ir apibrėžia esmines vertybes, kuriomis remiantis daromi organizacijos vertinimai. K.Cameron ir R.Quinn (1999) išskiria keturis dominuojančius kultūros tipus: klanas, adhokratija, hierarchija ir rinka (Cameron K., Quinn R., 1999). T.Deal ir A.Kennedy (1982), atsižvelgdamas į rizikos laipsnį bei orientaciją į aplinką, pateikia tokius tipus: „viskas arba nieko“ kultūra (the tough guy macho culture), „proceso“ kultūra (process culture), analitinė projektinė kultūra (the bet your company culture), duonos ir žaidimų kultūra (the work hard play hard culture).



1 pav. Organizacijos kultūros modelių palyginimas.

O štai R.D.Denison (1995) organizacijos kultūros modelyje išskiria tokius keturis organizacijos efektyvumą ir rezultatyvumą lemiančius kintamuosius: misija, konsistencija, įsitraukimas, adaptyvumas (Denison R.D., Mishra A.K., 1995). Taip pat ir dauguma kitų klasifikacijų išreikštos keturių dimensijų pagalba: G. Harrison (1972); B. Williams, P.Dobson ir M.Walters (1989); C.Handy (1976); E.Schein (1985) (pgl. Armstrong M., 1999).

Taigi, išskiriami organizacijos kultūros tipai tampa savotiškais modeliais – atspirties taškais, kurie apibrėžia mūsų požiūrį į santykius, gero – blogo elgesio sampratas, padeda tam tikra prasme prognozuoti įvykius pagal žmonių elgesį (Songinaitė N., 2004).

W.E. Schneider į organizacijos kultūros klasifikacijos klausimą pažvelgė kiek kitaip. Nors jis savo modelyje kaip ir dauguma autorių (K.Cameron, R.Quinn; R.D.Denison; C.Handy; G. Harrison; B. Williams, P.Dobson, J.S.Walters), keturis šerdinius kultūros tipus ir įvardina, tačiau apibrėžia juos skirtingai, bei suskirsto pagal anksčiau autorių neminėtas dimensijas. W.E.Schneider kultūros tipai: „kontrolė“, „bendradarbiavimas“, „kultivavimas“ ir „kompetencija“ gali būti pavaizduoti tokiose koordinacių ašyse: tikrovė-galimybė, įsameninta- nuasmeninta. Viena ašis išreiškia turinį arba į ką organizacija kreipia dėmesį, kita ašis žymi procesą arba kaip organizacija priima sprendimus (Schneider W.E., 1994).

Egzistuoja ir kitas požiūris. Šio požiūrio atstovai (Poškienė A., 2002, Schein E., 1990) nagrinėja organizacijos kultūrą kaip įvairialypį reiškinį, atsisako klasifikacijos pagal tipus ir apibrėžia kultūrą per elementus. Pavyzdžiui, G. Johnson (1988) išskiria tokius elementus, galinčius apibūdinti organizacinę kultūrą: paradigma, kontrolės sistema, organizacijos struktūra, galios struktūra, simboliai, ritualai ir tvarkos, istorijos ir mitai (pgl. Pierce J.G., 2004). Atitinkamai šio požiūrio atstovai kultūrą tiria trimis lygmenimis: pastebima kultūra, persidengusios vertybės, bendri susitarimai.

Yra dar ir trečia tendencija: pabrėžti kultūros kompleksiskumą. Šiandien dauguma organizacijų turi tam tikrų aspektų iš visų kultūrų. Kadangi kultūra linkusi prarasti visą darną, rišlumą, kyla klausimas, kaip balansuoti ir valdyti „mišini“. Šiuo atveju sunku kultūrą suvokti kaip reikšmingą, motyvuojančią ir įkvepiančią organizacijos narius elgtis tam tikru būdu (Baker K., 2002). Šio požiūrio atstovai tvirtina, kad kultūros kompleksiskumas padeda išvengti tikimybės, jog kultūrai nepasiseks pasiekti kolektyvinio identiškumo jausmo. Tyrinėtojai organizaciją mato kaip susidedančią iš daugelio skirtingų kultūrinių orientacijų, turinčių skirtingus mąstymo ir elgesio būdus, kuriais reaguojama į pokyčius, konfliktus, inovacijas,

organizacinius mokymus, santykių kūrimą, atsakomybę ir pan. Taigi, svarbiausia identifikuoti ir efektyviai valdyti kultūrinės orientacijas, išvystyti, kur įmanoma, ryšius tarp jų ir užkirsti kelią jų konfliktams. (Baker K., 2002).

Apibendrinant organizacijos kultūros modelius, galime išskirti tris pagrindinius požiūrius:

- Konkrečių rodiklių rinkiniai ne tik apibrėžia organizacijos kultūros tipus, bet ir sudaro prielaidas vadovams juos valdyti (W.E.Schneider, K.Cameron ir R.Quinn, R.D.Denison, C.Handy, T.Deal ir A.Kennedy).
- Elementai sudaro organizacijos kultūrą, kuri aprašoma vidinės analizės lygmenų metodu (A.Poškienė, E.Schein).
- Organizacijos kultūra yra kompleksiška, neskaidoma ir valdyti reikia „mišinį“ (K.Baker).

4.2. Schneider W. E. (1994) organizacijos kultūros modelis

Kiekvienos organizacijos kultūra gali būti unikali, nesulyginama su jokia kita. Tačiau W.E.Schneider (1994) pagal tai, kas jo nuomone, sudaro organizacijos „elgesio“ branduolį, įvardina keturias „šerdinges“ kultūras. Tai „Kontrolės“, „Bendradarbiavimo“, „Kompetencijos“ ir „Kultivavimo“ kultūros.

2 lentelė. W.E.Schneider šerdinių kultūrų palyginimas pagal jų esminius požymius.

	Kontrolės kultūra	Bendradarbiavimo kultūra	Kompetencijos kultūra	Kultivavimo kultūra
„Sėkmės“ apibrėžimas	Dominavimas. „Didžiausia“	Sąveika, Partnerystė	Pranašumas. „Geriausia“	Galimybė augti.
Lyderiavimas	Autoritarinis, realistinis, konservatyvus, išsakmus, griežtas	Dalyvaujantis, formuojantis komandą, įsipareigojimas, pasitikėjimas	Nustatantis standartus, lūkesčius, skatinantis, turintis aiškią ateities viziją	Įgaliojantis, įkvepiantis, motyvuojantis, propaguojantis
Struktūra	Hierarchija. Funkcionalizmas. Darbuotojas atlieka tik savo funkcijas.	Grupių rinkinys. Generalizmas. Darbuotojas atlieka keletą funkcijų.	Matricinė.	Ėjimas ratu (wheel). Darbuotojas išbando prieš tai minėtas tris struktūras.
Galia	Vaidmuo/pozicija, titulą turintis asmuo. Priešinasi pokyčiams.	Tarpusavio santykiai. Atvira pokyčiams, kurių reikalauja komanda.	Kompetencija, profesionalumas. Atvira pokyčiams, kuriuos skatina tikslų siekimas.	Charisma, talentas. Priima pokyčius, pokyčiai automatiški.
Tarpusavio santykiai	Sistemiškumas, disciplina, nuspėjamumas, realumas, tvarka, objektyvumas, neemocionalumas.	Žmonių sąveika, įvairumas, išitraukimas, papildomumas, lygybė, spontaniškumas, realumas.	Profesionalumas, gabumai, kūrybiškumas, efektyvumas, autonomija, meistriškumas, tikslumas.	Augimas, vystymasis, žmogiškumas, pasišventimas, kūrybiškumas, subjektyvumas, klaidų galimybė, tikėjimas.

Konkrečioje organizacijoje gali stipriau ar silpniau pasireikšti vienos ar kelių “šerдиниų” kultūrų požymiai. Gali būti ir taip, jog įvardinti dominuojančią kultūrą sunku.

Naujus tikslus kompanijai gali suformuluoti nauji savininkai, technologinės permainos, ypatinga konkurencinė situacija rinkoje. Kokybiškai nauji tikslai, nauji iššūkiai reikalauja naujų priemonių, naujų darbo įrankių. Čia gali kilti dvi problemos. Pirmą iš jų – nusistovėjusi, dominuojanti organizacijos kultūra gali neturėti tų naujų, konkrečiam atvejui labiausiai tinkamų darbo įrankių. Taip gali būti su bet kuria dominuojančia “šerdine” kultūra. Pavyzdžiui, “Kontrolės” bei svetimų dogmų “Kultivavimo” kultūrų derinys dominavo praeitame amžiuje daugumoje Lietuvos įmonių. Galbūt todėl, kad žmonės buvo atriboti nuo pasaulinės patirties, žinios apie kultūrų įvairovę buvo tendencingai pateikiamos mokymo įstaigose. Kaip jau buvo anksčiau minėta, toks kultūrų derinys gali trukdyti atsirasti originaliems sprendimams organizacijoje. Tačiau lygiai taip pat dominuojanti “Kompetencijos” kultūra gali trukdyti, kuomet organizacijai labiausiai padėtų “Bendradarbiavimas”, sutelktumas ir “komandinis žaidimas” (Punis A., 2004).

Antra problema yra tokia: bendrovei vystytis gali trukdyti skirtingos vidinės subkultūros bei nesibaigianti jų tarpusavio trintis. Skirtingos vadovų ir darbuotojų “kultūrinės platformos” gali būti rimta strateginių iniciatyvų “įklimpimo” priežastimi (Punis A., 2004). R.Gibson (1989) tvirtina, kad organizacijos veiklos sėkmei užtikrinti labai svarbus įmonės kultūros ir vadovavimo stiliaus suderinamumas (pgl. Muczyk Jan P., 2004). Pasak F.E.Schuster, egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp į darbuotoją nukreipto vadovavimo ir finansinių rezultatų (Schuster F.E., 1999). F.G.Bohn (2002) atliko kokybinį ir kiekybinį tyrimus bei įrodė, kad vadovų elgesys statistiškai reikšmingai įtakoja suvoktą organizacijos efektyvumą (Bohn F.G., 2002). P.Muszyk Jan (2004) atliko kokybinį tyrimą ir pateikė rekomendacijas, kokį vadovavimo stilių reikėtų naudoti, esant aštuonioms skirtingoms situacijoms organizacijoje (Muczyk Jan P., 2004). Tuo tarpu A.Punis (2004) nagrinėja keletą Lietuvos organizacijose pastebimų vadovų ir darbuotojų “subkultūrų” prieštaravimų atvejų (Punis, 2004).

4.3. „Sėkminga“ organizacijos kultūra

Įmonės kultūrą galima traktuoti kaip labai reikšmingą sėkmės ar nesėkmės veiksnį (Muczyk Jan P., 2004; Webster C., Sundaram D.S., 1999; Schneider W.E., 1994). Dažnai kyla

klausimas, kodėl veikiančios tose pačiose rinkose, gaminančios tą pačią produkciją, įmonės pasiekia skirtingų rezultatų. Pasirodo, įmonės sėkmei daug didesnę įtaką daro ne „kietieji“ veiksniai (įmonės politika, valdymo struktūra, technika ir technologija), o tokie „mikštieji“ veiksniai kaip valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, kurie atsispindi įmonės kultūroje. Taigi įmonės kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį (Sakalas A., 1998).

Nėra vieningos nuomonės, kokia kultūra yra „sėkminga“, stipri ar pozityvi. S.Robbins teigia, kad kuo labiau darbuotojai priima organizacijos esmines vertybes, tuo stipresnė jos kultūra (Robbins S., 1999). Tuo tarpu A.Sakalas atkreipia dėmesį, kad stipri organizacijos kultūra nebūtinai turi tik privalumus, bet gali turėti ir neigiamų poveikių: priešingos nuomonės gniaužimo tendencijų, emocijų barjerų, nepakankamo lankstumo, reaguojant į aplinkos pokyčius, priešingą kolektyvo nuostatą į svetimus (Sakalas A., 1998). Pasak E.Schein (1990), kultūros stiprumas ir vidinis suderinamumas priklauso nuo žmonių grupės stabilumo, nuo to, kiek ilgai ta grupė egzistuoja, kaip intensyviai grupė mokosi iš patyrimų, kokie mechanizmai naudojami mokymosi procese (pvz. teigiamas paskatinimas), prielaidų palaikomų įkūrėjų bei grupės lyderių stiprumo bei aiškumo (Schein E., 1990). W.E. Schneider (1994), kaip ir kai kurie kiti autoriai (M.Armstrong (1999); K.Cameron ir R.Quinn (1999)), neišskiria vieno geriausio kultūros tipo. Pasak W.E.Schneider, organizacijos kultūra efektyvi tais atvejais, kai organizacijos nariams aiški tikroji šerdinės kultūros prigimtis, jos stipriosios pusės, kai šerdinė kultūra integruota, bendra, vientisa bei kai ji subalansuota / išlaikanti pusiausvyrą (Schneider W.E., 1994). A.Sakalas teigia panašiai: „Stipri kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų ir jie nenukrypstamai vadovaujasi jos nuostatomis asmeniniame gyvenime ir darbinėje veikloje“ (Sakalas A., 1998). Visa tai atsispindi tiek finansiniuose, tiek nefinansiniuose veiklos rezultatuose. Šių rodiklių pokyčiai įtakoja darbuotojų nuotaikas, elgesio ir bendros atmosferos pokyčius. Įvertinti juos galime apklausdami įmonės darbuotojus, stebėdami kasdienį darbą, analizuodami įmonės dokumentus.

4.4. Organizacijos kultūros ir suvokto veiklos efektyvumo ryšys bei jų tyrimai užsienyje bei Lietuvoje

Organizacijos kultūros tyrėjai ilgą laiką daug dėmesio skyrė ieškodami dimensijų, kurios geriausiai apibrėžtų organizacijos kultūrą, tačiau tik nedaugelis tyrinėjo, kiek organizacijos

vertybės įtakoja tikrus rezultatus (Webster C., Sundaram D.S., 1999). Tuo tarpu organizacijos klimato tyrėjai ieškoti ėmėsi žymiai anksčiau ir šiuometu aktyviai tyrinėja klimato bei veiklos efektyvumo ryšius (Ryan A.M., Scmith M.J., Johnson R., 1996; Thompson J.W., 1996; Davidson M.C.G., 2000; Patterson M., Warr P., West M., 2004; Rekašiūtė-Balsienė R., 2005).

Ryšiu tarp organizacijos kultūros ir efektyvumo itin susidomėta tik prieš pora dešimtmečių. T.Deal ir A.Kennedy (1982) bei T.J.Peters ir R.H.Waterman (1982) atkreipė dėmesį į organizacijos kultūros strateginę svarbą ir išklė dar ir šioms dienoms aktualią temą. Vėliau J.Kotter ir J.Heskett (1992), tyrinėdami suderinamumą tarp organizacijos ir jos aplinkos, išplėtojo efektyvumo temą (pgl. Fey C.F., Denison R.D., 2000). Be to, J.Kotter ir J.Heskett (1992) atliko vieną didžiausių tyrimų efektyvumo tema bei aptiko stiprias sąsajas tarp vadovavimo, kultūros ir organizacijos veiklos, taip pat nustatė ryšį tarp kultūros vertybių ir inovacijų orientacijos (pgl. Fey C.F., Denison R.D., 2000). Panašius tyrimo duomenis gavo R.S.Kaplan ir D.P.Norton (1992). Jie sukūrė instrumentą „The Balanced Scorecard“, kuriame itin didelis dėmesys skiriamas veiklos kriterijams. Autoriai išskiria keturis kriterijus, lemiančius grupės sėkmę: inovacijos ir mokymasis, vidiniai procesai, klientų pasitenkinimas, finansiniai matavimai (pgl. Stanton J. M., 2004). Vienas pirmųjų mėginimų ieškoti ryšio tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos buvo ir R.Deshpande (1993) straipsnis. Šiuo metu organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo tyrimai labai populiarūs, tačiau dėl matavimų, kaip ir dėl pačios veiklos efektyvumo sąvokos, vieningos nuomonės nėra.

Efektyvumo sąvokos apibrėžimas problematiškas. Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „efektyvus“ apibrėžiama taip: „veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, p.125). Tačiau autoriai skirtingai suvokia ir įvardina veiklos efektyvumą. Tyrimuose jie taip pat matuoja skirtingus efektyvumo rodiklius: finansinės dimensijos (Gilbert G.R., Parhizgari Ali M., 2000), pozicija rinkoje, pokyčiai, misijos aiškumas, motyvavimas, lyderystė ir vadovavimo stiliai (Connell J., 2003; Schuster F.E., 1999), klientų pasitenkinimas (Gilbert G.R., Parhizgari Ali M., 2000; Ryan A.M., Scmith M.J., Johnson R., 1996). Daug tyrėjų savo darbuose ieško ryšių tarp organizacijos kultūros bei nuostatų (darbuotojų pasitenkinimo, išitraukimo, išipareigojimo, suvoktos organizacijos paramos) ir darbo išvadas, kad tie ryšiai lemia organizacijos efektyvią veiklą (Hammal G., 2006; Vandenberg R.J., Richardson H.E., Eastman L.J., 1999; McCook K.D., 2002; Bishop J.W. ir kiti, 2000). F.E.Schuster (1999) savo tyrime naudoja standartizuotu instrumentu „Human Resource Index“

(HRI), vertinančiu kaip darbuotojai suvokia esminius kintamuosius, siejamus su organizacijos efektyvumu. Išskiriama penkiolika efektyvumą identifikuojančių kintamųjų: atlygio sistema, komunikacija, organizacijos efektyvumas, rūpinimasis žmonėmis, kompanijos tikslai, kooperacija, vidinis pasitenkinimas, struktūra, tarpusavio santykiai, klimatas, dalyvavimas, darbo grupė, tarpgrupinė kompetencija, pirmo lygio vadovavimas, vadovavimo kokybė (Schuster F.E., 1999). F.E.Schuster (1999) taipogi nustatė, jog aukštesni balai, atsakant į klausimus apie atskirus faktorius, statistiškai reikšmingai koreliuoja su finansiniais rezultatais (Schuster F.E., 1999). Bene didžiausią dėmesį organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo tyrimams pastaraisiais metais skyrė R.D.Denison (1995). Autorius aiškiai aprašo organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo ryšius. R.D.Denison ir A.K.Mishra (1995) išskyrė keturis skirtingus kultūros bruožus: įsitraukimas, adaptyvumas, konsistencija ir misija, kurie yra susiję su skirtingais efektyvumo kriterijais. Pavyzdžiui, įsitraukimas ir adaptyvumas yra lankstumo, atvirumo aplinkai rodikliai, numatantys augimą (Denison R.D., Mishra A.K., 1995). Jean-Francois (2002) siūlo, visų pirma, skirti sąvokas „veiklos įvertinimas“ (performance measurement) ir „organizacijos efektyvumas“ (organizational effectiveness). Tyrėjas aprašo šių sąvokų ištakas, vaizdžiai pateikia panašumus ir skirtumus (Jean-Francois, 2002). Esant tokiai gausybei efektyvumo suvokimų, turbūt teisingiausia panašius literatūroje randamus tyrimus įvardinti kaip *suvokto* veiklos efektyvumo ir organizacijos kultūros ryšio matavimus.

Pastaruoju metu Lietuvos tyrėjai taip pat pradėjo domėtis organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo tyrimais (Šimanskienė L., 2001; Žostautienė D., 2002) Tačiau, reikėtų pažymėti, jog trūksta patikimų tyrimo metodų. Itin įdomus Lietuvos konsultacinės įmonės „ELMproject“ kompanijos brandumo vertinimo klausimynas, patikrintas, tiriant įvairias Lietuvos organizacijas (Punis A., 2005). A.Punis teigia, kad organizacijos sėkmės užtikrinimui neužtenka vienintelio požymio. Stabilią sėkmę, spartų ir saugų augimą aprašo kelių požymių derinys (Punis, 2005). Nors šis klausimynas įvardinamas „brandumo klausimynu“, savo dalimis, vertinančiomis kompanijos veiklą, jis siejasi su Europoje išpopuliarėjusiu organizacijos efektyvumo tyrimo modeliu „The Excellence Model“. Pastarajame modelyje išskirtos tokios pagrindinės organizacijos veiklos sritys: vadovavimas, politika ir strategija, žmonės, partnerystė ir ištekliai bei procesai (The Model in Practice, 2000). „Kompanijos brandumo“ klausimyne išskirtos dimensijos: „tikslai, planai, monitoringas, vertybės, lyderiavimas, komunikacija, motyvacija, kompetencija, pritraukimas, klientai, procesai ir finansai“ patenka į atitinkamas

EFQM modelyje išskirtas veiklos sritis, o taip pat sutampa su tuo, ką kiti autoriai nurodo kaip veiklos efektyvumo rodiklius.

Kad galėtume patikrinti pagrindinę mūsų tyrimo hipotezę (Organizacijų, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai skiriasi, kompanijos brandumo lygis bus mažesnis nei organizacijų, kuriose vadovų ir nevadovų organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria“), mums reikalingi du instrumentai. Vienas instrumentas turėtų padėti įvertinti organizacijos kultūrą. Tam, remdamiesi W.E.Scneider organizacijos kultūros modeliu, patys sukūrėme organizacijos kultūros vertinimo instrumentą. Kitas instrumentas turėtų padėti nustatyti kompanijos brandumo lygį - tam naudosime Lietuvos konsultacinės įmonės „ELMproject“ pateikiamą „kompanijos brandumo“ klausimą.

Kaip matome iš literatūros, kompanijos vertei užtikrinti reikalingas harmoningas eilės sričių išvystymas. O norint tyrinėti organizacijos kultūros ir veiklos efektyvumo ryšius, pirmiausiai reikėtų pamatuoti atskirų sričių išvystymo lygį arba, kitaip tariant, jų brandumą. Taigi, apibrėžiame, kad *brandumas – tai organizacijos gebėjimas ilgą laiką pasiekti gerus rezultatus bei sėkmingai tvarkytis su sunkumais*. Mūsų darbe naudojamas kompanijos brandumo klausimynas ir bus skirtas įvertinti, kiek tos sritys yra išvystytos. Kadangi įvairias sritys vertina konkrečios įmonės darbuotojai, vartosime sąvoką „*suvoktas brandumas*“. Toliau trumpai pristatysime patį brandumo klausimą.

Klausimyno autoriai išskiria penkis galimus kompanijos brandumo lygius: stichiškumas, ypatingos pastangos, apibrėžtumas, numatymas, optimizavimas. Taip pat kompanijos veiklos sritis, kuriose verta siekti aukštesnio brandumo: Strategija, Gyvybingumas, Darbuotojai, Sistemos. Kiekviena iš šių keturių sričių buvo suskaidyta atitinkamai į tris arba keturis dar smulkesnius komponentus, pagal kuriuos yra sudarytas kompanijos brandumo klausimynas. Taigi tyrimo dalyvių prašoma įvertinti esamą savo kompanijos brandumą trylikoje sričių. Įmonės veiklos Strategijoje aprašomos svarbiausios veiklos kryptys, būdai, kaip užtikrinamas judėjimo planingumas.

„Strategijos“ komponentai:

- 1. TIKSLAI**
- 2. PLANAI**
- 3. MONITORINGAS**

Nė viena organizacija ilgai neišsilaikytų be „Gyvybingumo“. Gyvybę suteikia vertybės, gyvuojančios organizacijoje, vadovai spartinantys procesus, taip pat bendravimas užtikrinantis mainus bei tobulėjimą.

„Gyvybingumo“ komponentai:

- 4. VERTYBĖS**
- 5. LYDERIAVIMAS**
- 6. KOMUNIKACIJA**

Darbuotojai - svarbiausias išteklius, užtikrinantis, jog nustatyti tikslai bus pasiekti. Kompanijos sėkmei reikia pakankamai žmonių, turinčių visus reikiamus gebėjimus ir norą pasiekti užsibrėžtus tikslus.

„Darbuotojų“ komponentai:

- 7. MOTYVACIJA**
- 8. KOMPETENCIJA**
- 9. PRITRAUKIMAS**

Sistemos reikalingos, kai veikla iš vienkartinio projekto tampa pasikartojančiu procesu ir, siekiant tikslų, reikalinga palengvinti žmonių darbą. Sistemos užtikrina veikimą geriausiu žinomu būdu.

„Sistemų“ komponentai:

- 10. KLIENTAI**
- 11. PROCESAI**
- 12. FINANSAI**
- 13. FINANSINĖ PADĖTIS**

Taip gauname trylika kompanijos brandumo pjūvių. Jus trumpai apibūdinsime, pateikdami tyrimo rezultatus. Klausimyne kiekvienam komponentui įvertinti pateikiami penkių atskiros srities brandumo lygių apibūdinimai. Dalyviai vertina, koks yra atitinkamos srities apibūdinimas ir kiek (daugiau ar mažiau) jis tinka esamai situacijai (žr. priedus).

Žinodami, kaip darbuotojai traktuoja savo organizacijos atskirų veiklos sričių išvystymo lygį ir kaip suvokia egzistuojančią savo organizacijos kultūrą, geriau suprasime šiuo metu taip plačiai tyrinėjamą organizacijos kultūros įtaką rezultatams.

TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI IR HIPOTEZĖS

Tyrimo tikslas – nustatyti, ar tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos kultūros suvokimo skirtumų bei kompanijos brandumo lygio egzistuoja ryšys.

Tyrimo uždaviniai:

1. remiantis W.E.Schneider (1994) organizacijos kultūros modeliu, sukurti organizacijos kultūros tyrimo klausimyną bei patikrinti jo įvertinimo galimybes;
2. nustatyti dominuojantį *esamos* organizacijos kultūros tipą;
3. nustatyti dominuojantį *norimos* organizacijos kultūros tipą;
4. nustatyti darbuotojų *esamos* ir *norimos* organizacijos kultūros vertinimų skirtumus;
5. nustatyti vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *esamos* organizacijos kultūros vertinimų skirtumus;
6. nustatyti vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimų skirtumus;
7. nustatyti kompanijos brandumo lygį;
8. palyginti analizuojamų kompanijų brandumo lygius.

Tyrimo hipotezės:

1. Organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti, koks organizacijos kultūros tipas dominuoja organizacijoje.
2. Organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimo skirtumus.
3. Organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti darbuotojų *esamos* ir *norimos* organizacijos kultūros suvokimo skirtumus.
4. Organizacijų, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai skiriasi, kompanijos brandumo lygis mažesnis nei organizacijų, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria.

5. Organizacijų, kuriose esamos ir norimos organizacijos kultūros suvokimai skiriasi kompanijos brandumo lygis mažesnis nei organizacijų, kuriose esamos ir norimos organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria.

TYRIMO METODIKA

6.1. Tiriamieji

Tyrimo dalyviai – trys sėkmingai dirbančios Lietuvos organizacijos. Laikantis konfidencialumo, šios organizacijos pristatomos kaip „Alpha“, „Beta“ ir „Gamma“ organizacijos.

„Alpha“ organizacija dirba statybos srityje. Įkurta 1999 metais Šiauliuose. Įmonė iš viso turi 97 darbuotojus. Darbuotojai pasiskirstę pagal darbo pobūdį taip: administracijos darbuotojai, klientus aptarnaujantys ir parduodantys darbuotojai bei darbininkai. Reikalui esant, dažnai darbuotojai atlieka keletą funkcijų, pavaduoja savo kolegas. Tyrime nedalyvavo darbininkai. Anketos buvo išdalintos 37 darbuotojams, iš jų 28 anketas grąžino (tai sudaro 76% visų anketų). Visos gautos anketos buvo užpildytos teisingai ir pilnai.

„Beta“ organizacija dirba inžinerinių sprendimų kūrimo bei diegimo srityje. Ji įkurta 1992 metais Vilniuje. Organizacijos darbuotojai tokie: aukšto lygio savo profesijos specialistai: inžinieriai, projektų vadovai, vadybininkai, administratoriai ir kiti specialistai. Įmonė turi apie 300 darbuotojų. Anketos buvo išsiųstos 137 administracijos darbuotojams. 72 darbuotojai anketas sugrąžino - tai sudaro 53% visų anketų. Iš sugrąžintų anketų 3 buvo nepilnai užpildytos. Taigi galutiniame tyrime dalyvavo 69 darbuotojai. Tyrime nedalyvavo tuo metu atostogaujantys, sirgę ir išvykę į komandiruotes asmenys.

„Gamma“ organizacija dirba transporto paslaugų srityje. Įkurta 1995 metais Vilniuje. Įmonė turi 28 darbuotojus. Didžioji organizacijos dalis - jauni, dar studijuojantys, ne pagal savo specialybę dirbantys žmonės: žemės, oro, jūrų transporto vadybininkai, ekspeditoriai, paslaugų pardavimo vadybininkai, administracijos darbuotojai. Išdalintos 28 anketos, 25 darbuotojai anketas sugrąžino, tai sudaro visų 89 % visų anketų.

Atsižvelgiant į pagrindinę tyrimo hipotezę, kiekvienos organizacijos tyrimo dalyviai atitinkamai priskiriami vadovų ir ne vadovų grupei. Vadovais laikomi asmenys, turintys bent vieną sau pavaldų darbuotoją. „Ne vadovais“ buvo laikomi tie darbuotojai, kurie anketoje į klausimą „Ar turite pavaldinių?“ pasirinko atsakymą „Ne“. Apklausos dalyvių imties charakteristikos pateiktos 3-joje lentelėje.

3 lentelė. Respondentų imties charakteristikos.

Organizacija	Tyrimo dalyvių skaičius ir procentas				Iš viso	
	Vadovai		Ne vadovai			
„Alpha“	9	32%	19	68%	28	23%
„Beta“	31	45%	38	55%	69	57%
„Gamma“	5	20%	20	80%	25	20%
Iš viso	45	37%	77	63%	122	100%

6.2. Tyrimo metodai

Tyrimo duomenų surinkimui naudota anketinė apklausa. Tiriamiesiems pateiktą anketą sudaro trys dalys (žr. priedus):

1. organizacijos kultūros klausimynas;
2. kompanijos brandumo klausimynas;
3. demografiniai klausimai.

Organizacijos kultūros klausimynas

Šiame tyrime naudojamas organizacijos kultūros tyrimo klausimynas, specialiai sukurtas šiam tyrimui. Sudarydami jį rėmėmis prielaida, kad organizacijos kultūra - tai, kaip mes elgiamės organizacijoje, norėdami, kad pasisektų. Organizacijos kultūros klausimynas buvo sudarytas, remiantis W.E.Schneider (1994) keturių šerdinių kultūros tipų koncepcija. Anketos teiginiai suformuluoti atsižvelgus į W.E.Schneider pateikiamą nevalidų instrumentą, kurį autorius vadina „orientyru pradžiai“ (Schneider W.E., 1994), bei į organizacijos elgesio aspektus, atspindinčius konkretų organizacijos kultūros tipą. Teiginiai apima šiuos organizacijos elgesio aspektus: sprendimų priėmimas, įtakingiausi darbuotojai organizacijoje, sėkmės suvokimas organizacijoje, organizacijos tobulinimo būdas, vadovavimo ir lyderystės ypatumai organizacijoje, atlygis ir parama, atskiro darbuotojo vaidmuo organizacijoje, nerimo dėl organizacijos šaltinis, labiausiai pripažįstami ir vertinami dalykai, bendras organizacijos supratimas, požiūris į klaidas ir kontrolę, paaukštinimo prioritetai, darbas su organizacijos klientais. Kiekvienai sričiai pateikiama po

keturis teiginius. Teiginiai pateikti laikantis keturių šerdinių kultūros tipų koncepcijos – po vieną teiginį kiekvienam organizacijos kultūros tipui atspindėti.

4 lentelė. Teiginiai atspindintys konkretų organizacijos kultūros tipą.

Kultūros tipas	Teiginio numeris
Kontrolės kultūra	1a, 2d, 3b, 4c, 5a, 6c, 7d, 8c, 9b, 10c, 11a, 12a, 13c, 14d, 15c, 16a, 17b, 18c, 19c, 20c.
Bendradarbiavimo kultūra	1b, 2b, 3c, 4a, 5d, 6d, 7c, 8a, 9d, 10b, 11b, 12d, 13a, 14b, 15b, 16c, 17a, 18d, 19a, 20d.
Kompetencijos kultūra	1c, 2a, 3d, 4d, 5b, 6a, 7b, 8b, 9a, 10d, 11c, 12c, 13b, 14c, 15a, 16b, 17c, 18b, 19d, 20d.
Kultivavimo kultūra	1d, 2c, 3a, 4b, 5c, 6b, 7a, 8d, 9c, 10a, 11d, 12b, 13d, 14a, 15d, 16d, 17d, 18a, 19b, 20a.

Taigi, iš viso mūsų klausimyną sudaro 80 teiginių, vertinančių organizacijos kultūros prielaidas 20-yje sričių. Tiriant organizacijos kultūrą teiginiai buvo formuluojami organizacijos lygmeniu, todėl anketos instrukcijoje nurodėme, apie ką turi galvoti atsakantysis į klausimus.

Penkių balų skalėje reikėjo atsakyti, kiek „teiginys tinka organizacijai, kurioje dabar dirbu“. Taip pat kiekvienam klausimui pateikiama po keturis teiginius, kur penkių balų skalėje reikėjo atsakyti, kaip „norėčiau, kad būtų“. Iš viso vienai sričiai įvertinti respondentai turėjo atsakyti į aštuonis teiginius. Visoje anketoje teiginiai išdėstyti vienoda tvarka:

KIAUSIMAS APIE KONKREČIĄ SRITĮ („Pagrindinis atskiro darbuotojo vaidmuo mūsų organizacijoje“)

a. Konkretų kultūros tipą atspindintis teiginys („Bendradarbiauti. Būti komandos nariu.“)

Skalė „teiginys tinka organizacijai, kurioje dabar dirbu“

Skalė „norėčiau, kad būtų“

Teiginiai buvo vertinami naudojant R.Likert (1932) penkių balų skalę, kur 1 – “visai netinka”, 2 – “netinka”, 3 – “sunku pasakyti”, 4 – “tinka”, 5 – “pilnai tinka”. Kuo didesnis balas, tuo teigiamiau darbuotojai tam tikru aspektu vertina organizacijos veiklą.

Pirmasis mūsų tyrimo uždavinys - remiantis Schneider W. E. organizacijos kultūros modeliu, sukurti organizacijos kultūros tyrimo klausimyną bei patikrinti jo įvertinimo galimybes. Pasitelkus faktorių analizę (*Principal Component Analysis, Varimax rotation, Number of factors = 4*), organizacijos kultūrą nusakantys kintamieji buvo sugrupuoti į keturis faktorius. Nors ir buvo tikėtasi, jog mūsų sukurtas klausimynas padės nustatyti organizacijos kultūros tipus, faktorių analizė parodė, kad iš tikrųjų mūsų klausimynas padeda nustatyti ne tipus, o organizacijos kultūros dimensijas. Atlikus faktorinę analizę, pastebėta, kad reikėtų atsisakyti dvylikos klausimyno teiginių, kurie vienodais svoriais buvo priskirti keliems faktoriams, ir kurių buvimas faktoriuose mažino skalės vidinį suderinamumą: 1a, 2a, 2b, 2c, 2d, 7b, 8b, 10c, 12c, 16b, 18a, 18b. Taip pat išskirti septyni teiginiai, kurių faktoriniai svoriai maži, bet jų pašalinimas iš klausimyno stipriai keičia kitų faktorių svorius. Taigi šiuos teiginius reikėtų koreguoti taip: 13b, 14a, 15a, 16c, 17b, 19b, 19d. Nustatyti faktoriai yra:

1. Įsameninta kultūra (*Personal culture*);
2. Tikrovės kultūra (*Actuality culture*);
3. Nuasmeninta kultūra (*Impersonal culture*);
4. Galimybės kultūra (*Possibility culture*).

Pasak W.E.Schneider, esminiai elgesio organizacijoje modeliai gali būti iliustruojami dviejų ašių pagalba, kurias sudėjus gauname keturių elementų lentelę. Kiekviena šios lentelės dalis atspindi viena iš keturių šerdinių kultūrų (1 pav.). Vertikali ašis atspindi tai, į ką organizacija kreipia dėmesį, tai - *Turinys*. Horizontali ašis atspindi, kaip formuojami nutarimai ir kaip organizacija sprendžia. Tai - *Procesas* (Schneider, 1994, p.113). 5-oje lentelėje pristatomi skalės sudarantys teiginiai bei faktoriniai svoriai. Prie kiekvienos skalės priskirti kintamieji, turintys ne mažesnę nei 0,3 faktorinį svorį.

Patikrinus klausimyno patikimumą, Cronbach Alpha gautas 0.95.

Kompanijos brandumo klausimynas

Kompanijos brandumo klausimynas patikrintas 36 Lietuvos organizacijose (Punis, 2005). Tyrimo anketoje pateikti penkių kiekvienos srities brandumo lygių apibūdinimai. Penki galimi lygiai yra šie: stichiškumas, ypatingos pastangos, apibrėžtumas, numatymas, optimizavimas. Tyrimo dalyvių prašoma įvertinti esamą savo kompanijos brandumą trylikoje sričių - planai, tikslai, vertybės, lyderiavimas, komunikacija, motyvacija, kompetencija,

pritraukimas, klientai, procesai, finansai, monitoringas, finansinė padėtis. Dalyvių buvo prašoma įvertinti koks apibūdinimas ir kiek (daugiau ar mažiau) tinka esamai situacijai. Tokiu būdu sudaryta dešimties balų skalė, kurioje vertinimai 1 arba 2 atitiko pirmą brandumo lygį; vertinimai 3 arba 4 atitiko antrą brandumo lygį; vertinimai 5 arba 6 atitiko trečią brandumo lygį; vertinimai 7 arba 8 atitiko ketvirtą lygį, o vertinimai 9 arba 10 atitiko penktą brandumo lygį. Laikoma, kad, jei vertinimo vidurkis yra iki 2.00 – vertinimas atitinka pirmą brandumo lygį. Jei vertinimo vidurkis yra virš 2.00 iki 4.00 - tai jis atitinka antrą brandumo lygį. Jei vertinimo vidurkis yra virš 4.00 iki 6.00, tai jis atitinka trečią brandumo lygį. Jei vertinimo vidurkis yra virš 6.00 ir iki 8.00, tai jis atitinka ketvirtą brandumo lygį. Ir, galiausiai, jei vertinimo vidurkis yra virš 8.00, tai jis atitinka penktą brandumo lygį.

Demografiniai kintamieji. Informacija apie demografines tiriamųjų charakteristikas buvo surinkta prašant respondentų nurodyti darbo stažą ir atsakyti į klausimą, ar turi pavaldinių. Pareigos – dichotominis kintamasis (atitinkamai vadovas/ne vadovas), darbo stažas – tolydusis kintamasis, išreikštas metų skaičiumi.

6.3. Tyrimo eiga

„Gamma“ ir „Alpha“ organizacijose tyrimo tikslas, pildymo instrukcijos, anketos ir užpildymo terminai pristatyti prieš apklausą bendrame organizacijos darbuotojų susirinkime. Tyrėja pati davė anketas darbuotojams ir pati iš jų pasiėmė. Anketos „Beta“ organizacijoje tiriamiesiems buvo išsiuntinėtos įmonės elektroniniu paštu. Laiške buvo paaiškintas tyrimo tikslas, pateiktos anketos pildymo instrukcijos bei nurodyti apklausos terminai. Norint išsaugoti visišką darbuotojų anonimiškumą ir užtikrinti konfidencialumą, tiriamieji buvo informuoti, jog anketų atgal elektroniniu paštu jie gali nesiųsti. Pasiūlyta jas iš darbuotojų surinkti asmeniškai, taip pat leista jas palikti įmonės personalo skyriuje. Sutartu laiku buvo surinktos likusios anketos. Gana didelė anketų dalis buvo gauta tiesiogiai elektroniniu paštu.

6.4. Duomenų tvarkymas

Tyrimo duomenys analizuoti, remiantis kompiuterine statistinių duomenų apdorojimo programa „SPSS 10.0 for Windows“ (statistinis paketas socialiniams mokslams). Atsižvelgiant į socialines demografines charakteristikas ir organizacijos kultūros vertinimą,

respondentų grupių palyginimui naudojamas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Teiginių vertinimų palyginimui tarpusavyje naudojamas Stjudento t kriterijus priklausomoms imtims. Organizacijos kultūros klausimyno diagnostinės galimybės tikrinamos faktorinės analizės pagalba.

5 lentelė. Organizacijos kultūros faktorių anallizės rezultatai ir skalių vidinio suderinamumo rodikliai.

Teiginiai	Faktoriniai svoriai			
	1	2	3	4
10a. Teiginys, kuris geriausiai apibūdina tai, kaip jaučiatės dirbdami savo organizacijoje: "Tai globėjiška ir „dvasinga“ vieta. Aš jaučiuosi palaikomas".	0.943			
3a. Žmonės turintys didžiausią galią ir įtaką organizacijoje yra charizmatiški, įkvepia kitus, motyvuoja ir vysto kitų darbuotojų potencialą.	0.896			
11b. Labiausiai organizacijoje vertinamas bendrumas, bendruomenė.	0.87			
7c. Mūsų organizacijos bendras vadovavimo stilius geriausiai apibūdinamas kaip demokratiškas. Itin orientuotas į darbuotojų santykius. Itin orientuotas į darbuotojų „dalyvavimą“.	0.857			
10b. Teiginys, kuris geriausiai apibūdina tai, kaip jaučiatės dirbdami savo organizacijoje: "Žmonės gali pasikliauti vienas kitu".	0.824			
8a. Pagrindinis atskiro darbuotojo vaidmuo mūsų organizacijoje yra bendradarbiauti. Būti komandos nariu.	0.823			
4b. "Sėkmę" mūsų organizacijoje reiškia augimas. Sėkmė reiškia padėti kitiems darbuotojams kuo geriau realizuoti jų potencialą.	0.783			
9c. Labiausiai organizacijoje „pripažįstamas" vystymasis. Didesnių galimybių realizavimas. Pasitenkinimą teikiančių įsipareigojimų įvykdymas.	0.774			
13d. Bendrai gyvenimas organizacijos viduje yra pašvęstas ir kryptingas.	0.759			
3c. Žmonės turintys didžiausią galią ir įtaką organizacijoje yra tiek autoriai, tiek komandos nariai, kurie yra būtina komandos dalis. Žmonėms patinka su jais dirbti.	0.742			
9d. Labiausiai organizacijoje „pripažįstamas" atlikimas kartu. Galėjimas pasakyti „mes tai padarėme drauge“.	0.74			
18d. Jūsų organizacijos atlyginimo sistema panašiausia į: "Mūsų atlygis pirmiausia susijęs su komandos pastangomis. Jei visai organizacijai sekasi, mes visi dalinamės geru. Jei visai organizacijai nesiseka, mes visi aukojamės.	0.725			
7a. Mūsų organizacijos bendras vadovavimo stilius geriausiai apibūdinamas kaip įgalinantis. Orientuotas į įsipareigojimų prisiėmimą.	0.697			
11d. Labiausiai organizacijoje vertinamas įsipareigojimų įvykdymas.	0.695			
20d. Frazė geriausiai apibūdinanti Jūsų organizaciją: „Vieningi mes stovime, pasidaliję mes krentame“.	0.684			
5c. Mūsų organizacijoje vadovavimas reiškia buvimą katalizatoriumi. Vadovai ugdo žmones. Jie sukuria sąlygas, kuriose žmonės yra įkvėpti realizuoti tiek savo, tiek kitų sugebėjimus. Tuo pačiu vadovai didina darbuotojų „įsitraukimą“, „susitapatinimą“ su organizacija.	0.683			
8d. Pagrindinis atskiro darbuotojo vaidmuo mūsų organizacijoje yra „būti visu kiek tik gali“. Keistis, vystytis ir augti. Būti įsipareigojusiu organizacijai ir jos tikslams.	0.678			
1b. Kaip mes tobuliname savo organizaciją: suburiame žmones kartu, sukuriame iš jų komandą ir įpareigojame juos naudotis vienas kitu kaip ištekliais.	0.623			
1d. Kaip mes tobuliname savo organizaciją: sudarome tokias sąlygas, kurioms esant žmonės organizacijoje gali vystyti ir įgyvendinti vertingus užmanymus.	0.614			
6b. Kai mes dėl ko nors organizacijoje nreimaujame, tai dažniausiai būna dėl stagnacijos. Mes labiausiai nerimaujame, jei nebus pažangos, paprasčiausiai egzistuoti iš dienos į dieną, ar netgi	0.586			
20a. Frazė geriausiai apibūdinanti Jūsų organizaciją: "Mes tikime tuo, ką darome, mes įsipareigojame ir realizuojame neribotas galimybes“.	0.575			
16d. Darbo prigimtis mūsų organizacijoje pabrėžia, kad darbuotojai galėtų būti universalūs (ir a, ir b, ir c).	0.565			
12b. Teiginys geriausiai apibūdinantis pirmaeilis organizacijoje priimamus sprendimus: "Mes rūpestingai krepiame dėmesį į mūsų vertybes. Mes pabrėžiame atitikimą tarp mūsų vertybių ir kaip esame arti prie jų realizavimo. Mūsų sprendimo priėmimo procesas koncentruojasi ties mūsų vertybių ar tikslų atitikimu ir tuo, ką mes atliekame praktikoje."	0.56			
13a. Bendrai gyvenimas organizacijos viduje yra spontaniškas, sąveikaujantis, laisvas ir lengvas.	0.535			

5 lentelės tęsinys.

Teiginiai	Faktoriniai svoriai			
	1	2	3	4
12d. Teiginys geriausiai apibūdinantis pirmaeilius organizacijoje priimamus sprendimus: "Mes pabrėžiame pasinaudojimą vienas kito patirtimi. Mūsų sprendimo priėmimas koncentruojasi ties pilnu mūsų kolektyvinės patirties naudojimu ir siekimu surasti konsensusą, nuomonę, kuriai visi pritaria."	0.507			
17d. Žmonės, organizacijoje pirmiausia paaukštinami, kurie gali susitvarkyti su atsakomybe ir kurie nori jos. Mes nevartojame žodžio „paaukštinimas“.	0.336			
6d. Kai mes dėl ko nors organizacijoje nreimaujame, tai dažniausiai būna dėl vienybės trūkumo. Mes labiausiai nerimaujame dėl komandos iširimo arba mūsų klientų nutolimo. Mes nerimaujame dėl tarpusavio pasitikėjimo trūkumo.	0.324			
15c. Kontrolė Jūsų organizacijoje labiausiai apibūdina : "Beveik viską. Kontrolės įgyjimas ir išlaikymas yra svarbiausia kalbant apie tai, kokia organizacija yra ir ką veikia."		0.742		
12a. Teiginys geriausiai apibūdinantis pirmaeilius organizacijoje priimamus sprendimus: "Mes rūpestingai kreipiame dėmesį į nustatytus principus ir standartus, pabrėžiame būtinumą pasiekti užsibrėžtus teorinius tikslus. Mūsų sprendimo priėmimo procesas susitelkia ties tuo, kaip sistemingai pasiekti tikslus."		0.708		
18c. Jūsų organizacijos atlyginimo sistema panašiausia į: "Mūsų atlyginimo sistema yra labai struktūruota. Kuo didesnis vaidmuo ir funkcija organizacijoje, tuo daugiau pinigų uždirbama."		0.696		
11a. Labiausiai organizacijoje vertinamas saugumas.		0.664		
14d. Apskritai mūsų požiūris į klaidas yra: mes kreipiame dėmesį į klaidos pobūdį. Jei klaida lengvai ištaisoma, mes tiesiog klaidą ištaisome. Jei klaida kelia sunkumų funkcionavimui ar gali organizaciją padaryti pažeidžiamą, mes sutelkiame visus mūsų išteklius, kad pataisytume klaidą taip greitai kaip įmanoma. Klaidos, veikiančios organizaciją kaip visumą, gali sukelti didelių rūpesčių.		0.644		
17a. Žmonės, organizacijoje pirmiausia paaukštinami - generalistai. Taip pat jie privalo būti gabūs žmonės, su kuriais lengva dirbti.		0.64		
14b. Apskritai mūsų požiūris į klaidas yra: "Klaidos yra neišvengiamos, bet mes sugebame „surinkti šipulius“ ir padaryti būtinus pataisymus, kol šie nevirto didesnėmis problemomis."		0.587		
5d. Mūsų organizacijoje vadovavimas reiškia gerai dirbančios kartu komandos sukūrimas. Vadovai yra lyderiai ir „treneriai“ . Jie elgiasi kaip „pirmi tarp lygių“. Organizacijoje jie stengiasi atstovauti savo darbuotojų grupės poreikius.		0.573		
4a. "Sėkmę" mūsų organizacijoje reiškia sąveika. Derindamiesi vienas prie kito ir prie mūsų klientų, mes pasiekiamo to, ko norime.		0.464		
4c. "Sėkmę" mūsų organizacijoje reiškia dominavimas. Sėkmė reiškia turėti daugiau valdžios, kontrolės negu visi kiti. Visiška sėkmė organizacijai tapti „vienvaldžiu padėties šeimininku mieste (rinkoje, šalyje,...)“.		0.46		
7d. Mūsų organizacijos bendras vadovavimo stilius geriausiai apibūdinamas kaip nurodantis. Metodiškas. Orientuotas į politiką ir procedūrą.		0.422		
16a. Darbo prigimtis mūsų organizacijoje pabrėžia funkcionalistus. Individai vykdo jiems nustatytas funkcijas. Specializacija skirta funkcijoms vykdyti.		0.413		
19c. Teiginys geriausiai apibūdina Jūsų organizacijos pagrindinį požiūrį, bendraujant su klientais: "Mes akcentuojame didžiausią galimą rinkos dalies laimėjimą. Mes norėtume tapti vieninteliais		0.41		
15b. Kontrolė Jūsų organizacijoje labiausiai apibūdina: "Viską, kas svarbu išlaikant mus darbui kartu organizacijoje ir išlaikant glaudžius ryšius su mūsų klientais."		0.404		
20c. Frazė geriausiai apibūdinanti Jūsų organizaciją: „Mes esame galingiausi tame, ką darome“.		0.364		
3b. Žmonės turintys didžiausią galią ir įtaką organizacijoje, turi vardą ir poziciją, suteikiančius jiems teisę ir įgaliojimus naudotis ta galia ir įtaka.		0.35		

5 lentelės tęsinys.

Teiginiai	Faktoriniai svoriai			
	1	2	3	4
19a. Teiginys geriausiai apibūdina Jūsų organizacijos pagrindinį požiūrį, bendraujant su klientais: partnerystė. Mes susijungiamo į komandą su mūsų klientais. Mes norime galėti pasakyti: „Mes tai padarėme kartu“.		0.317		
6a. Kai mes dėl ko nors organizacijoje nreimaujame, tai dažniausiai būna dėl "pralaimėjimo". Mes labiausiai nerimaujame dėl nesėkmingo pasirodymo ar sugadintos mūsų reputacijos, nes mes negalėjome įvykdyti taip pat gerai, ar geriau, kaip mūsų konkurentai.			0.699	
13c. Bendrai gyvenimas organizacijos viduje yra objektyvus, tvarkingas ir rimtas.			0.593	
9b. Labiausiai organizacijoje „pripažįstamas“ - nepralaimėjimas. Išlaikyti tai, ką jau turime.			0.565	
5a. Mūsų organizacijoje vadovavimas reiškia - valdžia. Vadovai yra reguliuotojai ir įsakinėtojai. Jie komanduojuantys, tvirti ir neginčijami. Ką jie sako, tas ir vykdoma.			0.551	
14c. Apskritai mūsų požiūris į klaidas yra: klaidos yra beveik tabu. Mes jų nemėgstame. Žmogus, darantis klaidas nužvelgiamas /nuo galvos iki kojų/.			0.522	
6c. Kai mes dėl ko nors organizacijoje nreimaujame, tai dažniausiai būna dėl "pažeidžiamumo". Mes labiausiai nerimaujame dėl atsidūrimo pozicijoje, kur kiti turi daugiau galios ar didesnę rinkos dalį negu mes.			0.475	
9a. Labiausiai organizacijoje „pripažįstamas“ - laimėjimas. Būti pripažintam geriausiu iš visų varžovu.			0.442	
20b. Frazė geriausiai apibūdinanti Jūsų organizaciją: „Mes esame geriausi tame, ką darome“.			0.412	
3d. Žmonės turintys didžiausią galią ir įtaką organizacijoj yra ekspertai ar specialistai, turintys daugiausia žinių apie svarbius dalykus.			0.4	
1c. Kaip mes tobuliname savo organizaciją: sukuriame organizaciją, turinčią didžiausią galimą kompetencijos lygį ir pasinaudojame ta kompetencija.			0.351	
11c. Labiausiai organizacijoje vertinama - nuopelnai.			0.34	
Žmonės pasiektų dar daugiau. Vadovai yra itin reiklūs, visada formuojantys darbuotojams iššūki būti geresniais.			0.317	
8c. Pagrindinis atskiro darbuotojo vaidmuo mūsų organizacijoje yra veikti, atsižvelgiant į politiką ir procedūrą. Išpildyti nusakytus darbo reikalavimus.			0.304	
10d. Teiginys, kuris geriausiai apibūdina tai, kaip jaučiatės dirbdami savo organizacijoje: gana intensyvu. Jaučiuosi lyg turėčiau nuolat neprarasti budrumo.				0.577
4d. „Sėkmė“ mūsų organizacijoje reiškia - pranašumas. Sėkmė reiškia, kad organizacija yra geriausia, siūlanti aukštesnės kokybės vertę. Organizacija yra moderniausia visame ką ji daro.				0.473
15d. Kontrolė Jūsų organizacijoje: kiek įmanoma mažiau. Mes linkę palikti dalykus darbuotojų geranoriškam įsipareigojimui ir gerai mūsų žmonių valiai.				0.424
17c. Žmonės, organizacijoje pirmiausia paaukštinami, kurie daugiausiai žino apie savo kompetencijos sritį ir yra pademonstravę savo kompetenciją.				0.334
Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α)	0.9497	0.7234	0.6264	0.402

REZULTATAI

7.1. Organizacijos kultūros tyrimo rezultatai

Šiame skirsnyje pateiksime organizacijos kultūros tyrimo rezultatus. Rezultatai grupuojami paeiliui tyrimo uždaviniams. Kiekvienos organizacijos kultūra aptariama atskirai, kaip tik jai būdingas, unikalus dalykas. Organizacijoje atlikti tyrimai išryškino dominuojančias ir silpniausiai veikiančias organizacijos kultūros dimensijas. O pasak W.E.Schneider, kiekviena iš dimensijų turi savus privalumus ir tobulintinas ypatybes (Schneider W.E., 1994). Tyrimo rezultatai ne tik parodė, kaip darbuotojai vertina egzistuojančią organizacijos kultūrą, bet taip pat ir kokios jie norėtų. Be to, palyginti ir dviejų grupių – vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų -organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

Vienas iš šio tyrimo uždavinių buvo nustatyti dominuojantį esamą / egzistuojantį organizacijos kultūros tipą. Taigi, pirmiausia mums buvo įdomus *egzistuojančios* organizacijos kultūros vertinimas bendroje respondentų grupėje. Tam atskirai buvo paskaičiuotos kiekvienos organizacijos kultūros dimensijos visų darbuotojų vertinimų vidutinės reikšmės. Didesnis vidurkis reiškia, kad organizacijos kultūros dimensija labiau tinka esamos organizacijos kultūrai apibūdinti ir atvirkščiai.

Antra, mums buvo įdomus bendras *norimos* organizacijos kultūros vertinimas, kadangi **kitas tyrimo uždavinys - nustatyti dominuojantį norimą organizacijos kultūros tipą.** Šiam tikslui atskirai paskaičiuotos kiekvienos organizacijos kultūros dimensijos visų darbuotojų atsakymų į teiginius „norėčiau, kad būtų“ vidutinės reikšmės. Vėlgi, didesnis vidurkis reiškia, kad organizacijos kultūros dimensija labiau tinka „norimos“ organizacijos kultūrai apibūdinti ir atvirkščiai.

„Alpha“ organizacijos „esama“ / „norima“ kultūra

6 lentelėje pateikiami „Alpha“ esamos / norimos organizacijos kultūros vertinimo rezultatai bendroje respondentų grupėje.

6 lentelė. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Įsameninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Egzistuojanti kultūra	3.6281		3.201		3.25		3.3021	
Norima kultūra	4.1682	0,000*	3.8603	0,000*	3.641	0,000*	3.5104	0,079
Egzistuojančios ir norimos kultūros vertinimų vidurkių skirtumas	0.5401		0.6593		0.391		0.2083	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Iš gautų rezultatų matyti, kad „Alpha“ organizacijos darbuotojai, vertindami esamą organizacijos kultūrą, aukščiausius balus skyrė įsamenintai kultūrai ($M=3,6281$), o mažiausius - tikrovės kultūros teiginiams ($M=3.201$, 6 lentelė).

Darbuotojų atsakymai į teiginius, sudarančius įsamenintos kultūros faktorių, statistiškai reikšmingai skiriasi nuo atsakymų į teiginius, sudarančius kitus faktorius. Tuo tarpu kai kitų dimensijų - tikrovės, nuasmenintos ir galimybės kultūrų atsakymai tarpusavyje statistiškai reikšmingai nesiskiria (7 lentelė).

7 lentelė. Atsakymų apie skirtingas organizacijos kultūros dimensijas skirtumai.

	Tikrovės kultūra	Nuasmeninta kultūra	Galimybės kultūra
Įsameninta kultūra	0.023*	0.013*	0.009*
Tikrovės kultūra		0.533	0.156
Nuasmeninta kultūra			0.334

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Vertindami teiginius „norėčiau, kad būtų“, aukščiausius balus „Alpha“ darbuotojai skyrė taip pat įsamenintai kultūrai ($M=4,1682$, 6 lentelė). O mažiausi balai, vertinant norimą padėtį, priskirti galimybės kultūrai ($M=3.5104$, 6 lentelė).

„Beta“ organizacijos „esama“ / „norima“ kultūra

Išanalizavę bendrąjį „Beta“ organizacijos egzistuojančios kultūros vertinimą, nustatėme, kad organizacijos kultūros dimensijų vertinimai tarpusavyje statistiškai reikšmingai skiriasi (8 lentelė).

8 lentelė. Atsakymų apie skirtingas organizacijos kultūros dimensijas skirtumai.

	Tikrovės kultūra	Nuasmeninta kultūra	Galimybės kultūra
Įsameninta kultūra	0,000*	0,000*	0,000*
Tikrovės kultūra		0,001*	0,006*
Nuasmeninta kultūra			0,000*

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Vertindami egzistuojančią organizacijos kultūrą, „Beta“ darbuotojai aukščiausius balus skyrė galimybės kultūrai ($M=3,4825$). Mažiausius balus darbuotojai skyrė įsamenintos kultūros teiginiams ($M=3.0331$, 9 lentelė).

9 lentelė. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Įsameninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Egzistuojanti kultūra	3.0331		3.3808		3.2605		3.4825	
Norima kultūra	3.9415	0,000*	3.7482	0,000*	3.4926	0,000*	3.7807	0,000*
Egzistuojančios ir norimos kultūros vertinimų vidurkių skirtumas	0.9084		0.3674		0.2321		0.2982	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Nors įsamenintos kultūros dimensija „Beta“ organizacijoje vertinama kaip mažiausiai pasireiškianti, būtent įsamenintai kultūrai (teiginiai „norėčiau, kad būtų“) skirti aukščiausi balai ($M= 3.9415$). Mažiausi balai, vertinant norimą padėtį, priskirti nuasmenintai kultūrai ($M=3.4926$, 9 lentelė).

„Gamma“ organizacijos „esama“ / „norima“ kultūra

Bendrojo „Gamma“ organizacijos egzistuojančios kultūros vertinimo rezultatai rodo, kad skirtingų organizacijos kultūros dimensijų vertinimai tarpusavyje statistiškai reikšmingai skiriasi (10 lentelė).

10 lentelė. Atsakymų apie skirtingas organizacijos kultūros dimensijas skirtumai.

	Tikrovės kultūra	Nuasmeninta kultūra	Galimybės kultūra
Įsameninta kultūra	0,000*	0,000*	0,000*
Tikrovės kultūra		0,000*	0,000*
Nuasmeninta kultūra			0,007*

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

„Gamma“ organizacijos darbuotojai, vertindami esamą organizacijos kultūrą, aukščiausius balus skyrė įsamenintai kultūrai (M=4,0274), mažiausius balus darbuotojai skyrė priešingai dimensijai - nuasmenintai kultūrai (M=3.1472, 11 lentelė).

11 lentelė. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Įsameninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Egzistuojanti kultūra	4.0274		3.6138		3.1472		3.5435	
Norima kultūra	4.211	0,000*	3.9386	0,000*	3.3043	0,000*	3.8913	0,000*
Egzistuojančios ir norimos kultūros vertinimų vidurkių skirtumas	0.1836		0.3248		0.1571		0.3478	

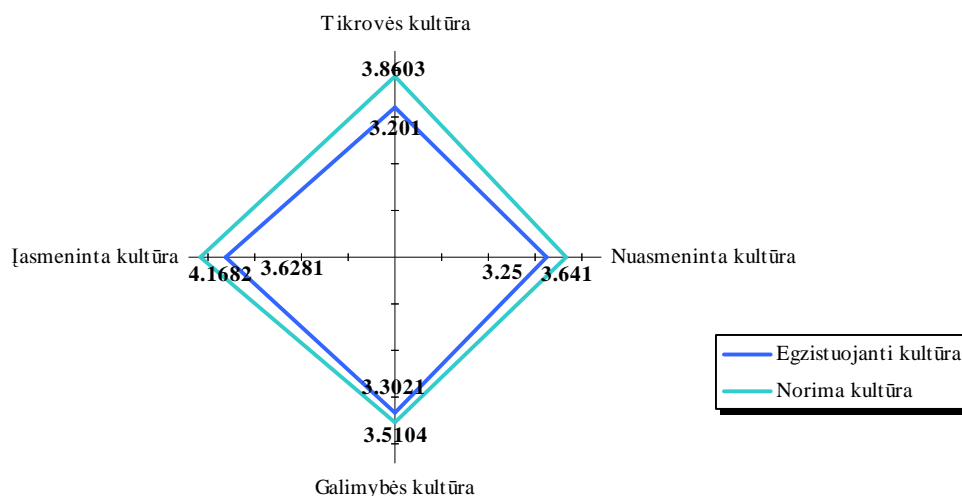
*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Kaip ir esamos organizacijos kultūros vertinimo atveju, atsakydami į teiginius „norėčiau, kad būtų“, aukščiausius balus darbuotojai skyrė įsamenintai kultūrai (M=4.211), o mažiausius balus - nuasmenintai kultūrai (M=3.3043, 11 lentelė).

Ketvirtas mūsų tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbuotojų „esamos“ ir „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumus. Norint sužinoti, tarp kurių organizacijos kultūros dimensijų vertinimų yra didžiausi ir mažiausi skirtumai, buvo apskaičiuoti atskirų organizacijos kultūros dimensijų vidurkių skirtumai (7, 9, 11 lentelės).

„Alpha“ organizacijos „esamos“ / „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

„Alpha“ organizacijos egzistuojančios/norimos kultūros tyrimo rezultatai grafiškai pavaizduoti 2-ame paveikslėlyje.

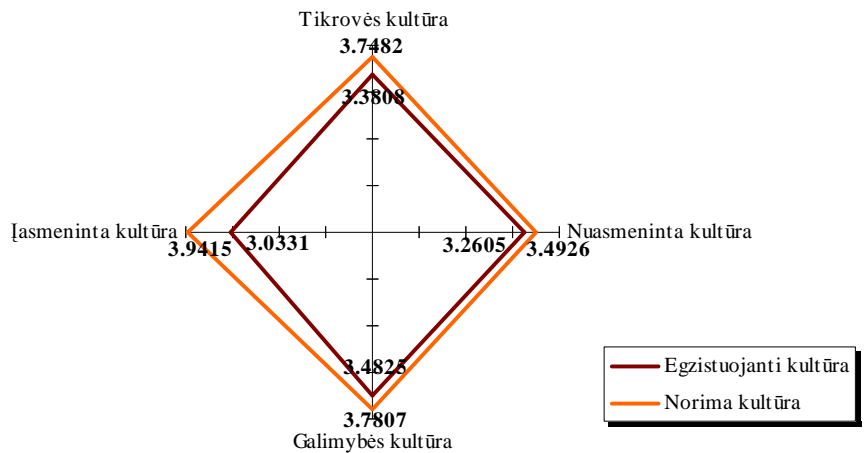


2 pav. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūrų palyginimas.

Vertinimų skirtumus patvirtina ir 7-oje lentelėje pateikti esamos ir norimos organizacijos kultūros vertinimų vidurkių skirtumai bendroje respondentų grupėje. Didžiausias skirtumas tarp egzistuojančios bei norimos kultūrų vidurkių gautas tarp tikrovės kultūros vertinimų ($d=0.6593$), mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp galimybės kultūros vertinimų ($d=0.2083$, 7 lentelė). Palyginus visų darbuotojų organizacijos esamos ir norimos kultūrų vertinimo rezultatus, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (Sig.2-tailed 0,000, kai $p<0.005$). Iš 2 paveikslėlio ir 7 lentelės matyti, jog norimai kultūrai skiriami aukštesni balai. Palyginus skirtingų dimensijų vertinimo rezultatus, statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijos esamos ir norimos kultūros gauti tarp įsamenintos, tikrovės ir nuasmenintos kultūrų vertinimų, tarp esamos ir norimos galimybės kultūros rezultatų statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta (7 lentelė).

„Beta“ organizacijos „esamos“ / „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

„Beta“ organizacijos egzistuojančios/norimos kultūros tyrimo rezultatai grafiškai pavaizduoti 3 –iame paveikslėlyje.

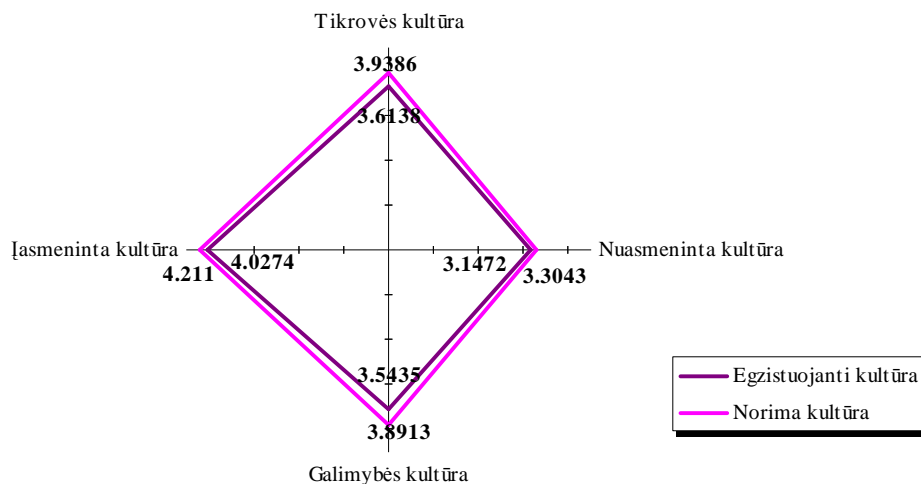


3 pav. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūrų palyginimas.

Didžiausias skirtumas tarp egzistuojančios bei norimos kultūrų vidurkių gautas tarp įsamenintos kultūros vertinimų ($d=0.9084$), mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp nuasmenintos kultūros vertinimų ($d=0.2321$, 9 lentelė). Palyginus visų darbuotojų organizacijos esamos ir norimos kultūrų vertinimo rezultatus, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (Sig.2-tailed 0.000, kai $p<0.005$). Kaip ir „Alpha“ organizacijos darbuotojai, taip ir „Beta“ organizacijos nariai norimai kultūrai skyrė aukštesnius balus nei esamai organizacijos kultūrai. Palyginus tarpusavyje esamos/norimos kultūrų skirtingų dimensijų vertinimo rezultatus tarp visų rasti statistiškai reikšmingi skirtumai (9 lentelė).

„Gamma“ organizacija „esamos“ / „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai „Gamma“ organizacijos egzistuojančios/norimos kultūros tyrimo rezultatai grafiškai pavaizduoti 4 – amame paveikslėlyje.

Didžiausias skirtumas tarp egzistuojančios bei norimos kultūrų vidurkių gautas tarp galimybės kultūros vertinimų ($d=0.3478$), mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp nuasmenintos kultūros vertinimų ($d=0.1571$, 11 lentelė).



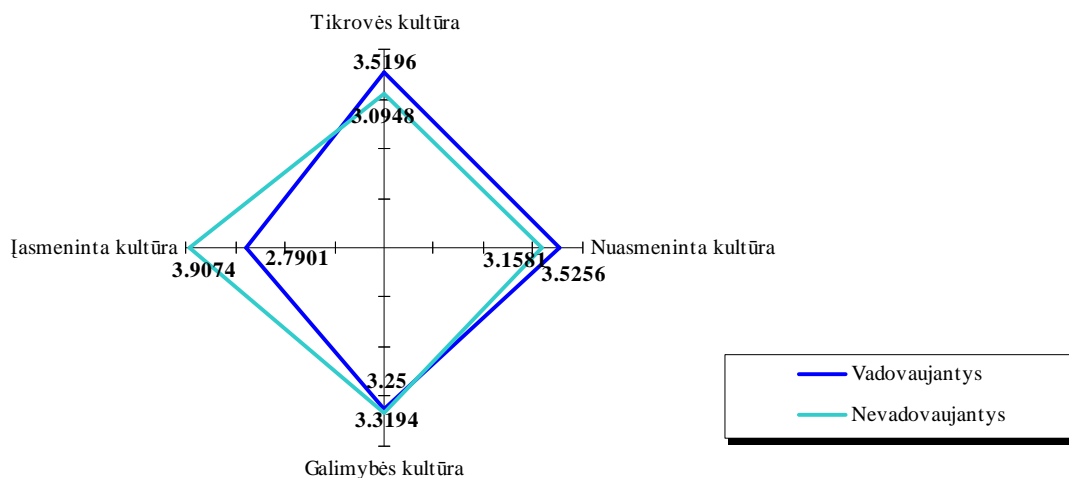
4 pav. Egzistuojančios ir norimos organizacijos kultūrų palyginimas.

Palyginus visų darbuotojų organizacijos esamos ir norimos kultūrų vertinimo rezultatus, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (Sig.2-tailed 0.000, kai $p < 0.005$). Iš 4 paveikslėlio ir 11 lentelės matyti, jog norimai kultūrai, kaip ir anksčiau minėtų organizacijų „Alpha“ ir „Beta“ atveju skiriami aukštesni balai. Palyginus tarpusavyje esamos/norimos kultūrų skirtingų dimensijų vertinimo rezultatus tarp visų rasti statistiškai reikšmingi skirtumai (11 lentelė).

Penktas tyrimo uždavinys buvo nustatyti vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų esančios organizacijos kultūros vertinimų skirtumus.

„Alpha“ vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų „esamos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

Vadovaujantys „Alpha“ darbuotojai aukščiausius balus skyrė nuasmenintai kultūrai ($M=3.5256$). Žemiausiais balais vadovaujantys vertino įsamenintą kultūrą ($M=2.7901$, 12 lentelė), kai tuo tarpu nevadovaujantys darbuotojai atvirkščiai įsamenintai kultūrai skyrė aukščiausius balus ($M=3.9074$). Nevadovaujantys mažiausius balus skyrė tikrovės kultūrai ($M=3.0948$, 12 lentelė). Grafiškai rezultatai pavaizduoti žemiau pateiktame 5-ame paveikslėlyje.



5 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymų skirtumai.

Palyginus vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymus, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsamenintos, tikrovės ir nuasmenintos kultūros vertinimų, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta tarp galimybės kultūros vertinimų (12 lentelė).

12 lentelė. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

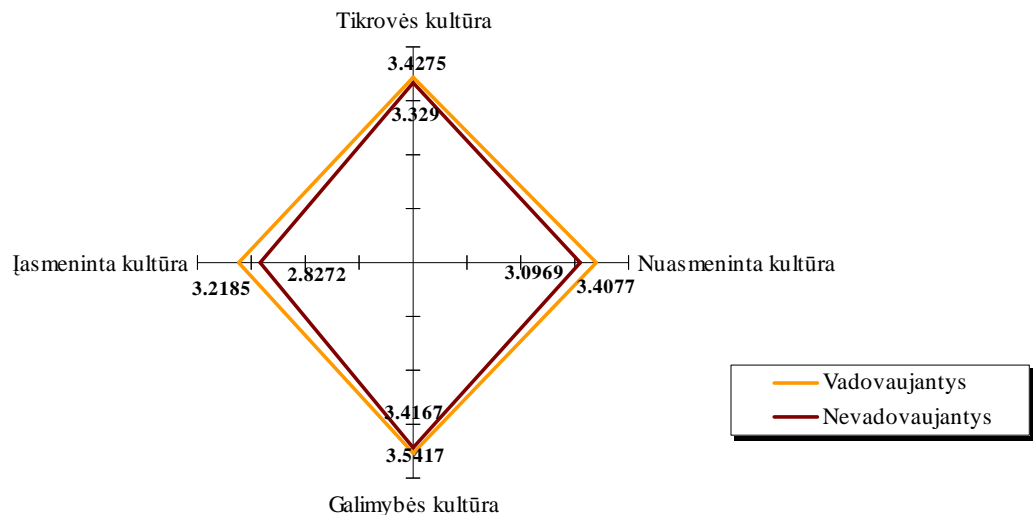
	Įsameninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	2.7901	0,000*	3.5196	0,016*	3.5256	0,000*	3.25	0,327
Nevadovaujantys darbuotojai	3.9074		3.0948		3.1581		3.3194	
Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	1.1173		0.4248		0.3675		0.0694	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Didžiausias skirtumas tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių vertinimų vidurkių gautas tarp įsamenintos kultūros vertinimų ($d=1.1173$), mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp galimybės kultūros vertinimų ($d=0.0694$, 12 lentelė). Palyginus abiejų darbuotojų grupių bendrus organizacijos kultūros vertinimo rezultatus, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (Sig.2-tailed 0.042, kai $p < 0.005$).

„Beta“ vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų „esamos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

Kaip matyti iš rezultatų, „Beta“ organizacijos vadovaujančių ir nevadovaujančių vertinimai analogiški. Vadovaujantys darbuotojai aukščiausius balus skyrė galimybės kultūrai ($M=3.5417$), o žemiausiais balais vertino įsmenintą kultūrą ($M=3.2185$, 13 lentelė). Taip pat ir nevadovaujantys darbuotojai įsmenintai kultūrai skyrė žemiausius balus ($M=2.8272$), o aukščiausius balus skyrė galimybės kultūrai ($M=3.4167$, 13 lentelė). Žemiau esančiame paveikslėlyje grafiškai pateikiami vadovaujančių ir nevadovaujančių „Beta“ darbuotojų organizacijos kultūros vertinimai.



6 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymų skirtumai.

Palyginus vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymus, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsmenintos ir nuasmenintos kultūros vertinimų, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta tarp tikrovės ir galimybės kultūros vertinimų (13 lentelė).

13 lentelė. Vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

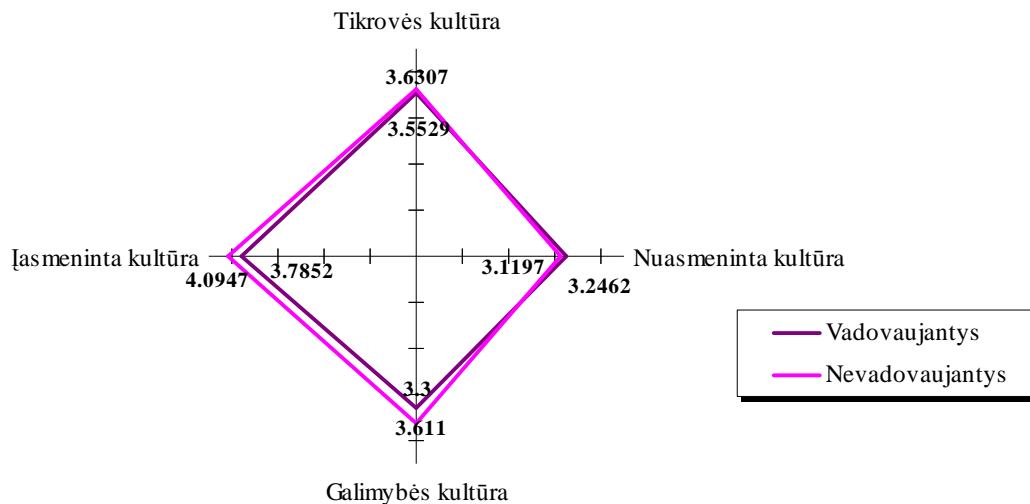
	Įsmeninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	3.2185	0,002*	3.4275	0,289	3.4077	0,013*	3.5417	0,184
Nevadovaujantys darbuotojai	2.8272		3.329		3.0969		3.4167	
Vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	0.3913		0.0985		0.3108		0.125	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Didžiausias skirtumas tarp „Beta“ vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų vertinimų vidurkių gautas tarp įsmenintos kultūros vertinimų ($d=0.3913$), mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp tikrovės kultūros vertinimų ($d=0.0985$, 13 lentelė). Palyginus abiejų darbuotojų grupių bendrus organizacijos kultūros vertinimo rezultatus, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (Sig.2-tailed 0.02, kai $p < 0.005$).

„Gamma“ vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų „esamos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

Vadovaujantys „Gamma“ darbuotojai aukščiausius balus skyrė įsmenintai kultūrai ($M=3.7852$), tuo tarpu žemiausiais balais vadovaujantys vertino priešingą organizacijos kultūros dimensiją - nuasmenintą kultūrą ($M=3.2462$, 14 lentelė). Analogiškai nevadovaujantys darbuotojai įsmenintai kultūrai skyrė aukščiausius balus ($M=4.0947$), o nuasmenintai kultūrai skyrė mažiausius balus ($M=3.1197$, 14 lentelė). Žemiau esančiame paveikslėlyje grafiškai pavaizduoti vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimai.



7 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymų skirtumai.

Palyginus vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų atsakymus, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp įsmenintos kultūros vertinimų, nevadovaujantys ją vertino aukščiau. Tarp tikrovės, nuasmenintos ir galimybės kultūrų vertinimų statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta (14 lentelė).

14 Lentelė. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Įsmeninta kultūra		Tikrovės kultūra		Nuasmeninta kultūra		Galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	3.7852	0,027*	3.5529	0,303	3.2462	0,397	3.3	0,208
Nevadovaujantys darbuotojai	4.0947		3.6307		3.1197		3.611	
Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	0.3095		0.0778		0.1265		0.311	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Didžiausi skirtumai tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų vidurkių gauti tarp galimybės kultūros vertinimų ($d=0.311$) bei labai panašiai tarp įsmenintos kultūros vertinimų ($d=0.3095$). Mažiausias vidurkių skirtumas gautas tarp tikrovės kultūros vertinimų

($d=0.0778$, 14 lentelė). Palyginus abiejų darbuotojų grupių bendrus organizacijos kultūros vertinimo rezultatus, statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta (Sig.2-tailed 0.242, kai $p<0.005$).

Šeštas tyrimo uždavinys – nustatyti vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumus. Tam buvo paskaičiuotos atskirai kiekvienos organizacijos kultūros dimensijos atskirai vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų atsakymų į teiginius „norėčiau, kad būtų“ vidutinės reikšmės. Didesnis vidurkis reiškia, kad organizacijos kultūros dimensija labiau tinka norimos organizacijos kultūrai apibūdinti ir atvirkščiai. Taigi pažūrėkime, kokios organizacijos kultūros vadovaujantys ir nevadovaujantys norėtų labiausiai, o kokios mažiausiai.

„Alpha“ vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

„Alpha“ vadovai labiausiai norėtų tikrovės kultūros ($M=4.392$), mažiausiai nuasmenintos kultūros ($M=3.551$). Nevadovai aukščiausius balus skyrė įsamenintai kaip norimai kultūrai, ir jų vertinimo vidurkis panašus vadovų vertinimo vidurkiui ($M=4.165$), mažiausius balus nevadovai skyrė galimybės kultūrai ($M=3.361$, 15 lentelė).

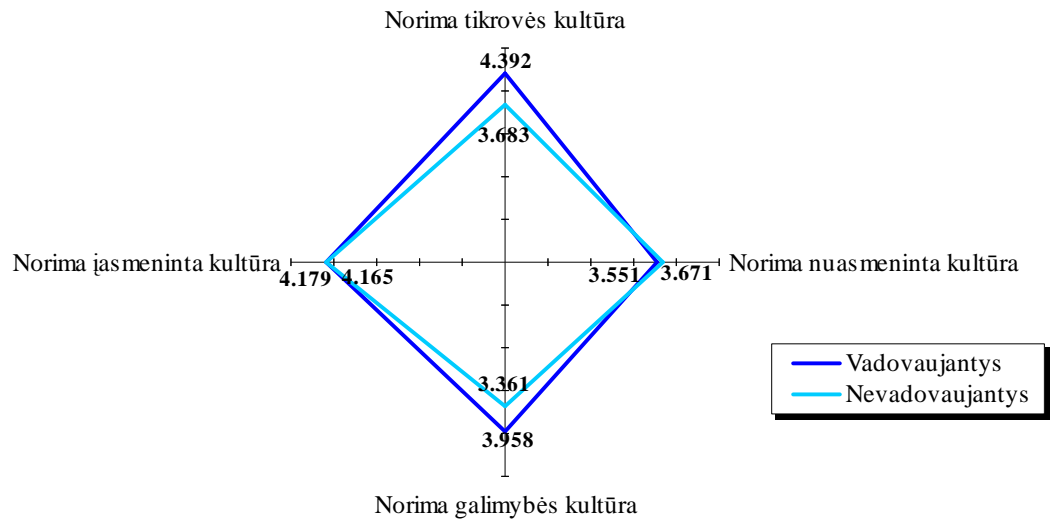
15 lentelė. Vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Norima įsameninta kultūra		Norima tikrovės kultūra		Norima nuasmeninta kultūra		Norima galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	4.179		4.392		3.551		3.958	
Nevadovaujantys darbuotojai	4.165	0.887	3.683	0,000*	3.671	0.018*	3.361	0.038*
Vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	0.014		0.709		0.12		0.597	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų *norimos* įsamenintos kultūros vertinimai labai panašūs, gautas skirtumas tarp vidurkių tik 0.014, čia nerasta statistiškai reikšmingo skirtumo. Kiti vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi (15 lentelė). Labiausiai vertinimai nesutampa dėl *norimos* tikrovės kultūros, gautas skirtumas tarp vidurkių 0.709 (15 lentelė).

Apačioje vizualiai pateikiami vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų norimos kultūros vertinimo rezultatai.



8 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimų palyginimas.

„Beta“ vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

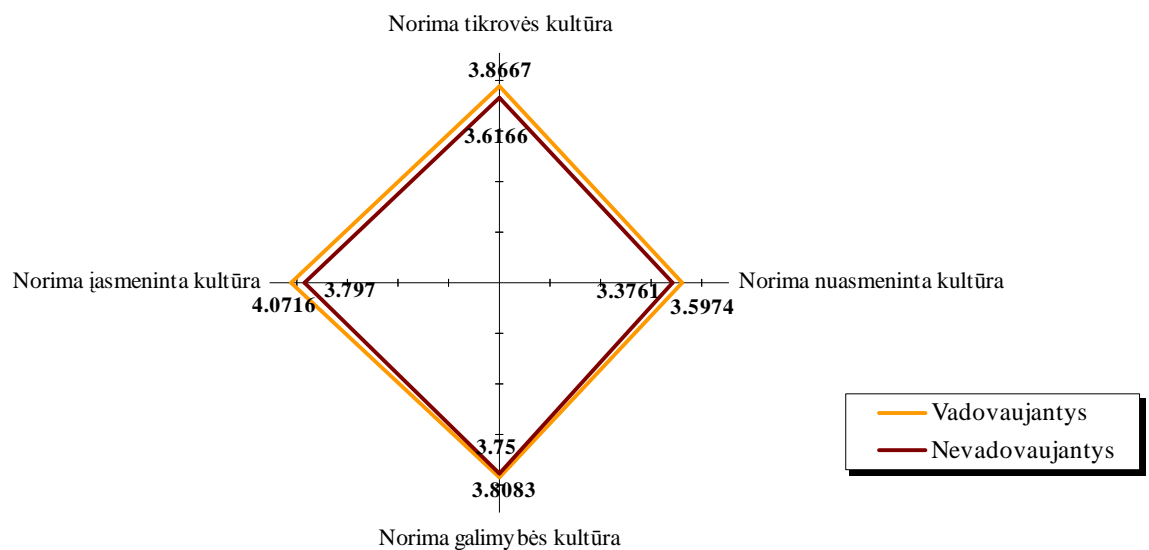
Iš rezultatų matyti, kad įsmenintos organizacijos kultūros tiek vadovaujantys, tiek nevadovaujantys norėtų labiausiai, o taip pat abiejų grupių rezultatai sutampa ir kokios norėtų mažiausiai - nuasmenintos kultūros (16 lentelė).

16 lentelė. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Norima įsmeninta kultūra		Norima tikrovės kultūra		Norima nuasmeninta kultūra		Norima galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	4.0716	0,000*	3.8667	0.01*	3.5974	0.022*	3.8083	0.712
Nevadovaujantys darbuotojai	3.797		3.6166		3.3761		3.75	
Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	0.2746		0.2501		0.2213		0.0583	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų norimos galimybės kultūros vertinimai labai panašūs, gautas skirtumas tarp vidurkių tik 0.0583, čia nerasta statistiškai reikšmingo skirtumo. Kiti vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi, nors gauti skirtumai tarp vertinimo vidurkių sukasi apie 0.2 (16 lentelė). Apačioje vizualiai pateikiami vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų norimos kultūros vertinimo rezultatai



9 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimų palyginimas.

„Gamma“ vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų „norimos“ organizacijos kultūros vertinimų skirtumai

„Gamma“ vadovai labiausiai norėtų tikrovės kultūros (M=4.1412), o nevadovai aukščiausius balus skyrė įsamenintai kaip norimai kultūrai (M=4.2551). Tuo tarpu mažiausius balus abi grupės - vadovai ir nevadovai skyrė nuasmenintai kultūrai (17 lentelė).

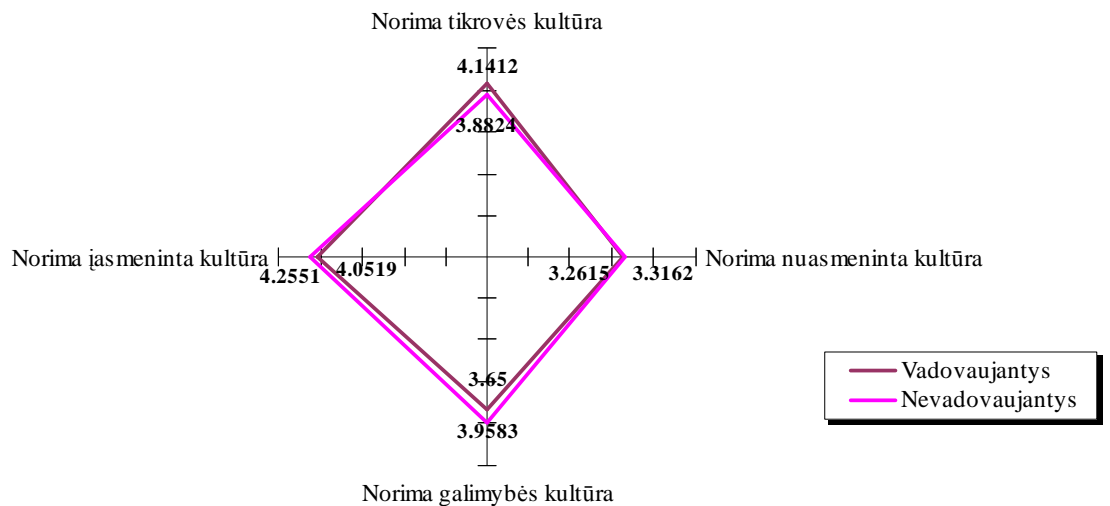
17 lentelė. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimo rezultatai.

	Norima įsmeninta kultūra		Norima tikrovės kultūra		Norima nuasmeninta kultūra		Norima galimybės kultūra	
	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed	Vidurkis	Sig.2-tailed
Vadovaujantys darbuotojai	4.0519	0.12	4.1412	0.175	3.2615	0.765	3.65	0.06
Nevadovaujantys darbuotojai	4.2551		3.8824		3.3162		3.9583	
Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų vidurkių skirtumas	0.2032		0.2588		0.0547		0.3083	

*Žvaigždutėmis pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai. Statistiškai reikšmingas skirtumas, kai $p \leq 0.05$.

Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimai gana panašūs. Palyginus skirtingas vertinamas dimensijas, nerasta nė vieno statistiškai reikšmingo skirtumo (17 lentelė).

Žemiau esančiame paveikslėlyje grafiškai pateikiami „Gamma“ vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* kultūros vertinimai.

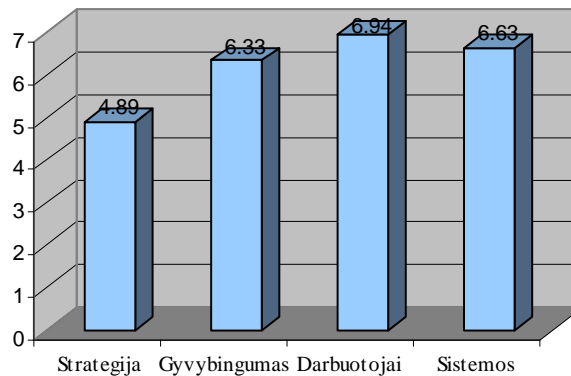


10 pav. Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų *norimos* organizacijos kultūros vertinimų palyginimas.

7.2. Kompanijos brandumo tyrimo rezultatai

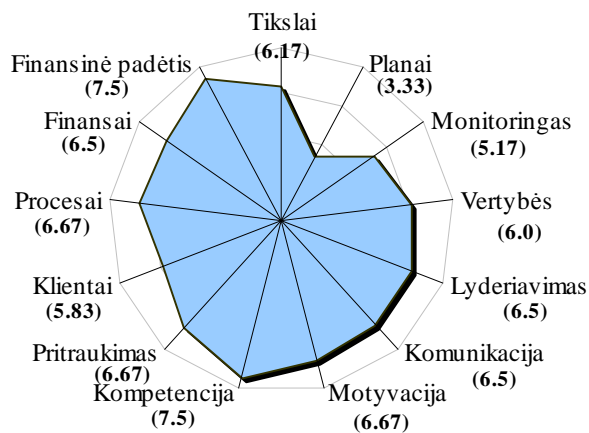
Kitas mūsų tyrimo uždavinys – nustatyti kompanijos brandumo lygį. Šiame skirsnyje pateiksime organizacijos brandumo tyrimo rezultatus. Pirmiausia kiekvienos organizacijos brandumas aptariamas atskirai, nustatant brandumo lygį skirtinguose pjūviuose. Išskiriamos didžiausio ir mažiausio brandumo sritys. Toliau bendrai palyginamas kompanijų „Alpha“, „Beta“, „Gamma“ brandumo pasireiškimas skirtingose srityse.

„Alpha“ organizacijos brandumas



11 pav. Kompanijos brandumo pasireiškimas skirtingose veiklos srityse.

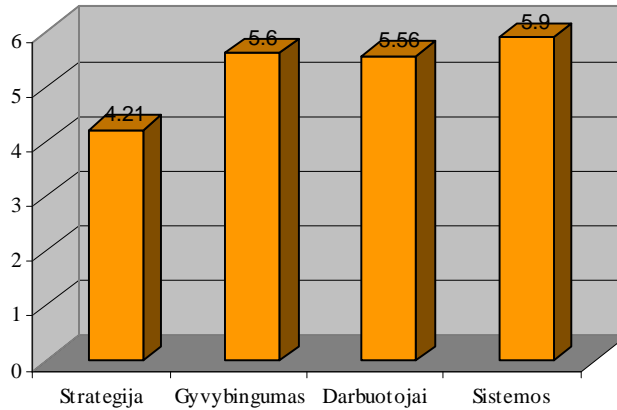
Pastebime šias svarbiausias tendencijas: prasčiausiai vertinamas brandumas kompanijos strategijos srityje ($M=4.89$). Aukščiausiai vertinamas brandumas kompanijos darbuotojų srityje ($M=6.94$). *Gyvybingumo*, *Sistemų* ir *Darbuotojų* sričių vertinimai atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą, tuo tarpu *Strategijos* srities vertinimai atitinka trečio brandumo lygio apibūdinimą. Paanalizuosime rezultatus trylikoje smulkesnių brandumo sričių.



12 pav. Kompanijos brandumo vertinimai trylikoje sričių.

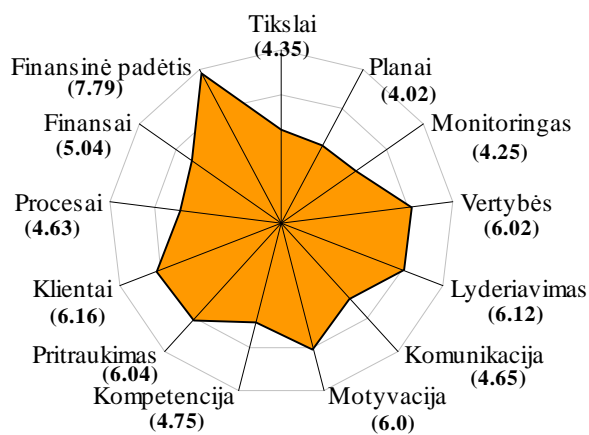
Kaip matyti iš 12-to paveikslėlio, geriausiai esama situacija buvo vertinama *Finansinės padėties* (7.5 – “Kuriame finansinės padėties gerinimo planus, prognozuojame galimas pasekmes, vertiname atsiveriančias galimybes, numatome galimas problemas ir užbėgame joms už akių“) ir *Kompetencijos* (7.5 – “Stebime aplinką, kaupiame potencialių mūsų darbuotojų bazę. Visuomenei pristatome savo kompaniją kaip patrauklią vietą dirbti ir tobulėti“) pjūviuose. Šių pjūvių vertinimai atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą. Daugumos kitų pjūvių – *Tikslai* (M=6.17), *Lyderiavimas*(M=6.5), *Komunikacija*(M=6.5), *Motyvacija*(M=6.67), *Pritraukimas*(M=6.67), *Procesai*(M=6.67), *Finansai*(6.5) vertinimai taip pat atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą. Į trečią brandumo lygį patenka trijų sričių vertinimai: *Vertybės* (M=6.0), *Klientai* (M=5.83) ir *Monitoringas* (M=5.17). Išimtį sudaro pjūvio „*Planai*“ vertinimas (M=3.33), jis atitinka tik antro brandumo lygio apibūdinimą, kuris yra toks: „Svarbiausioms užduotims (užsakymams) atlikti sudarome detalius veiksmų planus. Žinome, kad netiksliai įvertinę reikiamus išteklius darysime klaidas, vėluosime, o tai labai brangiai kainuoja. Stengiamės mobilizuoti visus išteklius ir padaryti viską, kad planai būtų įgyvendinti“.

„Beta“ organizacijos brandumas



13 pav. Kompanijos brandumo pasireiškimas skirtingose veiklos srityse.

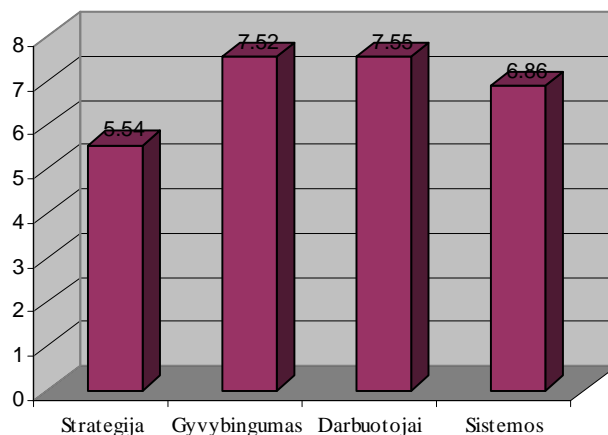
Išanalizavus „Beta“ organizacijos brandumo tyrimo rezultatus, nustatyta, kad kaip ir kompanijos „Alpha“ atveju prasčiausiai vertinamas brandumas kompanijos strategijos srityje ($M=4.21$). Aukščiausiai vertinamas brandumas kompanijos sistemų srityje ($M=5.9$). *Gyvybingumo, Sistemų, Darbuotojų*, o taip pat ir *Strategijos* sričių vertinimai atitinka trečio brandumo lygio apibūdinimą. Žemiau vizualiai pateikiami rezultatai dvylikoje smulkesnių brandumo sričių.



14 pav. Kompanijos brandumo vertinimai trylikoje sričių.

Kaip matyti iš 14-to paveikslėlio, daugumos pųvių vertinimai atitinka trečio brandumo lygio apibūdinimą. Prasčiausiai vertinamos Strategijos sritys: *Planai* (M=4.02), *Monitoringas* (M=4.25), *Tikslai* (M=4.35), *Procesai* (M=4.63), *Komunikacija* (M=4.65), *Kompetencija* (M=4.75). Palankiausiai vertinamos sritys: *Klientai* (M=6.16- „Kompanijos produktus efektyviai pozicijuojame, aktyviai pristatome tikslinėms vartotojų grupėms. Veikia klientų globos sistema. Numatome klientų poreikių pokyčius, tam rimtai ruošiamės.“), *Lyderiavimas* (M=6.12- „Vadovai turi reikiamų vadovavimo įgūdžių, toliau juos tobulina. Jie numato savo, savo komandos bei kiekvieno darbuotojo augimo kryptis. Darbuotojams deleguoja papildomą atsakomybę, skiria aukštesnės kompetencijos reikalaujančias užduotis, skatina tobulėti“), *Pritraukimas* (M=6.04), *Vertybės* (M=6.02). Pastarųjų keturių išvardintų sričių vertinimai atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą. Išimtinai aukšti pųvio „*Finansinė padėtis*“ vertinimai (M=7.79), jie atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą.

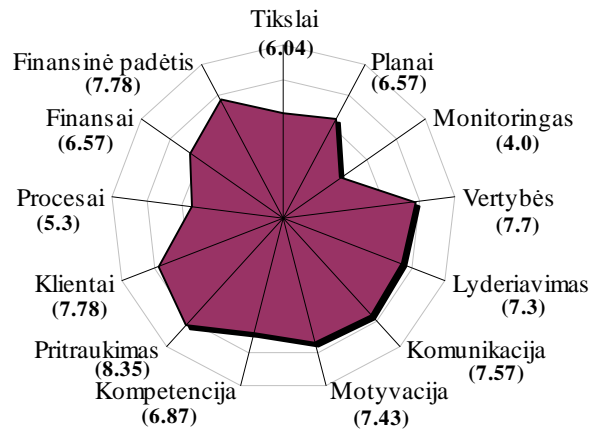
„Gamma“ organizacijos brandumas



15 pav. Kompanijos brandumo pasireiškimas skirtingose veiklos srityse.

Kaip ir pirmosiose dviejose kompanijose prasčiausiai vertinamas brandumas kompanijos strategijos srityje (M=5.54). Aukščiausiai vertinamas brandumas kompanijos darbuotojų srityje (M=7.55), panašus vertinimas gautas ir gyvybingumo srityje (M=7.52). Gyvybingumo, Sistemų ir Darbuotojų sričių vertinimai atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą, tuo tarpu

Strategijos srities vertinimai atitinka trečio brandumo lygio apibūdinimą. Žemiau esančiame paveikslėlyje pavaizduoti rezultatai dvylikoje smulkesnių brandumo sričių.

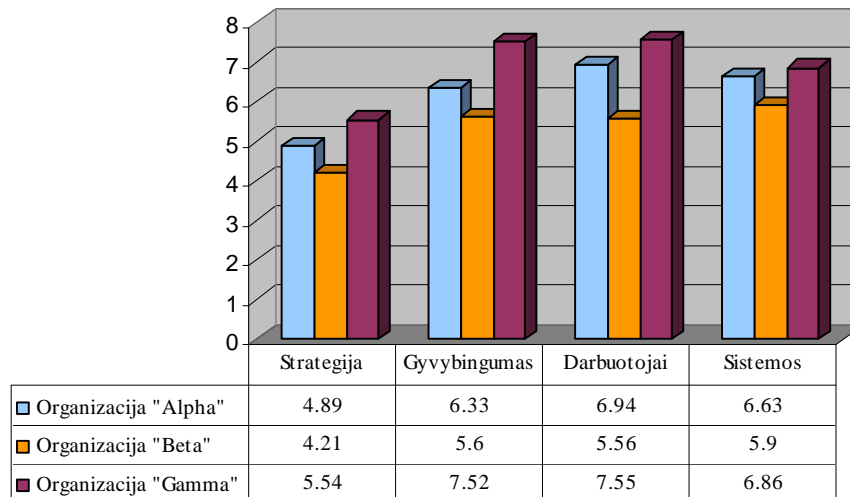


16 pav. Kompanijos brandumo vertinimai trylikoje sričių.

Geriausiai esama situacija buvo vertinama *Pritraukimo* pjūvyje ($M=8.35$ „Darbuotojų poreikio planavimo ir pritraukimo sistema funkcionuoja optimaliai. Atsižvelgdami į praeities klaidas, padėtį rinkoje ir savo strateginius tikslus nuolat ją tobuliname“), jis atitinka penktąjį brandumo lygį. Aukštai vertinami ir kiti pjūviai: *Klientai* ($M=7.78$), *Finansinė padėtis* ($M=7.78$), *Vertybės* ($M=7.7$), *Komunikacija* ($M=7.57$), *Motyvacija* ($M=7.43$), *Kompetencija* ($M=6.87$), *Finansai* ($M=6.57$), *Planai* ($M=6.57$), *Tikslai* ($M=6.04$). Šių pjūvių vertinimai atitinka ketvirto brandumo lygio apibūdinimą. Išimtį sudaro pjūvio „*Procesai*“ vertinimas ($M=5.3$), jis atitinka trečio brandumo lygio apibūdinimą: „Organizaciją „struktūruojame“ veikos procesų pagrindu. Darbuotojai suvokia procesų sąveiką, savo vaidmenį juose, savo vietą organizacijos vidinėje „klientų-tiekėjų“ grandinėje. Tiksliai apibrėžti informacijos srautai ir dalykinės komunikacijos tvarka“. Taip pat iš kitų atsakymų ypač išsiskyrė pjūvio „*Monitoringas*“ vertinimas ($M=4.0$ – „Nuolat tikriname pagrindinius finansinius rodiklius ir suplanuotų darbų įvykdymą. Reguliariai organizuojame rimtus atsakingų darbuotojų susirinkimus, kuriuose įvertiname planų įvykdymo laipsnį“). Jis atitinka tik antro brandumo lygio apibūdinimą.

Kompanijų „Alpha“, „Beta“, „Gamma“ brandumo vertinimų skirtingose srityse palyginimas

Galiausiai siekiant įgyvendinti paskutinį tyrimo uždavinį, turime palyginti analizuojamų organizacijų brandumo lygius įvairiose srityse. Žemiau esančiame paveikslėlyje pateikiami visų analizuojamų kompanijų kiekvienos srities vertinimų vidurkiai.



17 pav. Skirtingų kompanijų brandumo lygių palyginimas

Kaip matome iš rezultatų, tik organizacijos „Beta“ brandumo lygis vienodas visose keturiuose srityse ir yra trečias. Šis lygis įvardinamas kaip *Apibrėžtumas*, kai vadovai akcentą perkelia nuo žmonių į tikslia, aiškia tvarka, sistemas. Organizacijų „Alpha“ ir „Gamma“ brandumo lygiai Strategijos srityje žemiausi ir atitinka trečio lygio apibūdinimą, o Gyvybingumo, Darbuotojų ir Sistemų srityse vertinimai atitinka ketvirto lygio apibūdinimą. Šis lygis įvardinamas kaip *Numatymas*, ketvirtą brandumo lygį pasiekusios kompanijos vadovai analizuoja, prognozuoja save ir savo aplinką, imasi aktyvių veiksmų kurdami, pertvarkydami tiek savo organizaciją, tiek aplinką. Nors matome, jog „Alpha“ ir „Gamma“ organizacijų brandumo lygis visose srityse analogiškas, tačiau, palyginę vertinimų vidurkius, pastebime, jog „Gamma“ darbuotojų vertinimai visose srityse aukštesni už „Alpha“ vertinimus, o taip pat ir už „Beta“ vertinimus.

REZULTATŲ APTARIMAS

Šioje darbo dalyje rezultatus analizuosime atsižvelgdami į tyrimo hipotezių seką ir jų uždavinius. Rezultatų aptarimo pabaigoje pateiksime rekomendacijas ateities tyrimams.

Pirmoji hipotezė - organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti, organizacijoje dominuojantį kultūros tipą. Pasak W.E.Schneider, organizacijos strategija susijusi su dviem poromis priešingybių: Tikrovė/Galimybė ir Įsmeninta/Nuasmeninta dimensijos. Todėl kiekviena tiriama įmonė patenka į vieną iš keturių laukų: 1) Tikrovės-Nuasmeninta (Kontrolės) kultūra; 2) Galimybės-Nuasmeninta (Kompetencijos) kultūra; 3) Galimybės-Įsmeninta (Kultivavimo) kultūra; 4) Tikrovės-Įsmeninta (Bendradarbiavimo) kultūra. Remiantis gautais rezultatais, matyti, jog mūsų pirmoji hipotezė pasitvirtina tik iš dalies. Faktorinė analizė parodė, kad organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti, kokia organizacijos kultūros dimensija dominuoja organizacijoje: Įsmeninta, Nuasmeninta, Tikrovės ar Galimybės, tačiau jis neišskiria konkretaus organizacijos kultūros tipo (5 lentelė). O juk iš tikro viena dimensija apibūdina du organizacijos kultūros tipus: 1) Įsmeninta (Bendradarbiavimo ir Kultivavimo) kultūra, 2) Nuasmeninta (Kontrolės ir Kompetencijos) kultūra, 3) Tikrovės (Kontrolės ir Bendradarbiavimo), 4) Galimybės (Kompetencijos bei Bendradarbiavimo). Įdomu, kas lėmė tokius rezultatus. Greičiausiai, rezultatų negalima aiškinti vienareikšmiškai. Jau pats Schneider teigia, kad labai retai kuri nors organizacija idealiai sutampa tik su kuria nors viena kultūra, ir dažniausiai būna kelių kultūros tipų kombinacija. Gali būti ir taip, kad įvardinti dominuojančią kultūrą gana sunku (Schneider W.E., 1994). Iš kitos pusės, dominuojantį kultūros tipą galime apskaičiuoti, atsižvelgę ne tik į dominuojančią dimensiją, bet ir į mažiausiai pasireiškiančią.

Apskaičiavus klausimyno teiginių faktorinius svorius bei pašalinus teiginius, mažinančius vidinį skalių suderinamumą (taip pat ir teiginius dėl vienodų svorių priskiriamus keliems faktoriams), pastebime, kad daugiausiai likusių teiginių pakliūna į įsmenintos kultūros faktorių, o mažiausiai į galimybės kultūros faktorių. Daugiausiai pašalintų ir taisytinų teiginių atitinka kompetencijos ir kontrolės tipus. Svarstant, kas lėmė teiginių diskriminavimo galią, galimas daugiau nei vienas atsakymo variantas. Viena vertus, tikėtina, jog Lietuvos organizacijoms įsmeninta kultūra (Bendradarbiavimo ir Kultivavimo tipai)

labiau pažįstama, dažniau pasitaiko, todėl ir ją atspindintys teiginiai darbuotojams lengviau suprantami. Kita vertus, derėtų dar sykį pažvelgti į Kompetencijos ir Kontrolės kultūrą atitinkančių teiginių vertimą, o taip pat ir išigilinti į atitinkamų sąvokų vartojimą Lietuvoje (pvz.: ekspertas, kompetencija). Klausimyno patikimumas gana aukštas – Cronbach $\alpha = 0.95$. Apibendrinus galime teigti, kad Lietuvos kompanijose kiekybiniai organizacijos kultūros tyrimai yra įmanomi. Remiantis mūsų pateiktomis rekomendacijomis sukurto klausimyno korekcijai, šiuo instrumentu vėliau galėtų pasinaudoti ir kiti šią temą nagrinėsiantys autoriai.

Tam, kad įsitikintume, jog mūsų sukurtas klausimynas turi skiriamąją galią, paanalizuokime detaliau, kokios organizacijos kultūros dimensijos dominuoja mūsų analizuojamose organizacijose. Tai atliksime remdamiesi tyrimo metu išskirtais faktoriais.

Iš gautų rezultatų matyti, kad „Alpha“ organizacijoje dominuoja Įsamenintos kultūros dimensija (6 lentelė). Šios dimensijos vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų organizacijos kultūros dimensijų vertinimų (7 lentelė). Remiantis W.E.Schneiderio teorija, „Alpha“ organizacija itin orientuojasi į procesus. Vadinasi, ir į organizacijos sprendimų priėmimą. Įsamenintos kultūros dimensija atspindi Bendradarbiavimo bei Kultivavimo kultūros tipus, tačiau neaišku, kuriam tipui organizacija yra artimesnė – nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp Tikrovės ir Galimybės dimensijų vertinimo (7 lentelė). Ši neaiškumą galėjo įtakoti tai, jog tyrime nedalyvavo kompanijos darbininkų grupė. Galbūt, darbininkų vertinimai padėtų nuspręsti, koks yra kompanijos prioritetas – dėmesys realiams, jau esantiems dalykams (Tikrovės dimensija) ar dėmesys galimiems, idėjiniams dalykams (Galimybės dimensija). Įsamenintai organizacijos kultūros dimensijai, vadinasi, taip pat ir „Alpha“ organizacijai būdingas dinamiškumas, orientacija į žmones, nesuvaržymas, galutinių ribų nenustatymas, asmeninis ir tarpasmeninis darbuotojų įsitraukimas aktyviai sprendžiant, tariantis bei veikiant, į priekį organizaciją stumia žmonių motyvacija ir sugebėjimai (Schneider W.E., 1994). Iš tiesų, kiek pavyko sužinoti apie „Alpha“ organizaciją, joje vyrauja komandinis darbo principas. Organizacijos sėkmė - greitai, kokybiškai bei neviršijant numatyto biudžeto atlikti statybiniai objektai-projektai.

„Beta“ organizacijoje dominuoja Galimybės kultūros dimensija (9 lentelė), kurios vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų organizacijos kultūros dimensijų vertinimų (8 lentelė). Remdamiesi W.E.Schneider teorija, darome išvadą, kad „Beta“ organizacija itin orientuojasi į turinį arba į tai, kur krypsta organizacijos dėmesys. Galimybės

kultūros dimensija atspindi Kompetencijos bei Kultivavimo kultūros tipus. Kaip matome iš rezultatų, „Beta“ organizacijos kultūra yra artimesnė Kompetencijos tipui – gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp Įsmenintos ir Nuasmenintos dimensijų vertinimo. Jas palyginus matyti ir tai, jog Nuasmenintos organizacijos kultūros vertinimų vidurkis yra didesnis (9 lentelė). Organizacijos kultūros galimybės dimensijai, vadinasi taip pat ir „Beta“ organizacijai būdingos inovacijos, kūrybingi pasirinkimai, naujoviškumas, išvalgumas, siekiai, įkvepiančios idėjos (Schneider W.E., 1994). Atliekant tyrimą „Beta“ kompanijoje, sužinojome, kad ji lyderiauja inžinerinių sprendimų kūrimo procese, be to, netgi turi atskirą sprendimų departamentą, o kompanijos vienos iš deklaruojamų vertybių – inovacijos ir kūrybiškumas. Organizacijos sėkmė yra kompleksiniai ir unikalūs sprendimai bei jų įgyvendinimas pagal atskiro kliento poreikius, o tam pasiekti reikalingi itin kompetetingi darbuotojai, savo srities žinovai, profesionalai.

„Gamma“ įmonėje, kaip ir anksčiau minėtoje „Alpha“ organizacijoje dominuoja Įsmenintos kultūros dimensija (11 lentelė), kurios vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų organizacijos kultūros dimensijų vertinimų (10 lentelė). Vėlgi, „Gamma“ organizacija orientuojasi ne į turinį, bet į procesą ir į organizacijos sprendimų priėmimą. Įsmenintos kultūros dimensiją atspindi Bendradarbiavimo bei Kultivavimo kultūros. Visgi kaip matome iš rezultatų, „Gamma“ organizacijos kultūra yra artimesnė Bendradarbiavimo kultūros tipui – gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp Tikrovės ir Galimybės dimensijų vertinimo, o jas palyginus matyti, jog Tikrovės organizacijos kultūros vertinimų vidurkis yra didesnis (11 lentelė).

Aptardami „Alpha“ organizacijos kultūrą, jau minėjome, kas būdinga Įsmenintai organizacijos kultūros dimensijai, bet pažiūrėkime, kas apibūdina Bendradarbiavimo kultūros tipą. Tai - dėmesys realiai atliekamiems tos dienos darbams bei rūpesčiams, pragmatiškumas; faktais grįsta patirtis; greita, reali ir materialinę naudą nešanti pagalba klientui, dažniausiai komandoje kylantys sprendimai, abipusis pasitikėjimas; įsitraukimas bei tarpusavio sąveika (Schneider, 1994). Pasak vieno iš „Gamma“ vadovų, transporto paslaugų srityje itin svarbus kriterijus yra laikas. Klientas dažnai pasiruošęs sumokėti daugiau tam, kad krovins būtų pristatytas kuo anksčiau. Taigi jų organizacijos sėkmė - kuo greičiau pagelbėti klientui/užsakovui ir pagelbėti taip, kad iš to būtų gautas pelnas bei išlaikytas klientas. Tam pasiekti reikalinga prisitaikanti, lanksti, greitai reaguojanti komanda. Taigi, aišku, kodėl

didžioji dalis „Gamma“ darbuotojų jauni, dar bestudijuojantys, daugiausia ne pagal savo specialybę dirbantys žmonės.

Antroji tyrimo hipotezė - organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti darbuotojų „esamos“ ir „norimos“ organizacijos kultūros suvokimo skirtumus - pasitvirtino.

Analizuojant organizacijos kultūrą, populiariu ją tirti dviem lygmenimis: egzistuojanti/deklaruojama ir norima/trokštama organizacijos kultūra. Čia galėtume paminėti K.Cameron & R.Quinn (1999) „Organizational Culture Assessment Instrument“ (OCAI) bei A.Furnham nurodomą R.A.Cook ir J.C.Lafferty „Organizational Culture Inventory“ (OCI). Mūsų klausimyno kiekvieną teiginį respondentai irgi turėjo įvertinti dviejose skalėse: „Teiginys tinka organizacijai, kurioje dabar dirbu“ ir „Norėčiau, kad būtų“. Iš gautų rezultatų matyti, kad respondentų esamos ir norimos organizacijos kultūros vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi (6, 9, 11 lentelės). Tačiau taip pat pastebime, kad visų trijų organizacijų „Alpha“, „Beta“, „Gamma“ darbuotojai didesnius vertinimus skiria norimai kultūrai (2, 3, 4 pav.). Galime sakyti, kad rezultatai atskleidžia galimą tyrimo dalyvių nepasitenkinimą: norima „peršokti“ į aukštesnį lygį nepriklausomai nuo vertinamos organizacijos kultūros dimensijos. Taip įvykti galėjo dėl kelių priežasčių. Viena vertus, kaip teigia G.Hammel (2006), žmonės linkę atsakinėti visuomenei priimtinu būdu arba, kitaip tariant, respondentai renkasi atsakymus, kurie jų manymu palankūs tyrėjui (Hammel, 2006). Antra, „norėti“ dažniausiai yra suvokiama kaip „siekti daugiau nei turi dabar“. Tai galėjo atsispindėti ir norimos kultūros vertinimuose. Trečia, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp esamos ir norimos kultūros gali rodyti darbuotojų nepasitenkinimą esama kultūra. Kuo didesnis skirtumas - tuo didesnis nepasitenkinimas. O darbuotojų nepasitenkinimas tikėtina, kad gali įtakoti organizacijos veiklos sričių efektyvumą. Aptarsime organizacijas atskirai.

Galime teigti, kad „Alpha“ organizacijos darbuotojai iš esmės egzistuojančia organizacijos kultūra yra patenkinti, kadangi vertindami norimą organizacijos kultūrą, aukščiausius balus skyrė įsmenintai kultūros dimensijai – tai, kuri ir egzistuoja (6 lentelė). Taigi, darbuotojai esamo organizacijos kultūros tipo kardinaliai keisti nenorėtų - nebent ji „sustiprintų“. Mažiausiai jie norėtų, kad organizacijoje pasireikštų Galimybės kultūros dimensija - šiuo metu mažiausia Tikrovės kultūros dimensijos raiška (6 lentelė, 2 pav.).

Tuo tarpu „Beta“ organizacijos darbuotojai nėra labai patenkinti egzistuojančia organizacijos kultūra. Vertindami norimą organizacijos kultūrą, aukščiausius balus jie skyrė Įsmenintai kultūros dimensijai – tai, kuri organizacijoje pasireiškia mažiausiai (9 lentelė). Nuasmenintai kaip norimai organizacijos kultūrai „Beta“ darbuotojai skyrė mažiausius balus, nors reali Nuasmenintos kultūros raiška už Įsmenintos dimensijos pasireiškimą didesnė (9 lentelė). Pasvarstykime, kaip tokie rezultatai galėjo rasti.

Polinkį priešingo poliaus organizacijos kultūrai galėjo sąlygoti dominuojantis organizacijos kultūros tipas. Kompetencijos kultūros vadovai yra itin reiklūs, jie nuolat darbuotojų reikalauja būti geresniais, o klaidos apskritai yra beveik „tabu“. Tuo tarpu nuolatinės pastangos būti geriausiu, tikėtina, sukelia intensyvumo, griežtumo ir konkurencijos pojūčius, (tarsi žmogui visuomet reikėtų būti budriam), todėl natūralu, kad, laikui bėgant, toks ritmas išvargina ir verčia svajoti apie kažką priešingo.

Kalbant apie „Gamma“ organizaciją, galime spėti, jog jos darbuotojai egzistuojančia organizacijos kultūra patenkinti. Vertindami norimą organizacijos kultūrą, aukščiausius balus jie skyrė Įsmenintai kultūros dimensijai – tai, kuri ir egzistuoja. Tuo tarpu mažiausi balai skirti Nuasmenintai kultūros dimensijai – tai, kuri mažiausiai ir pasireiškė (11 lentelė).

Taigi, labai įdomu tampa patikrinti kitą hipotezę: **organizacijų, kuriose „esamos“ ir „norimos“ organizacijos kultūros suvokimai skiriasi kompanijos brandumo lygis yra mažesnis nei tų organizacijų, kuriose „esamos“ ir „norimos“ organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria.**

Kadangi visose trijose analizuojamose organizacijose tarp esamos ir norimos organizacijos kultūrų vertinimų gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, atsakyti, ar organizacijose, šių skirtumų negavus kompanijos brandumo lygis būtų didesnis - negalime. Taigi pirmoji išvada būtų tokia, kad trijų organizacijų imtis šitai hipotezei patikrinti yra per maža. Prisimenant, kad „norima“ situacija ir įvairuose kituose tyrimuose (pvz.: Punio kompanijos brandumo tyrimas) vertinama palankiau nei „esama“ situacija, iškyla ir antras klausimas: ar įmanoma skirtumų tarp egzistuojančios ir norimos kultūrų negauti apskritai? Vis tik „Alpha“ ir „Gamma“ organizacijose, kuriose buvo įvardintos vienodos dominuojančios esamos ir norimos organizacijos kultūros dimensijos, ir skyrėsi tik kiekybinis jų įvertinimas, kompanijos brandumo laipsnis gautas didesnis, nei „Beta“ organizacijoje (17 pav.), kurioje

įvardintos skirtingos dominuojančios esamos ir norimos organizacijos kultūros dimensijos. Taigi laikykime, kad hipotezė pasitvirtino iš dalies.

Kaip teigia tyrinėtojai, pirmiausia organizacijos kultūrą formuoja organizacijos lyderiai (Schein E. 1990, Armstrong M.1999). Vadovų elgesys reikšmingai įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą (Schuster F.E., 1999; Bohn F.G., 2002; Muczyk Jan P., 2004). Tuo tarpu vidinės subkultūros ir tarp jų atsirandanti trintis trukdo sėkmingam kompanijos funkcionavimui (Punis A., 2004, Muczyk Jan P., 2004). Tai patvirtino ir mūsų tyrimo pagrindinė hipotezė - **organizacijų, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai skiriasi, kompanijos brandumo lygis bus mažesnis nei organizacijų, kuriose vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria**. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimų negauta tik „Gamma“ organizacijoje (14 lentelė). „Alpha“ ir „Beta“ organizacijose vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų vertinimai tarpusavyje statistiškai reikšmingai skyrėsi (12, 13 lentelės). Taigi, kad hipotezė pasitvirtintų, kompanijos brandumas turėtų būti didžiausias „Gamma“ organizacijoje. Palyginus skirtingų kompanijų atitinkamų sričių vertinimo vidurkius (17 pav.), būtent tai ir gauname - „Gamma“ organizacijos vertinimo vidurkiai visose srityse yra aukščiausi. Atrodytų mūsų hipotezė pasitvirtino, tačiau vertinimo vidurkius priskyrus atitinkamiems brandumo lygiams, pastebime, kad tik „Beta“ organizacijai priskiriamas trečias brandumo lygis visose vertinamose srityse, ir jis apibūdinamas kaip Apibrėžtumas. Tuo tarpu „Alpha“ organizacijai kaip ir „Gamma“ organizacijai apibendrinus rezultatus priskiriami vienodi brandumo lygiai - trečias Strategijos srityje, ketvirtas brandumo lygis Gyvybingumo, Darbuotojų ir Sistemų srityse, ir brandumo lygis apibūdinamas kaip Numatymas. Taigi, nors organizacijos „Alpha“ vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų grupių atsakymai skiriasi, kompanijos brandumo lygis atitinka „Gamma“ kompanijos brandumo lygį, kur vadovaujančių ir nevadovaujančių atsakymai statistiškai reikšmingai nesiskiria. Dėl ko tokie rezultatai galėjo rasti, nėra vienareikšmiško atsakymo. Viena, galėjo būti, kad šiam tyrimui netinka kompanijos „brandumo liniuotė“. Kita, kaip teigia A.Punis, kiekvienoje kompanijos veiklos srityje to paties lygmens brandumas pasireišk skirtingai. Vadinasi, teisingiau būtų lyginti ne bendrus kompanijų brandumo lygmenis, o kompanijos brandumą smulkesnėse srityse. Daugumoje smulkesnių sričių aukščiausi vertinimai vis tik pasireiškia „Gamma“ įmonėje (12, 14, 16 pav.), todėl laikysime, kad

hipotezė pasitvirtino. Deja, šitų rezultatų negalime taikyti visai populiacijai, kadangi trijų organizacijų imtis yra per maža.

Toliau atskirai detaliau aptarsime analizuojamų įmonių rezultatus. Pažiūrėkime, kame nustatyti „Alpha“ vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros vertinimo prieštaravimai/sutapimai bei patyrinėkime, kokios galimos viso to pasekmės. Kaip matome iš 5-to paveikslėlio, „Alpha“ vadovaujantys praktikuoja Nuasmenintą kultūrą, kuriai būdingas savarankiškumas, sistematiškumas, objektyvumas, nurodinėjimas, neemocionalumas, orientacija į politiką, procedūrą, formuluotes, teises ir principus (Schneider W.E., 1994). Tuo tarpu nevadovaujantys atstovauja priešingo poliaus – Įasmenintos kultūros dimensiją. Jai būdingus bruožus jau pateikėme anksčiau. Matome, kad vadovai labiau linkę į Tikrovės kultūros dimensiją (12 lentelė), taigi galima teigti, jog jie praktikuoja Kontrolės kultūros tipą, tuo tarpu ne vadovai atvirkščiai labiau linkę į Galimybės kultūros dimensiją (12 lentelė), taigi jie veikia pagal Kultivavimo kultūros tipą. Vadinasi, vadovai siekia kontroliuoti, o darbuotojai nori labiau patikėti savo veiklos ir darbų svarbumu. Pasak A.Punio, dažnai šiai temai vadovai skiria per mažą dėmesį. Ne visi pripažįsta, kad svarbu ne tik tinkamas darbo atlikimas, bet taip pat svarbu, kad darbuotojas tikėtų to darbo svarba. Padėdami darbuotojui patikėti, vadovai galėtų pasinaudoti dar vienu privalumu. Patikėjęs atliekamo darbo, bendravimo principų svarba ir teisingumu, darbuotojas pradeda labiau tikėti ir tuo žmogumi, kuris atskleidė šią tiesą (Punis A., 2005). Taip bendravimas gali tapti patikimesnis bei turintis tvirtesnę pagrindą. Labai įdomūs duomenys gauti iš norimos organizacijos kultūros vertinimų. Pasirodo, „Alpha“ vadovaujantys darbuotojai nėra labai patenkinti savo praktikuojama Nuasmeninta organizacijos kultūra ir labiau norėtų Įasmenintos organizacijos kultūros egzistavimo, tačiau norėtų tokio Įasmenintos kultūros pasireiškimo, kad nenutoltų nuo esamos organizacijos kultūros Tikrovės dimensijos. Taigi vadovų siekis būtų Bendradarbiavimo kultūra. Nevadovaujantys gi kaip norimą kultūrą rinkęsi tą pačią, kuri egzistuoja – Įasmenintą kultūros dimensiją, tačiau renkantis tarp Tikrovės ir Galimybės dimensijos, prioritetą atiduotų Tikrovei. Taigi ne vadovų siekis - taip pat Bendradarbiavimo kultūra. Vadinasi, nors „Alpha“ vadovaujantys ir nevadovaujantys darbuotojai realiai praktikuoja skirtingus organizacijos kultūros tipus, jų trokštamos kultūros supratimas vienodas. Belieka tik pasirinkti priemones.

„Beta“ organizacijos vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų suvokimas apie organizacijos kultūrą skiriasi kiekybiškai, t.y. statistiškai reikšmingas skirtumas tarp

darbuotojų grupių gautas dėl vadovų teiginiams skirtų aukštesnių vertinimų. Tačiau tiek vadovai, tiek ne vadovai išskiria tą pačią esamą dominuojančią organizacijos kultūros dimensiją – Galimybės (6 pav.). Sutapo jų nuomonė ir dėl mažiausiai pasireiškiančios dimensijos – Įsmeninta (13 lentelė). Taigi abi grupės linkę praktikuoti Kompetencijos kultūros tipą. Patyrinėkime šio tipo privalumus ir trūkumus. Kompetencijos kultūra pagrįsta pasiekimų motyvu, kuris reikalauja padaryti geriau ir daugiau negu kiti. Organizacijos tikslas yra sukurti organizaciją, kurioje viskas yra geriausia: produktai, žmonės, technologijos ir t.t. Taigi savaiminės vertybės, dėl kurių varžosi darbuotojai, tampa kompetencija, konkurencingumas, pranašumas. Neabejotinas tokios kultūros privalumas – aukšti sau keliami reikalavimai, aukšti darbų atlikimo standartai, klientams siūloma aukšta kompetencija. Išorėje organizacija aiškiai nustato savo kryptis, produktyvi ir orientuota į ateitį. Tačiau reikėtų nepamiršti, kad viduje taip pat vyksta nuolatinės varžybos, kurių atskiri individai gali neatlaikyti. Šis dominuojantis kultūros tipas nesuteikia saugumo, darbuotojas žino, kad kiekvieną minutę gali atsirasti geresnis už jį. Darbuotojai gali bijoti pasakyti, kad nežino geriausių atsakymų, gali jaustis nuolatos nuvertinami. O produktyviam darbui būtinas optimalus saugumo ir garantijų jausmas. Galbūt čia ir slypi priežastis, kodėl kompanijos „Beta“ brandumo lygis gavosi žemesnis nei kitų analizuojamų kompanijų (17 pav.). Tiek vadovaujantys, tiek nevadovaujantys „Beta“ darbuotojai nėra patenkinti esama organizacijos kultūra, kadangi abi grupės kaip norimą kultūros dimensiją renkasi priešingo polio – Įsmenintą (16 lentelė). Renkantis tarp Tikrovės ir Galimybės dimensijų, vadovaujantys prioritetą teiktų Tikrovės, o nevadovaujantys liktų prie Galimybės dimensijos. Taigi vadovų siekis – Bendradarbiavimo kultūra, ne vadovų siekis – Kultivavimo kultūra. Schneider teigia, kad, planuojant keisti kultūrą didesnės pažangos sulauktume „persiorganizavę“ į gretimą kultūrą, su kuria jau turime požiūrio į turinį arba požiūrio į procesą bendrumą (Schneider, 1994). Taigi, šiuo atveju realesnis siekis būtų Kultivavimo kultūra.

Vienintelėje „Gamma“ organizacijoje negauta statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimų. Kaip matome iš 7-to paveikslėlio tiek vadovai, tiek nevadovai išskiria dominuojančią Įsmenintos kultūros dimensiją, o renkantis tarp turinį atspindinčių dimensijų prioritetas teikiamas Tikrovės kultūrai. Vadinasi, dominuojantis organizacijos kultūros tipas – Bendradarbiavimo kultūra. Svarbiausias tokios organizacijos darbuotojo siekis – būti sėkmingos komandos nariu.

Organizacija remiasi žmonių sugebėjimų įvairove ir konstruktyvia tarpusavio sąveika. Galima sakyti, organizacija laimi ne dėl to, kad turi gerus lyderius, bet dėl to, kad ten yra labai gera komanda. Tačiau, jei organizacijos darbuotojai nesikoncentruoja į konkrečius išorėje esančius tikslus ir per daug susitelkia į žmonių tarpusavio santykius, gali mažėti bendras veiklos rezultatyvumas. Organizacija gali būti sėkminga, jeigu ji nuolatos būna budri, sugeba mobilizuotis išoriniams tikslams pasiekti, o vadovai suburia tokią komandą, kurios nariai sugeba mokytis ir bendradarbiauti (Punis A., 2005). Galima sakyti, kad tiek „Gamma“ vadovai, tiek ne vadovai yra patenkinti dominuojančia organizacijos kultūra, kadangi negauta nė vieno statistiškai reikšmingo skirtumo, vertinant norimą kultūrą (17 lentelė, 10 pav.).

Rekomendacijos ateities tyrimams. Mūsų manymu, toliau tyrinėjant organizacijos kultūrą, reikia:

- kuo tiksliau vartoti terminus ir apibrėžti sąvokas;
- atsisakyti nuostatos, kad organizacijos kultūros tyrimams geriausiai tinka kiekybinis arba kokybinis tyrimo būdas, rinktis metodą, labiausiai tinkantį esamo tyrimo problemai ir apskritai į metodologijas žiūrėti kaip į papildančias viena kitą; siūlome šalia kiekybinio tyrimo praveisti struktūruotus interviu su atitinkamais darbuotojais;
- tyrinėjant bendrąją organizacijos kultūros raišką, atsižvelgti ne tik, kokia kultūra labiausiai praktikuojama organizacijoje, bet ir kokios darbuotojai norėtų;
- organizacijos kultūrą analizuojant pagal W.E.Schneider modelį, pakoreguoti mūsų sukurtą klausimyną, remiantis mūsų tyrime gautais duomenimis ir siūlomomis rekomendacijomis;
- atsiminti, kad kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, nepakartojama ir nepalyginama su jokia kita, kas savo ruožtu apsunkina tiriamųjų imties sudarymą, o vėliau ir rezultatų interpretaciją.

IŠVADOS

1. Mūsų sudarytas organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti, kokia organizacijos kultūros dimensija dominuoja organizacijoje: *Įasmeninta*, *Nuasmeninta*, *Tikrovės* ar *Galimybės*, bet neišskiria konkretaus organizacijos kultūros tipo.
2. Pasitvirtino hipotezė, kad organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti *vadovų* ir *ne vadovų* organizacijos kultūros suvokimo skirtumus.
3. Pasitvirtino hipotezė, kad organizacijos kultūros įvertinimo klausimynas padeda nustatyti darbuotojų *esamos* ir *norimos* organizacijos kultūros suvokimo skirtumus.
4. Įmonėse, kuriose *esamos* ir *norimos* organizacijos kultūros dimensijos sutapo, kompanijos brandumo laipsnis gautas didesnis, tačiau trys tiriamos kompanijos – per maža imtis hipotezei patikrinti.
5. Visose tiriamose kompanijose nepriklausomai nuo dominuojančios kultūros dimensijos *Norima* organizacijos kultūra vertinama aukštesniais balais nei *egzistuojanti*.
6. Organizacijose, kuriose *vadovų* ir *ne vadovų* organizacijos kultūros suvokimai skiriasi, nustatytas mažesnis kompanijos brandumo lygis nei organizacijoje, kurioje vadovų ir ne vadovų organizacijos kultūros suvokimai nesiskiria.

LITERATŪRA

1. **Armstrong M.** A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 1999.
2. **Baker K.** Organizational Culture. Office of Science, U.S. Department of Energy, 2002. Prieiga per internetą: <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf>
3. **Beaudan E., Smith G.** Corporate Culture: Asset or Liability // Ivey Business Journal, March/April, 2000.
4. **Berrio A. A.** An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: a Profile of Ohio State University Extension // Journal of Extension, 2003, Vol. 41, No. 2. Prieiga per internetą: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>
5. **Bishop, James W., Dow Scott K., Burruoghs, Susan M.** Support Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment. Journal of management 2000, vol. 26. Issue 6.
6. **Bohn F. G.** The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy // Journal of Leadership & Organizational Studies, Fall, 2002. Prieiga per internetą: www.allbusiness.com
7. **Boxx W. R., Odom R. Y., Dunn M. G.** Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: an Empirical Examination within the Public Sector, Public Personnel Management, 1991, Vol. 20, Issue 2. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/library/>
8. **Caldwell D. F., Chatman J. A, O'Reilly Ch. A.** Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, Journal of Occupational Psychology, 1990, No. 63, p. 245-261.
9. **Cameron K., Quinn R.** Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley Publishing Company, 1999.

10. **Chow C. W., Haddad K. M., Wu A.** Cross-National Differences in Corporate Cultures and The Culture-performance relationship: a Study of Taiwanese and U. S. Firms. San Diego State University, Center of International Business Education and Research (CIBER) Department of Education, Fall 2001.
11. **Connell J.** The Influence of Management Style and Organisational Culture on Organisational Effectiveness. Dissertation. Newcastle Graduate School of Business University of Newcastle, 2003.
12. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai: I. Vilnius: TEV, 2000.
13. **Davidson M. C. G.** Organisational Climate and its Influence upon Performance: A Study of Australian Hotels in South East Queensland. Dissertation. Faculty of Commerce and Management Griffith University, 2000.
14. **Delobbe N., Haccoun R. R., Vandenberghe Ch.** Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument, 1999.
15. **De Witte K., van Muijen J.J.** Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999, vol. 8, No.4, p. 583-595.
16. **Denison R. D., Mishra A. K.** Toward Theory of Organizational Culture and Effectiveness // Organization Science, March-April, 1995, Vol. 6, No.2., 204-223.
17. **Deshpande R., Webster F. E.** Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // Journal of Marketing, 1989, Vol. 53, No. 1, p.3-15. Prieiga per internetą:
<http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2429%28198901%2953%3A1%3C3%3AOCAMDT%3E2.0.CO%3B2-5&size=LARGE#abstract>
18. **Fitzgerald G. A., Desjardins N. M.** Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes, Atlantic Journal of Communication, 2004, Vol.12, No.3, p.121-145. Prieiga per internetą:
http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15456889ajc1203_1;jsessionid=jgDpC2_JOua5
19. **Furnham A.** The Psychology of Behaviour at Work. Psychology Press UK, 1997, Ch.13.
20. **Gilbert G. R., Parhizgari Ali M.** Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality // Managing Service Quality, 2000, Vol. 10, No. 1, p. 46-51.

21. **Gopalan S.** Do Organizational Cultures replicate national cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries // Organization Studies, 9/1/2003. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/library/>
22. **Gruzd B.** Organizacijos kultūra – organizacijos valdymo įrankis // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Liepa, 2005.
23. **Hammal G.** Task and Relationship Orientations of Organizational Culture in the Framework of Metaphorical Perspective. Dissertation. University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Institute of Management and Marketing Department of Management, 2006. Prieiga per internetą: <http://www.utlib.ee/ekollekt/diss/enne/mag/0524/hammal/hammal.pdf>
24. **Hildebrandtas S., Jorgensen Gall A., Engelbrechtas B.** Tobulinanti personalo vadyba – naujos praktikos modelis // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Birželis, 2004, skyrius 8.6.
25. **Hofstede G., McCrae R. R.** Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. Cross-Cultural Research, February 2004, Vol. 38, No.1, p. 52-88.
26. **Jean-Francois H.** Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the gap. Dissertation. HEC Montreal, ?
27. **Katz D., Kahn R.L.** The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley, 1978.
28. **McCook K. D.** Organizational Perceptions and their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. A dissertation, The Department of Psychology, 2002. Prieiga per internetą: <http://etd02.lnx390.lsu.edu/docs/available/etd-1106102-195257/>
29. **McMillan A., Burnthorne L. T.** Socialization and Acculturation: Organizational and Individual Strategies Toward Achieving P-O fit in a Culturally Diverse Society // Mid-Atlantic Journal of Business, March 2001. Prieiga per internetą: <http://www.allbusiness.com/periodicals/article/798281-11.html>
30. **Meglino B. M., Ravlin E. C., Adkins C. L.** A Work Values Approach to Corporate Culture: a Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes // Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No.3, p. 424-432.
31. **Mockaitis Audra.** The Influence of National Culture Values on Management Attitudes: a Comparative Study across three countries. Daktaro disertacija. Vilnius, 2002.

32. **Muczyk Jan P.** A Systems Approach to Organizational Effectiveness: the Alignment of Critical Organizational Dimensions with Selected Business/Competitive Strategies // Journal of Comparative International Management, 2004, Vol 7, No 1. Prieiga per internetą: <http://journals.hil.unb.ca/index.php/JCIM/article/viewFile/454/756>
33. **Patterson M., Warr P., West Michael.** Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level // Journal of Occupational Psychology, 2004, No.77, p.193-216.
34. **Pierce J. G.** Organizational Culture and Professionalism: An Assessment of the Professional Culture of U. S. Army Senior Level Officer Corps. Dissertation. The Pennsylvania State University The Graduate School of Public Affairs, December 2004.
35. **Poškienė A.** University organisational culture – the complex educational factor of higher education. Dissertation, Social Sciences, Education Science, 2002, Kaunas. Prieiga per internetą: http://info.smf.ktu.lt/Edukin/failai/disertacijos/poskiene_dissertation.pdf
36. **Punis A.** Brandumo ugdymo poreikiai. Ką atskleidžia vadovų požiūrio tyrimo rezultatai: kompanijų pasimetimą, nerealias svajones ar labai skirtingas brandumo didinimo strategijas? // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui, 2005.
37. **Punis A.** Kompanijos brandumo laukas. Ar randu jame savo organizaciją? // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui, 2005.
38. **Punis A.** Naujos strategijos įgyvendinimui priešinasi esama organizacijos kultūra // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui, 2004.
39. **Rekašiūtė Balsienė R.** Organizacijos klimato tikslingos kaitos galimybės. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, psichologija, Vilnius, 2005.
40. **Robbins S.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003.
41. **Ryan A. M., Scmith M. J., Johnson R.** Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level // Personnel Psychology. 1996, vol.49, p. 853-882.
42. **Sakalas A.** Personalo Vadyba. Vilnius, Leidykla „Margi raštai“, 1998, p.32-47.
43. **Sanders G.** Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases // Administrative Science Quarterly, 6/1/1990, p.286-316. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/library/>
44. **Schein E. H.** Organizational Culture // American Psychologist. 1990, vol. 45, No. 2, p. 109-119.

45. **Schneider E. W.** The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work. Irwin Professional Publishing, 1994.
46. **Schuster F. E.** Organization Culture and Performance: a Cross-Cultural Study. Dissertation. Management College of Business Florida Atlantic University, 1999. Prieiga per internetą: www.sba.muohio.edu/abas/1999/schustfr.pdf
47. **Smit I.** Assesment of Cultures: a Way to Problem Solving or a Way to Problematic Solution? The International Handbook of Organizational Culture and Climate/ Ed. Cary L. Cooper. Chichester: Wiley, 2001.
48. **Songinaitė N.** Įmonės kultūra: nuo diagnozės prie konkrečių veiksmų // Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Gruodis, 2004, skyrius 8.11.
49. **Sparrow P. R.** Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures. The International Handbook of Organizational Culture and Climate, ed. Cooper C. L., Chichester: Wiley, 2001, p. 85-105.
50. **Stanton, Jeffrey M.** Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource // Library Trends, 6/22/2004. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/library/>
51. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas, 2001.
52. **Tarptautinių žodžių žodynas.** Vyriausioji enciklopedijų redakcija, Vilnius, 1985.
53. **The Model in Practise:** Using the EFQM Excellence Model to deliver continuous improvement. British Quality Foundation, 2000.
54. **Thompson J. W.** Employee Attitudes, Organizational Performance, and Qualitative Factors Underlying Success // Journal of Business and Psychology, 1996, vol.11., p.171-191.
55. **Webster C., Sundaram D. S.** Exploring The Relationships Among Organizational Culture, Customer Satisfaction, And Performance, Mississippi State University, Indiana University, 1999. Prieiga per internetą: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/webster.htm>
56. **Vandenberg R. J., Richardson H. E., Eastman L. J.** The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness // Group & Organization Management, Vol. 24, No. 3, September 1999, p. 300-339.

- 57. Vandenberghe Ch., Peiro J. M.** Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 8, No. 4, p. 569-581. Prieiga per internetą: <http://www.ingentaconnect.com/content/psych/pewo/1999/00000008/00000004/art00006>
- 58. Žostautienė D.** Įmonės rinkodaros kultūra ir jos raiškos ypatumai. Daktaro disertacija. Kaunas, 2002.

PRIEDAI