

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

INFORMATIKOS KATEDRA

Verslo informacijos sistemų studijų programa

Kodas 62603S108

JUSTAS PALAIMA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PASLAUGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS
VERTINIMAS

Kaunas 2011

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

INFORMATIKOS KATEDRA

JUSTAS PALAIMA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PASLAUGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS
VERTINIMAS

Leista ginti _____

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovė doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė

(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	6
SANTRAUKA (anglų kalba).....	7
ĮVADAS	8
1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA KAIP TEORINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata ir esminiai bruožai	11
1.1.1. Organizacinės kultūros modeliai	14
1.1.2. Organizacinės kultūros tipai	17
1.2. Organizacinės kultūros įtaka įmonių funkcionavimui	21
1.3. Organizacinės kultūros keitimas	23
1.4. Organizacinės kultūros tyrimo metodai	26
1.5. Organizacinės kultūros vertinimo metodai ir įrankiai.....	29
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAS	38
2.1. Organizacinės kultūros vertinimo metodo detalizavimas.....	38
2.1.1. Detalus metodo pagrindimas	39
2.2. Organizacinės kultūros vertinimo sistema	42
2.2.1. Duomenų rinkimo proceso detalizavimas	46
2.2.2. Rezultatų pateikimo proceso detalizavimas.....	47
2.2.3. Siūlomos sistemos dinamikos detalizavimas	49
3. PASLAUGŲ ĮMONĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMAS.....	52
3.1. UAB „Trasalis“ organizacinės charakteristikos	52
3.2. Tyrimo metodika.....	54
3.3. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	56
3.4. Organizacinės kultūros vertinimo metodo galimybių tyrimas	68
IŠVADOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
PRIEDAS	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1	pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal J. Kotter ir J. Heskett (1992)	15
2	pav. Trys kultūros lygiai ir jų sąveika.....	16
3	pav. Konkuruojančių vertybių struktūra	18
4	pav. Organizacinės kultūros keitimo scenarijus	25
5	pav. Esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros grafinė išraiška	31
6	pav. OCI organizacinės kultūros grafikas	34
7	pav. DOCS organizacinės kultūros grafikas	36
8	pav. Organizacinės kultūros tipo įvertinimo pavyzdys.....	41
9	pav. Organizacinės kultūros pokyčio vaizdavimo pavyzdys	42
10	pav. Organizacinės kultūros vertinimo procesas (UML veiksmų diagramos notacija)	43
11	pav. Debesų kompiuterijos panaudojimo atvejo koncepcinė diagrama	44
12	pav. OKVS panaudojimo atvejų diagrama (UML USE CASE notacija)	45
13	pav. Konceptuali duomenų saugyklos schema.....	45
14	pav. Duomenų įvedimo vartotojo sąsajos.....	47
15	pav. Rezultatų pateikimo proceso diagrama (UML veiksmų diagramos notacija)	48
16	pav. Rezultatų pateikimo vartotojo sąsajos prototipas	49
17	pav. Sistemos dinamikos ir sąsajos su vartotojais schema.....	50
18	pav. UAB „Trasalis“ darbuotojų pasiskirstymas 2011 metais	53
19	pav. UAB „Trasalis“ organizacinės struktūros schema	53
20	pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	57
21	pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	57
22	pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį	58
23	pav. SPA skyriaus organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas	59
24	pav. Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas.....	59
25	pav. Viešbučio organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas	60
26	pav. Vandens pramogų centro organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas	61
27	pav. UAB „Alsakis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas.....	61
28	pav. Administracijos skyriaus organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas	62
29	pav. Bendro UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas.....	63
30	pav. SPA skyriaus organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	64
31	pav. Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	65
32	pav. Viešbučio organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	65
33	pav. Vandens pramogų centro organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	66

34	pav. UAB „Alsakis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas.....	67
35	pav. Administracijos skyriaus organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	67
36	pav. Bendras UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas	68
37	pav. Organizacinės kultūros pokyčio demonstravimo ataskaitos pavyzdys	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	lentelė Organizacinės kultūros traktuotės	12
2	lentelė K. Cameron ir R. Quinn (1999) išskirti organizacinės kultūros tipai	19
3	lentelė Denison D. (2006) išskirti organizacinių kultūrų tipai	19
4	lentelė S. Deal ir A. Kennedy (1982) išskirti organizacinių kultūrų tipai	20
5	lentelė R. Harrison (1970) ir C. Handy (1993) išskirti organizacinių kultūrų tipai	20
6	lentelė D. Denison išskirti organizacinės kultūros rodikliai	22
7	lentelė Kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų skirtumai	29
8	lentelė R. A. Cooke ir J. C. Lafferty išskirti organizacinės kultūros stiliai	32
9	lentelė D. Denison organizacinės kultūros tipų ir rodiklių sąsaja	35
10	lentelė Organizacinės kultūros vertinimo metodų palyginimas	37
11	lentelė Apibendrinta organizacinės kultūros vertinimo anketos schema.....	40
12	lentelė Tyrimo anketos sandara	55

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

UML – (angl. *Unified Modeling Language*) OMG konsorciumo sukurta modeliavimo kalba skirta informacinių sistemų modeliavimui.

OCAI – (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) organizacinės kultūros vertinimo įrankio pavadinimas

DOCS – (angl. *Denison Organizational Culture Survey*) organizacinės kultūros vertinimo įrankio pavadinimas

OCI – (angl. *Organizational Culture Inventory*) organizacinės kultūros vertinimo įrankio pavadinimas

OKVS – organizacinės kultūros vertinimo sistema

PALAIMA, Justas (2011) *Service sector organizations organizational culture assessment*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Department of Informatics. 81 p.

SUMMARY

Topicality of the work. In the European Union, public sector organizations produce the largest part of GDP. That is why selling services can be called the dominant commercial activity in the whole economical structure. Service sector in Lithuania is the biggest sector. In such a big variety of competitors it is very hard to compete. Many scholars notice that companies which take the lead in such competition have not only the attractive services. What is more, today's competitive companies have very strong and unique organizational culture.

Aim of the work – explore organizational culture assessment methods and create an assessment method for service sector organizations.

Tasks set to achieve the aim:

1. To examine the conception of organizational culture referring to analysis of scientific literature.
2. To explore organizational culture models, types and evaluate importance of separate organizational culture elements for organization's performance.
3. To analyze the possibilities of measuring organizational culture.
4. To compare existing organizational culture assessment methods and instruments.
5. To form theoretical service sector organization *organizational culture assessment method* and describe a prototype of an information system that would referring to assessment method.
6. Evaluate *organizational culture assessment method* and identify type of organizational culture, assess employee satisfaction, the strength of organizational culture and the change of organizational culture.

The main results of the research. Theoretical organizational culture assessment method was formed based on two organizational culture assessment methods. Results of empirical research completed referring to new organizational assessment method revealed that new method is valid and reliable for assessing service sector organizations organizational culture and for further researches and investigations.

Scope of the work. The thesis consists of 72 pages (excluding bibliography and annex), including 12 tables and 37 pictures.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Visose Europos Sąjungos šalyse daugiausiai BVP sukuriama paslaugų sektoriuje, todėl paslaugas galima laikyti svarbia ir dominuojančia veikla visoje ekonomikos struktūroje. Lietuvoje paslaugų sektorius yra pats didžiausias. Tokioje įmonių gausoje konkuruoti yra labai sudėtinga. Daugelis autorių pastebi, jog norint įgyti konkurencinį pranašumą ir tapti patraukliu darbdaviu ar pardavėju vien išskirtinės kokybės arba, tiesiog - išskirtinių paslaugų neužtenka (Denison 1984). Todėl pradėta domėtis organizacine kultūra.

Pastebėta, kad stipri ir kryptinga organizacinė kultūra turi teigiamą ir nekvestionuojamą poveikį organizacijų efektyvumui (Šimanskienė 2008, Robbins 2006, Staniulienė 2010, Cameron, Quinn 1999, Denison ir kt. 2006 ir kt.), todėl šio reiškinio tyrimai gali būti aktualūs Lietuvos įmonėms. Siekiant vystyti ar keisti organizacinę kultūrą įmonėje, svarbu yra žinoti, ką reikia keisti. Šiuos aspektus galima atskleisti taikant kiekybinius arba kokybinius organizacinės kultūros vertinimo metodus (Šimanskienė 2002, Cameron, Quinn 1999, Denison ir kt. 2006, Cooke, Lafferty ir kt.). Kiekybiniai metodai paremti ilgalaikiais stebėjimais ir užima daug laiko, todėl šiuo aspektu pranašesni yra kiekybiniai organizacinės kultūros vertinimo metodai.

Problemos ištyrimo lygis. Daugelis autorių tyrė šį fenomeną įvairiais aspektais. Vieni tyrėjai stengėsi atskleisti organizacinės kultūros raiškos būdus (Schein 1992, Kotter, Heskett 1992), kiti stengėsi identifikuoti organizacinės kultūros tipus bei rodiklius, kurių pagalba būtų galima išmatuoti šį reiškinį (Hofstede 1993, Denison ir kt. 1984, 1991, 2006, Cameron, Quinn 1999, Cooke, Lafferty ir kt.). Lietuvos tyrėjai L. Šimanskienė, P. Vanagas atkreipė dėmesį į organizacinės kultūros formavimą ir jo metu kylančias problemas. Duomenų bazėse galima rasti užsienio autorių straipsnių apie kiekybinius organizacinės kultūros vertinimus bei atliktų tyrimų aprašymus (Denison 1984, 1991, 2006, Hofstede 1993, Raduan, Naresh, Goh 2008 ir kt.), tačiau nepaisant Lietuvos tyrėjų domėjimosi šiuo reiškinio, Lietuvos įmonių organizacinės kultūros vertinimo klausimas sistemiskai yra mažai nagrinėtas, todėl galime daryti išvadą, jog ši sritis yra silpnai išnagrinėta

Problema – Kaip išsamiai įvertinti paslaugų įmonių organizacinę kultūrą?

Darbo objektas – Organizacinės kultūros vertinimas

Darbo tikslas – Ištirti organizacinės kultūros vertinimo metodus ir sukurti paslaugų įmonių kiekybinio organizacinės kultūros vertinimo metodą.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, išnagrinėti organizacinės kultūros sampratą.
2. Ištirti organizacinės kultūros modelius, tipus ir įvertinti organizacinės kultūros rodiklių reikšmę įmonių funkcionavimui.

3. Išanalizuoti organizacinės kultūros vertinimo galimybes.
4. Palyginti sukurtus vertinimo metodus bei įrankius.
5. Suformuoti teorinį paslaugų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodą ir jį realizuojančios sistemos prototipą.
6. Atlikti *Organizacinės kultūros vertinimo metodo* įvertinimą ir nustatyti organizacinės kultūros tipą, įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įvertinti organizacinės kultūros stiprumą ir pokyčius.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje „ORGANIZACINĖ KULTŪRA KAIP TEORINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS“ nagrinėjama organizacinės kultūros samprata, ištiriama organizacinės kultūros modeliai, tipai įvertinama organizacinės kultūros reikšmė įmonių funkcionavimui. Atliekama organizacinės kultūros vertinimo metodų ir įrankių analizė.

Antroje dalyje „ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAS“ remiantis organizacinės kultūros samprata bei organizacinės kultūros vertinimo metodų ir įrankių analize suformuojamas teorinis paslaugų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodas ir aprašomas jį realizuojančios sistemos prototipas.

Trečiojoje dalyje „PASLAUGŲ ĮMONĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMAS“ remiantis suformuotu organizacinės kultūros vertinimo metodu atliekamas empirinis UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros tyrimas, atliekama empirinio tyrimo duomenų analizė ir pateikiami rezultatai bei išvados.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbe daugiausiai buvo naudojama užsienio literatūra bei lietuvių autorių moksliniai darbai, susiję su organizacinės kultūros vertinimu. Taip pat buvo naudojami užsienio ir lietuvių autorių empirinių tyrimų rezultatai.

Darbe naudoti tyrimo metodai. Analizuojant organizacinės kultūros sampratą bei vertinimo galimybes buvo naudojama užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė. Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketines apklausos duomenys apdoroti MS Office Excel 2003, STATISTICA v8.0 programomis.

Darbo rezultatų teorinė reikšmė.

- Apibrėžta ir pateikta organizacinės kultūros sąvoka, kurios pagrindas yra vertybės, nuostatos, elgesio normos bei įsitikinimai.
- Sukurtas dviejų dalių organizacinės kultūros vertinimo metodas, leidžiantis įvertinti organizacinės kultūros rodiklių raišką, nustatyti vyraujančią organizacinės kultūros tipą, įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nustatyti darbuotojų atsakymų išsibarstymo lygį.

Darbo rezultatų praktinė reikšmė.

- Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad sukurtas organizacinės kultūros vertinimo metodas gali būti taikomas paslaugų įmonių organizacinei kultūrai vertinti.
- Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumas priklauso nuo esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros tipo sutapimo / nesutapimo. Gauti rezultatai gali būti praktiškai pritaikyti keičiant arba formuojant organizacinę kultūrą.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašoma 80 puslapių, įskaitant 12 lentelių, 37 paveikslus. Taip pat pateikiamas priedas. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 46 šaltiniai bei 3 informacinės organizacinės kultūros vertinimo įrankių gamintojų svetainės.

1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA KAIP TEORINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Šioje darbo dalyje aprašoma organizacinės kultūros samprata, atskleidžiami esminiai jos bruožai: sąvokos esmė, organizacinės kultūros modeliai, organizacinės kultūros tipologijos. Be to, šioje dalyje atskleidžiama organizacinės kultūros reikšmė įmonių funkcionavimui, aprašomos organizacinės kultūros funkcijos, bei atskleidžiamos su organizacinės kultūros vystymu ir pokyčiais susijusios problemos.

1.1. Organizacinės kultūros samprata ir esminiai bruožai

Lotyniškai *cultura* – „apdirbimas“, „ugdymas“, „auklėjimas“, „tobulinimas“, „vystymas“, „garbinimas“. Tarptautinių žodžių žodyne pateikiami net penki kultūros apibrėžimai. Analizuojant organizacinę kultūrą tiksliausias būtų: „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“ (Kvietkauskas, 1985). Panašiai kultūros pagrindą apibūdina ir britas sociologas A. Giddens (2005 p. 38) teigdamas, jog tai yra idėjos, apibrėžiančios, kas visuomenei svarbu, vertinga ar pageidautina. Šios abstrakčios idėjos, arba vertybės, suteikia prasmę bei kryptį žmonėms. Pasak M. Harris (1998 p.) kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonių visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendrais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnis. A. Giddens bei M. Harris bendrosios kultūros apibrėžimus, vyraujančius visoje visuomenėje, galima būtų nesunkiai pritaikyti ir organizacinei kultūrai apibūdinti.

Pirmasis organizacinės kultūros sąvoką 1979 metais pavartojo A. M. Pettigrew. Pasak autoriaus, organizacinė kultūra yra visuomenės priimtų matų sistema, atlikta tam tikrų grupių žmonių, tam tikru laiku (1979 p. 574). Tačiau šis apibrėžimas nėra iki galo tikslus – jis neatspindi organizacinės kultūros pagrindinių priedų bei specifikos. Daugelį metų mokslinėje literatūroje ir tyrimuose eskaluojama sąvoka įgavo daug ir tikslesnių traktuočių, kurios pateikiamos 1-oje lentelėje.

Kaip matyti, daugelyje apibrėžimų įvardijami organizacinių kultūrų elementai, kurie, autorių suvokimu, grupuojami pagal svarbą, tačiau apibrėžimai tarpusavyje skiriasi. Tai susiję su nevienoda kultūros sąvokos interpretacija (Vanagas P., 2005, p. 219). Visgi, skirtingų autorių traktuotės turi panašumų, todėl, apibendrinant galima teigti, jog organizacinė kultūra – tai vertybės, nuostatos ir įsitikinimai įmonėse egzistuojantys tam, kad suteiktų įmonės darbuotojams bendrumo jausmą ir

skatintų siekti organizacijos tikslų. Akademikai R. Čiutienė, A. Sakalas ir B. Neverauskas pastebi, kad siekimas suderinti įmonės ir darbuotojo interesus gali būti laikomas šiuolaikinės karjeros esminiu požymiu (2006, p. 106). Taigi organizacinė kultūra šiuolaikiniam karjeros siekiančiam žmogui yra lygiai taip pat svarbi kaip ir organizacijai, kurioje jis dirba.

1 lentelė

Organizacinės kultūros traktuotės

Autorius	Organizacinės kultūros samprata
Denison D., 1984, p. 5	Organizacinė kultūra - tai vertybės, įsitikinimai ir elgesio normos, kurios formuoja organizacijos identiteto pagrindą.
Deshpande R., Webster F.E. 1989, p. 4	Organizacinė kultūra yra vertybės ir įsitikinimai, kurie padeda darbuotojams suprasti organizacijos funkciją ir nusako elgesio normas įmonės viduje.
Cornwall J.R., Perlman B., 1990, p. 66	Organizacinė kultūra yra įmonės įsitikinimai ir prielaidos apie pačią organizacijos esmę, jos narių elgesį, organizacijos santykį su išore. Organizacinė kultūra yra įmonės realybė kuri formuoja viską kas vyksta organizacijos viduje. Kultūra atsispindi įmonės filosofijoje, taisyklėse, normose, vertybėse, klimato, simboliuose, herojuose ir bet kuriame jos narių elgesyje.
Schein E., 1992	Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.
Hofstede G., 1993, p. 89	Organizacinė kultūra – tai kolektyvinis sąmonės formavimas, kuris leidžia atskirti įvairių žmonių grupių narius, nusakyti charakteristikų, kurios lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką, visumą.
Jucevičienė P., 1996, p. 48	Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
Jucevičius R., 1998	Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokyti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais.
Šimanskienės L., 2002, p. 19-20	Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji kaip vienijamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų.
Cameron K., 2004, p.1	Organizacinė kultūra siejama su savaimė suprantamomis vertybėmis, lūkesčiais bei kitomis savybėmis, apibūdinančiomis organizaciją bei jos narius.
Vanagas P., 2005, p. 219	Organizacinė kultūra apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacinė kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius.
Dubauskas G., 2006, p. 19	Organizacinė kultūra - tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas ritualus ir simbolius.
Purlys Č., 2009, p. 100	Organizacinė kultūra – tai vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal lentelėje pateikiamų autorių organizacinės kultūros apibrėžimus

Iš lentelėje pateiktų organizacinės kultūros traktuočių akivaizdu, jog vertybės ir nuostatos organizacinėje kultūroje vaidina itin svarbų vaidmenį. D. Denison bei G. Spreitzer vertybes bei pagrindines prielaidas vadina organizacijos pagrindu (1991, p. 2). „Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. <...> Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas“ (Kasiulis J.; Barvydienė V., 2005, p.113). Todėl kuriant kultūrą ypatingas dėmesys turi būti skiriamas vertybėms, nes „<...> neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi“ (Kasiulis, Barvydienė 2005, p.113). Anot L. Šimanskienės, „kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta tą ar kitą vertybę (vertybių visumą), tuo mažiau organizacijoje konfliktų.“ (2001, p. 114).

J. Mackevičius, R. Subačienė ir J. Mačiutis pastebi, jog, didėjant technologijų ir kapitalo mobilumui bei konkurencingumui, žmogaus kapitalas darosi vis svarbesnis. Darbuotojai tampa svarbiausiu ir vertingiausiu įmonės turtu (2006, p. 35). Be to, organizacijos vadovybė nepageidauja priimti darbuotojo, kurio vertybinės nuostatos priešingos organizacijos kultūrai (Zakarevičius 2003, p. 153). Dėl šių priežasčių paprastai į organizaciją patenka tik tie žmonės, kurie geba prisitaikyti ir daugiau ar mažiau susitapatinti su esama organizacijos kultūra.

Reikia pastebėti, jog skirtingi savo išsilavinimu, užimamomis pareigomis bei daugeliu kitų aspektų, toje pačioje organizacijoje dirbantys asmenys ne vienodai stipriai pritaria įmonės tikslams ir vertybėms. Tai sąlygoja subkultūrų atsiradimą įmonėse. Daugumoje didelių organizacijų yra ne tik viena vyraujanti organizacijos kultūra, bet ir daugybė mažesnių subkultūrų. Subkultūros gali būti apibūdinamos kaip tam tikros individų grupės, turinčios vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra visiškai tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai (Jucevičienė 1996, p. 68). Anot S. P. Robbins, subkultūros susiformuoja tam, kad atspindėtų jos narių bendras problemas, situacijas ar patirtį (2006, p. 286). Vis dėl to įmonėje svarbiausia yra vyraujanti kultūra, kuri paprastai jungia skirtinguose įmonės padaliniuose ar skirtingose geografinėse vietovėse dirbančius darbuotojus (Staniulienė 2010, p. 20). Kai kalbame apie organizacinę kultūrą, turime galvoje vyraujančią kultūrą (Robbins 2006, p. 285).

Organizacinės kultūros atsiradimas įmonėje siejamas su įmonės steigėjais. Šie žmonės dažnai turi daug energijos, pasižymi stipriomis vertybėmis ir aišku įsivaizdavimu, kaip organizacija turi dirbti (Paužuolienė; Trakšelis, 2009, p. 157, Robbins, 2006, p. 288). Akivaizdu jog žmonės yra skirtingi, todėl vadovaujasi skirtingais interesais ir vertybėmis, tai lemia skirtingų organizacinių kultūrų atsiradimą. Anot L. Šimanskienės, sukurti *stiprią* organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir gaunami stulbinančio produktyvumo rezultatai (2008, p. 14). Stipriomis laikomos organizacinės kultūros kuriose (Denison, 1984, p. 5, Jucevičienė, 1996, p. 58, Raduan; Naresh; Goh, 2008, p. 45, Robbins, 2006, p. 286, Rizescu, 2011, p. 80, Cornwall; Perlman, 1990, p. 66, Staniulienė, 2010, p. 17):

1. Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas ir įsitraukimas;
2. Vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios;
3. Darbuotojai laikomi didžiausiu įmonės turtu;
4. Įsitikinimai yra giliai išsakniję;
5. Aiškūs lūkesčiai iš darbuotojų;
6. Nedidelė darbuotojų kaita;
7. Palaikomi įmonės tikslai ir vizija;
8. Darbuotojai yra lojalūs ir atsidavę organizacijai;

Kultūros tyrinėtojas profesorius Geert Hofstede kultūrą vadina kolektyviniu proto programavimu, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos. Mokslininkas įdėjo didelį indėlį į kultūros tyrinėjimus, jis atliko 20-imt metų trukusį tyrimą didelėje tarptautinė korporacijoje IBM. Tyrėjas per visus šiuos metus apklausė daugiau nei 50-yje šalių dirbusius darbuotojus. Tyrimo metu mokslininkas nustatė, jog skirtingų šalių kultūros skiriasi, nes skiriasi esminės darbuotojų nuostatos vertybės bei prioritetai. Kiekviena šalis turi jai būdingų kultūros bruožų (Hofstede, 1999). Taigi, kiekvienos šalies įmonės turi tik tos šalies įmonėms būdingų bruožų.

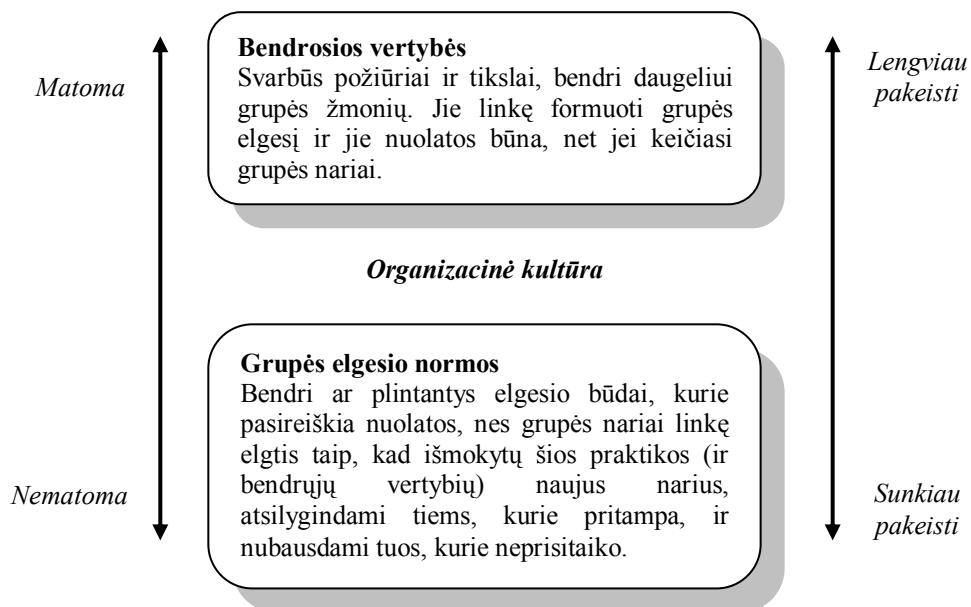
Taigi tampa aišku, kad visos įmonės turi skirtingas organizacines kultūras, kurių pagrindas yra vertybės bei nuostatos dažniausiai sukuriamos vadovų įmonės steigimo metu ir suteikiančios kryptį ir prasmę darbuotojų elgesiui. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams vadovaujantis panašių ar net vienodų vertybių rinkiniu, stiprėja įmonės organizacinė kultūra, be to, kuo daugiau darbuotojų pripažįsta įmonės vertybes, tuo mažiau įmonėje konfliktų. Skirtingų šalių vertybės bei nuostatos gali labai skirtis. Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą, tikslinga išaiškinti organizacinės kultūros modelius bei tipus.

1.1.1. Organizacinės kultūros modeliai

Ankstesnėje dalyje atskleista organizacinės kultūros samprata nepaaiškina, kokios yra organizacinės kultūros raiškos formos bei tipai. Organizacinė kultūra yra toks reiškiny, kuris gali būti tiek matomas, tiek pajaučiamas.

Bendriausia prasme galima sakyti, jog organizacijos kultūra reiškiasi dviem pagrindiniais lygiais (žr. 1 pav.). L. Šimanskienė (2002, p. 31) pateikia J. Kotter ir J. Heskett (1992) sukurtą organizacinės kultūros modelį. Šio modelio pirmasis lygmuo yra paviršinis, t.y. labiau matomas. Šiam lygmeniui priklauso grupės elgesio normos, darbuotojų elgesio modeliai ir stilius. Antrajame, nematomame lygmenyje, – kartu priimtos ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Paviršinis lygmuo yra labiau pastebimas, geriau matyti organizacijų skirtumai vertinant šiuo požiūriu. Be to šiame

lygmenyje esantys organizacinės kultūros elementai yra lengviau keičiami. Anot S. Staniulienės, nematomo lygmens pokyčiai yra labai sunkiai pasiekiami, tačiau autorė pažymi, kad atlikus pakeitimus pirmajame lygmenyje (t.y. pakeitus bendrąsias vertybes) pastarieji pakeitimai gali paskatinti vystytis pasikeitimus gilesniame – nematomame lygmenyje (Staniulienė, 2010, p. 23).

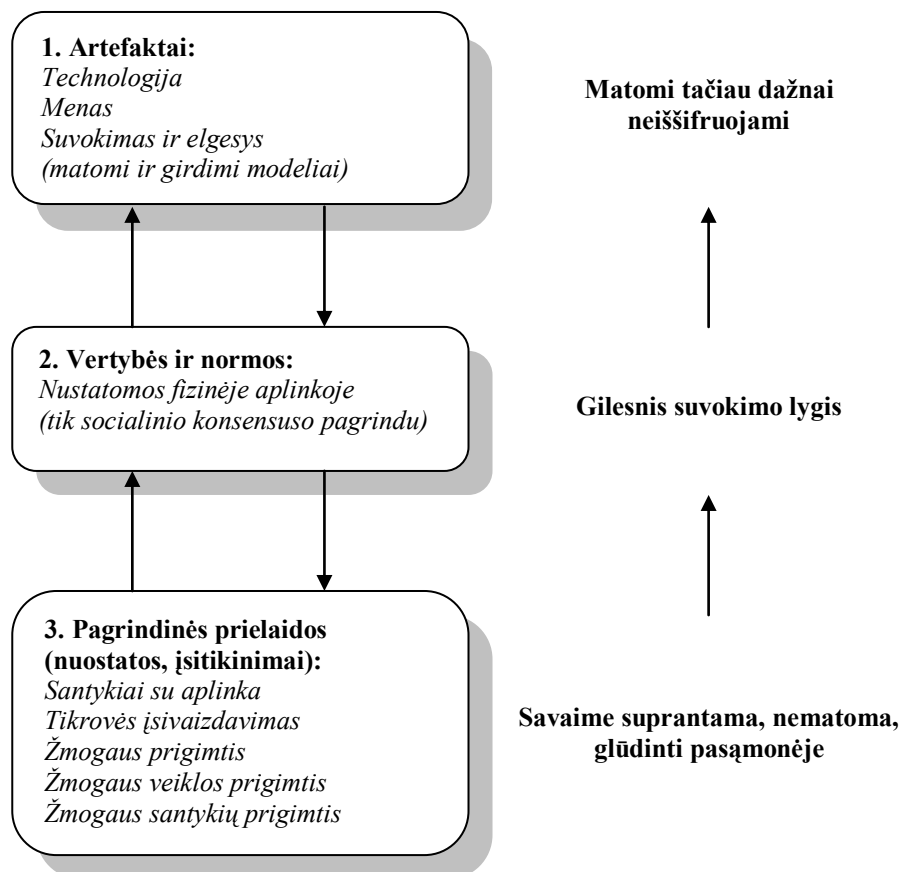


Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Staniulienė S. 2010 *Organizacinė kultūra*, p. 23

1 pav. Organizacinės kultūros lygiai pagal J. Kotter ir J. Heskett (1992)

Pastarasis organizacinės kultūros modelis panašus į ledkalnio metafora iliustruojamą organizacinės kultūros modelį pagal French ir Bell (1995), kuris taip pat plačiai taikomas organizacinės kultūros tyrimuose (Staniulienė, 2010, p. 29). Anot S. Staniulienės šis modelis organizacinės kultūros raišką atskiria į dvi dalis. Ledkalnio viršus – formalūs komponentai (misija, tikslai, hierarchiniai lygiai, efektyvumo rodikliai, darbų paskyrimas ir metodai), apačia – neformalūs komponentai (vertybinės orientacijos, individualių vaidmenų supratimas, valdžios ir įtakos tarpusavio santykis, pasitenkinimas ir vystymosi efektyvumas, individualūs ir grupiniai santykiai bei normos, emocinis nusiteikimas, norai ir reikalavimai, pasitikėjimas, atvirumas, rizikos priėmimas, efektyvūs santykiai tarp vadovų ir darbuotojų, asmeninis požiūris į organizaciją ir įgaliojimus).

Vienas žymiausių organizacinės kultūros tyrinėtojų E. Schein (1992) išskyrė tris organizacinės kultūros raiškos lygius¹ (žr. 2 pav.), kurie, pasak mokslininko, atskleidžia organizacijos esmę (Kasiulis; Barvydienė, 1998, p.115):



Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Kasiulis J.; Barvydienė V. 1998 *Vadovavimo psichologija*, p. 115

2 pav. Trys kultūros lygiai ir jų sąveika

I lygmuo: *Artefaktai*. Matomiausias akivaizdžiausias kultūros lygis. Fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo niuansai, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija. Norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykį, ką jie atspindi, reikia analizuoti pagrindines vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi organizacijos nariai, kadangi vien matomų artefaktų interpretacija gali būti dviprasmiška pavyzdžiui, nuolat atidarytos vadovo durys nebūtinai reiškia šiltą vadovo ir pavaldinio bendravimą, kažkuriose įmonėse tai gali reikšti griežtą darbuotojų kontrolę.

II lygmuo: *Vertybės ir normos*. Kultūrinis išmokymas atspindi vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu užsifiksuoja

¹ Pagal: Cornwall J.; Perlman B., 1990, p.67

pasąmonėje ir tampa automatiškomis. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, tai yra rodo, kaip žmonės turi santykiuoti ir elgtis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar naudojant klausimynus. Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto bei esminės misijos šaltinis.

III lygis: *Pagrindinės prielaidos*. Tai žmogaus sąmonėje glūdinčios nuostatos, tikrovės suvokimas, įsivaizdavimas, žmogaus prigimtis, santykių prigimtis, santykiai su aplinka. „Verta patikrinti, ar išsiaiškintos vertybės realiai identifikuojamos organizacijose ir ar tai atitinka veiklą. Pavyzdžiui, gali būti teigiama, kad organizacijoje svarbu planuoti, o planai kuriami tik susidarius kritinei situacijai, nes organizacijos nariai daro prielaidą, jog veikla sekasi, gerai dirbti pavyksta savaime. Pagrindines prielaidas be galo sunku pakeisti, nes organizacijos nariai šiuos įsitikinimus laiko savaime suprantamais ir, neiškilus būtinybei, jų net nekvestionuoja.“ (Staniulienė, 2010, p. 26).

Pastebime, jog organizacinių kultūrų modeliai tarpusavyje skiriasi, tačiau, nepaisant to, galime pastebėti panašumų. Visuose modeliuose egzistuoja matomi ir nematomi organizacinės kultūros aspektai. Matomi – tai akivaizdūs elementai tokie kaip įmonės kabintų aplinka, darbuotojų apranga, elgesys, kalba. Kitaip tariant matomi elementai išreiškia įmonės kultūrą, tačiau anot D. Denison (2006) ne visi šie elementai svarbūs įmonės efektyvumui. Pavyzdžiui, jei įmonės vadovas nemėgsta dryžuotų kaklaraiščių, tą žinodami darbuotojai paprasčiausiai tokių nedėvi. Tačiau *bendravimas* su kolegomis, o ypač su klientais gali turėti įtakos įmonės veiklai ir efektyvumui. Tuo tarpu nematomi organizacinės kultūros aspektai – giliau įsišakniję elementai. Anot S. Staniulienės, jie susiformuoja organizacijai išgyvenant sėkmes ir nesėkmes, bendraujant su aplinka ir iš to padarius tam tikras išvadas apie veiksmų atoveiksmius. Ilgainiui tai suformuoja įmonės filosofiją (2010, p. 25).

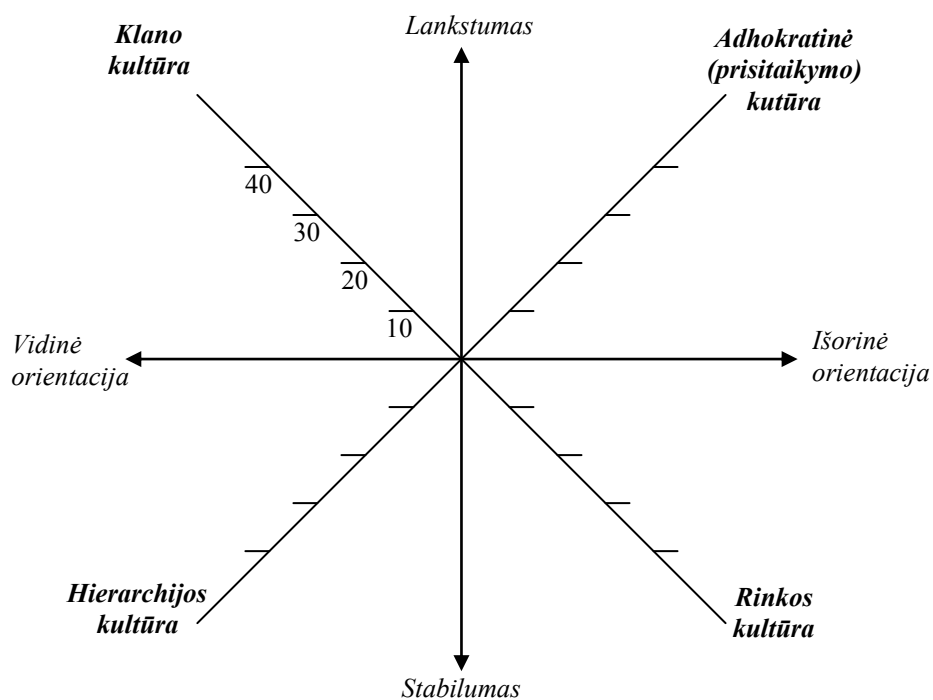
1.1.2. Organizacinės kultūros tipai

Organizacinių kultūrų modeliai neatskleidžia įmonės kultūros krypties - tipo, todėl organizacinės kultūros tyrinėtojai, vertindami atskirų organizacinės kultūros rodiklių raišką ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja jas į atskirus tipus. Skirtingi autoriai pastebi skirtingas kultūrų orientacijas.

Vieni pirmųjų organizacines kultūras į dvi grupes suskirstė T. Burns ir M. Stalker (1961 metais). Jie išanalizavo *organizacijų aplinkos kintamuosius* ir išskyrė dviejų tipų organizacines kultūras (Staniulienė, 2010, p. 68): 1) *Mechanistinė sistema* (biurokratinė organizacija, kurios veikla skaidoma į specializuotas užduotis, aukštesniojo lygio vadovai formuoja tikslus kiekvienam

funkciniam vienetui, būdinga struktūra, hierarchija, aiškios padalinių ribos, specializuotos užduotys, vadovo žodis lemiamas); 2) *Organiškoji sistema* (būdingas neformalumas, grupinė veikla, pabrėžiama visų organizacijos lygių narių komunikacija informacijai bei patarimams gauti, prisitaikymas prie situacijos, grupinė veikla, bendradarbiavimas su kolegomis). Panašiai organizacines kultūras į du tipus suskirstė J. Kotter ir J. Heskett 1992 metais. Jie atkreipė dėmesį į *organizacijų sugebėjimą adaptuotis*. Sunkiai besikeičianti, nedinamiška, biurokratinė organizacija buvo įvardinta kaip *neadaptyvios* kultūros, tuo tarpu dinamiška atvira pokyčiams organizacija – *adaptyvios* kultūros (Staniulienė, 2010, p. 69).

Pastebėta, jog dauguma vėlesnių organizacinės kultūros tyrimų buvo paremti konkuruojančių vertybių struktūra (angl. *competing values framework*). Šią struktūrą sudaro dvi dimensijos. Dažniausiai viena dimensija apibūdina ar organizacijoje yra labiau vertinamas lankstumas, taktiškumas, ar stabilumas ir kontrolė. Antroji dimensija apibūdina ar didesnis dėmesys skiriamas vidinei ar išorinei orientacijai. Apjungus šias dvi dimensijas gaunama konkuruojančių vertybių struktūra, kuri atskiria keturis organizacinės kultūros tipus (žr. 3 pav.) (Cameron, 2004, p. 4).



Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Cameron K. 2004 *A process for changing organizational culture*, p. 14

3 pav. Konkuruojančių vertybių struktūra

K. Cameron ir R. Quinn (1999) remdamiesi konkuruojančių vertybių struktūrą *pagal išorinę ar vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje*, išskyrė 4 organizacinės kultūros tipus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

K. Cameron ir R. Quinn (1999) išskirti organizacinės kultūros tipai

Kultūros tipas	Aprašymas
Hierarchinė	Labai formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Procedūros nurodo, ką reikia daryti. Ilgalaikis organizacijos rūpestis yra išlaikyti stabilumą ir sklandžią veiklą. Sėkmę rodo patikimas tiekimas, sklandus grafikas ir mažos išlaidos. Darbuotojai suinteresuoti saugiu darbu (įdarbinimu) ir nuspėjamumu.
Adhokratinė (prisitaikymo)	Dinaminė, antrepreneriška ir kūrybiška darbo vieta, tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas ir inovacijų diegimas. Ilgalaikė organizacijos perspektyva yra augimas ir naujų išteklių įvaldymas. Sėkmė - tai unikalių ir naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir pateikimas. Organizacija skatina individų iniciatyvą ir laisvę.
Rinkos	Į rezultatus orientuota organizacija, ilgalaikis tikslas - orientacija į konkurencinius veiksmus ir išmatuojamų tikslų pasiekimą. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir įsiskverbimas, lyderystė.
Klano	Draugiška atmosfera, žmonės dalijasi patirtimi, laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindų, didelis atsidavimas, organizacija pabrėžia ilgalaikę žmoniškųjų išteklių tobulinimo naudą ir teikia didelę svarbą sutelkimui ir moralei. Organizacija labiausiai kreipia dėmesį į komandinį darbą, dalyvavimą ir susitarimą. Vadovai vertinami kaip mentoriai, treneriai ar net tėvai.

Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Cameron K. 2004 *A process for changing organizational culture*, p. 5

D. Denison ir kt. (2006) taip pat kaip K. Cameron ir R. Quinn remdamasis konkuruojančių vertybių struktūrą *pagal išorinę ar vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje* išskiria 4 organizacinės kultūros tipus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Denison D. (2006) išskirti organizacinių kultūrų tipai

Kultūros tipas	Aprašymas
Įsitraukimas	Organizacijos, veikiančios dinamiškoje, kintančioje aplinkoje, bet akcentuojančios vidinių veiksmų prioritetus. Pasireiškia visų darbuotojų įtraukimu į problemų sprendimą. Skatina tarpusavio ryšius, konsoliduoja organizaciją, didina asmeninės atsakomybės suvokimą.
Prisitaikymas	Tokia organizacija veikia dinamiškoje aplinkoje, akcentuojama išorinės aplinkos svarba. Ji pasireiškia organizacijų pastangomis palaikyti nuolatinį ryšį su savo vartotojais, tirti jų norų ir poreikių pasikeitimus ir stengtis juos patenkinti.
Misija	Organizacijos, kurios siekia vidinio stiprumo orientuojantis į išorinę aplinką, unikalių galimybių paiešką ir veikiančios gana stabilioje veiklos srityje. Bendras misijos suvokimas susieja organizacijos savininkus, darbuotojus, vadybininkus siekti užsibrėžtų tikslų.
Nuoseklumas	Organizacijos, orientuotos į vidinę aplinką ir veikiančios stabilioje aplinkoje. Kultūra paprastai gana <i>konservatyvi</i> , skatinama nuosekliai, kokybiškai atlikti visus darbus.

Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Denison D. ir kt. 2006 *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*, p. 6

S. Deal ir A. Kennedy (1982) taip pat išskyrė 4-is organizacinių kultūrų tipus. Jie organizacijas vertino pagal tai didelis ar mažas verslo rizikingumo lygis bei greitas ar lėtas grįžtamasis ryšys organizacijos nariams apie verslo sėkmę. Autorių organizacinių kultūrų tipų traktuotės pateikiamos 4-oje lentelėje.

S. Deal ir A. Kennedy (1982) išskirti organizacinių kultūrų tipai

Kultūros tipas	Aprašymas
Kieto vyruko „macho“ kultūra	Organizacija linkusi rizikuoti, gaunamas greitas grįžtamasis ryšys, nedaromos ilgalaikės investicijos. Didžiausias efektyvumas reikalaujamas iš atskirų organizacijos darbuotojų.
Sunkaus darbo/ linksmo poilsio kultūra	Organizacija prisiima mažai rizikos, greitas grįžtamasis ryšys skatina žmones efektyviai siekti tikslų. Darbas pagal procedūras, būdinga varžytis tarpusavyje, ritualais pagerbiami daug pajamų uždirbantys darbuotojai.
„Lažinkis su organizacija“ kultūra	Didelė rizika organizacijai tačiau lėtas grįžtamasis ryšys. Didelės investicijos, ritualizuoti verslo susitikimai, visi sprendimai priimami apgalvotai, remiantis tyrimais ar patikima informacija, tačiau galutinis sprendimas priklauso griežtos hierarchijos viršūnei.
Proceso kultūra	Mažai rizikos, bei lėtas grįžtamasis ryšys. Tai klasikinė biurokratinė organizacija, turinti aukštą hierarchijos lygį, kurios darbuotojai susitelkę į darbo procesą labiau nei į darbo rezultatą. Techninė kompetencija, punctualumas, dėmesys detalėms, formalumas, valdžios hierarchija.

Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Staniulienė S. 2010 *Organizacinė kultūra*, p. 76

R. Harrison (1970) ir C. Handy (1993) taip pat išskyrė 4-is organizacinės kultūros tipus pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus bei įvardino jas graikų mitologijos metaforomis. Plačiau autorių išskirtų organizacinių kultūrų tipai aprašyti 5-oje lentelėje (Staniulienė, 2010, p. 70).

R. Harrison (1970) ir C. Handy (1993) išskirti organizacinių kultūrų tipai

Kultūros tipas	Aprašymas
Dzeuso – Valdžios	Būdinga mažoms įmonėms. Vadovas-pagrindinė visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Neryški biurokratija ir taisyklės, įmonė gali būti lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.
Apolono – Vaidmenų	Būdinga biurokratija-griežta tvarka ir procedūros, aiškus pareigų ir atsakomybės pasidalijimas. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau gali daryti įtaką aplinkai.
Atėnės – Užduočių	Orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, tačiau bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Centrinė figūra – lyderis, o ne vadovas.
Dioniso – Asmenybių	Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Praktiškai neegzistuoja kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija.

Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Staniulienė S. 2010 *Organizacinė kultūra*, p. 76; Jarvis C., 2005 *Harrison: typologies of organizational culture*

Iš apibendrintų skirtingų autorių požiūrių apie organizacijos kultūrą matyti, kad organizacijos kultūros gali būti suskirstytos į skirtingus tipus, kurie atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Dauguma autorių, tarsi vadovaudamiesi vertybių palyginimo struktūra, organizacijos kultūrą suskirsto į keturis tipus, tik remdamiesi skirtingomis *vertybėmis*: R. Harrison ir C. Handy – pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, S. Deal ir A. Kennedy (1982) – pagal galimybių darbuotojams pasireikšti

kriterijus, K. Cameron ir R. Quinn (1999) bei D. Denison (2006) – pagal išorinę ir vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje.

1.2. Organizacinės kultūros įtaka įmonių funkcionavimui

Plačiai pripažįstama, jog egzistuoja ryšys tarp efektyvaus bei sėkmingo įmonės veikimo ir subalansuotos organizacinės kultūros. Tad, tikslinga išaiškinti, kokias funkcijas atlieka kultūra, kaip ir kokiais rodikliais ji įtakoja darbuotojus, bei darbuotojų veiklos efektyvumą.

Organizacinės kultūros funkcijos daugiausiai orientuotos į žmogiškuosius organizacijos išteklius. Anot E. Schein (1985), kultūros priedermė – išspręsti pagrindines grupės problemas: 1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos bei 2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti (cit. pagal Kasiulis; Barvydienė, 2005, p.115). Pasak A. Seiliaus, kultūra apima ir įtakoja viską, ką daro žmonės (1998, p. 225). Negana to, organizacinė kultūra gali ne tik sustiprinti, bet ir susilpninti įmonės efektyvumą priklausomai nuo to, kokias vertybes ji skiepija darbuotojams (Rizescu, 2011, p. 80). Taigi, galima sakyti, kad kultūra, įtakodama bet kokį žmonių elgesį darbo vietoje (t.y. santykius su kolegomis, priimamus sprendimus, santykius su išore), lemia įmonės efektyvumą. Daugelis autorių (Vanagas, 2006, p. 220, Šimanskienė, 2008, p. 14-15, Robbins, 2006, p. 287, Staniulienė, 2010, p. 7-8, Rizescu, 2011, p. 80) kultūros svarbą ir naudą įvardija skirtingai apibrėždami jos funkcijas. Apibendrinus organizacijai ir jos vadovams organizacinė kultūra yra svarbi nes:

1. *Organizacinė kultūra apibrėžia ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų, atskleidžia jos unikalumą.* Kiekviena organizacija turi savo išskirtinių savybių, dėl kurių tampa patraukli arba nepatraukli darbuotojams (dėl to didėja ar mažėja darbuotojų kaita) ar kandidatams į laisvas vietas, klientams, tiekėjams ir visai visuomenei – tai susiję su tam tikro organizacijos įvaizdžio formavimu;
2. *Organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą.* Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacinės vizija, tikslai, vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį;
3. *Kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas – organizacijos misijai.* Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas (pavyzdžiui jaudinantis, kaip tai tuos paveiks). Esant stipriai ir vienijančiai kultūrai žmonės jaučiasi didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi;
4. *Ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą.* Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, nustatanti darbuotojų asmeninių santykių būdus, sugretinanti individualius charakterius bei skatinanti jų bendradarbiavimą, ugdanti lojalumą, įsipareigojimą organizacijai, ne tik asmeniniams žmogaus interesams, tokiu būdu padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią.

5. *Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.* Ji yra logikos ir kontrolės mechanizmas, aiškinantis, ko darbuotojai gali tikėtis vieni iš kitų, ką jie turi daryti ar sakyti esamoje situacijoje, kaip jie turi elgtis su išorine aplinka (agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai, delsiančiai ar kt.), kokiomis priemonėmis darbuotojai yra vertinami, motyvuojami, baudžiami;
6. *Nustato organizacijos požiūrį į valdymą, jo filosofiją ir ideologiją, valdžios prigimtį ir panaudojimą.*
7. *Nurodo, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai.*

Taigi, organizacinę kultūrą galima laikyti tam tikrų taisyklių rinkiniu, kuris išlaiko organizaciją nesuskilusią ir formuoja įmonės stilių.

1983-iais metais D. Denison atliktas eksperimentinis tyrimas patvirtina, kad organizacinė kultūra neabejotinai turi įtakos įmonių efektyvumui, tiksliau įmonės finansiniams rodikliams. (Denison, 1984). Vėlesni autoriaus tyrimai leido išskirti 12 organizacinės kultūros rodiklių (žr. 6 lentelę), kurie turi įtakos įmonės veiklos efektyvumui. Šiais rodikliais paremta autoriaus sukurta organizacinės kultūros struktūra, (Denison 2006).

6 lentelė

D. Denison išskirti organizacinės kultūros rodikliai

Rodiklis	Aprašymas
Strateginė kryptis ir ketinimai (angl. <i>Strategic Direction and Intent</i>)	Aiškūs strateginiai ketinimai perteikia organizacijos tikslus ir nurodo, kaip kiekvienas organizacijos narys gali prisidėti prie organizacijos.
Tikslai ir siekiai (angl. <i>Goals and Objectives</i>)	Aiškūs tikslai ir ketinimai gali remti organizacijos misiją, viziją bei strategiją tuo pačiu nukreipdami kiekvieną organizacijos narį.
Vizija (ang. <i>Vision</i>)	Organizacijoje vyrauja bendras trokštamos ateities būsenos vaizdas. Ji įprasmina esmines vertybes ir organizacijos narių troškimus, tuo pačiu nukreipdama jų elgesį.
Koordinacija bei integracija (angl. <i>Coordination and Integration</i>)	Skirtingi įmonės padaliniai sugeba dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų. Organizacijoje esančios ribos netrukdo kokybiškai atlikti darbą.
Sutarimas (angl. <i>Agreement</i>)	Organizacijos nariai sugeba sutarti ir priimti bendrus sprendimus sprenddami problemas, supranta skirtumus bei visuomet randa kompromisą.
Esminės vertybės (ang. <i>Core Values</i>)	Vertybės, kurioms pritaria įmonės darbuotojai ir kurios sukuria bendrumo jausmą bei aiškius lūkesčius.
Gabumų ugdymas (angl. <i>Capability Development</i>)	Organizacija nuolat investuoja į darbuotojų įgūdžių tobulinimą, mokymus, tam, kad išlaikyti konkurencinį pranašumą.
Komandinis darbas (angl. <i>Team Orientation</i>)	Vertybės remia komandinį darbą, kooperatyvinį tikslų siekimą bei atsakomybės prisiėmimą. Organizacijoje vyrauja komandinis darbas.
Galios suteikimas (angl. <i>Empowerment</i>)	Darbuotojai turi kompetencijos, iniciatyvos ir galimybes kontroliuoti savo darbą. Tai sukuria nuosavybės pojūtį ir atsakomybę prieš organizaciją.
Pokyčių rėmimas (angl. <i>Creating Change</i>)	Organizacija geba <i>perskaityti</i> verslo aplinką, prisitaikyti prie greitų aplinkos pokyčių, bei numatyti būsimus pokyčius.
Orientacija į klientą (angl. <i>Customer Focus</i>)	Organizacija supranta ir reaguoja į klientų esamus bei <i>būsimus</i> poreikius.
Organizacijos tobulėjimas (angl. <i>Organizationa Learning</i>)	Organizacija gaudama ir interpretuodama verslo aplinkos <i>signalus</i> , vertina juos kaip naujas galimybes ir stengiasi mokytis bei tobulėti.

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Denison D. ir kt. 2006 *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*

Organizacinė kultūra suteikia *skaidrumo* įmonės darbuotojams, leidžia jiems suprasti, ko iš jų *tikimasi*. Be to, organizacinė kultūra suteikia organizacijos nariams susitapatino jausmą, kuris ilgainiui išugdo *įsipareigojimą* organizacijai. (Šimanskienė, 2002, p. 44). Įsipareigojimas, skaidrumas ir aiškūs lūkesčiai – tai 3 esminiai psichologiniai konkurencingumo pastiprinimo elementai, mokslinėje literatūroje pateikiami kaip 3E (angl. *engagement, explanation, expectation*) (Purlys, 2009, p. 98).

Pasak L. Šimanskienės (2002) veiklos efektyvumui įtakos turi *pasitenkinimas darbu* (tame tarpe ir pritarimas įmonės vertybėms) bei *kolegos bendraminčiai*. Mėgiamas darbas ir kolegos bendraminčiai skatina efektyvią bei subalansuotą veiklą. Nepritiriamas įmonės vertybėms bei bendraminčiai kolegos arba pritarimas vertybėms tačiau nesimpatiški kolegos lemia nesubalansuotą veiklą. Nepritiriamas įmonės vertybėms bei nesimpatiški kolegos lemia neefektyvią veiklą (2002, p. 45).

Taigi akivaizdu, jog organizacinė kultūra įtakoja darbuotojų efektyvumą, o tai sąlygoja įmonės efektyvumą. Negana to, organizacinė kultūra įmonės efektyvumą gali paveikti tiek teigiamai, tiek neigiamai, todėl šis reiškinys yra labai svarbus ir susilaukė tiek daug akademikų ir verslininkų dėmesio. Akademikai gilinosi ne tik į organizacinės kultūros teoriją bet ir stengėsi suprasti, kaip šį reiškinį valdyti.

1.3. Organizacinės kultūros keitimas

Pastebima tai, jog įmonių aplinka nuolatos keičiasi. Tuo pačiu privalo keistis ir organizacija. „Organizaciniai pokyčiai yra organizacijų išlikimo garantija“ – Šimanskienė L., Seilius A. (2009). Organizacinės kultūros pokyčiai yra neatsiejama organizacijos pokyčiu dalis. Pasak J. Cornwall ir B. Palerman organizacinės kultūros keitimas – tai ne tik sudėtingas, bet ir laiko užimantis procesas (1990).

Buono ir Kerber (2008), kaip vieną iš pokyčių vykdymo būdų įvardina *suplanuotus pokyčius*. Suplanuoti pokyčiai, pasak autorių, tai tokie pokyčiai, kuriuos vykdant vadovybė nustato aiškius ateities tikslus ir vizijas, sukuria planą tikslams pasiekti bei įtakoja organizacijos narius (Coghlan D.; Brannick T., 2010, p. 65). Taigi Organizacinės kultūros keitimas be jokios abejonės privalo būti suplanuotas organizacijos pokytis, kuriam didžiausią įtaką turi įmonės vadovai.

A. Stewart (1991) rekomenduoja 7 etapų strategiją, kurią taikant organizacijoje sėkmingai gali būti įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčiai (Staniulienė, 2010, p. 131):

1. Išanalizuoti esamą organizacinę kultūrą taikant interviu, anketavimą, grupių diskusijas. Pirmiausia reikia identifikuoti vyraujančią normų, vertybių, taisyklių, kurios apibūdintų esamą organizacijos kultūrą, sistemą;

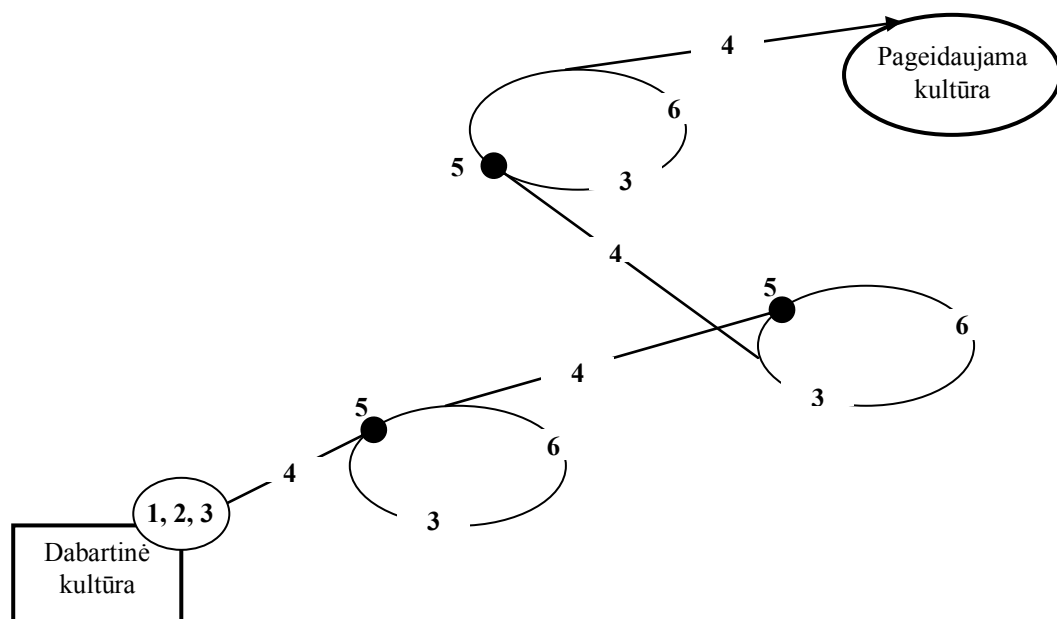
2. Sukurti naujos organizacinės kultūros viziją, numatyti būdus, priemones, kaip reikia veikti, kad tai išsipildytų;
3. Visus darbuotojus įtraukti į pokyčius;
4. Nuosekliai bendrauti, aiškinti pokyčių naudą. Norint išsiaiškinti norimą organizacinę kultūrą, būtina, kad visi darbuotojai gerai suvoktų formuojamas naujas vertybes. Tam tiks pokalbiai grupėse, susirinkimai, spausdinta medžiaga, galima pasitelkti organizacijos gandų ir istorijų pasakotojus, taip pat tiks kontaktai su spaudos atstovais;
5. Skatinti ir stiprinti naują organizacinę kultūrą. Reikėtų įvairiomis priemonėmis darbuotojus motyvuoti elgtis taip, kaip tikimasi naujomis sąlygomis;
6. Vykstant pokyčiams reikia nuolatinio aukščiausios vadovybės palaikymo;
7. Išvystyti socializacijos sistemą, kad nauji darbuotojai efektyviau gerintų organizacinę kultūrą.

L. Šimanskienė organizacinės kultūros procesą suskaidė į 14 etapų (2002, p. 166):

1. Naujos organizacijos kultūros teorinio modelio kūrimas. Įmonės vizijos, misijos, tikslų bei strategijos pagrindu nustatoma, kokių vertybinių orientacijų, žinių, gebėjimų ar patirties, bendravimo ir komunikacijų reikės užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti. Į diskusijas reikėtų įtraukti visus organizacijos darbuotojus.
2. Atliekama organizacijos kultūros diagnozė. Naudoti galima bet kurį metodą: apklausą, interviu, stebėjimą ir t. t.
3. Būtinų vertybių atrinkimas. Iš gautų diagnozės duomenų reikia išskirti vertybes, kurios yra būtinos ir sutampa su naujos organizacijos kultūros siekiais. Likusias reikėtų dar kartą patikslinti ir, jeigu reikia, sukurti veiklos planą, kaip pakeisti norimomis.
4. Naujos organizacinės kultūros įgyvendinimo planavimas. Būtina parengti žmonių papildomo mokymo, ugdymo, įtikinimo planus ar veikimo scenarijus, padėsiančius įgyvendinti sumanymą.
5. Įgyvendinimas, t. y. atlikti suplanuotus veiksmus. Svarbu kontroliuoti plano vykdymą, koordinuoti veiksmus, siekti, kad planas būtų įgyvendintas.
6. Papildoma diagnozė. Patikslinami žmonių sąmonės, elgsenos pokyčiai. Reikia išsiaiškinti, kiek žmonių naujovėms pritaria, kiek prieštarauja.
7. Korekcija. Šis etapas reikalingas tam, kad planas neegzistuotų tik formaliai. Svarbu išsiaiškinti, ar visi darbuotojai teisingai supranta, ko iš jų tikimasi.
8. Naujos organizacinės kultūros formalizavimas. Šiuo etapu patikslinama, kokios vertybės pripažįstamos, dar kartą svarstoma ir, jeigu reikia, priimamos pataisos.

9. Reglamentuota naujos organizacijos kultūros veikla. Šiame etape nauja organizacijos kultūra jau įteisinta, praktiškai kuriamos ir pasakojamos naujos istorijos su naujais herojais, nustatomos naujos ceremonijos, įdiegiami nauji elgesio modeliai ir pan.
10. Veiklos stebėseną. Stebima, kaip įgyvendinamas organizacijos kultūros įsakymas, ar viskas vyksta taip, kaip buvo numatyta. Tam turi būti paskirti atsakingi darbuotojai.
11. Nukrypimų koregavimas. Jei pastebima, kad pažeidinėjami įsakymo reikalavimai, privalu reaguoti, išsiaiškinti priežastis.
12. Naujos organizacinės kultūros rėmimas. Būtiną veiksmų planą, pagal kurį nuolat papildomai aiškinami, tvirtinami, stiprinami teigiami dalykai.
13. Naujų organizacinės kultūros vertybių tobulinimas. Galimas tik nuolat sistemiskai ereinant ankstesnius etapus. Gali būti taip, kad darbuotojai atras naujų savybių, galinčių būti naudingų organizacijai.
14. Teorinio modelio koregavimas. Svarbu taisyti pasirinktą modelį, kad jis taptų nenutrūkstamo tobulėjimo proceso modeliu.

Išanalizavus ir apibendrinus L. Šimanskienės (2002) ir A. Stewart (1991) pristatytus organizacinės kultūros keitimo etapus, organizacinės kultūros keitimo scenarijų galima atvaizduoti taip (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Sukurta autoriaus

4 pav. Organizacinės kultūros keitimo scenarijus

Aukščiau esančiame paveiksle numeriais pavaizduotų etapų paaiškinimai:

1. Detali ir išsami organizacinės kultūros analizė taikant įvairius tyrimo metodus;
2. Siekiamos organizacinės kultūros apibrėžimas;

3. Veiksmų plano sudarymas;
 4. Veiksmų plano vykdymas;
 5. Naujos organizacinės kultūros vertinimas;
 6. Esamos situacijos analizė, palyginimas su siekiama organizacine kultūra;
- 3-6 etapai yra kartojami tol, kol pasiekiami norima organizacinė kultūra.

Taigi, keičiantis aplinkai privalo keistis ir įmonės bei jų organizacinė kultūra. Atliekant pokyčius įmonėje reikia ne tik žinoti, ką reikia keisti, tačiau ir nuolatos stebėti pokyčių daromą poveikį. Keičiant organizacinę kultūrą reikia stebėti ir vertinti, kaip keičiasi darbuotojų požiūris, nuostatos, kaip jie pritaria naujoms vertybės bei tikslams, strategijai ir kitiems organizacinės kultūros rodikliams laiko atžvilgiu. Siekiant nustatyti patogiausią būdą organizacinės kultūros vertinimui tikslinga išanalizuoti organizacinės kultūros tyrimams taikomus metodus.

1.4. Organizacinės kultūros tyrimo metodai

Organizacinės kultūros tyrimai vykdomi jau daugelį metų. Anot Č. Purlio mokslininkai, siekdami atskleisti ir įvertinti organizacinę kultūrą, taikė įvairiausias metodus bei tyrimo modelius (2009, p. 101). L. Šimanskienė išskiria tam tikras organizacinės kultūros vertinimo priemones (2008, p. 23):

1. Fizinės aplinkos studijavimas (Pastatai, patogiai ir jauki darbo aplinka, paprastai stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo organizacijos nariais);
2. Pačios organizacijos pasisakymas apie kultūros vertinimą (Organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, stiprios organizacinės kultūros įmonės nuolat iškelia savo vertybes ir sumanius darbuotojus, tuo tarpu silpnos kultūros įmonės akcentuoja problemas);
3. Žinios apie organizacijos santykius su klientais, kas atskleidžia vyraujančias vertybes (Pastebima per priėmimo patalpų aplinką, darbuotojų bendravimą su klientais);
4. Organizacijos darbuotojų apklausa (Darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, tokiu būdu dalinai parodydami organizacinės kultūros vertybes, kas yra svarbiausia organizacijoje.);
5. Darbuotojų veiklos stebėjimas (geras būdas organizacinės kultūros vientisumui nustatyti yra stebėti, ar vertybės sutampa su veiksmais, palyginti, ką žmonės sako ir ką jie daro. Stipriose kultūrose pastarieji sutampa);
6. Darbuotojų reakcijos analizė (svarbu stebėti, kaip darbuotojai priima kritiką iš kitų įmonių darbuotojų bei klientų);

7. Kultūrinių ryšių analizė.

Anot Č. Purlio (2009, p. 98) ir L. Šimanskienės (2008, p. 20) atskirų organizacinės kultūros elementų reikšmingumas gali būti nustatomas pasinaudojant apklausos duomenimis. Tai yra ypač svarbu organizacinės kultūros tyrimo bei vystymo procesuose.

Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma, taikoma tam tikriems veiksniams aprašyti ar nuspėti, arba dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšiui analizuoti (Šimanskienė L., 2008, p. 25). Anot D. Denison (1984, p.7), pagrindinis anketavimo privalumas yra tai, jog toks pat tyrimas gali būti atliekamas daugelyje įmonių, tokiu būdu sudaroma galimybė palyginti skirtingas įmones. Pavyzdžiui, į apklausą įtraukus keletą klausimų apie komunikaciją, išanalizavus skirtingų įmonių rezultatus galima būtų daryti išvadą, kurioje įmonėje komunikacija yra labiau išvystyta. Pastebėjus jog įmonė, kurioje labiau išvystyta komunikacija, yra efektyvesnė, vėlgi galima daryti išvadą, kad efektyvesnė komunikacija turi teigiamos įtakos organizacijos efektyvumui (Denison, 1984, p. 7).

Pasak D. Denison, J. Janovics, J. Young ir H. J. Cho, kai kurie organizacinės kultūros tyrinėtojai (pavyzdžiui E. Schein 1992) mano, jog gilesni kultūros lygiai, tokie kaip simbolinės reikšmės, semiotika ir pagrindinės nuostatos, nėra lyginamosios analizės elementai ir gali būti atskleidžiami tik taikant klinikinio arba etnografinio tyrimo metodus. Tačiau kiti organizacinės kultūros tyrinėtojai, nepaisydami visiems žinomų lyginamosios analizės apribojimų, toliau vysto organizacinės kultūros vertinimo metodus. Negana to, D. Denison, J. Janovics, J. Young ir H. J. Cho pabrėžia, jog beveik visi egzistuojantys metodai išvystyti tiek, jog gali palyginti ir gilesnius organizacinių kultūrų lygius (2006, p. 4).

Taigi vienas iš organizacinės kultūros būdų yra anketavimas. Kitas organizacinės kultūros tyrimo metodas – jau anksčiau minėtas klinikinis arba etnografinis tyrimas arba apibendrinus – kokybinis organizacinės kultūros tyrimas. Pasak P. Vanago kokybiniai tyrimo metodai yra gana jautrūs, orientuoti į interpretavimus bet ne matavimus. Kokybiniai tyrimai akcentuoja subjektyvumą, o ne objektyvumą (2005, p. 225). P. Vanagas išskiria kelis pastaruoju metu susiformavusius organizacinės kultūros kokybinių tyrimų metodus (2005, p. 226):

1. *Etnografinis*. Tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su darbuotojais, tačiau įtakos jiems nedaro.
2. *Klinikinis*. Tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai.
3. *Istorinis*. Šis organizacinės kultūros tyrimo metodas padeda apžvelgti laikinį organizacijos kultūros kitimą.

Taigi pastebime dvi organizacinės kultūros tyrimų pakraipas: kiekybinis tyrimas (lyginamasis) ir kokybinis tyrimas (analitinis). Siekiant aiškumo tikslinga detaliau išanalizuoti jų privalumus bei trūkumus.

Pasak C. Yauch ir H. Steudel pagrindinis kokybinio organizacinės kultūros tyrimo privalumas yra tai, jog šio atlikus tokį tyrimą galima išsiaiškinti ir nustatyti pagrindines įmonėje vyraujančias vertybes, atskleisti esminius įsitikinimus bei prielaidas, kuriomis vadovaujasi visi įmonės darbuotojai. Siekiant gauti išsamų ir visapusišką organizacinės kultūros *vaizdą* svarbu žinoti, kas skatina ir motyvuoja organizacijos narius. Šių organizacinės kultūros aspektų paprastai neatskleidžia kiekybiniai tyrimai. Kitas kokybinių tyrimų privalumas yra tai, jog tokie tyrimai paprastai yra atviri ir įtraukia tyrimo dalyvius, leidžia jiems iškelti jiems labiausiai rūpimus klausimus. Kokybiniai tyrimai paprastai neturi iš anksto griežtai apibrėžtų baigtinio pobūdžio klausimų (2003, p. 472).

Nepaisant aukščiau išvardintų kokybinių organizacinės kultūros tyrimų privalumų, tikslinga paminėti, kad kokybiniai tyrimai reikalauja labai daug laiko C. Yauch ir H. Steudel prieš atlikdami savo tyrimą 3 savaites stebėjo įmonę iš vidaus, o tik po to pradėjo kokybinį organizacinės kultūros tyrimą kuris truko dar pusantrų metų (2003, p. 473). Dar viena, ne mažiau aktuali kokybinių organizacinės kultūros tyrimų problema yra tai, jog dažnai tam tikros problemos gali būti neatskleistos ir neišnagrinėtos. Tai gali atsitikti dėl ribotų tyrėjo žinių, nes būtent tyrėjas yra tas asmuo, kuris interpretuoja surinktą informaciją, taigi čia išskyla subjektyvumo problema. Be to, kadangi kokybiniai tyrimai yra atviri ir jų dalyviai gali įtakoti surenkamų duomenų turinį, gali nutikti taip, kad svarbi arba esminė informacija liks nepasakyta ir neišnagrinėta, nes atrodys nesvarbi tyrimo dalyviams arba tam tikra informacija gali būti tyčia slepiama. (Yauch; Steudel, 2003, p. 473).

Kiekybiniai tyrimai turi du labai reikšmingus privalumus. Visų pirma, tai greitas duomenų rinkimas ir įvertinimas. Prieš atliekant kiekybinius tyrimus, nebūtina tiriamoje organizacijoje atlikti stebėjimų ir tyrimas užtunka mažiau nei kokybiniai stebėjimai bei interviu. Antra, kiekybiniai tyrimai leidžia palyginti skirtingas įmones, skirtingas grupes. Nepaisant šių privalumų, kiekybinis organizacinės kultūros tyrimas turi ir trūkumų. C. Yauch ir H. Steudel atlikdami organizacinės kultūros tyrimą (naudodami *organizational culture inventory*) pastebėjo, jog ne visi respondentai gali suprasti klausimų reikšmę, net jei jie užduodami jų gimtąja kalba. Priklausomai nuo klausimo esmės respondentai būtų arba labiau sutikę su klausimu arba labiau nesutikę. Be to, kadangi klausimynas sudaromas prieš atliekant tyrimą, gali atsitikti taip, kad tam tikras unikalus organizacinės kultūros bruožas nebus įtrauktas į apklausą (Yauch; Steudel, 2003, p. 474).

Taigi apibendrinant galime teigti, jog tiek kokybinis, tiek kiekybinis organizacinės kultūros tyrimo metodai turi ir privalumų ir trūkumų (žr. 7 lentelę).

Kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų skirtumai

Tyrimo metodas	Privalumai	Trūkumai
Kokybinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> – Galimybė nustatyti pagrindines vertybes, įsitikinimus ir prielaidas. – Platus, atviro tipo tyrimas, tyrimo dalyviai gali kelti jiems labiausiai rūpimus klausimus. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tyrimo procesas reikalauja labai daug laiko. – Svarbi problema gali būti nepastebėta, nes rezultatai priklauso atsakymų interpretavimo. – Tyrimo dalyviai turi daug įtakos procesui, gali tyčia įtakoti tyrimą.
Kiekybinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> – Greitas duomenų rinkimas ir analizė. – Suteikia palyginimo ir įvertinimo galimybę. 	<ul style="list-style-type: none"> – Kai kurie respondentai gali nesuprasti anketos klausimo. – Pagrindinis dėmesys skiriamas tik iš anksto numatytiems klausimams. – Dalyvis nesupratęs klausimo gali neteisingai jį interpretuoti.

Šaltinis: sukurta autoriaus

Taigi tampa aišku, kad norint suprasti, kokia yra įmonės organizacinė kultūra reikia taikyti kokybinius tyrimus, tačiau, norint sužinoti kokio stiprumo yra organizacinės kultūros raiška įmonėje, geriausia yra taikyti kiekybinius organizacinės kultūros vertinimo metodus. Remiantis organizacinės kultūros keitimo scenarijumi (žr. 4 pav.), galime teigti, jog keičiant organizacinę kultūrą pirmiausiai reikėtų taikyti kiekybinį bei kokybinį organizacinės kultūros vertinimo metodus, nes reikia išsiaiškinti ne tik kokio stiprumo yra organizacinės kultūros raiška įmonėse, tačiau ir atskleisti pačias vertybes, nuostatas bei kitus konkrečios įmonės organizacinės kultūros elementus. Vėlesniuose etapuose turi būti atliekamas nuolatinis organizacinės kultūros raiškos vertinimas taikant kiekybinį tyrimą, tam, kad būtų galima matyti organizacinės kultūros raiškos pokyčius.

1.5. Organizacinės kultūros vertinimo metodai ir įrankiai

Mokslininkai tyrinėdami įmonių organizacines kultūras sukūrė ne vieną metodą skirtą įvertinti šį reiškinių. Skirtingi mokslininkai įmones tyrė siekdami atskleisti skirtingus aspektus, todėl jų sukurti vertinimo metodai skiriasi. Ankstesnėje dalyje tapo aišku, kad atliekant kiekybinius tyrimus, tame tarpe ir organizacinės kultūros vertinimus, pirmiausiai turi būti nustatoma griežta tyrimo struktūra.

K. Cameron ir R. Quinn (2004) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo metodas paremtas konkuruojančių vertybių struktūra. Autoriai išskyrė 4 organizacinės kultūros tipus (žr. 1.1.2. poskyrį), bei nustatė, kad atskleisti, kuris organizacinės kultūros tipas (*Klano, Prisitaikymo, Rinkos ar Hierarchijos*) yra vyraujantis įmonėje, galima įvertinus šešias organizacinės kultūros dimensijas (Cameron, 2004, p. 6):

1. Dominuojančias organizacijos charakteristikas (angl. *Dominant Characteristics*);

2. Lyderio stilių (angl. *Leadership style*);
3. Personalo valdymo stilių (angl. *Management of Employees*);
4. Organizacijos „klijus“ (angl. *Organizational Glue*);
5. Strategijos prioritetus (angl. *Strategic Emphases*);
6. Sėkmės kriterijus (angl. *Criteria of Success*);

Pasak autorių šios dimensijos atspindi esmines organizacinės kultūros vertybes, nuostatas ir įsitikinimus vyraujančius įmonėje, kurie apibūdina, „kaip įmonėje atliekamos užduotys“, tačiau pabrėžia, kad šių dimensijų sąrašas nėra baigtinis ir, priklausomai nuo vykdomų tyrimų ar vertinimų, gali būti sumažinamas ar išplečiamas. Visoms 6 organizacinės kultūros dimensijoms įvertinti autoriai sukūrė unikalią anketą, kurią sudaro 24 teiginiai – scenarijai, suskirstyti į šešias dalis pagal dimensijas. Kiekviena organizacinės kultūros dimensija yra vertinama keturių scenarijų, atitinkančių keturis kultūros tipus, pagalba. Respondentai turi paskirstyti po 100 taškų kiekvienos dimensijos scenarijams, pagal tai kaip gerai jie atitinka situaciją jų įmonėje (Cameron, 2004). Remiantis šiuo metodu, anketa turėtų būti pildoma du kartus. Pirmą kartą pildant anketą respondentai pažymi, kokia organizacinė kultūra šiuo metu vyrauja organizacijoje. Antrą kartą pildydami anketą respondentai nurodo, kokios organizacinės kultūros pageidautų. Surinkus duomenis kiekvieno organizacinės kultūros tipo įvertinimas gaunamas apskaičiuojant atitinkamų anketos teiginių vertinimų vidurkius. Rezultatams pateikti autoriai sukūrė specialų grafiką, paremtą konkuruojančių vertybių struktūra, kuriame vaizduojama tiek esama organizacinė kultūra, tiek pageidautina organizacinė kultūra.

Remiantis šiuo organizacinės kultūros vertinimo metodu buvo sukurtas organizacinės kultūros vertinimo įrankis (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*). Įrankis veikia pritaikius debesų kompiuterijos principą – programinė įranga kaip paslauga (angl. *Software as a Service, SaaS*)², tokiu būdu nereikia darbovietėje į kompiuterį diegti papildomos programinės įrangos, respondentai gali nuotoliu būdu pildyti anketas bei peržiūrėti rezultatus. Pagal pateikiamų ataskaitų detalumą išskiriamos trys šio įrankio versijos:

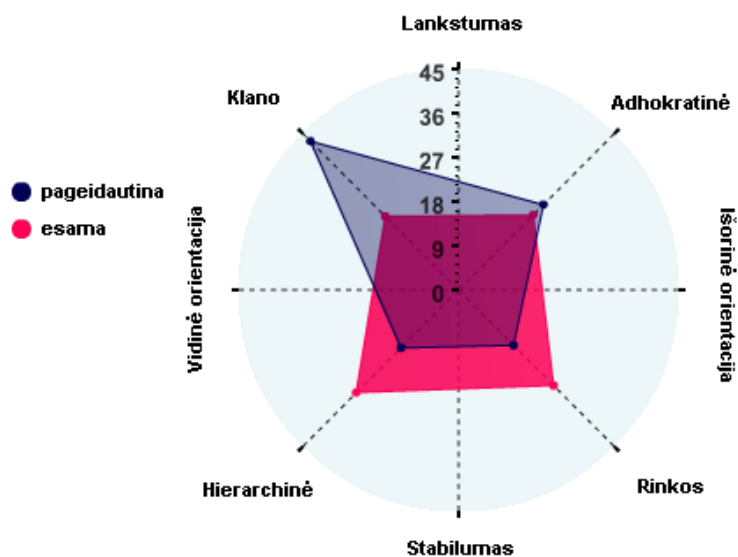
1. *OCAI one* - tai apribotų funkcijų nemokama versija skirta individualiam pavieniui naudojimui – produkto išbandymui. Vartotojas gali atlikti individualų testą, kurio rezultatai pateikiami tam tikra ataskaita. Ataskaitoje grafiškai vaizduojama esama bei pageidaujama organizacinė kultūra ir pateikiami trumpi komentarai.
2. *OCAI pro*, turi tas pačias funkcijas kaip ir *OCAI one*, tačiau juo gali naudotis daugiau nei vienas vartotojas. Užregistruoti respondentai e-paštu gauna pakvietimus sudalyvauti tyrime. Visiems respondentams atlikus testą, pateikiami rezultatai: bendras respondentų

² Debesų kompiuterijos SaaS (angl. *Software as a Service*) paslauga - kuomet vartotojai per Interneto prieigą gali naudotis jau paruoštomis aplikacijomis (programomis). Prieiga per internetą: <<http://www.bridge2cloud.lt/cloud-computing-formos>>

organizacinės kultūros įvertinimas, bei įvertinimai sugrupuoti pagal organizacinės kultūros dimensijas.

3. *OCAI enterprise* produkto galimybės tokios pačios kaip ir *OCAI pro* versijos, tačiau yra galimybė pateikti rezultatus grupuojant juos pagal atskirus padalinius ar kitas darbuotojų grupes.

Respondentų rezultatai pateikiami specialiais grafikai paremtais konkuruojančių vertybių struktūra (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Grafikas gautas atlikus bandomąjį testą *OCAI one* įrankiu, rezultatų prieiga per internetą <http://www.ocai-online.com/results/zTD4QOKq2gbPDh8pHOezZFP2enrT2xBR>

5 pav. Esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros grafinė išraiška

Iš grafiko matyti, jog, bandomojo testo duomenimis, organizacinėje kultūroje (raudona spalva) vyrauja *hierarchinės* ir *rinkos* kultūros bruožai, tačiau nėra vieno labai ryškaus dominuojančio bruožo. Respondentų įsitikinimu, *klano* kultūra turėtų būti dominuojanti (mėlyna spalva).

Šis įrankis geba tiksliai atskleisti vyraujančią organizacinės kultūros tipą bei atskleisti, kokioje organizacinėje kultūroje įmonės darbuotojai norėtų dirbti. Nors sumanytas šio įrankio tikslas yra atskleisti esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros skirtumą, galima būtų daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatuose matomas didelis skirtumas tarp esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros rodo darbuotojų nepasitenkinimą darbu, o tai vertinama kaip silpnos organizacinės kultūros požymis, kuris mažina veiklos efektyvumą (Šimanskienė, 2002, p. 45). Taigi, nors šiuo įrankiu galima vertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, atskleistas organizacinės kultūros tipas pats savaime neatskleidžia atskirų organizacinės kultūros rodiklių raiškos, todėl

galime teigti, jog šio įrankio galimybės vertinti organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumą įmonėje yra ribotos.

R. A. Cooke ir J. C. Lafferty sukurta organizacinės kultūros struktūra yra išsamesnė. Autoriai 12 organizacinės kultūros stilių grupuojami į tris grupes (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

R. A. Cooke ir J. C. Lafferty išskirti organizacinės kultūros stiliai

Stilių grupė	Stilius	Aprašymas
Konstruktivūs organizacinės kultūros stiliai	Pasiekimų (angl. <i>Achievement</i>)	Parentas aukštos kokybės rezultatų siekimu, tikėjimu, kad rezultatai pasiekiami tik didelių pastangų, o ne atsitiktinumu dėka. Kiekvienas darbuotojas susikuria asmeninius tikslus ir jų siekia. Darbas yra planuojamas, visuomet ieškoma alternatyvų, mokomasi iš klaidų.
	Savirealizacijos (angl. <i>Self-Actualizing</i>)	Parentas tobulėjimo, pasitenkinimo ir asmeninio potencialo realizavimo galimybėmis. Darbuotojai labai motyvuoti, noriai mokosi, demonstruoja kūrybiškumą, jiems labai svarbus kokybiškas užduočių įvykdymas bei santykiai su kolegomis.
	Žmogiškumo-padrąsinimo (angl. <i>Humanistic-Encouraging</i>)	Parentas vystymosi ir augimo skatinimu, teigiamo dėmesio demonstravimu kolegų atžvilgiu bei jautrumu jų poreikiams. Darbuotojai yra energingi, konsultuoja kitus darbuotojus bei yra labai supratingi bei dėmesingi, paskatinantys bei padrąsinantys kitus darbuotojus.
	Draugiškumo naujiems nariams (angl. <i>Affiliative</i>)	Parentas draugiškų santykių vystymu. Darbuotojai dalinasi savo mintimis bei jausmais, yra draugiški ir bendradarbiaujantys, stengiasi jog kiti darbuotojai jaustųsi pilnaverčiais organizacijos nariais.
Pasyvūs / Gynybiniai organizacinės kultūros stiliai	Pritarimo (angl. <i>Approval</i>)	Parentas darbuotojų noru būti priimtiems. Darbuotojai stengiasi pagirti bei pamaloninti kitus darbuotojus padaryti kitiems gerą išpūdį, būti pritariančiais bei nuolankiais.
	Įprastinis (angl. <i>Conventional</i>)	Parentas stengimusi <i>įsilieti</i> į aplinką ir neatkreipti į save dėmesio. Darbuotojai pasikliauja išsivyravusia rutina bei procedūromis bei nori išsaugoti esamą situaciją, saugumą ir nuspėjamą aplinką.
	Priklausomybės (angl. <i>Dependent</i>)	Parentas savisaugos poreikiu bei supratimu jog darbuotojas turi tiesioginės įtakos svarbiems įvykiams. Darbuotojai leidžia kitiems priimti sprendimus, priima pagalbą iš kitų darbuotojų, noriai vykdančys įsakymus (dažniausiai dėl paskutinių pokyčių asmeniniame gyvenime).
	Vengimo (angl. <i>Avoidance</i>)	Parentas supratimu, savisaugos poreikiu bei polinkiu vengti sudėtingų situacijų. Darbuotojai nelinkę rizikuoti, atsiriboja nuo grupinio darbo bei reaguoja į situacijas neryžtingai.
Agresyvūs / Gynybiniai organizacinės kultūros stiliai	Priešiškumo (angl. <i>Oppositional</i>)	Atspindi saugumo poreikį, kuris pasireiškia klausiamuoju, kritikos, ir net cinišku būdu. Nors darbuotojai iškelia klausimus, kurie galėtų sukelti geresnių idėjų, jie taip pat pabrėžia net menkiausius trūkumus, naudoja kritiką tam, kad gautų dėmesio, kaltina kitus dėl savo klaidų.
	Jėgos (angl. <i>Power</i>)	Parenta prestižo, įtakos, kitų kontroliavimo troškimu. Darbuotojai nurodinėja kitiems, o ne padeda, stengiasi viską valdyti patys ir su kitais elgiasi agresyviai.
	Konkurencijos (angl. <i>Competitive</i>)	Svarbus darbuotojo statusas. Darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, stengiasi nugalėti kolegas, nori būti pripažinti ir aukštinami, kiekvieną darbinę situaciją vertina kaip galimybę pasivaržyti ir stengiasi išlaikyti pranašumą.
	Perfekcionizmo (angl. <i>Perfectionistic</i>)	Svarbu nenutrūkstantis rezultatai, klaidų vengimas, ypatingai aukštų standartų siekimas. Darbuotojams svarbios detalės, sau ir kitiems keliami labai dideli reikalavimai.

Šaltinis: sukurta autoriaus pagal verslo konsultacijų įmonės *Human Synergistics* informaciją, prieiga per internetą: <http://www.humansynergistics.com/>

Pasak autorių, kiekviena stilių grupė turi savitų bruožų. Konstruktyviems stiliams būdingas efektyvus augimas bei mokymasis, tikslų rėmimas ir bendradarbiavimas. Pasyviems / Gynybiniais stiliams būdinga nelankstumas, atsakomybės bei iniciatyvos stoka. Agresyviose / Gynybinėse kultūrose vyrauja vidinė konkurencija, trumpalaikės sėkmės, o ne ilgalaikio efektyvumo, siekimas.

Remiantis organizacinės kultūros vertinimo metodu respondentai turi užpildyti 120-ies klausimų anketą, kurioje kiekvienas klausimas yra vertinamas penkių balų sistemoje. 1 reiškia *visiškai ne* (nepasireiškia ar nereikšmingas) 5 *labai stipriai* (labai akivaizdžiai pasireiškia arba labai reikšmingas). Surinkus respondentų duomenis, apskaičiuojamas kiekvieno stiliaus įvertinimo vidurkis. Suskaičiuavus vidurkius, įmonės rezultatus galima palyginti su kitose įmonėse atliktais organizacinės kultūros tyrimais. Autorių nuomone geriausiai įmonės rezultatus lyginti apskaičiuojant įmonės rezultatų percentilį – t.y. suskaičiuoti, kiek procentų iš ištirtų įmonių įvertintos mažesniu įvertinimu nei tiriamoji įmonė.

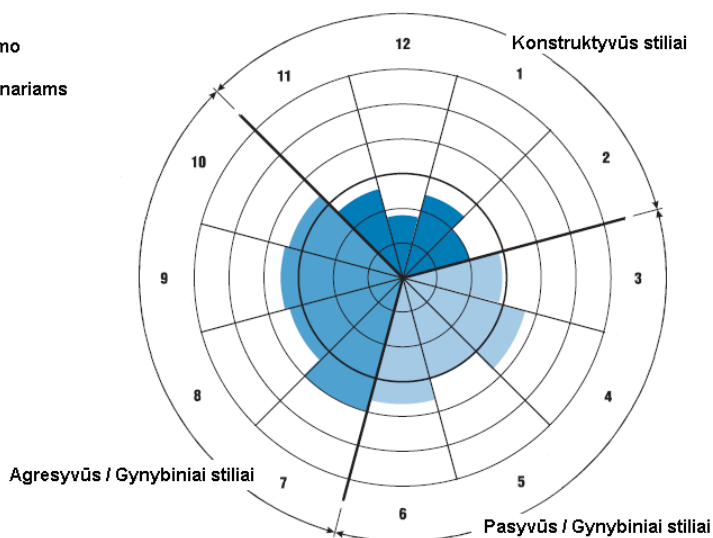
Apskaičiuavus įvertinimus sudaromas organizacinės kultūros grafikas. Grafiką galima sudaryti remiantis grynosiomis reikšmėmis, tuomet grafikas atspindi tik tiriamos įmonės organizacinę kultūrą, arba apskaičiuavus percentilį, tuomet grafikas atspindi įmonės organizacinės kultūros palyginimą su kitomis jau ištirtomis įmonėmis. Remiantis šiuo metodu, yra apskaičiuojami kiekvieno įvertinimo standartiniai nuokrypiai parodantys, kaip stipriai skiriasi respondentų nuomonė.

Pagal šį metodą buvo sukurtas organizacinės kultūros įvertinimo įrankis Organizacinės kultūros inventorizacija (angl. *Organizational Culture Inventory*). Šis įrankis respondentams suteikia galimybę pildyti anketas bei žiūrėti rezultatus nuotoliniu būdu. Kaip ir ankstesniame įrankyje, pagal pateikiamų ataskaitų detalumą išskiriamos dvi įrankio versijos:

1. *Standartinė ataskaita*, kurioje susumuoti rezultatai perteikiami grafiniu organizacinės kultūros *vaizdu* (žr.6 pav.), parodomi visų dvylikos organizacinės kultūros stilių įverčiai procentiliais ir jų grynosios reikšmės (atspindinčios kiekvieno kultūros stiliaus stiprumą įmonėje), taip pat pateikiami kiekvienos reikšmės standartiniai nuokrypiai (parodantys kaip stipriai skiriasi respondentų atsakymai). Kiekvienam padaliniui ar grupei galima pateikti atskirus rezultatus, parodančius vyraujančios subkultūros parametrus.
2. *Detalioji ataskaita*, kurioje pateikiamas išsamus esamos organizacinės kultūros vaizdas, bei ideali organizacinė kultūra (tokia, kokios norėtų darbuotojai). Galima pateikti iki dvidešimties organizacinės kultūros subgrupių rezultatų. Taip pat pateikiami kiekvieno organizacinės kultūros stiliaus esamų bei idealių įvertinimų skirtumai.

Kultūros stiliai:

1. Žmogiškumo-pažadinimo
2. Draugiškumo naujiems nariams
3. Pritarimo
4. Įprastinis
5. Priklausomybės
6. Vengimo
7. Priešiškumo
8. Jėgos
9. Konkurencijos
10. Perfekcionizmo
11. Pasiekimų
12. Savirealizacijos



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal *Human Synergistics* informaciją, prieiga per internetą:
<<http://www.humansynergistics.com/>>

6 pav. OCI organizacinės kultūros grafikas

Šis įrankis suteikia galimybę palyginti tiriamos įmonės organizacinę kultūrą su anksčiau ištirtų įmonių organizacinių kultūrų vertinimais vyraujančių organizacinės kultūros stilių aspektu, tačiau žinant organizacijoje vyraujančius veiklos ir valdymo stilius yra sudėtinga vertinti, kaip stipriai darbuotojai pritaria įmonės vertybėms, nuostatomis.

D. Denison organizacinės kultūros struktūra taip pat kaip ir K. Cameron bei R. Quinn remiasi konkuruojančių vertybių struktūra, tačiau autoriaus sukurtas organizacinės kultūros modelis yra išsamesnis. D. Denison sukurtas organizacinės kultūros modelis susideda iš 12 rodiklių (žr. 1.2. skyrių), kurie paaikškina 4 organizacinės kultūros tipus (Denison; Janovics; Young; Cho, 2006, p. 5) (žr. 9 lentelę).

Autoriaus teigimu, šie rodikliai atspindi organizacinės kultūros esmę. Jiems įvertinti autorius pateikia 60-ies teiginių anketą. Teiginius respondentai įvertina nuostatų skalės pagalba („Visiškai nesutinku“; „Nesutinku“; „Nesu tikras“; „Sutinku“; „Visiškai sutinku“). Skaičiuojant rezultatus, respondentų atsakymams suteikiamos tokios reikšmės: 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Nesu tikras“, 4 – „Sutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“.

Surinkus visą informaciją apskaičiuojamas kiekvieno rodiklio įvertinimo vidurkis. Suskaičiavus vidurkius, įmonės rezultatus galima palyginti su kitais atliktais organizacinės kultūros tyrimais. Autoriaus nuomone geriausiai įmonės rezultatus lyginti apskaičiuojant įmonės rezultatų percentilį – t.y. suskaičiuoti, kiek procentų iš ištirtų įmonių įvertintos mažesniu įvertinimu nei

tiriamoji įmonė. Apskaičiavus įvertinimus sudaromas organizacinės kultūros grafikas. Grafiką galima sudaryti remiantis grynosiomis reikšmėmis, tuomet grafikas atspindi tik tiriamos įmonės organizacinę kultūrą, arba apskaičiavus procentilį, tuomet grafikas atspindi įmonės organizacinės kultūros palyginimą su kitomis jau ištirtomis įmonėmis.

9 lentelė

D. Denison organizacinės kultūros tipų ir rodiklių sąsaja

Organizacinės kultūros tipas	Susijęs rodiklis
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai (angl. <i>Strategic Direction and Intent</i>)
	Tikslai ir siekiai(angl. <i>Goals and Objectives</i>)
	Vizija (ang. <i>Vision</i>)
Nuoseklumas	Koordinacija bei integracija (angl. <i>Coordination and Integration</i>)
	Sutarimas (angl. <i>Agreement</i>)
	Esminės vertybės (ang. <i>Core Values</i>)
Įsitraukimas	Gabumų ugdymas (angl. <i>Capability Development</i>)
	Komandinis darbas (angl. <i>Team Orientation</i>)
	Galios suteikimas (angl. <i>Empowerment</i>)
Prisitaikymas	Pokyčių rėmimas (angl. <i>Creating Change</i>)
	Orientacija į klientą (angl. <i>Customer Focus</i>)
	Organizacijos tobulėjimas (angl. <i>Organizationa Learning</i>)

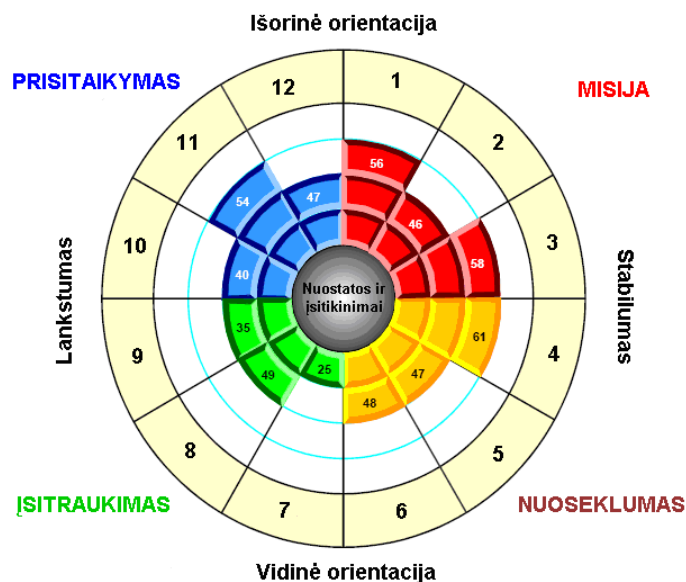
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Denison D. ir kt. 2006 *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*

Remiantis šiuo tyrimo metodu buvo sukurtas organizacinės kultūros vertinimo įrankis – Denisono organizacinės kultūros anketa (*The Denison Organizationa Culture Survey, DOCS*). Anketa bei rezultatai respondentams prieinami internetu. Respondentai gali nuotoliu būdu pildyti anketas bei peržiūrėti rezultatus. Anketa gali būti pritaikoma konkrečiai įmonei pridėdant papildomos informacijos bei tam tikrus paaiškinimus, tiriamos įmonės logotipą. Respondentams užpildžius anketą, paskaičiuojami rezultatai. Organizacinės kultūros vaizdas pateikiamas grafiku, kuriame nurodomi kiekvieno rodiklio įverčiai procentiliais (žr. 7 pav.). Rezultatai gali būti pateikiami keliuose grafikuose grupuojant pagal respondentų parametrus.

Remiantis grafiku, matome, jog *Vertybių* (angl. *Values*) reikšmė yra 58 procentiliai. Tai reiškia, kad 58% iš duomenų bazėje esančių įmonių turi mažesnę *Vertybių* rodiklio įvertį nei tiriamoji įmonė. Skirtingus organizacinės kultūros tipus apibūdinantys rodikliai grafike žymimi skirtingomis spalvomis, tokiu būdu suteikia aiškumo grafikui. D. Denison teigimu, kuo didesnis grafiko užpildymas, tuo *geresnė* organizacinė kultūra.

Kultūros rodikliai:

1. Strateginė kryptis ir ketinimai
2. Tikslai ir siekliai
3. Vizija
4. Koordinacija bei integracija
5. Sutarimas
6. Esminės vertybės
7. Gabumų ugdymas
8. Komandinis darbas
9. Galios suteikimas
10. Pokyčių rėmimas
11. Orientacija į klientą
12. Organizacijos tobulėjimas



Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Denisonconsulting (2006). *Denison Model Overview*. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/RN-2006-Denison-Model-Overview.sflb.ashx>

7 pav. DOCS organizacinės kultūros grafikas

Šis vertinimo metodas leidžia įvertinti net 12 organizacinės kultūros rodiklių, kurie turi įtakos įmonės efektyvumui, todėl tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidas apie efektyvų arba neefektyvų įmonės darbuotojų darbą. Visgi šis metodas neleidžia atskleisti darbuotojų bendrumo ir išsipareigojimo įmonei bei neįvertina, ar darbuotojai jaučiasi lyg dirbtų bendraminčių kompanijoje. Šiuos rodiklius organizacinės kultūros tyrėjai išskiria kaip taip pat turinčius įtakos įmonės efektyvumui (Šimanskienė, 2001, Zakarevičius, 2003, Robbins, 2006, Kasiulis; Barvydienė, 2005, Purlys, 2009).

Išanalizavus skirtingų autorių organizacinės kultūros tyrimo metodus, pastebime, kad skirtingi autoriai skirtingai suvokia pačią organizacinę kultūrą, todėl skiriasi ir vertinimų rezultatai, jų vaizdavimas. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamas organizacinės kultūros vertinimo metodų palyginimas (žr. 10 lentelę).

Lentelėje matome, jog D. Denison organizacinės kultūros vertinimo metodas labiausiai tinka siekiant atskleisti organizacinės kultūros rodiklių raiškos pokyčius. Tačiau šis metodas, kaip ir kiti nagrinėti metodai, neatskleidžia darbuotojų bendrumo, neparodo ar darbuotojai jaučiasi lyg dirbtų bendraminčių kompanijoje ir neįvertina darbuotojų išsipareigojimo. Iš atliktos organizacinės kultūros metodų analizės galime daryti prielaidą, jog nei vienas organizacinės kultūros vertinimo metodas nėra pakankamai išsamus, todėl tikslinga sudaryti išsamesnį organizacinės kultūros vertinimo metodą.

Organizacinės kultūros vertinimo metodų palyginimas

Aspektas	Camron ir Quinn	Denison	Cooke ir Lafferty
Organizacinės kultūros struktūra	Paremta konkuruojančių vertybių struktūra, sudaro 4 organizacinės kultūros tipai aprašomi 6 dimensijomis.	Paremta konkuruojančių vertybių struktūra, sudaro 4 organizacinės kultūros tipai aprašomi 12 rodiklių turinčių įtakos efektyvumui.	Sudaro 3 organizacinės kultūros tipai aprašomi 12 elgesio bei vadovavimo stilių.
Organizacinės kultūros elementų atskleidimas	Atskleidžia organizacinės kultūros tipą, bet neatskleidžia atskirų jos elementų raiškos stiprumo.	Atskleidžia 12 organizacinės kultūros elementų raiškos stiprumą, tačiau neįvertina ar darbuotojai dirba bendraminčių rate bei darbuotojų įsipareigojimo įmonei.	Atskleidžia 12 organizacinės kultūros stilių raiškos stiprumą, tačiau jie neatskleidžia organizacinės kultūros elementų raiškos.
Palyginimo su kitomis įmonėmis galimybė	Metode nenumatytas įmonės organizacinės kultūros palyginimas su kitų įmonių kultūromis.	Metode numatyta įmonės organizacinės kultūros palyginimo su kitų įmonių kultūra galimybė.	Metode numatyta įmonės organizacinės kultūros palyginimo su kitų įmonių kultūra galimybė.
Galimybė atskleisti darbuotojų bendrumą	Nenumatyta	Nenumatyta	Numatyta apskaičiuojant darbuotojų atsakymų standartinį nuokrypį.

Šaltinis: Sukurta autoriaus

Šioje darbo dalyje išaiškinta, jog organizacinė kultūra – tai tiek matomas, tiek pajuntamas reiškinyss egzistuojantis kiekvienoje įmonėje. Bendrąja prasme organizacinę kultūrą sudaro įmonės tikslai, siekiai, vertybės, kurios formuoja darbuotojų nuostatas, požiūrius, elgesio normas bei išlaiko įmonę nesuskilusia. Pagal tai į kokias vertybes ar tikslus organizacinė kultūra yra orientuota autoriai išskiria skirtingus organizacinės kultūros tipus.

Empiriniais tyrimais yra įrodyta, jog stipri organizacinė kultūra turi teigiamos įtakos įmonių efektyvumui bei sėkmei, todėl organizacinės kultūros keitimas (stiprinimas) gali būti laikomas vienu iš įmonės efektyvumo didinimo būdų. Atskleista, kad keičiant organizacinę kultūrą labai svarbu stebėti, kaip darbuotojai priima naują organizacinę kultūrą, kaip keičiasi darbuotojų požiūris, kaip stipriai jie remia naujus įmonės tikslus, vertybes. Dėl šios priežasties įmonėje periodiškai turi būti vykdomi organizacinės kultūros vertinimai.

Šiame darbe išanalizuoti 3 organizacinės kultūros vertinimo metodai. Analizes metu tapo aišku, jog, norit įvertinti įmonės efektyvumui įtakos turinčius organizacinės kultūros rodiklius, labiausiai tinka D. Denison sukurtas organizacinės kultūros vertinimo metodas. Tačiau apjungus D. Denison metodą su K. Cameron ir R. Quinn. Organizacinės kultūros vertinimo metodu, būtų galima atlikti išsamesnius organizacinės kultūros vertinimus.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAS

Remiantis ankstesnėje dalyje išaiškinta organizacinės kultūros samprata, esminiais jos aspektais ir atlikta išsamia organizacinės kultūros vertinimo metodų bei įrankių analize šioje dalyje pateikiamas išsamus organizacinės kultūros vertinimo metodo aprašymas ir konceptualus organizacinės kultūros vertinimo sistemos modelis.

2.1. Organizacinės kultūros vertinimo metodo detalizavimas

Siekiant išsamiai aprašyti organizacinės kultūros vertinimo metodą pirmiausiai reikia paaiškinti šio metodo taikymą organizacinės kultūros keitimo procese. Remiantis 1.3. dalyje aprašytu apibendrintu organizacinės kultūros keitimo scenarijumi (žr. 4 pav.), norint pakeisti organizacinę kultūrą, pirmiausiai reikia ją pažinti. Pirmajame organizacinės kultūros keitimo etape turi būti atliekama išsami organizacinės kultūros analizė. Tai ilgas procesas kuriame atliekami stebėjimai įmonėse (Yauch, Steudel 2003, p. 474), atliekamos apklausos ir interviu – taikomi kiekybiniai ir kokybiniai organizacinės kultūros tyrimo metodai tam, kad būtų atskleistos įmonėje egzistuojančios organizacinės kultūros rodiklių reikšmės bei įvertintas jų raiškos stiprumas.

Antrajame organizacinės kultūros keitimo etape kuriama nauja organizacinė kultūra, nustatomi siekiami įmonės tikslai, strategija, vizija, misija. Suformuojamos naujos vertybės, kuriomis turėtų vadovautis darbuotojai, gali būti nustatoma nauja įmonės valdymo forma, apibrėžiami siekiami darbuotojų santykiai, apibrėžiama kliento svarba. Tam tikri organizacinės kultūros aspektai, pavyzdžiui darbuotojų sutarimas, bendrumas, įsitraukimas, didina įmonės efektyvumą (Šimanskienė, 2006, Purlys, 2009), todėl privalo egzistuoti naujoje organizacinėje kultūroje.

Trečiame organizacinės kultūros etape sudaromas planas norimiems pokyčiams įgyvendinti. Ketvirtame etape yra vykdomas sudarytas veiksmų planas. Autoriai pabrėžia jog organizacinės kultūros keitimas yra ilgas procesas ir gali užtrukti iki 2 – 5 ar net daugiau metų (Šimanskienė, 2002, Robbins, 2006, Denison, 2006). Keičiant darbuotojų elgesį, mąstyseną svarbu stebėti pokyčius. Būtent šiame etape išryškėja organizacinės kultūros vertinimo svarba, nes tik įvertinus kuriamos organizacinės kultūros raišką įmonėje galima nustatyti vykdomų pokyčių progresą. Organizacinės kultūros vertinimai turi būti atliekami apklausus įmonės darbuotojus ir apdorojus surinktą informaciją. Šis procesas turi būti atliekamas greitai, todėl siūloma šį procesą atlikti informacinių technologijų pagalba.

Žinant organizacinės kultūros vertinimų rezultatus atliekama esamos situacijos analizė, atpažįstamos silpnos organizacinės kultūros vietos, tuomet grįžtama į trečią etapą ir taip kartojama kol pasiekiami norimi rezultatai.

Kadangi šiame darbe yra aktualus kiekybinis organizacinės kultūros vertinimas tikslinga detaliau aprašyti siūlomą vertinimo metodą.

2.1.1. Detalus metodo pagrindimas

Dėl mažai laiko ir finansinių sąnaudų reikalaujančių savybių periodiškam organizacinės kultūros vertinimui geriausiai tinka kiekybiniai tyrimai. Vykdamas kiekybinius organizacinės kultūros trimus yra taikomas anketinės apklausos tyrimo metodas. Šis metodas turi ir privalumų ir trūkumų, tačiau kiekybiniai organizacinės kultūros vertinimai gali būti atliekami tik tokiu būdu. Organizacinės kultūros vertinimo metodų analizės metu pastebėta, jog D. Denison siūloma organizacinės kultūros struktūra yra aiški, paprasta, be to autoriaus atlikti empiriniai tyrimai parodė, jog kiekvienas iš jo įvardintų organizacinės kultūros elementų, turi įtakos įmonės efektyvumui. Teorinėje dalyje taip pat tapo aišku, jog K. Cameron ir R. Quinn organizacinės kultūros vertinimo metodas leidžia atskleisti, kaip stipriai skiriasi esama organizacinė kultūra nuo tos kurios norėtų darbuotojai. Be to ankstesnėje darbo dalyje buvo atskleista, jog įsipareigojimas, skaidrumas ir aiškūs lūkesčiai – tai 3 esminiai psichologiniai konkurencingumo pastiprinimo elementai (Purlys, 2009, p. 98). Pastebime, jog skaidrumą, lūkesčių aiškumą ir įsipareigojimą atskleidžia D. Denison *misijos* kultūrą apibūdinantys rodikliai: *strateginė kryptis ir ketinimai, tikslai ir siekiai* bei *vizija*. Taip pat darbuotojų efektyvumui įtakos turi pasitenkinimas darbu bei darbas su bendraminčiais kolegomis (Šimanskienė, 2002, p. 45). Pasitenkinimą darbu galima įvertinti remiantis pirmąja anketos dalimi, pagal tai koks didelis yra skirtumas tarp esamos bei pageidautinos organizacinės kultūros. Įvertinti ar darbuotojai dirba su kolegomis bendraminčiais galima apskaičiavus antros anketos dalies rodiklių vidutinį standartinį nuokrypį, kuris parodo, kaip stipriai skiriasi skirtingų respondentų nuomonė. Juo šis rodiklis yra mažesnis, tuo mažiau skiriasi darbuotojų nuomonė, vadinasi darbuotojai mąsto panašiai. Taigi siekiant sukurti išsamų organizacinės kultūros vertinimo įrankį reikėtų apjungti D. Denison bei K. Cameron ir R. Quinn organizacinės kultūros vertinimo metodus bei įvertinti vidutinį rodiklių vertinimų standartinį nuokrypį. Sudarytos organizacinės kultūros vertinimo anketos apibendrinta schema pateikiama 11 – oje lentelėje.

Anketa pradedama klausimais, kurie atskleidžia respondentų demografinius rodiklius – lytį, amžių, darbo stažą tiriamoje įmonėje, padalinį ar skyrių kuriame dirba darbuotojas ir pan. Šie klausimai reikalingi tam, kad vėliau būtų galima grupuoti duomenis.

Antrojoje anketos dalyje remiantis K. Cameron ir R. Quinn išskirtomis organizacinės kultūros dimensijomis pateikiami 6 klausimai. Kiekvienas klausimas pateikiamas konstatuojamuoju teiginiu ir pateikiami 4 galimi atsakymai - teiginio pabaigos, kuriose aprašomi skirtingoms organizacinėms kultūroms būdingi bruožai atitinkantys kultūros tipus (*Hierarchinė, Adhokratinė (prisitaikymo), Rinkos,*

Klano, žr. 1.1.2. skyriu). 6 teiginiai atitinkamai apibūdina: *kokia įmonė yra respondentų akimis, koks yra lyderis įmonėje, personalo valdymo stilių, kas išlaiko įmonę nesuskilusia, įmonės strateginius prioritetus bei įmonės sėkmės kriterijus*. Ši anketos dalis skirta nustatyti įmonėje vyraujančios organizacinės kultūros tipą bei išaiškinti skirtumą tarp esamos bei darbuotojų pageidautinos organizacinės kultūros. Šioje anketos dalyje esantys teiginiai vertinami unikaliu būdu. Kiekvienam iš 6 teiginių įvertinti yra skiriama po 100 taškų. Respondentai turi įvertinti galimas teiginio pabaigas remiantis tuo, kaip gerai jos atitinka situaciją jų įmonėje. Vertinama tiek dabartinė situacija įmonėje, tiek respondentų pageidautina situacija. Šios anketos dalies rezultatai naudojami organizacinės kultūros tipui nustatyti bei įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

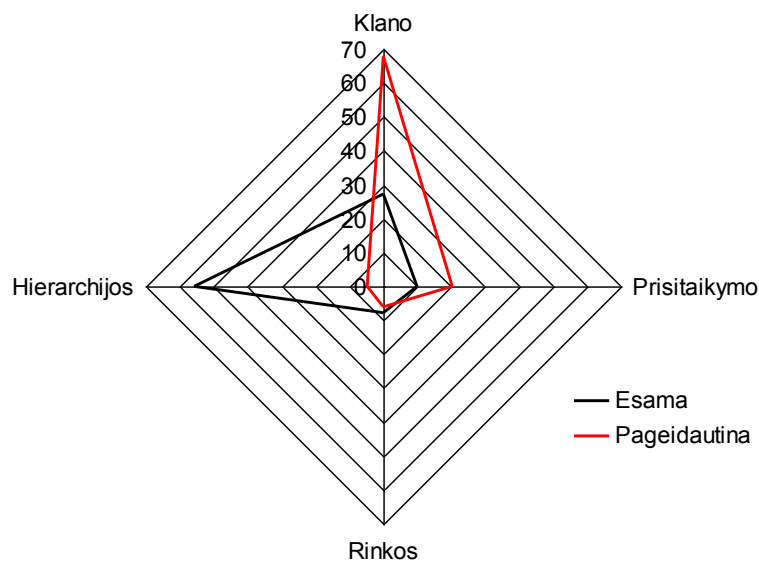
11 lentelė

Apibendrinta organizacinės kultūros vertinimo anketos schema

1. Klausimai	Apibūdinimas	Klausimų sk.
Duomenys apie respondentus	Pateikiami klausimai informacijai apie respondentų darbo stažą įmonėje, amžių ir pan.	Iki 5 klausimų
2. Teiginiai (kultūros tipas)	Apibūdinimas	Teiginių sk.
Įmonė yra...	Teiginiai siekia paaiškinti, kokia, respondentų akimis žiūrint, yra įmonė.	4 teiginiai
Lyderis įmonėje...	Teiginiai siekia paaiškinti, kaip įmonėje elgiasi lyderis.	4 teiginiai
Personalo valdymo stilius...	Teiginiai siekia paaiškinti, kas yra būdinga personalo valdymo stiliui.	4 teiginiai
Įmonę nesuskilusia išlaiko...	Teiginiai siekia atskleisti, kas vienija įmonės darbuotojus.	4 teiginiai
Strateginiai įmonės prioritetai yra...	Teiginiai siekia atskleisti, kokie yra strateginiai įmonės prioritetai.	4 teiginiai
Įmonės sėkmės kriterijai yra...	Teiginiai siekia atskleisti, kokie yra įmonės sėkmės kriterijai.	4 teiginiai
3. Teiginiai (kultūros rodiklių įvertinimas)	Apibūdinimas	Teiginių sk.
Strateginė kryptis ir ketinimai	Teiginiai siekia atskleisti ar darbuotojams aiškūs strateginiai įmonės ketinimai.	5 teiginiai
Tiksiai ir siekiai	Teiginiai siekia atskleisti ar darbuotojams aiškūs įmonės tikslai ir ketinimai.	5 teiginiai
Vizija	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacijoje vyrauja bendras trokštamos ateities būsenos vaizdas.	5 teiginiai
Koordinacija bei integracija	Teiginiai siekia atskleisti ar skirtingi įmonės padaliniai sugeba dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų.	5 teiginiai
Sutarimas	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacijos nariai sugeba sutarti ir priimti bendrus sprendimus, ar randa kompromisą.	5 teiginiai
Esminės vertybės	Teiginiai siekia atskleisti ar vertybės, kurioms pritaria įmonės darbuotojai, sukuria bendrumo jausmą bei aiškius lūkesčius.	5 teiginiai
Gabumų ugdymas	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacija investuoja į darbuotojų įgūdžių tobulinimą, mokymus.	5 teiginiai
Komandinis darbas	Teiginiai siekia atskleisti ar vertybės remia komandinį darbą, kooperatyvinį tikslų siekimą bei atsakomybės prisiėmimą..	5 teiginiai
Galios suteikimas	Teiginiai siekia atskleisti ar darbuotojai turi kompetencijos, iniciatyvos ir galimybes kontroliuoti savo darbą.	5 teiginiai
Pokyčių rėmimas	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacija geba perskaityti verslo aplinką, prisitaikyti prie greitų aplinkos pokyčių.	5 teiginiai
Orientacija į klientą	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacija supranta ir reaguoja į klientų poreikius.	5 teiginiai
Organizacijos tobulėjimas	Teiginiai siekia atskleisti ar organizacija gaudama ir interpretuodama verslo aplinkos signalus, vertina juos kaip naujas galimybes ir stengiasi mokytis bei tobulėti.	5 teiginiai

Šaltinis: sukurta autoriaus

Rezultatai pateikiami remiantis K. Cameron ir R. Quinn metode rekomenduojamu grafiku (Cameron, 2004), kuris paremtas konkuruojančių vertybių struktūra bei lentelėje (žr. 8 pav.). Paveiksle esančiam grafikui pateikti ir iliustruoti naudojami atsitiktiniai duomenys.



	Esama	Pageidautina
Klano	27,13	67,35
Prisitaikymo	10,08	20,04
Rinkos	7,52	5,8
Hierarchijos	55,27	4,91

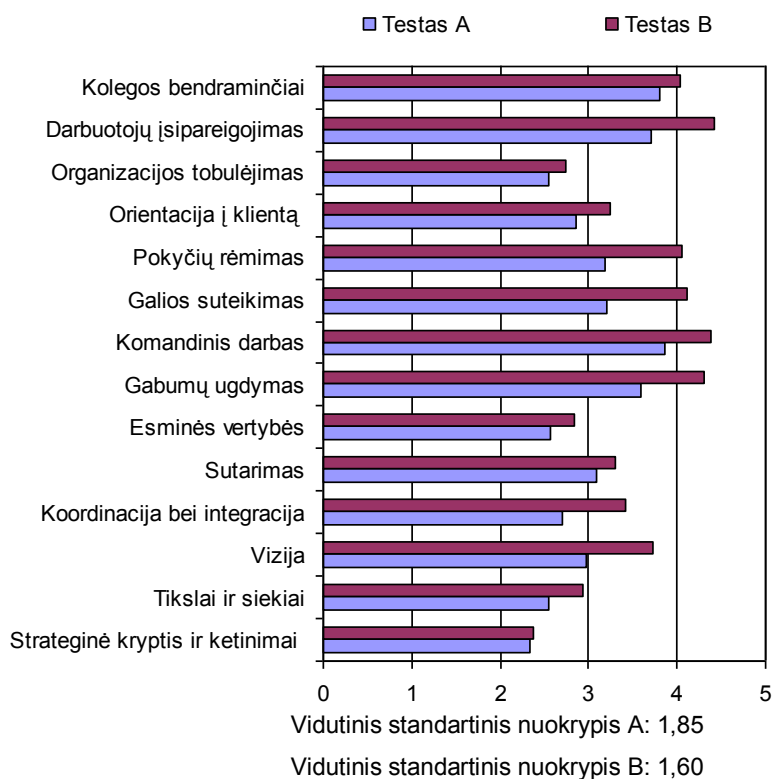
Šaltinis: Sukurta autoriaus remiantis Cameron K. 2004 *A process for changing organizational culture*

8 pav. Organizacinės kultūros tipo įvertinimo pavyzdys

Trečiojoje anketos dalyje pateikiama 60 teiginių. Šių teiginių pagalba yra įvertinami visi 12 D. Denison išskirti įmonės efektyvumą įtakojantys organizacinės kultūros rodikliai, kurie įvertina ir mokslinės literatūros analizės metu išskirtus aspektus – *darbuotojų įsipareigojimą, skaidrumą ir aiškius lūkesčius*. Šioje anketos dalyje organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumui įvertinti naudojama nuostatų skalė. Respondentai turi įvertinti kiekvieną teiginį, išreikšdami pritarimą arba nepritarimą. Atsakymai vertinami 5 balų skalėje, kurioje yra du teigiami balai, vienas neutralus balas ir du neigiami balai. Remdamiesi šia vertinimų skale, respondentai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš skalės reikšmių. Išsaugant duomenis atsakymams turi būti suteikiamos tokios reikšmės: 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Nesu tikras“, 4 – „Sutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“. Ši anketos dalis atspindi organizacinės kultūros struktūrą.

Atskirų rodiklių įvertinimai apskaičiuojami pagal aritmetinio vidurkio formulę ir vaizduojami diagrama. Priklausomai nuo to kiek testų yra atlikę įmonės darbuotojai gali būti

vaizduojami vieno ar daugiau atliktų testų rezultatai. Vienu metu žiūrint dviejų testų rezultatus galima matyti rodiklių įvertinimų pokytį (žr. 9 pav.). Paveiksle esančiam grafikui pateikti ir iliustruoti naudojami atsitiktiniai duomenys.



Šaltinis: Sukurta autoriaus remiantis D. Denison ir k. 2006 *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*

9 pav. Organizacinės kultūros pokyčio vaizdavimo pavyzdys

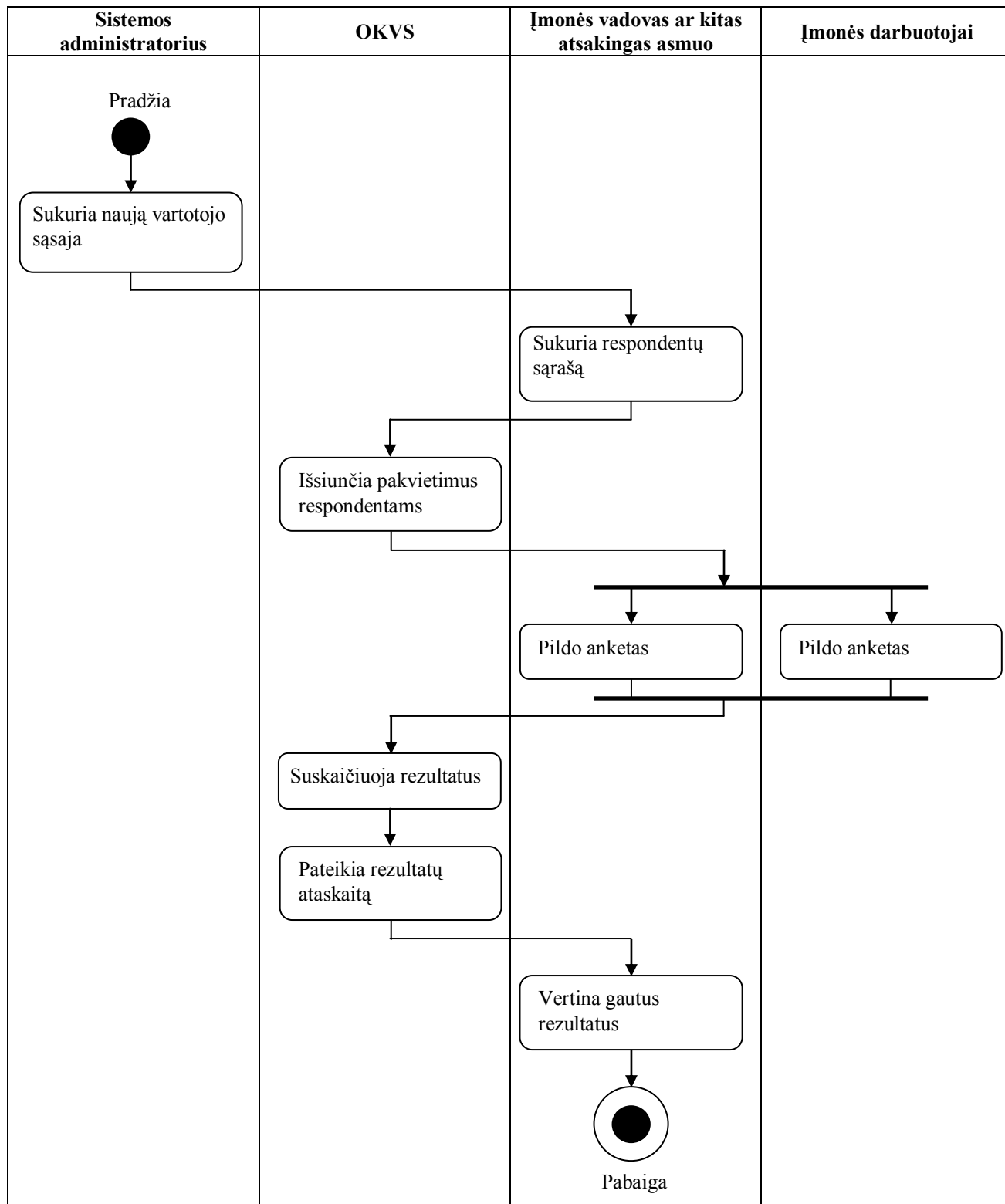
Apskaičiuojant trečiosios dalies rezultatus taip pat aktualus yra vidutinis standartinis rodiklių vertinimų nuokrypis. Ši reikšmė rodo, kaip skiriasi respondentų atsakymai. Siūloma rezultatus vertinti taip: nuo 0 iki 0,5 – „Aukštas sutarimo lygis“, nuo 0,5 iki 1 – „Vidutinis sutarimo lygis“, nuo 1 ir daugiau – „Žemas sutarimo lygis“.

Tyrimo anketą privalo užpildyti visi įmonės darbuotojai. Laiko intervalas nuo vieno iki kito organizacinės kultūros tyrimo vadovų nustatomas iš anksto arba tyrimas tiesiog atliekamas tuomet, kai yra poreikis.

2.2. Organizacinės kultūros vertinimo sistema

Siekiant aiškumo, organizacinės kultūros vertinimo procesas iliustruojamas apibendrinta UML veiksmų diagramos notacija (žr. 10 pav.). Matome, jog pirmiausiai turi būti sukuriama nauja vartotojo prieiga, kurią sukuria sistemos administratorius. Tuomet įmonės vadovas ar kitas

atsakingas įmonės asmuo į sistemą suveda respondentų elektroninio pašto adresus, o sistema pagal įvestus duomenis išsiunčia respondentams specialias nuorodas. Respondentai pasinaudoję nuorodomis internetu prisijungia prie sistemos ir užpildo specialias anketas. Visiems respondentams atsakius į klausimus sistema suskaičiuoja rezultatus, kuriuos vėliau gali peržiūrėti ir įvertinti įmonės vadovas.

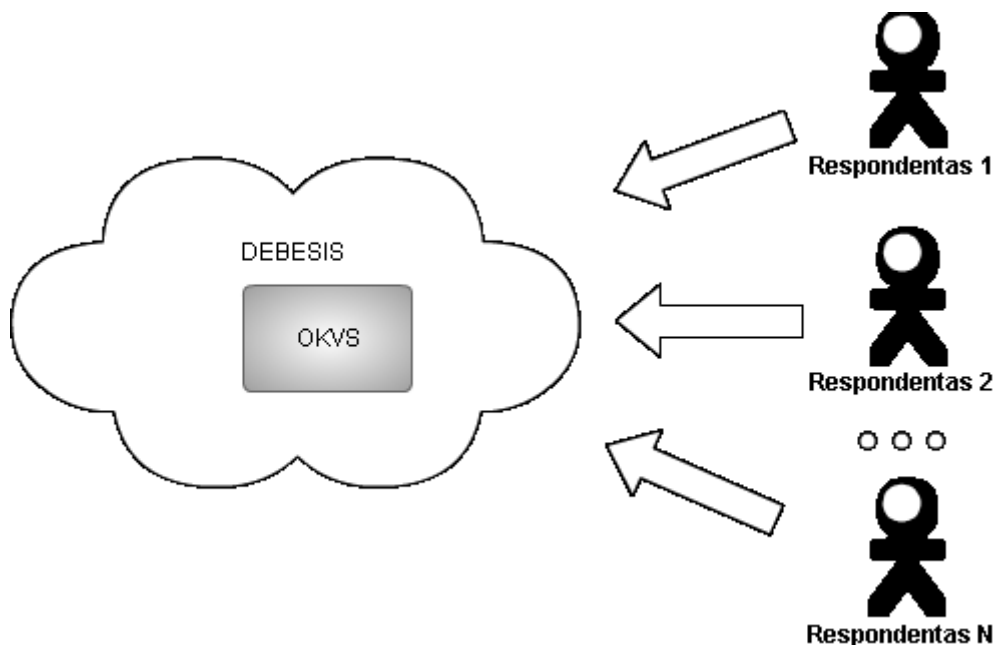


Šaltinis: Sukurta autoriaus

10 pav. Organizacinės kultūros vertinimo procesas (UML veiksmų diagramos notacija)

Siekiant išsamiai aprašyti organizacinės kultūros vertinimo sistemą toliau pateikiama: sistemai keliami reikalavimai, sistemos vartotojai ir panaudojimo atvejai, konceptuali duomenų saugyklos schema, detalizuoti duomenų rinkimo ir rezultatų pateikimo procesai bei aprašyta sistemos dinamika.

Reikalavimai sistemai. Sistema naudosis daug vartotojų, kurie gali būti skirtinguose miestuose esančiuose įmonės padaliniuose. Dėl šios priežasties sistema gali būti realizuota remiantis *debesų kompiuterijos* principu – programinė įranga kaip paslauga (angl. *Software as a Service*) (žr. 11 pav.). T.y. respondentai turėtų turėti galimybę prisijungti prie sistemos būdami bet kurioje Lietuvos vietoje. Be to sistema turi leisti vienu metu anketą pildyti keliems vartotojams.



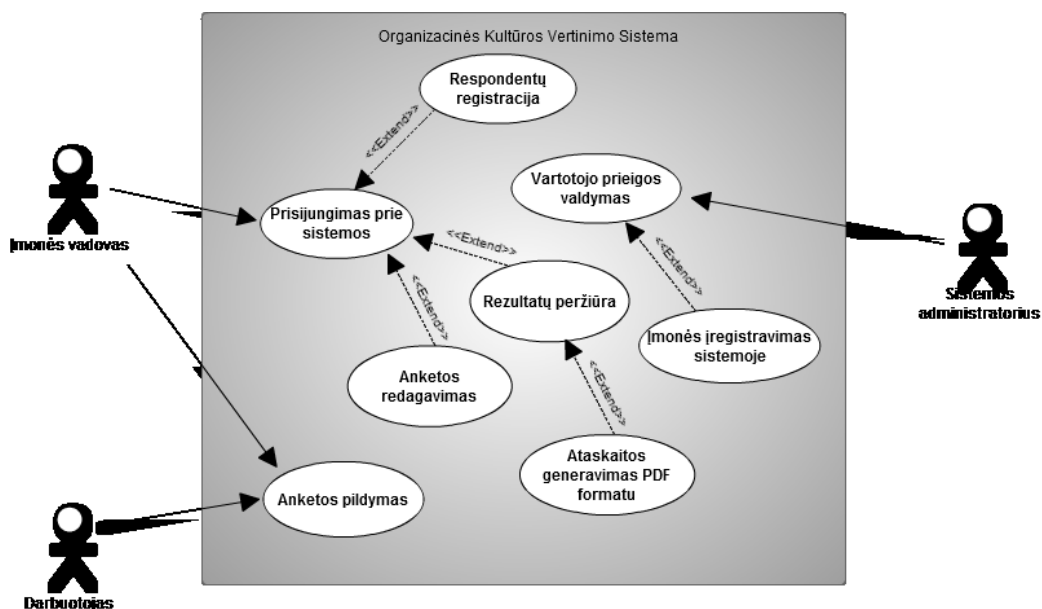
Šaltinis: Sukurta autoriaus

11 pav. Debesų kompiuterijos panaudojimo atvejo koncepcinė diagrama

Sistemos vartotojai. Sistema gali naudotis trijų tipų vartotojai:

1. Įmonės padalinio vadovas, direktorius ar kitas atsakingas asmuo;
2. Darbuotojas;
3. Sistemos administratorius.

Sistemos vartotojų sąsajas su sistema galima pavaizduoti panaudojimo atvejų diagrama (žr. 12 pav.).

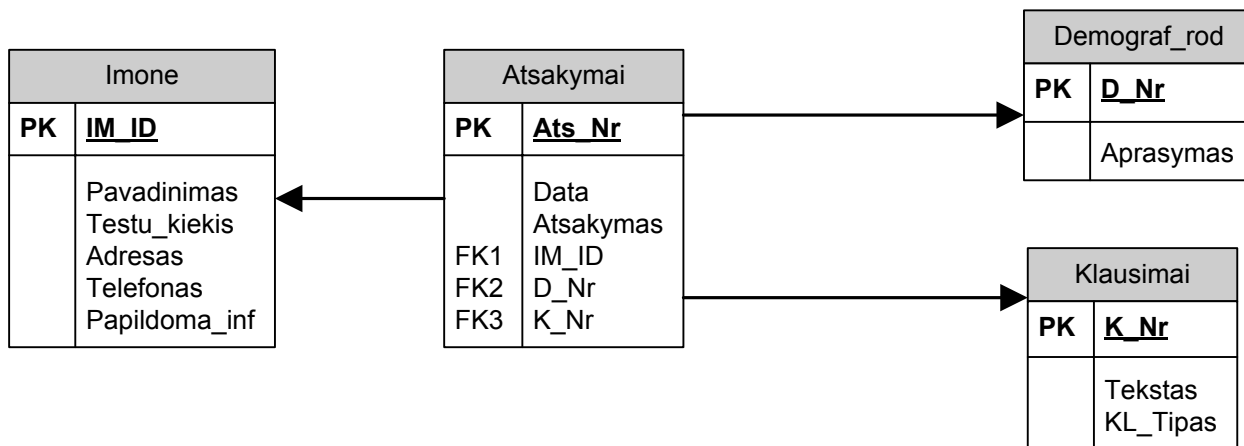


Šaltinis: Sukurta autoriaus

12 pav. OKVS panaudojimo atvejų diagrama (UML USE CASE notacija)

Sistemos administratorius sukuria prieigą įmonės vadovui ar kitam atsakingam įmonės asmeniui. Jei įmonė sistemoje dar nebuvo registruota – sistemos administratorius užregistruoja įmonę. Įmonės vadovas arba kitas atsakingas asmuo prisijungia prie sistemos ir tuomet gali užregistruoti respondentus apklausai, peržiūrėti ankstesnių organizacinės kultūros vertinimų rezultatus, sugeneruoti rezultatus PDF (angl. *portable document format*) formato dokumentu, redaguoti demografinius klausimus pritaikydamas juos konkrečiai įmonei. Darbuotojai į savo elektroninio pašto dėžutes gauna pakvietimus dalyvauti apklausoje ir specialias nuorodas, kuriomis prisijungia tiesiai prie sistemos ir gali pildyti anketą.

Duomenų saugykla. Remiantis organizacinės kultūros vertinimo anketa, tyrimo duomenys gali būti saugomi duomenų saugykloje pavaizduotoje 13 paveiksle.



Šaltinis: Sukurta autoriaus

13 pav. Konceptuali duomenų saugyklos schema

Konceptualioje duomenų saugyklos schemoje matome 4 lenteles. Įmonės lentelėje saugomi testus atlikusių įmonių pavadinimai bei svarbi papildoma informacija: atliktų testų kiekis, įmonės adresas, kontaktinis telefonas. Kiekviena įmonė turi unikalų identifikavimo numerį. Demografinių rodiklių lentelėje saugomi organizacinės kultūros tyrimuose naudoti demografiniai rodikliai, kiekvienas rodiklis taip pat turi unikalų identifikavimo numerį. Klausimų lentelėje saugomi klausimų tekstai bei informacija apie klausimo tipą, kadangi anketoje yra dviejų tipų klausimai. Kiekvienas klausimas turi unikalų identifikavimo numerį. Respondentų atsakymai saugomi atsakymų lentelėje. Šioje lentelėje taip pat saugoma tyrimo atlikimo data. Tam, kad būtų galima atpažinti, kuris atsakymas kuriam klausimui yra skirtas, lentelėje yra saugomas klausimo identifikavimo numeris. Taip pat saugomas ir demografinio rodiklio bei įmonės identifikavimo numeriai.

2.2.1. Duomenų rinkimo proceso detalizavimas

Organizacinės kultūros tyrimo respondentai gauna pakvietimus dalyvauti apklausoje į savo elektroninio pašto dėžutes. Tuomet specialią nuorodą įvedę į interneto naršyklės langą, respondentai internetu prisijungia prie organizacinės kultūros vertinimo sistemos. Respondentams sukuriama vartotojo sąsaja (žr. 14 pav.).

Pirmuoju numeriu pažymėtoje vartotojo sąsajoje pavaizduotas demografiniams duomenims surinkti skirtos formos siūlomas dizainas. Čia privalo būti pateikiamas tyrimo pristatymas bei klausimai skirti demografinėi informacijai surinkti. Demografinius klausimus nustato įmonės vadovas ar kitas atsakingas įmonės asmuo pritaikydamas juos konkrečiai įmonei.

Antruoju numeriu pažymėtoje vartotojo sąsajoje pateikiamas antros anketos dalies klausimų fragmentas. Šie klausimai vertinami unikaliu būdu, todėl privalo būti išsamūs paaiškinimai vartotojui prieinami paspaudus pagalbos mygtuką. Sistema galėtų žalia spalva pažymėti atsakymo įvedimo laukus, jei respondentas teisingai suvedė informaciją (įvertinimų suma lygi 100). Priešingu atveju, atsakymo įvedimo laukai turėtų būti paryškiniami raudona spalva, kuri reikštų, jog laukai užpildyti neteisingai.

Trečiuoju numeriu pažymėtoje vartotojo sąsajoje matomas trečios anketos dalies klausimų fragmentas. Šios anketos dalies klausimai – konstatuojamojo pobūdžio teiginiai vertinami nuostatų skalės pagalba. Vartotojas privalo turėti galimybę pasinaudoti pagalba bet kuriuo metu. Šioje sąsajoje vaizduojamas vertinimo skalės paaiškinimas.

1 DEMOGRAFINĖ INFORMACIJA

Prašome pateikti informaciją apie save:

Jūsų lytis:

Vyras
 Moteris

Jūsų išsilavinimas:

Viduri
 Aukšt
 Neba
 Aukšt

Jūsų darbas:

iki pu
 pusė
 2 met
 daugi

2 ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

Įmonės X organizacinės kultūros vertinimas

Gerbiamas darbuotojau, prašome Jūsų užpildyti šia anketa, kurios tikslas atskleisti mūsų įmonės

1. Mūsų įmonė Jums yra... ?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A ...kaip šeima, kurioje galiu dalintis savo džiaugsmais ir rūpesčiais, čia draugiška atmosfera.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	B ...dinamiška, verslumą ir inovacijas skatinanti aplinka, kurioje darbuotojai nebijo rizikuoti.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C ...vieta kur svarbu rezultatų siekimas, darbuotojai konkuruoja tarpusavyje bei yra orientuoti į pasiekimus.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D ...struktūruota ir valdoma formalų procedūrų bei taisyklių.

2. Lyderis mūsų įmonėje... ?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A ...elgias
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	B ...skatin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C ...skatin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D ...organi

3 ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

Strateginė kryptis ir ketinimai ?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. Vetinimo skalė:
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. Visiškai nesutinku Nesutinku Nežinau Sutinku Visiškai sutinku
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. Įmonė turi aiškia misija, kuri suteikia prasmę ir kryptį darbuotojų veiklai.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. Įmonė turi aiškia ateities strategija.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. Įmonės strategijos kryptis man yra neaiški.

Tiksiai ir siekiai ?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. Dauguma darbuotojų pritaria įmonės tikslams.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. Vadovai kelia ambicingus, tačiau realius tikslus.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8. Vadovai viešai deklaruoja įmonės tikslus.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9. Darbuotojai nuolat lygina savo pasiekimus su užsibrėžtais tikslais.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10. Darbuotojai žino, ką turi daryti, kad paremtų įmonės ilgalaikius tikslus.

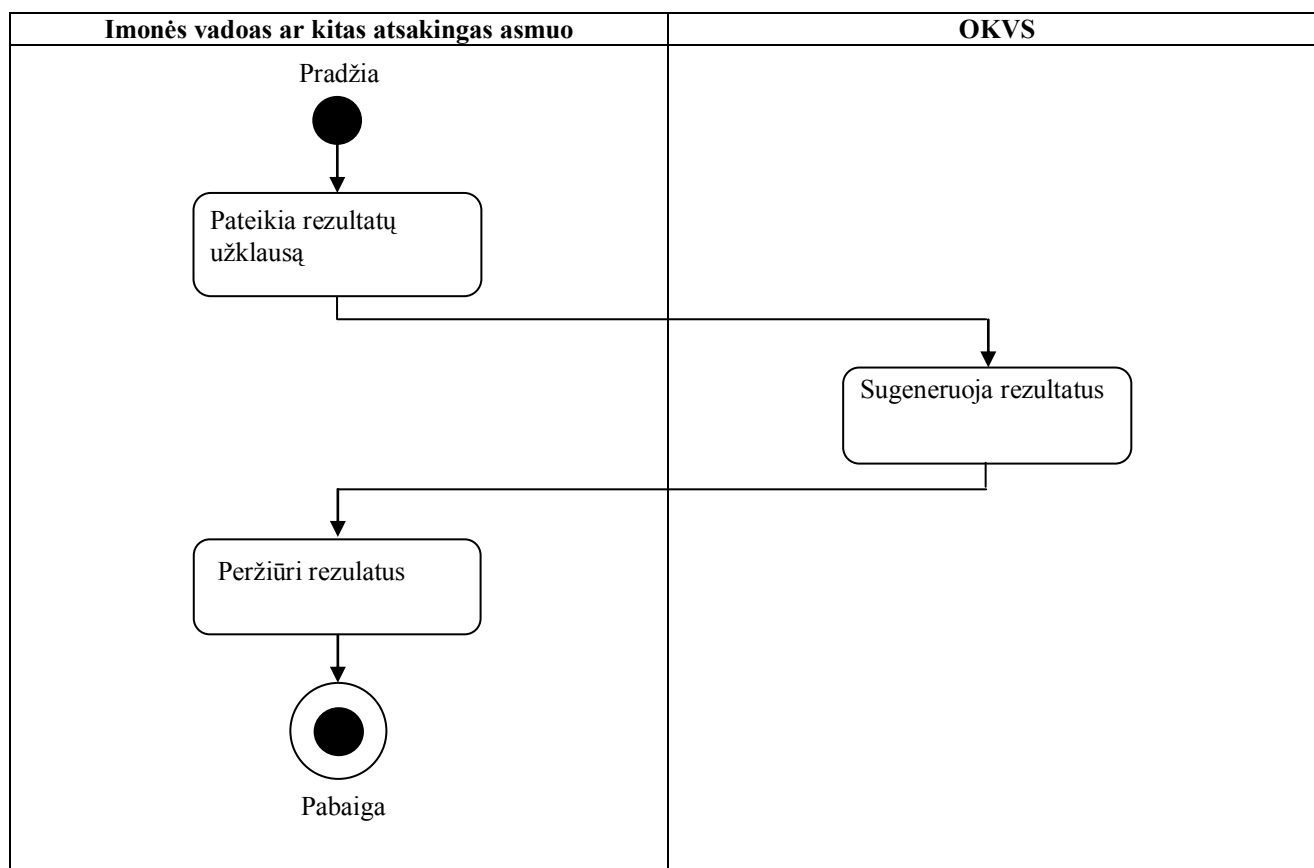
Šaltinis: sukurta autoriaus

14 pav. Duomenų įvedimo vartotojo sąsajos

Taigi duomenys iš kiekvienos formos saugomi į duomenų saugyklą. Surinkus duomenis įmonės vadovas ar kitas atsakingas asmuo gali prisijungti prie sistemos ir peržiūrėti gautus rezultatus. Kitoje dalyje pateikiamas rezultatų pateikimo proceso detalizavimas.

2.2.2. Rezultatų pateikimo proceso detalizavimas

Rezultatai pateikiami tuomet, kai visi respondentai užpildo anketas. Rezultatų pateikimo procesas vaizduojamas 15 paveiksle. Jei ne visi respondentai užpildė anketas, turėtų būti galimybė išsiųsti priminimus atlikti organizacinės kultūros vertinimo testą.



Šaltinis: sukurta autoriaus

15 pav. Rezultatų pateikimo proceso diagrama (UML veiksmų diagramos notacija)

Iš diagramos matome, jog rezultatai pateikiami tada, kai to pareikalauja įmonės vadovas ar kitas paskirtas atsakingas įmonės asmuo. Sistemoje rezultatų skaičiavimo procesas yra sudėtingiausias. Apskaičiuojant rezultatus naudojamos dvi formulės:

$$Y = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

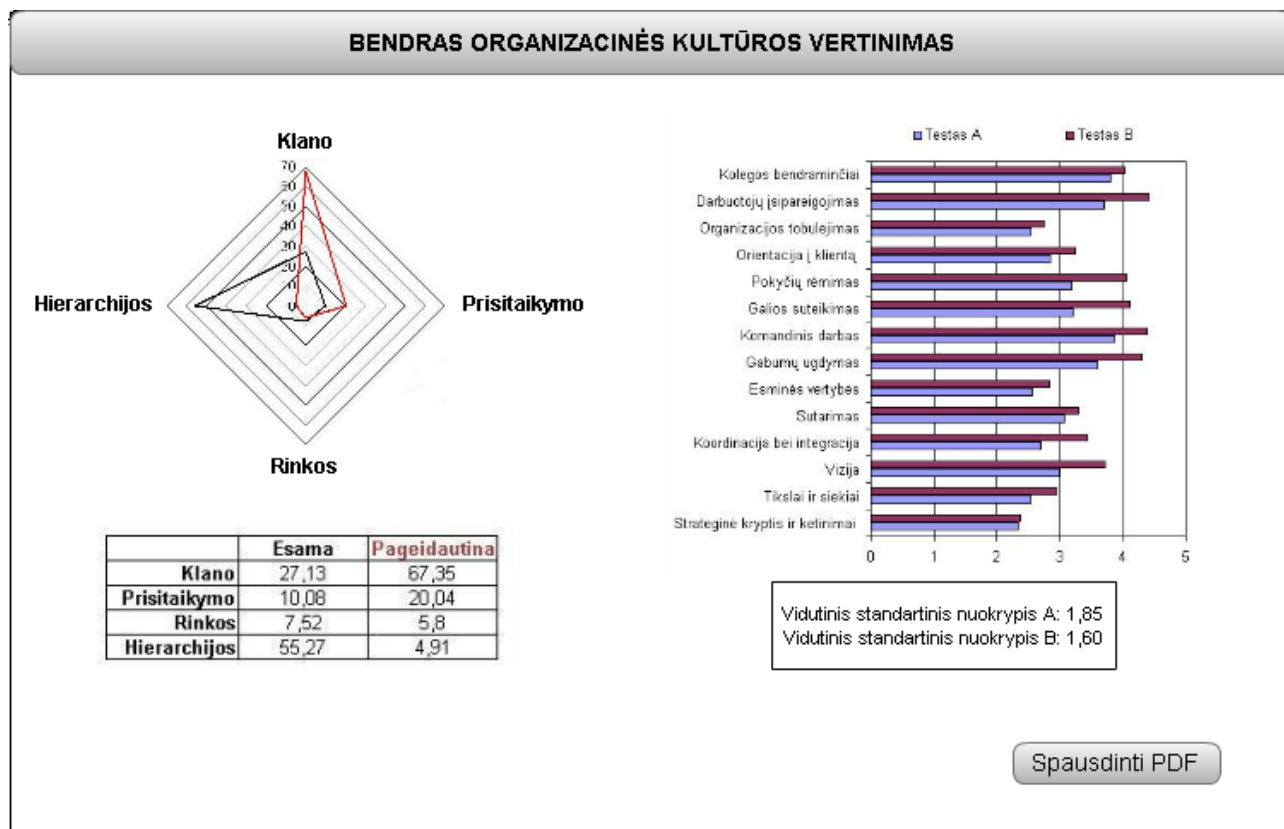
Čia
 Y – reikšmės įvertinimas (aritmetinis vidurkis)
 X – respondento vertinimas
 n – dalyvavusių respondentų kiekis

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - Y)^2}$$

Čia:
 σ – standartinis nuokrypis
 Y – įvertinimo reikšmė (aritmetinis vidurkis)
 X – respondento stiliaus vertinimas
 n – įvertinimų skaičius

Pirmoji formulė naudojama norint paskaičiuoti organizacinės kultūros rodiklių įvertinimus. Priklausomai nuo norimo rezultato gali būti skaičiuojami bendri visų respondentų ar tik tikslinės grupės rodiklių įvertinimai. Kadangi anketa turi dvi pagrindines dalis, pačiu bendriausiu atveju apskaičiuojama 20 reikšmių: esamos organizacinės kultūros vertinimas (4 reikšmės), pageidautinos organizacinės kultūros vertinimas (4 reikšmės) remiantis pirmąja anketos dalimi bei bendras

organizacinės kultūros vertinimas (12 reikšmių) remiantis antrąja anketos dalimi. Antroji formulė skirta apskaičiuoti standartinį reikšmės nuokrypį.



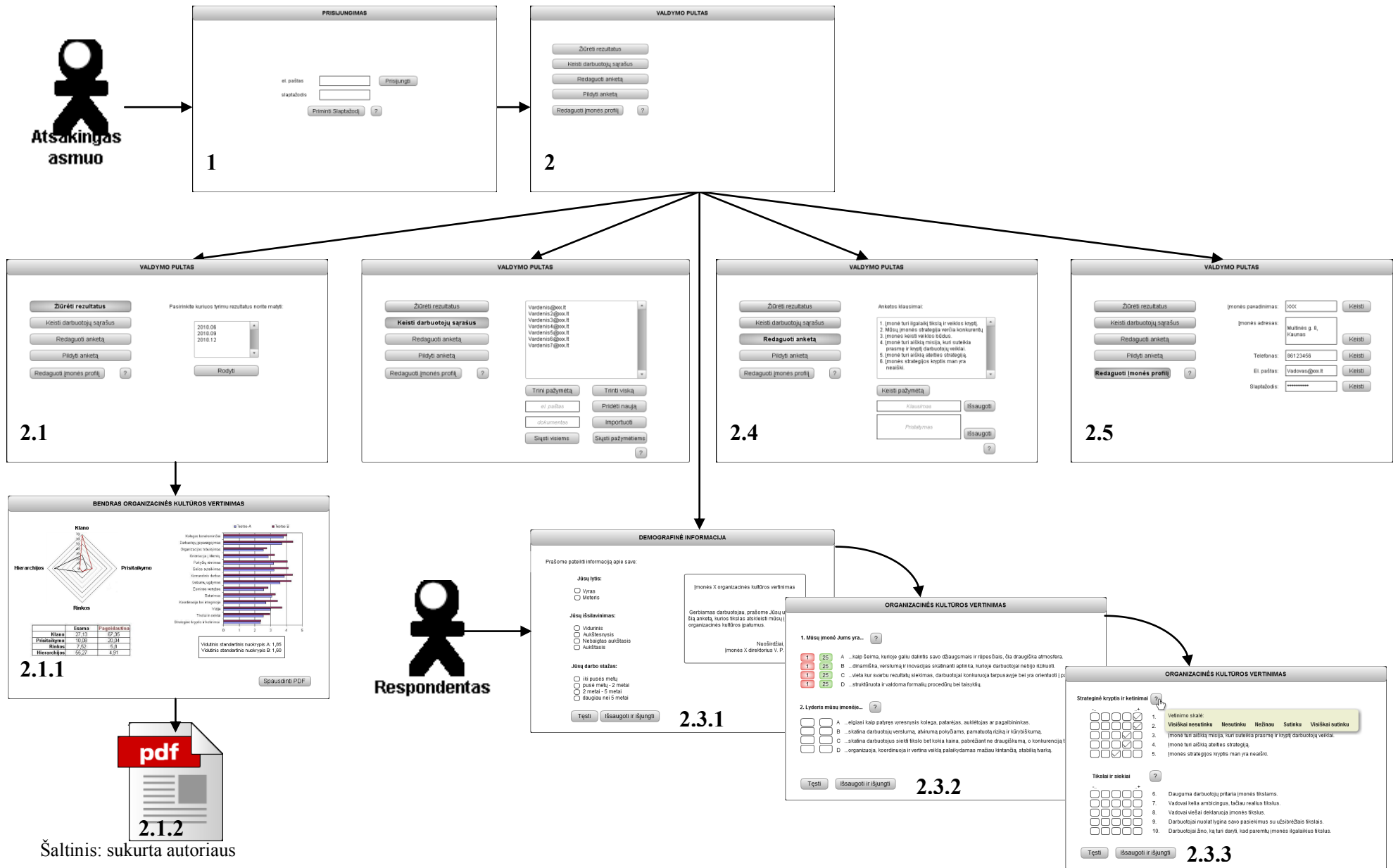
Šaltinis: sukurta autoriaus

16 pav. Rezultatų pateikimo vartotojo sąsajos prototipas (duomenys sugeneruoti atsitiktiniais)

16 – amė paveiksle matome, jog šiuo metu įmonėje dominuoja hierarchijos organizacinės kultūros tipas, tačiau respondentai yra nepatenkinti esama situacija. Respondentai norėtų, jog įmonėje būtų klano kultūra. Dešinėje pusėje matome dviejų organizacinės kultūros tyrimų rezultatus, kuriuos galima palyginti. Šiame pavyzdyje matome jog antrojo organizacinės kultūros vertinimo rezultatai yra geresni, nors kai kurie rodikliai pakito labai nežymiai. Be to sumažėjęs standartinis nuokrypis indikuoja, jog darbuotojai tampa vieningesni, vertindami situaciją įmonėje.

2.2.3. Siūlomos sistemos dinamikos detalizavimas

Šioje dalyje aprašoma sistemos veikimo dinamika. Kadangi sistemos esmė yra organizacinės kultūros vertinimas ir rezultatų peržiūra, šioje dalyje neaprašoma sistemos administratoriaus dalis. Sistemos dinamikos ir sąsajos su vartotojais schema pateikiama 17 paveiksle.



17 pav. Sistemos dinamikos ir sąsajos su vartotojais schema

Matome, jog skirtingi sistemos vartotojai gali prieiti prie skirtingų sistemos dalių. Respondentai gali tik pildyti klausimynus (schemoje žymima nr. 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3), jiems nereikalinga identifikacija, jie prie sistemos jungiasi specialios nuorodos pagalba.

Įmonės vadovas ar paskirtas atsakingas asmuo norėdamas prisijungti prie sistemos privalo pateikti prisijungimo vardą ir slaptažodį (schemoje žymima nr. 1). Tuomet pasiekiamas *valdymo pultas* (schemoje žymima nr. 2). Iš valdymo pulto vartotojas gali pasiekti:

1. Rezultatų peržiūros meniu (schemoje žymima nr. 2.1), kur, pasirinkus vieną ar kelis atliktus organizacinės kultūros tyrimus, vaizduojami organizacinės kultūros vertinimo rezultatai (2.1.1)
2. Respondentų valdymo pultas (schemoje žymima nr. 2.2), kur galima redaguoti respondentų sąrašus (ištrinti, ar pridėti naują), importuoti respondentų sąrašus, bei siūsti pakvietimus dalyvauti tyrime.
3. Tyrimo anketa (schemoje žymima nr. 2.3.1; 2.3.2; 2.3.3), kur vadovas taip pat gali užpildyti tyrimo anketos klausimus.
4. Tyrimo anketos valdymo pultas (schemoje žymima nr. 2.4), kur vadovas ar atsakingas asmuo gali redaguoti anketos klausimus, pritaikydamas juos konkrečiai įmonei.
5. Įmonės profilio valdymo pultas (schemoje žymima nr. 2.5), kur galima redaguoti svarbiausius įmonės atributus: adresą, kontaktinį telefono numerį, keisti prisijungimo slaptažodį.

Peržiūrėdamas organizacinės kultūros tyrimo rezultatus sistemoje, vartotojas gali atsispausdinti tyrimo rezultatus PDF (angl. *portable document format*) formatu.

Šioje dalyje pateikiamas organizacinės kultūros vertinimo metodas, kuris išsprendžia teorinėje dalyje atskleistas organizacinės kultūros vertinimo metodų problemas. Pateiktas metodas remiasi D. Denison ir K. Cameron bei R. Quinn sukurtais organizacinės kultūros vertinimo metodais. Apjungus autorių organizacinės kultūros vertinimo metodus išplečiamos organizacinės kultūros vertinimo galimybės. Be to aprašyta siūloma organizacinės kultūros vertinimo metodu paremta informacinė sistema, identifikuoti siūlomos sistemos vartotojai, bei sudaryta panaudojimo atvejų diagrama bei aprašyti reikalavimai sistemai. Taip pat remiantis sudaryta organizacinės kultūros vertinimo anketa sudarytas koncepcinis duomenų saugyklos modelis, detalizuoti duomenų rinkimo bei rezultatų pateikimo procesai pateikiant skaičiavimų formules, aprašyta siūlomos sistemos dinamika.

3. PASLAUGŲ ĮMONĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMAS

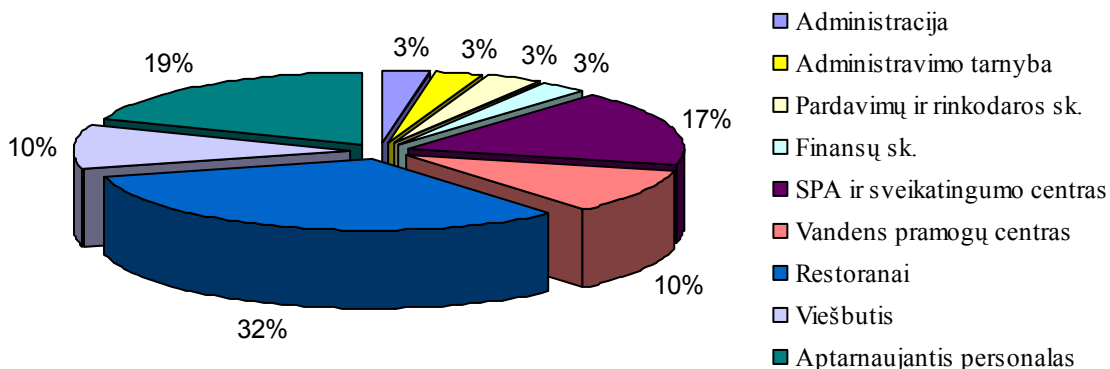
Siekiant išsamiai atskleisti nagrinėjamą temą, būtina analizuojamą reiškinį ištirti ne tik teorinėje plotmėje, bet ir įvykdyti praktinį ar, kitaip tariant, empirinį tyrimą. Tai akcentuoja ir R. Tidikis, teigdamas, jog gauta konkreti empirinė medžiaga padeda geriau iliustruoti teoriją, atskleisti, geriau, populiariau suvokti aiškinamųjų reiškinių ir procesų pobūdį (2003, p. 194).

Šioje dalyje, aprašomas atliktas empirinis tyrimas vadovaujantis organizacinės kultūros vertinimo metodu. Norint objektyviai paaiškinti tyrimo rezultatus šioje dalyje pateikiamos UAB „Trasalis“ organizacinės charakteristikos, pristatoma tyrimo metodika bei UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros vertinimo rezultatai, pristatoma organizacinės kultūros vertinimo metodo galimybė pristatyti organizacinės kultūros pokytį.

3.1. UAB „Trasalis“ organizacinės charakteristikos

„Trasalis – Trakai resort and SPA“ centro įstatai buvo patvirtinti 2003 metais, taigi šios įmonės veikla vystoma jau beveik dešimtmetį. Tai vienas didžiausių laisvalaikio ir apgyvendinimo paslaugų kompleksas Lietuvoje, įkurdintas istoriniame, unikalaus kraštovaizdžio mieste – Trakuose. Per 2010 – uosius metus vien viešbutis aptarnavo beveik 27 tūkst. Lietuvos ir užsienio svečių. Be viešbučio čia yra du restoranai, pobūvių bei konferencijų salės, SPA ir sveikatingumo centras, grožio salonas, vandens pramogų kompleksas, boulingo bei biliardo klubas, sporto salės, be to aktyvaus poilsio mėgėjai gali sudalyvauti pažintinėse bei pramoginėse kelionėse po Trakų miesto apylinkes.

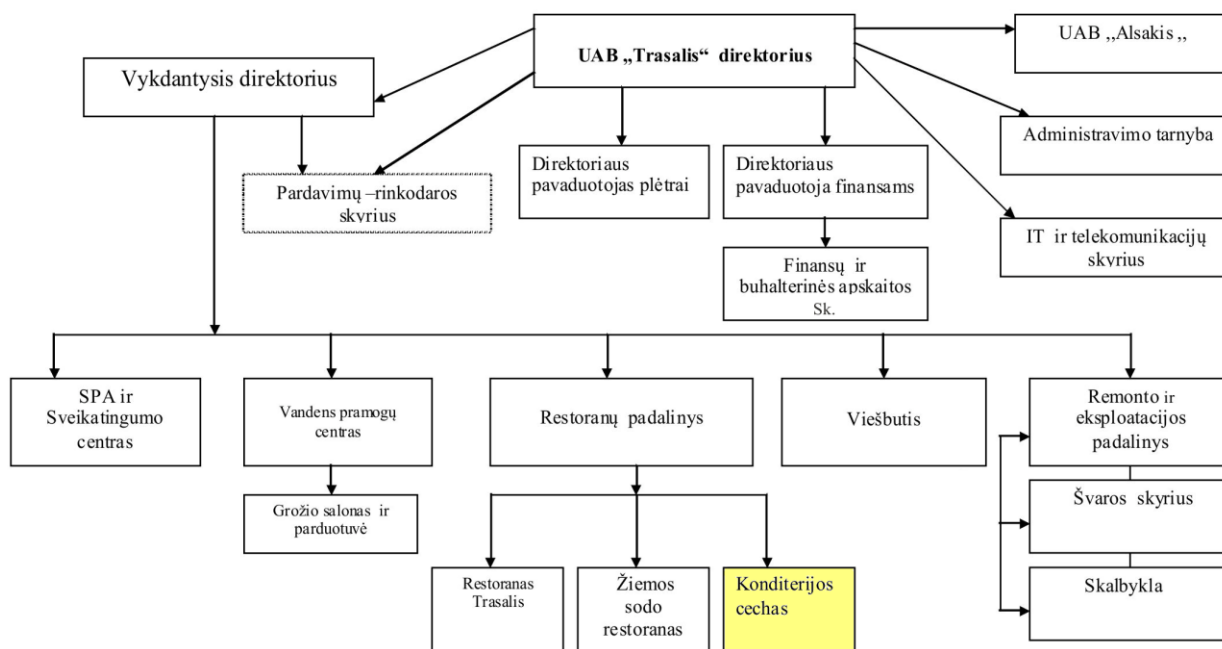
Šiuo metu uždarojoje akcinėje bendrovėje „Trasalis“ dirba 147 darbuotojai. Įmonės darbuotojų pasiskirstymas pateiktas 18 paveiksle. Įmonės administraciją sudaro 4 asmenys: įmonės direktorius, direktoriaus pavaduotojas plėtrai, direktoriaus pavaduotojas finansams bei vykduantysis direktorius. Vykduantysis direktorius koordinuoja visus įmonės padalinius: SPA ir sveikatingumo centrą, restoranus, vandens pramogų centrą, viešbutį bei kitus padalinius (žr. 19 pav.). Direktoriaus pavaduotojas plėtrai dirba įmonės plėtros klausimais, direktoriaus pavaduotojas finansams koordinuoja finansų skyrių.



Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis UAB „Trasalis“ pateikta informacija

18 pav. UAB „Trasalis“ darbuotojų pasiskirstymas 2011 metais

Direktoriui pavaldūs: UAB „Alsakis“ (16 darbuotojų) – tai boulingo ir biliardo klubas (8 darbuotojai) bei buvęs vidaus kontrolės padalinys (8 darbuotojai), nuo 2011 metų balandžio mėnesio veikiantis kaip atskira įmonė; administravimo tarnyba (4 žmonės); IT ir telekomunikacijų skyrius (1 žmogus).



Šaltinis: UAB „Trasalis“

19 pav. UAB „Trasalis“ organizacinės struktūros schema

Įmonėje yra remonto ir eksploatacijos padalinys, švaros skyrius bei skalbykla – tai įmonės aptarnaujantis personalas (iš viso 30 žmonių). UAB „Trasalis“ Viešbutyje dirba 13 žmonių, restoranuose – 47 žmonės (restorane Trasalis 22 darbuotojai, restorane Žiemos sodas 25 darbuotojai). Organizacijos struktūros schemoje geltona spalva žymimas konditerijos skyrius šiuo metu yra kuriamas. Vandens pramogų centre (7 darbuotojai) bei grožio salone (8 darbuotojai) dirba 15 žmonių, SPA – 25 iš jų 14 sveikatingumo centre. Darbuotojų pasiskirstymas pateikiamas 10-ame paveiksle.

3.2. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas. Atlikti UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros vertinimą remiantis organizacinės kultūros vertinimo metodu.

Tyrimo uždaviniai. Šiam tyrimui atlikti buvo išskelti šie uždaviniai:

1. Nustatyti vyraujančius organizacinės kultūros tipus bei darbuotojų pasitenkinimą darbu atskiruose UAB „Trasalis“ padaliniuose.
2. Įvertinti organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumą bei darbuotojų sutarimą atskiruose UAB „Trasalis“ padaliniuose.
3. Įvertinti organizacinės kultūros vertinimo metodo pagrįstumą.

Tyrimo metodas ir instrumentas. Tyrime pasirinkta apklausos metodo rūšis – anketinė apklausa. Remiantis organizacinės kultūros vertinimo metodu buvo sudaryta speciali tyrimo anketa (žr. 1 priedą). Anketą sudaro 3 dalys (žr. 12 lentelę): demografinė, tipo ir pasitenkinimo nustatymo, rodiklių raiškos stiprumo nustatymo. Anketos antra ir trečia dalys sudaro anketos pagrindinę dalį. Kiekvienas klausimas pagrindinėje anketos dalyje pateikiamas konstatuojamuoju teiginiu, kuriuos respondentai turi įvertinti atitinkamose skalėse.

Buvo atliktas trečios anketos dalies patikimumo tyrimas naudojant STATISTICA v8.0. Apskaičiuotas *Crombach's alpha* koeficientas (0,962) bei standartizuota alfa (0,961). Abu pastarieji koeficientai parodė aukštą anketos trečiosios dalies patikimumo lygį. Atsakymus padalinus į dvi lygias dalis buvo apskaičiuotas *Spyrmano Brauno* koeficientas (0,959) bei koreliacija tarp abiejų testo dalių (0,922). Visi apskaičiuoti rodikliai parodė aukštą anketos trečiosios dalies patikimumo lygį. Dėl unikalios vertinimo sistemos naudojamos antroje anketos dalyje, šios dalies patikimumo tyrimas nebuvo atliekamas.

Anketavimo tikslas ne atskleisti organizacinės kultūros elementus, nuostatas ar vertybes, tačiau įvertinti nustatytų rodiklių raiškos laipsnį įmonėje, atskleisti organizacinę kultūros tipą, nustatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu, nustatyti darbuotojų sutarimą atsakinėjant į klausimus.

12 lentelė

Tyrimo anketos sandara

Anketos dalis	Klausimai	Aprašymas																																			
1. Demografinė	1. Jūsų lytis? 2. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje? 3. Jūsų amžius? 4. Padalinys ar skyrius, kuriame dirbate?	Išaiškinama informacija apie respondentą.																																			
2. Tipo ir pasitenkinimo nustatymo	<p>Konstatuojama teiginio pradžia ir pateikiamos 4 galimos pabaigos atitinkančios tam tikrą organizacinės kultūros tipą (A, B, C, D). Vieno teiginio pabaigoms įvertinti skiriama 100 taškų, kurie paskirstomi teiginio pabaigoms. Vertinama esama ir pageidautina organizacinė kultūra.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Klano</th> <th>Prisitaikymo</th> <th>Rinkos</th> <th>Hierarchijos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> </tr> </tbody> </table>		Klano	Prisitaikymo	Rinkos	Hierarchijos	1	A	B	C	D	2	A	B	C	D	3	A	B	C	D	4	A	B	C	D	5	A	B	C	D	6	A	B	C	D	Klausimai skirti organizacinei kultūrai nustatyti ir darbuotojų pasitenkinimui darbu įvertinti.
	Klano	Prisitaikymo	Rinkos	Hierarchijos																																	
1	A	B	C	D																																	
2	A	B	C	D																																	
3	A	B	C	D																																	
4	A	B	C	D																																	
5	A	B	C	D																																	
6	A	B	C	D																																	
3. Rodiklių ir darbuotojų sutarimo įvertinimo	<p>Užduodami konstatuojamojo tipo klausimai rodikliams įvertinti skalėje: Visiškai nesutinku, Nesutinku, Nežinau, Sutinku, Visiškai sutinku.</p> <p>1 – 5 Strateginė kryptis ir ketinimai 6 – 10 Tikslai ir siekiai 11 – 15 Vizija 16 – 20 Koordinacija bei integracija 21 – 25 Sutarimas 26 – 30 Esminės vertybės 31 – 35 Gabumų ugdymas 36 – 40 Komandinis darbas 41 – 45 Galios suteikimas 46 – 50 Pokyčių rėmimas 51 – 55 Orientacija į klientą 56 – 60 Organizacijos tobulėjimas</p>	Klausimai skirti organizacinės kultūros raiškos rodikliams įvertinti, bei darbuotojų sutarimui apskaičiuoti.																																			

Šaltinis: Sukurta autoriaus remiantis Cameron K. (2004) *A process for changing organizational culture* ir Denison D., Janovics J., Young J., Cho J. H. (2006) *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.

Gauti duomenys buvo apdorojami MS Office Excel 2003, STATISTICA v8.0 programomis, ataskaitos buvo sudaromos naudojant interaktyvų diagramų kūrimo įrankį CACOO (prieiga per internetą: <http://cacoo.com>).

Tyrimo imtis. Tyrimui buvo pasirinkta UAB „Trasalis“ dėl plataus vykdomos veiklos spektro. Tyrimo objektu buvo pasirinkti UAB „Trasalis“ SPA (kartu dirbanti pamaina – 7 žmonės), restorano „Trasalis“ (kartu dirbanti pamaina – 10 žmonių), vandens pramogų centro (kartu dirbanti

pamaina – 7 žmonės), UAB „Alsakis“ biliardo ir boulingo klubo (kartu dirbanti pamaina – 6 žmonės), viešbučio (kartu dirbanti pamaina – 6 žmonės) ir administracijos (4 žmonės) padalinių darbuotojai (iš viso 40 darbuotojų). Minimalus tyrimo imties dydis $n_{min} = 36$ nustatytas formule:

$$n_{min} = \frac{z^2 * N * p(1 - p)}{(\Delta p)^2(N - 1) + z^2 * p(1 - p)}$$

Čia N – visumos dydis;

p – požymio tikimybė (šiuo atveju $p=0,5$);

Δp – požymio dalies paklaida. Darbe rezultatai pateikiami 5% paklaida;

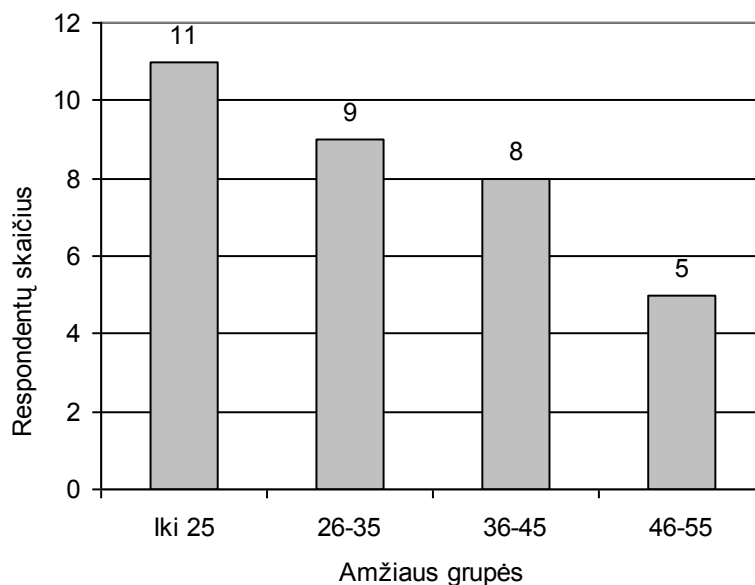
z – normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95% patikimumu. Tuomet normaliojo skirsnio koeficientas $z = 1,96$ (Kardelis 2002, p. 314).

Tyrimo organizavimas. Įmonėje UAB „Trasalis“ tyrimas buvo atliekamas dvi dienas. Toks laikotarpis pasirinktas todėl, kad antrąją dieną keitėsi darbuotojų pamaina, todėl buvo galima apklausti daugiau darbuotojų. Tyrimo metu anketos buvo įteikiamos tiesiogiai kiekvienam darbuotojui. Darbuotojams buvo išdalinta 40 anketų. Gautos 33 užpildytos anketos. Įvertinus anketas paaiškėjo, jog 24-iose anketose iš 33 buvo teisingai užpildyta antroji anketos dalis. Trečioji anketos dalis teisingai buvo užpildyta visose 33 anketose.

3.3. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Pirmiausia anketoje buvo pateikti klausimai surinkti demografinėi informacijai apie respondentus: amžius, lytis, išsilavinimas ir padalinys kuriame dirba darbuotojai. Žemiau aprašomi tyrime dalyvavę respondentai.

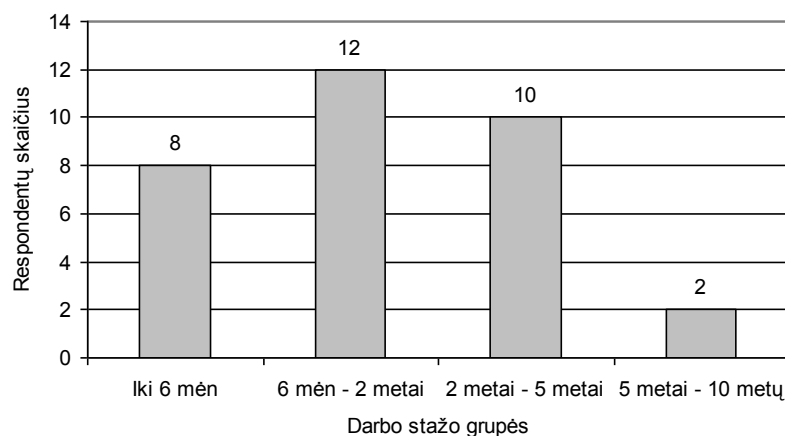
Anketoje buvo išskirtos 5 amžiaus grupės: iki 25; 26 – 35; 36 – 45; 46 – 55; 56 ir daugiau. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 10 paveiksle. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes UAB „Trasalis“ matyti, jog dauguma respondentų yra gana jauni. Daugiau nei 60% visų apklaustųjų yra jaunesni negu 35 metai, todėl galime daryti prielaidą, jog įmonės darbuotojai yra mažai patyrę, tačiau kupini jaunatviškos energijos ir veržlumo. Tik vos daugiau nei 15% sudaro daugiau nei 45 metų amžiaus respondentai.



Šaltinis: sukurta autoriaus

20 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką įmonėje vaizduojamas 11 paveiksle. Galime teigti jog UAB „Trasalis“ dirba gana mažą darbo stažą turintys darbuotojai. Daugiau negu 60% visų respondentų darbo stažas yra mažesnis nei dveji metai. Tik du darbuotojai įmonėje dirba daugiau nei 5 metus. 10 iš 33 apklaustų darbuotojų įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų. Turint omenyje tai, jog įmonės veikla susijusi su turizmu bei apgyvendinimu, galime daryti prielaidą, kad tokį darbuotojų stažo pasiskirstymą nulėmė artėjantis vasaros – atostogų sezonas.

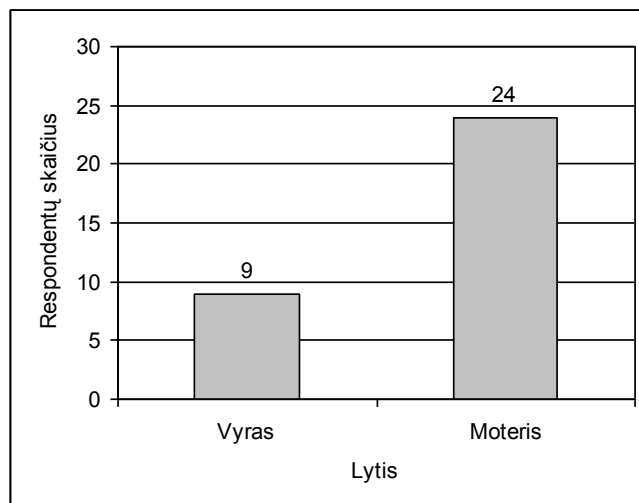


Šaltinis: sukurta autoriaus

21 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės skyrius yra labai tolygus. SPA, administracijos ir UAB „Alsakis“ darbuotojai tyrimo imtyje sudaro po 6 darbuotojus, vandens pramogų centro,

restoranų ir viešbučio po 5 darbuotojus, tačiau atlikus grupavimą pagal lytis paaiškėjo, jog moterų respondenčių buvo daugiau nei 72% visų tyrime dalyvavusių respondentų (žr. 12 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus

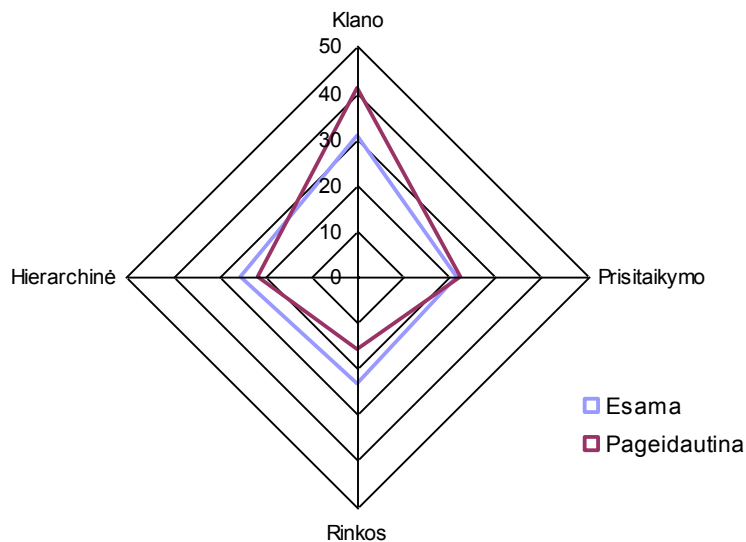
22 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Apibendrinant įvadininius klausimus galima teigti, kad bendras „respondento portretas“ yra mažiau nei 5 metus UAB „Trasalis“ dirbanti jauna moteris. Todėl tyrimo rezultatams daugiausiai įtakos turėjo būtent šiai grupei priklausančių respondentų atsakymų variantai. Kitoje dalyje rezultatai bus pateikti sugrupuoti pagal įmonės padalinius, nes atskirų padalinių subkultūros gali labai stipriai skirtis nuo bendros kultūros.

Toliau tyrimo rezultatai nagrinėjami nuosekliai pagal iškeltus uždavinius.

1. Tyrimo uždavinys: *Nustatyti vyraujančius organizacinės kultūros tipus bei darbuotojų pasitenkinimą darbu atskiruose UAB „Trasalis“ padaliniuose.*

Skirtingų įmonės padalinių organizacinės kultūros tipai bei darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo nustatytas remiantis sudarytos tyrimo anketos antrąja dalimi. Respondentams buvo užduodami konstatuojamojo pobūdžio klausimai. Iš viso buvo pateikti 6 teiginiai, kurie turėjo po 4 galimas pabaigas atspindinčias 4 organizacinės kultūros tipus (klano, prisitaikymo, rinkos ir hierarchinį). Respondentai turėjo kiekvieno teiginio galimas pabaigas įvertinti paskirstydami 100 taškų pagal tai, kaip gerai teiginio pabaiga atitinka situaciją jų skyriuje. Taip buvo vertinama esama situacija įmonėje bei pageidautina situacija. SPA padalinio organizacinės kultūros tipo įvertinimai pateikiami 23 paveiksle.



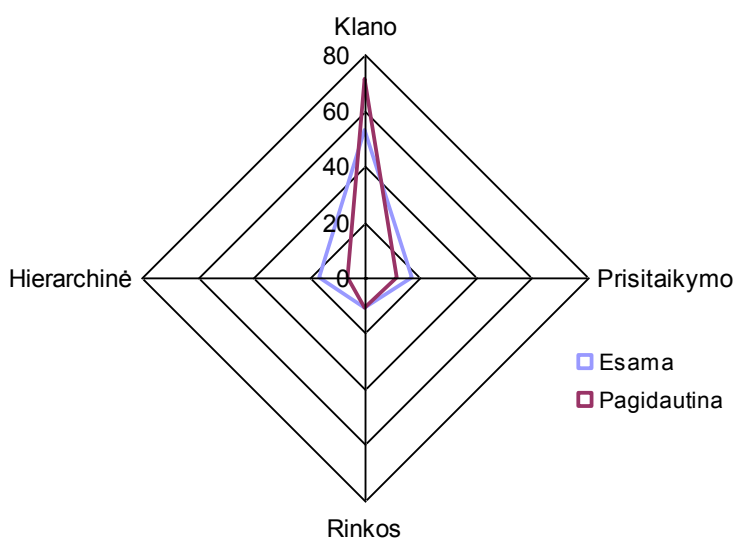
	Esama	Pageidautina
Klano	30,40	40,80
Prisitaikymo	21,60	22,50
Rinkos	23,10	15,80
Hierarchinė	25,00	21,40

Šaltinis: sukurta autoriaus

23 pav. SPA skyriaus organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Matome jog SPA skyriuje dominuoja klano organizacinė kultūra (30,4 taško). Klano tipui būdinga draugiška atmosfera, dalijimasis patirtimi, tradicijų laikymasis (Cameron 2004). Pageidautinoje organizacinėje kultūroje taip pat dominuojantis klano tipas. Didžiausias skirtumas tarp esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros yra rinkos bruožas.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, galime daryti prielaidą, jog darbuotojai yra gana patenkinti esama situacija. Tą patvirtintų aukšti organizacinės kultūros rodiklių įvertinimai, kuriuos apskaičiuosime analizuodami antrąjį tyrimo uždavinį. Žemiau pateikiama restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros tipo diagrama (žr. 24 pav.).



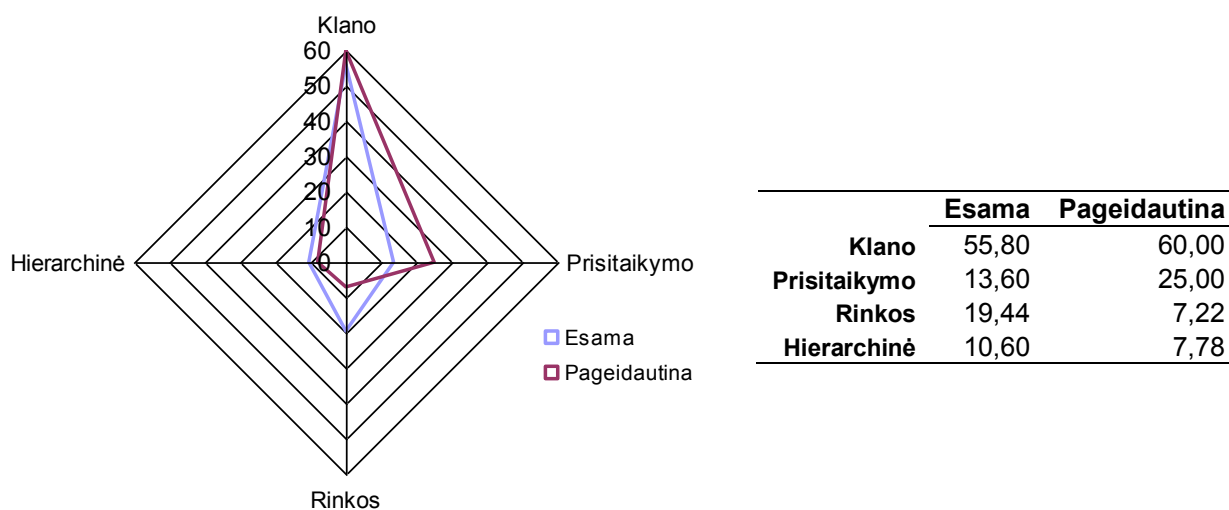
	Esama	Pageidautina
Klano	51,83	71,25
Prisitaikymo	16,88	11,67
Rinkos	10,83	16,50
Hierarchinė	16,50	6,04

Šaltinis: sukurta autoriaus

24 pav. Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Diagramoje matome jog restorane dar labiau vyrauja klano kultūra (51,83 tašk.), tai reiškia, jog ir restorane vyrauja draugiška atmosfera, draugiški santykiai tarp darbuotojų. Mažiausiai pasireiškiantis yra rinkos tipas, vadinasi restoranas nėra orientuotas į konkurenciją, lyderiavimą rinkoje. Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, taip pat galime daryti prielaidą, jog darbuotojai yra gana patenkinti esama situacija.

Žemiau pateikiamas viešbučio organizacinės kultūros tipo vertinimas (žr. 25 pav.).

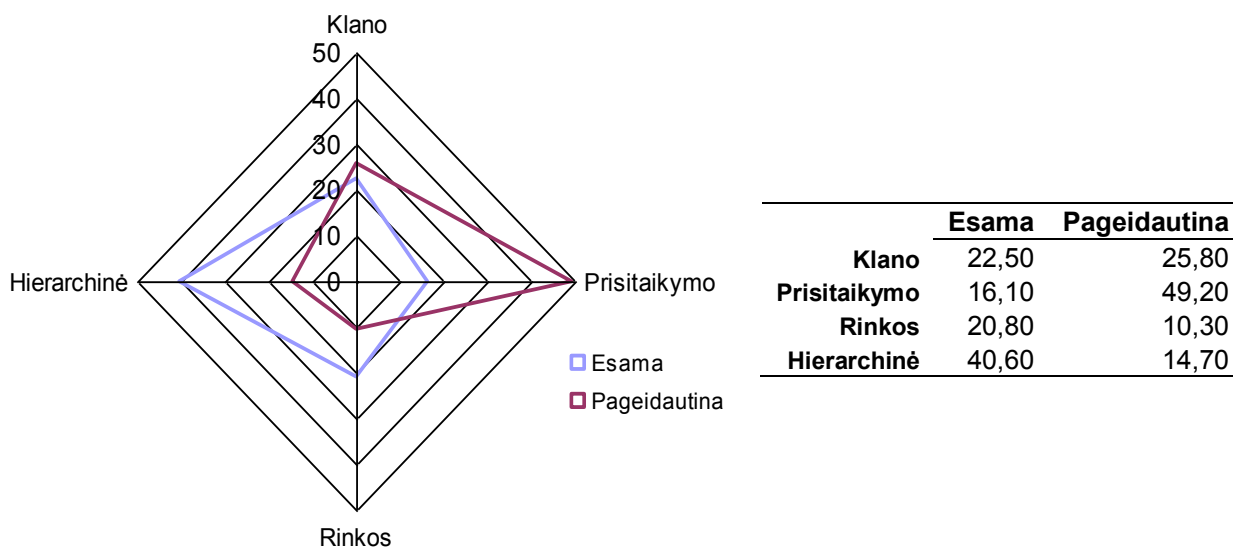


Šaltinis: sukurta autoriaus

25 pav. Viešbučio organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Grafike matome, jog viešbutyje, kaip ir anksčiau aprašytuose UAB „Trasalis“ padaliniuose vyrauja klano organizacinės kultūros tipas. Turint omenyje tyrimo paklaidą, galime daryti prielaidą, jog situacija visuose 3-juose aprašytuose padaliniuose yra panaši. Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, taip pat matome jog esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros grafikai yra gana panašūs, todėl galime daryti prielaidą, jog darbuotojai yra gana patenkinti esama situacija.

26 paveiksle pavaizduoti vandens pramogų centro organizacinės kultūros tipo vertinimo rezultatai. Pastebime, jog šiame padalinyje situacija visiškai priešinga. Grafike akivaizdžiai matomas didelis neatitikimas tarp esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros. Šiuo metu skyriuje vyrauja hierarchinė kultūra (40,6 taško), vadinasi darbuotojai jaučia griežtą valdymo struktūrą, užduočių pasiskirstymą. Priešingai nei yra šiuo metu, darbuotojai pageidautų jog vyrautų prisitaikymo organizacinė kultūra (49,2 taško), kuri siejama su inovacijų diegimu, naujų produktų ar paslaugų kūrimu, darbuotojų iniciatyvos skatinimu.

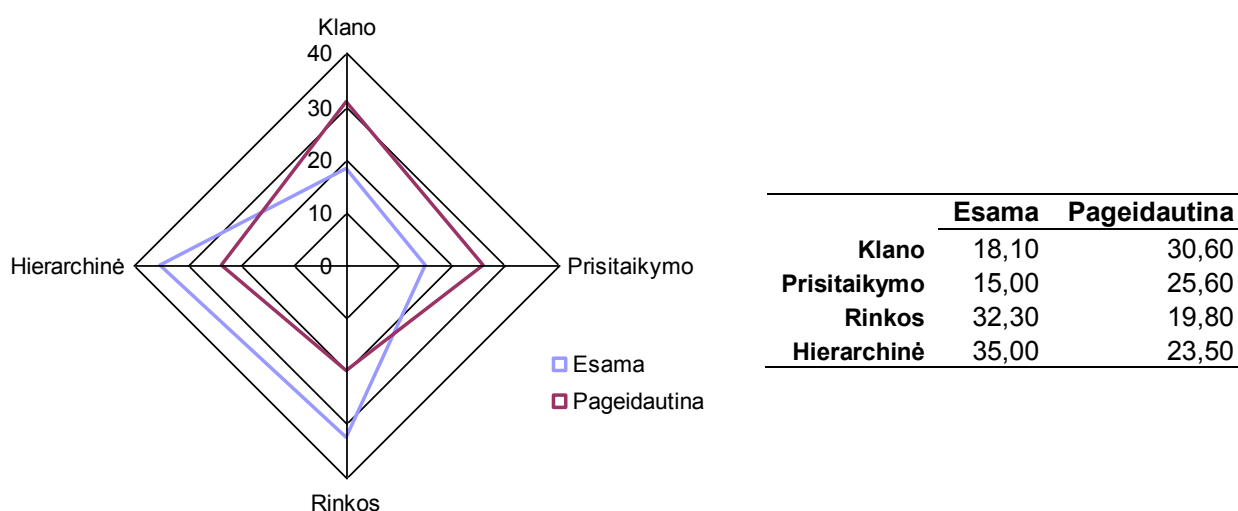


Šaltinis: sukurta autoriaus

26 pav. Vandens pramogų centro organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Taigi galime daryti prielaidą, jog vandens pramogų centre jau seniai buvo atnaujintos paslaugos, darbuotojai nėra patenkinti esama padėtimi, todėl galime daryti prielaidą, jog organizacinės kultūros rodiklių raiška bus žema.

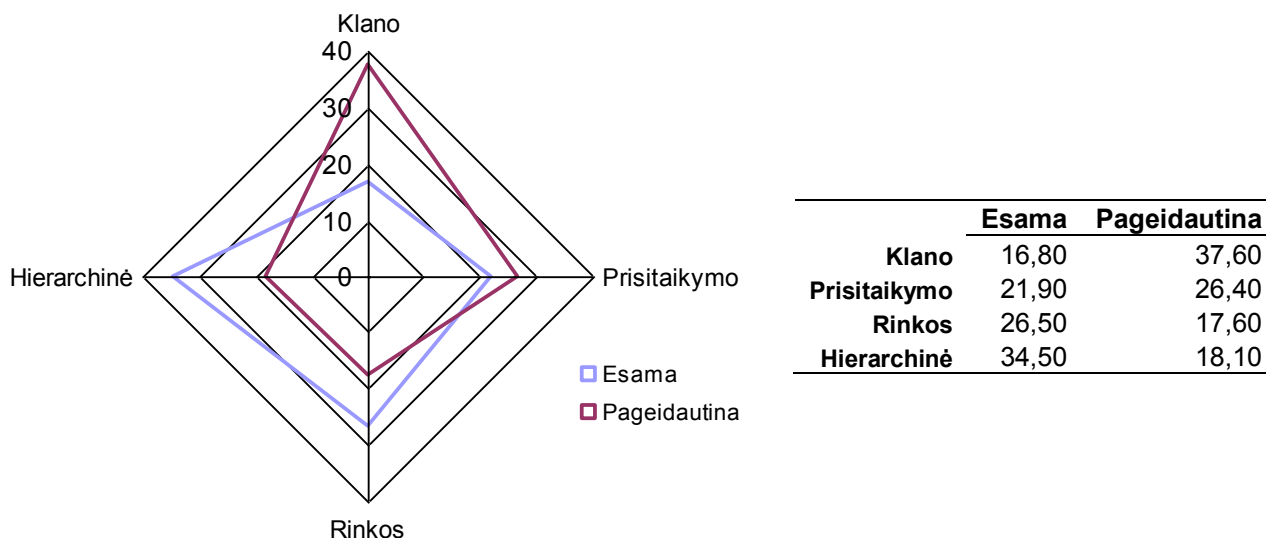
27 paveiksle vaizduojama UAB „Alsakis“ organizacinė kultūra. Tai tik šių metų balandžio mėnesį nuo UAB „Trasalis“ atskirtas boulingo ir biliardo klubo padalinys šiuo metu veikiantis kaip atskira įmonė. Organizacinės kultūros grafike taip pat matome, jog esama organizacinė kultūra stipriai skiriasi nuo pageidautinos organizacinės kultūros. Šiuo metu vyrauja hierarchinė (35 taškai) ir rinkos (32,3 taško) kultūros tipai. Tai reiškia jog įmonėje vyrauja aiški struktūra bei kryptingai tikslo siekiantis kolektyvas orientuotas į rezultatus. Nepaisant to, darbuotojai nėra patenkinti esama situacija, darbuotojai pageidautų jog vyrautų klano bei prisitaikymo kultūros tipai.



Šaltinis: sukurta autoriaus

27 pav. UAB „Alsakis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Administracijos organizacinės kultūros grafikas pateikiamas 28 paveiksle. Matome jog ir administracijos skyriuje šiuo metu esanti kultūra labai skiriasi nuo pageidautinos organizacinės kultūros. Šiuo metu administracijoje vyrauja hierarchinė kultūra (34,5 taško), o klano kultūra mažiausiai pasireiškia (16,8 taško) šiame skyriuje. Toks didelis skirtumas tarp esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros reiškia jog administracijos skyriaus darbuotojai taip pat nėra patenkinti esama padėtimi.

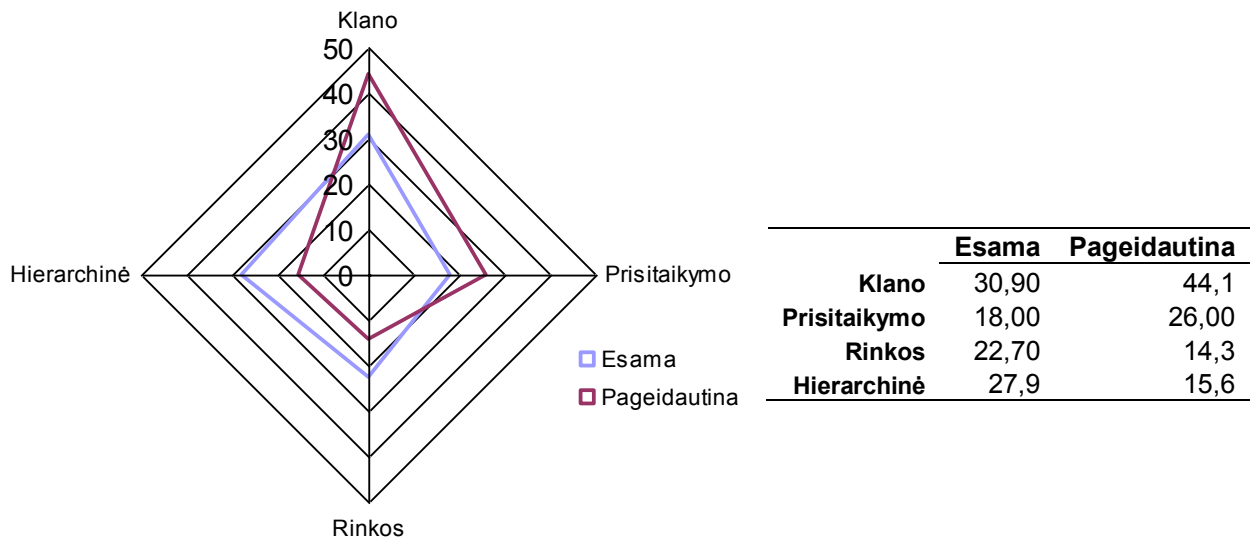


Šaltinis: sukurta autoriaus

28 pav. Administracijos skyriaus organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

Bendri UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros vertinimai pateikiami 29 paveiksle. Matome jog visoje įmonėje dominuoja klano (30,9 taško) ir hierarchinė kultūros (27,90 taško). Tai reiškia, jog bendrai įmonėje vyrauja draugiška atmosfera, tačiau nepaisant to yra formali aplinka, bei struktūruotos darbo vietos. Įmonėje stengiamasi išlaikyti stabilumą, kadangi prisitaikymo kultūra pasireiškia mažiausiai (18,00 taškų), galime daryti prielaidą, jog įmonėje vengiama pokyčių, nesistengiama atnaujinti klientams siūlomų paslaugų.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą matome, jog pageidautina organizacinė kultūra stipriai skiriasi nuo esamos. Respondentai nurodė, jog klano kultūra turėtų būti vyraujanti įmonėje (44,10 taško), taip pat prisitaikymo kultūra buvo įvertinta aukštu įvertinimu (26,00 taškai). Rinkos ir hierarchinė kultūra buvo įvertintos panašiai. Tai mažiausiai pageidaujami kultūros bruožai įmonėje. Didelis esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros skirtumas rodo, jog dauguma darbuotojų įmonėje nėra patenkinti savo darbu.



Šaltinis: sukurta autoriaus

29 pav. Bendro UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros tipo vertinimo grafikas

2. Tyrimo uždavinys: Įvertinti organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumą bei darbuotojų sutarimą atskiruose UAB „Trasalis“ padaliniuose.

Skirtingų įmonės padalinių organizacinės kultūros rodiklių raiškos stiprumas bei darbuotojų sutarimas nustatymas remiantis sudarytos tyrimo anketos trečiąja dalimi. Respondentams buvo užduodami konstatuojamojo pobūdžio klausimai. Iš viso buvo pateikta 60 teiginių, kurius respondentai vertino skalėje: *Visiškai nesutinku, Nesutinku, Nežinau, Sutinku, Visiškai sutinku*. Skaičiuojant rezultatus vertinimo rezultatams atitinkamai buvo suteikiamos skaitinės reikšmės nuo 1 (Visiškai nesutinku) iki 5 (Visiškai sutinku). Rezultatai buvo skaičiuojami vertinant skirtingų padalinių respondentų atsakymus ir apskaičiuojant aritmetinius vidurkius. Darbuotojų sutarimas vertinamas apskaičiuojant standartinę nuokrypį. SPA padalinio organizacinės kultūros rodiklių raiškos vertinimai pateikiami 30 paveiksle.

Grafike matome, jog daugelio rodiklių raiška šiame skyriuje yra vertinama žemiau nei vidutiniškai. *Komandinio darbo, Vizijos*, rodikliai yra vertinami žemiausiai. Galime daryti prielaidą, jog tai gali būti silpnos organizacinės kultūros požymiai. Žemas *Pokyčių rėmimo* vertinimas patvirtina *prisitaikymo* organizacinės kultūros tipo mažiausią vertinimą. Nepaisant to, darbuotojai sutaria – *sutarimo* bei *orientacijos į klientą* rodikliai buvo įvertinti aukščiausiu balu. Visgi šiame skyriuje net pusė t.y. 6 rodikliai vertinami žemiau nei vidutiniškai, todėl remiantis šiais duomenimis

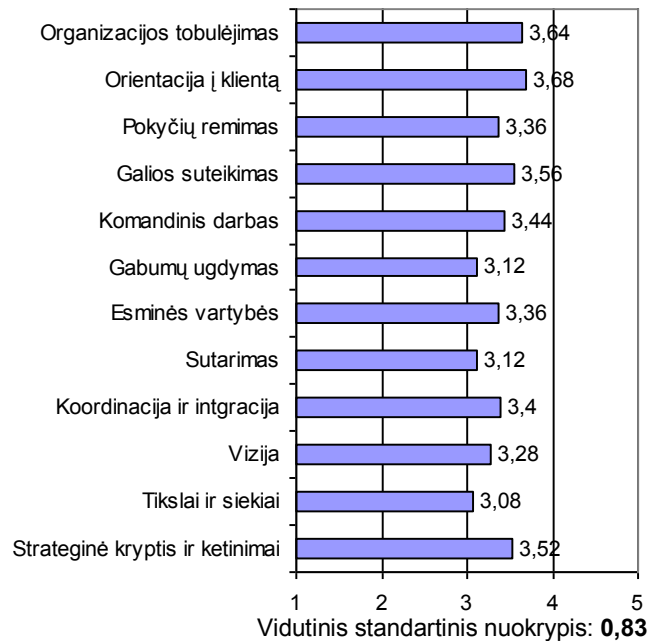
galima teigti, jog skyriuje yra silpna organizacinė kultūra. Tai paaiškinti galima tuo, jog net 67% respondentų skyriuje dirba mažiau nei 2 metus, o ilgiausiai skyriuje dirbančio respondento darbo stažas yra mažesnis nei 5 metai. Vidutinis standartinis nuokrypis yra 0,96, vadinasi respondentų atsakymų sklaida nėra labai didelė ir pagal siūlomą vertinimo skalę galime vertinti – vidutinis sutarimo lygis.



Šaltinis: sukurta autoriaus

30 pav. SPA skyriaus organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

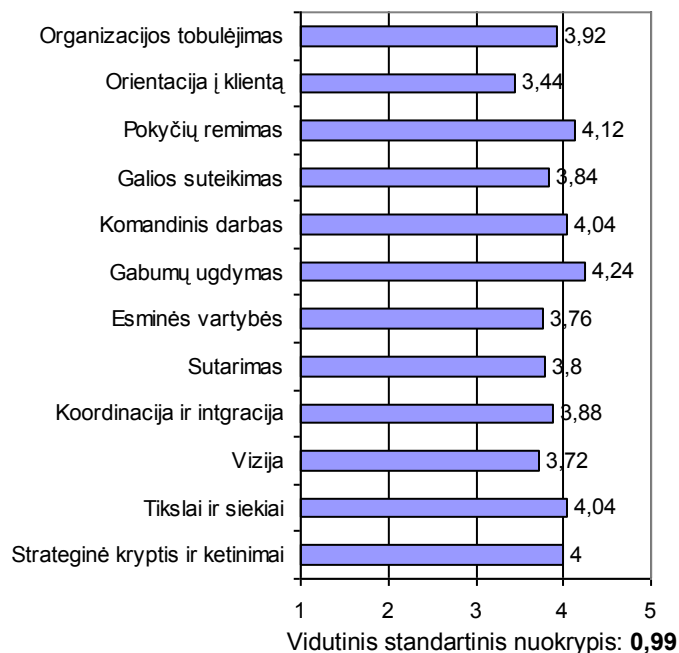
Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimas pateikiamas 31 paveiksle. Paveiksle akivaizdžiai matome, jog šiame padalinyje yra aukšti rodiklių vertinimai. Visi 12 organizacinės kultūros rodiklių yra vertinami aukščiau nei vidutiniškai. Aukščiausiai įvertintas *Orientacijos į klientą* rodiklis reiškia, jog skyriuje darbuotojai žino, kokie yra kliento poreikiai ir stengiasi aptarnauti klientus kaip galima kokybiškiau. Žemą hierarchinės organizacinės kultūros tipo vertinimą pagrindžia aukštai vertinamas *galios suteikimo* rodiklis, rodantis jog darbuotojai gali prisiimti atsakomybę bei patys priimti sprendimus, taip pat svarbu, jog įmonėje yra skatinamas tobulėjimas, remiamos esminės *vertybės* bei *strateginė kryptis ir ketinimai*. Žemiausiai įvertinti rodikliai yra *gabumų ugdymas*, *sutarimas* bei *tikslai ir siekiai*. Taigi restorano personalui reikėtų išmokti ieškoti bendrų sprendimų ir kompromisų, stengtis investuoti į darbuotojus, kelti jų kompetenciją bei stiprinti trumpalaikius tikslus ir siekius. Restorano darbuotojų vertinimų standartinis nuokrypis yra 0,83, o tai reiškia, egzistuoja vidutinis sutarimo lygis, tačiau restorano darbuotojai sutaria labiau nei SPA.



Šaltinis: sukurta autoriaus

31 pav. Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

Apgyvendinimo paslaugos yra viena pirmųjų UAB „Trasalis“ veiklų, todėl galime daryti prielaidą, jog šio skyriaus organizacinės kultūros rodiklių raiškos vertinimai bus didžiausi. 32 paveiksle matome, jog ši prielaida yra teisinga. Visi rodikliai vertinami daugiau nei 3,5 išskyrus *orientaciją į klientą*. Taigi galime daryti prielaidą, jog darbuotojai nepakankamai informuoti apie klientų poreikius, ne visuomet žino, ko pageidauja viešbučio klientai.



Šaltinis: sukurta autoriaus

32 pav. Viešbučio organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

Aukščiausiai įvertintas viešbučio organizacinės kultūros rodiklis - *gabumų ugdymas*. Tai reiškia jog darbuotojų kompetencijos kėlimui yra skiriama daug dėmesio. Antras pagal įvertinimo aukštumą rodiklis yra *pokyčių rėmimas*, vadinasi šiame padalinyje nėra sudėtinga įgyvendinti naujus projektus, darbuotojai stengiasi ištraukti į procesą. Galime daryti prielaidą, jog viešbučio organizacinė kultūra yra stipri. Darbuotojų atsakymų vidutinis standartinis nuokrypis 0,99.

Vertindami vandens pramogų centro organizacinės kultūros tipą darėme prielaidą, jog organizacinės kultūros rodikliai bus žemi. Galime teigti, jog ši prielaida pasitvirtino. 33 paveiksle vaizduojami organizacinės kultūros rodiklių vertinimai. Matome, jog žemiausiai vertinami yra *komandinio darbo*, *gabumų ugdymo*, *sutarimo* bei *tikslų ir siekių* rodikliai. Vadinasi šiame padalinyje dirbantys darbuotojai prastai sutaria, bei neturi aiškaus tikslo. Negana to, šiame padalinyje nėra stengiamasi kelti darbuotojų kompetencijos, tačiau didžiausiu įvertinimu buvo įvertintas *orientacijos į klientą* rodiklis. Reiškia vandens pramogų centro darbuotojai pažysta savo klientą, žino ir supranta jo poreikius. Darbuotojų atsakymų vidutinis standartinis nuokrypis 0,82, tai yra geriausias rezultatas iš visų skyrių, tačiau pagal siūlomą vertinimo skalę tai yra vidutinis sutarimo lygis.



Šaltinis: sukurta autoriaus

33 pav. Vandens pramogų centro organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

UAB „Alsakis“ tai šių metų balandžio mėnesį atskirtas nuo UAB „Trasalis“. Taigi galima daryti prielaidą, jog naujoje įmonėje bus silpna organizacinės kultūros rodiklių raiška nes jaunos įmonės neturi susiformavusio veikimo stiliaus (Šimanskienė 2002). 34 paveiksle vaizduojama UAB „Alsakis“ organizacinės kultūros rodiklių raiška patvirtina prielaidą, jog šios įmonės organizacinė

kultūra yra silpna. Net 8 rodikliai iš 12 įvertinti žemiau nei vidutiniškai. Žemiausiai įvertinti rodikliai yra *komandinis darbas*, *vizija*, *komandinis darbas* bei *galios suteikimas*. Silpna organizacinė kultūra parvirtina darbuotojų nepasitenkinimą darbu šioje įmonėje, kuris nustatytas ankstesnėje dalyje. Šios įmonės darbuotojų atsakymų vidutinis standartinis nuokrypis yra 0,89, o tai reiškia vidutinį sutarimo lygį.



Šaltinis: sukurta autoriaus

Vidutinis standartinis nuokrypis: **0,89**

34 pav. UAB „Alsakis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

Administracijos skyriaus organizacinės kultūros rodiklių raiškos vertinimo rezultatai taip pat patvirtino prielaidą, jog skyriuje vyrauja nepasitenkinimas darbu (žr. 35 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus

Vidutinis standartinis nuokrypis: **1,06**

35 pav. Administracijos skyriaus organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

Administracijos skyriaus organizacinės kultūros rodiklių vertinimai yra labai žemi. Net 9 iš 12 organizacinės kultūros rodiklių įvertinti žemiau nei vidutiniškai, vienas rodiklis įvertintas vidutiniškai. Žemiausiai vertinami *komandinio darbo* ir *gabumų ugdymo rodikliai*. Žemas *komandinio darbo* vertinimo rezultatas patvirtina hierarchinės kultūros tipo dominavimą. Organizacinės kultūros silpnumą patvirtina ir didesnė nei visų kitų skyrių respondentų atsakymų vidutinio standartinio nuokrypio reikšmė: 1,06, tai reiškia jog yra žemas sutarimo lygis.

Bendri UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros rodikliai atspindi bendrą situaciją įmonėje. Žemiausiai vertinami rodikliai yra *komandinis darbas*, *tikslai ir siekiai* ir *gabumų ugdymas*. Galime daryti prielaidą, jog įmonėje neskiriamas didelis dėmesys darbuotojų kompetencijos kėlimui, taip pat nevertinamas komandinis darbas bei nėra aiškiai suformuotų tikslų. Aukščiausiu įvertinimu vertinamas *orientacijos į klientą* rodiklis atspindi tai, jog UAB „Trasalis“ yra paslaugas teikianti įmonė, todėl privalo žinoti kliento poreikius.

Vertinant bendrą vidutinį darbuotojų vertinimų standartinį nuokrypį galime teigti, jog darbuotojų sutarimas žemas.



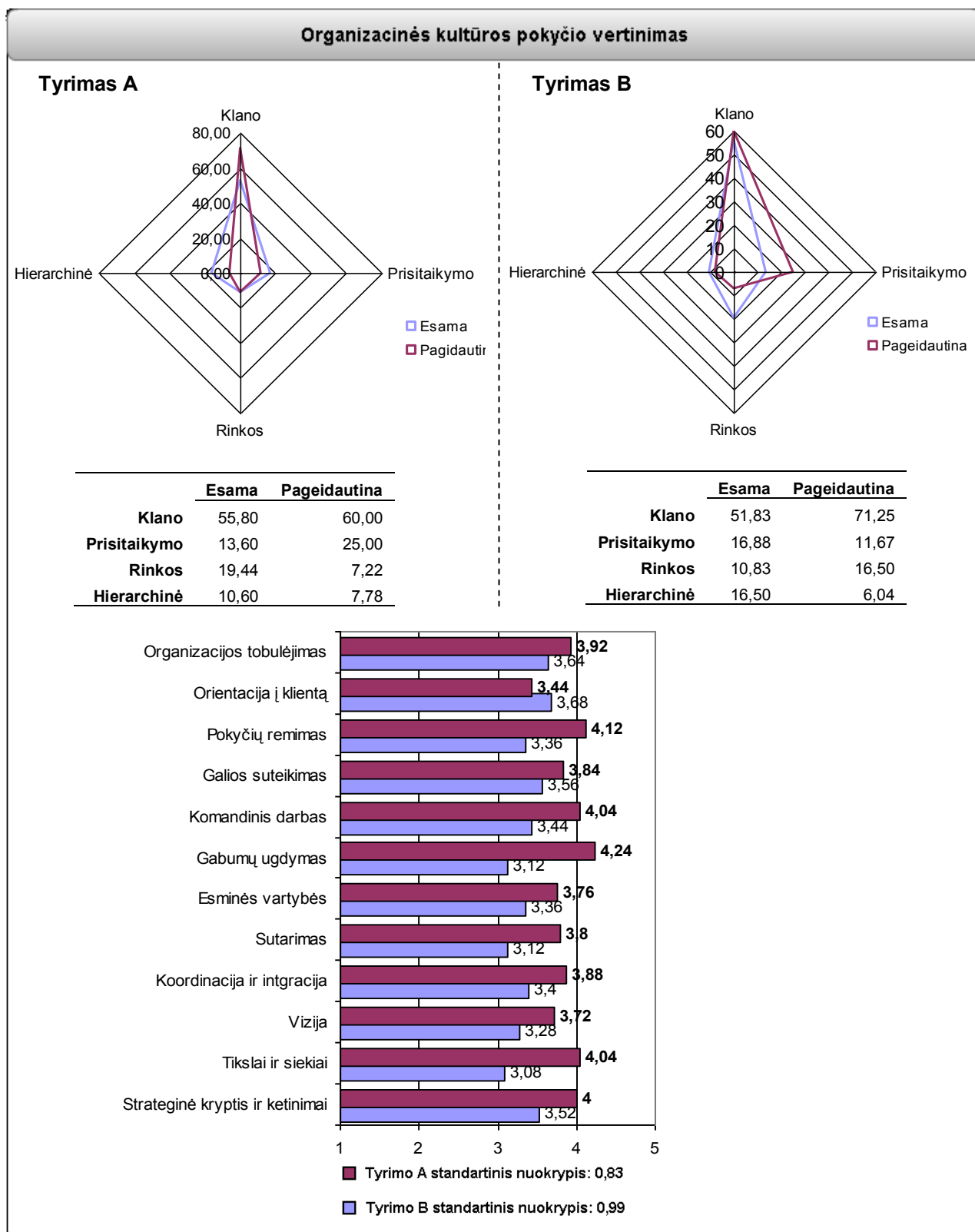
Šaltinis: sukurta autoriaus

36 pav. Bendras UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių vertinimo grafikas

3.4. Organizacinės kultūros vertinimo metodo galimybių tyrimas

Svarbiausias organizacinės kultūros tyrimo metodo tikslas yra įvertinti organizacinės kultūros pokytį. Norint iliustruoti metodo galimybę atskleisti skirtingu metu atliktų tyrimų rezultatus, bus naudojami skirtingų įmonės padalinių organizacinės kultūros rodiklių įvertimai. Pokyčio vaizdavimo iliustravimui pasirinkta restorano „Trasalis“ ir viešbučio organizacinės

kultūros rodiklių įvertinimai. Restorano „Trasalis“ organizacinės kultūros rodiklių įvertinimai bus laikomi tyrimu „A“, viešbučio organizacinės kultūros rodiklių įvertinimai bus laikomi tyrimu „B“. Rezultatai bus pateikiami panaudojant sistemos aprašyme pateiktą siūlomą vartotojo sąsajos prototipą (žr. 37 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus

37 pav. Organizacinės kultūros pokyčio demonstravimo ataskaitos pavyzdys

Remiantis ataskaita galima įvertinti organizacinės kultūros tipo vertinimo pokyčius ir juos interpretuoti. Šiuo atveju matome, jog pasikeitė tiek pageidaujamos organizacinės kultūros vertinimai tiek esančios organizacinės kultūros vertinimai. Nors išliko vyraujantis *klano* organizacinės kultūros tipas, tačiau sumažėjo *rinkos* kultūros raiška, tuo tarpu nežymiai padidėjo *prisitaikymo* ir *hierarchijos* kultūros bruožai.

Pageidaujamos kultūros vertinimai taip pat pakito. Įmonės organizacinėje kultūroje padidėjus *prisitaikymo* ir *hierarchinės* kultūros bruožų raiškai, pageidaujamoje organizacinėje kultūroje darbuotojų pasirinkimu šių bruožų lyginant su pirmuoju tyrimu turėtų būti mažiau. Respondentų nuomonė dėl klano organizacinės kultūros tipo vyravimo sustiprėjo.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, galima būtų daryti prielaidą, jog darbuotojų pasitenkinimas nepakito.

Organizacinės kultūros rodiklių raiška pakito stipriai. Visų rodiklių išskrus *orientacijos į klientą* raiška įmonėje padidėjo, tai reiškia jog vykdomi pokyčiai įmonėje stiprina organizacinę kultūrą. Didžiausias progresas įvyko *gabumų ugdymo* rodiklio raiškoje. Šis rodiklis padidėjo daugiau nei 1.

Darbuotojų vertinimų išsibarstymas B tyrimo atveju yra nežymiai didesnis, tačiau tai galėtų būti vykdomų pokyčių pasekmė.

Ši metodo funkcijos iliustracija įrodo, jog organizacinės kultūros vertinimo įrankiu galima būtų vertinti organizacinės kultūros pokyčius.

IŠVADOS

1. Išanalizavus įvairių užsienio ir lietuvių autorių pateikiamas organizacinės kultūros sąvokos traktuotes nustatyta, jog vienodos organizacinės kultūros sampratos nėra, tačiau dauguma autorių pabrėžia, jog organizacinė kultūra tai esminės vertybės ir nuostatos egzistuojančios įmonėje tam, kad suteiktų darbuotojams bendrumo jausmą ir skatintų siekti organizacijos tikslų. Remiantis šia samprata, tampa aišku, kad nuo formuojamų vertybių priklauso ar organizacinė kultūra stipri, ar silpna. Išaiškinus įmonės organizacinės kultūros rodiklius, juos galima pakeisti tokiais, kurie labiau motyvuotų darbuotojus siekti įmonės ir savo asmeninių tikslų ir tokiu būdu stiprintų organizacinę kultūrą. Kadangi kiekviena įmonė turi savas vertybes, sudėtinga būtų aptikti įmonę su tokia pačia organizacine kultūra.
2. Ištyrus organizacinės kultūros modelius galime teigti, jog organizacinė kultūra vertinama trimis lygiais: nagrinėjant fizinę aplinką, analizuojant vyraujančias vertybes bei aiškinantis pagrindines įmonėje vyraujančias prielaidas. Taip pat nustatyta, jog nepaisant vertybių skirtumų skirtingose įmonėse, galima sukurti universalią esminių kultūros elementų struktūrą, kuri atspindėtų skirtingus organizacinės kultūros tipus. Skirtingi autoriai siekdami atskleisti skirtingus aspektus išskyrė skirtingas organizacinės kultūros struktūras bei tipus. Šiame darbe aktuali vertinimo aspektu buvo laikomas veiklos efektyvumas. Buvo nustatyta, kad D. Denison aprašyti 12 organizacinės kultūros rodiklių turi įtakos įmonės veiklos efektyvumui. Be to, mokslinės literatūros analizės metu tapo aišku, jog *skaidrumas*, *įsitraukimas* ir *aiškūs lūkesčiai* taip pat, kaip *pasitenkinimas darbu* ir *darbas su bendraminčiais kolegomis* egzistuos kartu padidina darbo efektyvumą.
3. Išanalizavus organizacinės kultūros vertinimo galimybes nustatyta, kad organizacinės kultūros tyrimuose taikomi du tyrimo metodai: kiekybinis ir kokybinis. Kokybinis tyrimo metodas tinka tuomet, kai norima atskleisti įmonės vertybes ir nuostatas, kitaip tariant, išaiškinti – *kas yra organizacinė kultūra?* Kokybiniai tyrimai užima daug laiko ir paprastai taikomi organizacinės kultūros keitimo proceso pirmajame etape. Kiekybiniai tyrimai remiasi organizacinės kultūros rodikliais ir padeda įvertinti organizacinės kultūros raiškos stiprumą. Taikant kiekybinius tyrimus galima atsakyti į klausimą – *kokia yra organizacinė kultūra?* Kiekybiniai tyrimo metodai yra pranašesni už kokybinius, nes jais remiantis itin greitai galima nustatyti vyraujančią organizacinės kultūros tipą, atskleisti organizacinės kultūros rodiklių santykį su įmonės efektyvumu, klientų pasitenkinimu ir pan. Be to, remiantis kiekybiniu tyrimo metodu galima stebėti ir vertinti organizacinės kultūros rodiklių raiškos pokyčius.

4. Išnagrinėjus siūlomus kiekybinius organizacinės kultūros vertinimo metodus ir jais paremtus įrankius, tapo aišku, jog sukurti metodai nėra pakankamai išsamūs norit atskleisti įmonės efektyvumui įtakos turinčius aspektus siekiant valdyti jų pokyčius. Iš trijų išanalizuotų metodų buvo atrinkti du metodai (D. Denison organizacinės kultūros rodiklių vertinimo metodas ir K. Cameron bei R. Quinn esamos ir pageidautinos organizacinės kultūros vertinimo metodas), kurių pagalba galima atskleisti nustatytus organizacinės kultūros rodiklius turinčius įtakos įmonės efektyvumui. Kadangi skirtingi metodai vertina skirtingus organizacinės kultūros aspektus, todėl, siekiant atlikti išsamius organizacinės kultūros tyrimus du organizacinės kultūros vertinimo metodai buvo sujungti į vieną apimant nustatytas abiejų metodų dalis.
5. Remiantis teorinėmis ir analitinėmis organizacinės kultūros išvalgomis detalai aprašytas ir pagrįstas naujas organizacinės kultūros vertinimo metodas. Be to aprašytas šį metodą realizuojančios sistemos prototipas, nustatyti reikalavimai sistemai, sistemos vartotojai, sudaryta sistemos panaudojimo atvejų diagrama, detalizuoti duomenų rinkimo ir rezultatų pateikimo procesai bei sistemos dinamika.
6. Remiantis sukurtu *Organizacinės kultūros vertinimo metodu* buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio metu nustatyta UAB „Trasalis“ 6 struktūrinių padalinių organizacinė kultūra, įvertintas darbuotojų pasitenkinimas darbu, nustatytas darbuotojų sutarimo lygis padaliniuose, bei įvertinta organizacinės kultūros raiška remiantis 12 rodiklių. Atlikus empirinį tyrimą tapo aišku, jog stipriausia organizacinė kultūra yra UAB „Trasalis“ viešbutyje. Ryškiai dominuojanti klanų kultūra nustatyta viešbutyje, restorane bei SPA skyriuose. Įmonės silpniausi skyriai tai šių metų balandžio mėnesį nuo įmonės atskirtas ir dabar veikiantis kaip atskira įmonė UAB „Alsakis“ ir vandens pramogų centras. Šiuose įmonės skyriuose nustatytas ryškus darbuotojų nepasitenkinimas esama padėtimi bei silpna organizacinės kultūros rodiklių raiška. Tyrimo dalyje taip pat buvo pateiktas ir remiantis *Organizacinės kultūros vertinimo metodu* įvertintas organizacinės kultūros pokyčio pavyzdys.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BONWIDTCH James. L.; BUONO Antony. F. (1994) *A Primer on Organizational Behavior*. New York: John – Willey & sons, 393 p. ISBN 0471617857
2. CAMERON Kim. (2004) A process for changing organizational culture [interaktyvus]. Iš *Competingvalues.com*, [Žiūrėta: 2011 sausio 20]. Prieiga per internetą: <<http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>>
3. COGHLAN David; BRANNICK Teresa. (2010) *Doing action research in your own organization: 3rd edition*. Los Angeles: Sage, 170 p. ISBN 978-1-84860-215-1
4. COOPER L. Cary; EARLEY P; Christopher; CHATMAN A. Jennifer. (2001) *The International handbook of Organizational Culture and Climate*. Jungtinė Karalystė, Chichester: Wiley, 620 p. ISBN 0471491268.
5. CORNWALL R. Jeffrey; PERLMAN Baron (1990) *Organizational Entrepreneurship*. Boston, Homewood: IRWIN. 242 p. ISBN 0-256-06980-8
6. DEKSNYS Bronius (2002) *Informacinių technologijų visuomenė: humanitarinės interpretacijos*, Monografija. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 289 p. ISBN 9955442875.
7. DENISON Daniel. (1984) Bringing corporate culture to the bottom line. Iš *Organizational Dynamics* [interaktyvus] Nr. 13 [Žiūrėta 2011 sausio 10 d.], p. 5-22. Prieiga per internetą: <http://www.q3.ca/articles/archives/articles/2006_04/Denison_bringing_culture.pdf>
8. DENISON Daniel; SPREITZER Gretchen. (1991) Organizational culture and organizational development: a competing values approach. Iš *Research in Organizational Change and Development* [interaktyvus]., Volume 5 [Žiūrėta 2011 sausio 19 d.], p. 1-21. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/paper_competing_values.pdf>
9. DENISON Daniel, JANOVICS Jay, YOUNG Joana, CHO Jae Hee. (2006) *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 sausio 10 d.] prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf>
10. DENISON Daniel. (2010) How is culture in your company? Iš *The Jakarta Post* [interaktyvus], 07.07 [žiūrėta 2011 sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.thejakartapost.com/news/2010/07/07/how-culture-your-company.html>>
11. DESHPANDE Rohit; WEBSTER Frederick E. (1989) Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Iš *Journal of Marketing* [interaktyvus]., Vol. 53 [Žiūrėta 2011 sausio 10 d.], p. 3-15. Prieiga per internetą:

- <<http://faculty.bus.olemiss.edu/cnoble/650readings/Deshpande%20and%20Webster%20Organizational%20Culture%20And%20Marketing%20Defining%20The%20Research.pdf>>
12. DUBAUSKAS Gediminas. (2006) *Organizacijų elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija [interaktyvus], [žiūrėta: 2009 lapkričio 20 d.], 162 p. ISBN 9955-423-45-5. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/LKA/mokslo%20darbai/Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf>
 13. ČIUTIENĖ Rūta; SAKALAS Algimantas; NEVERAUSKAS Bronius. (2006) Darbuotojų interesų įtaka šiuolaikinės karjeros formavimui. Iš *Inžinerinė ekonomika* [interaktyvus]., Nr. 5 [Žiūrėta 2011 sausio 20 d.], p. 99-106. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/libs/get_inzeko.asp?d=50&p=1392-2758-2006-5-50-099.pdf>
 14. GIDDENS Anthony. (2005) *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 684 p. ISBN 9986-850-541
 15. GIMŽAUSKIENĖ Edita. (2007) *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Monografija, Kaunas: Technologija, 170 p. ISBN 978-9955-25-282-5
 16. GINEVIČIUS Romualdas; SŪDŽIUS Vytautas. (2007) *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika, 328 p. ISBN 978-9955-28-150-4
 17. HARRIS Marvin. (1998) *Kultūrinė antropologija*. Kaunas: Tvermė, 337 p. ISBN 9986-476-16-X.
 18. HOFSTEDE Geert. (1993) *Cultural Constrains in Management Theories*. Academy of Management Executive, 7 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nitbj.com/content/references/Hofstede,%20G..pdf>>
 19. YAUCH Charlene; STEUDEL Harold. (2003) Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. Iš *Organizational research methods* [interaktyvus], Vol. 6, Nr. 4 [žiūrėta 2010 vasario 12], p. 465-481. Prieiga per internetą: <<http://www.eresearchcollaboratory.com/AOMComplementaryQualQuant.pdf>>
 20. JARVIS Chriss. (2005) Harrison: typologies of organizational culture. Iš *bola.biz* [interaktyvus], [žiūrėta 2010 vasario 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.bola.biz/culture/harrison.html>>
 21. JUCEVIČIENĖ Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 284 p. ISBN 9986-13-433-1
 22. JUCEVIČIUS Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas : Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 454 p. ISBN 9986-418-07-0
 23. KARDELIS Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-948-65-7

24. KASIULIS J.; BARVYDIENĖ V., (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 328 p. ISBN 9955-09-078-2.
25. KVIETKAUSKAS Valdemaras. (Red.). (1985) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, 527 p.
26. MACKEVIČIUS Jonas.; SUBAČIENĖ Rasa.; MAČIUITIS Juozas. (2006) Darbo sąnaudų apskaita ir kontrolė. Iš *Ekonomika* [interaktyvus]., T75 [Žiūrėta 2011 sausio 25 d.], p. 34-51. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/75/Jonas_Mackevicius_Juozas_Maciuitis_Rasa_Subaciene.pdf>
27. PAUŽUOLIENĖ Jurgita; TRAKŠELYS Kęstutis. (2009) Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. Iš *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai* [interaktyvus]., Nr. 14 [Žiūrėta 2011 sausio 25 d.], p. 157-162. Prieiga per internetą: <[http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2\(14\).pdf](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2(14).pdf)>
28. PETTIGREW M.Andrew. (1979) *On studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly. 25 (2) [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.xs4all.nl/~karhen/Papers/M&A/Pettigrew%20\(1979\).pdf](http://www.xs4all.nl/~karhen/Papers/M&A/Pettigrew%20(1979).pdf)>
29. PURLYS Česlovas. (2009) *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai nr. 49. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 97-108. ISSN 1392-1142
30. RADUAN Che Rose; NARESH Abdullach; GOH Yeng Ling. (2008) Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. Iš *Contemporary Management Research* [interaktyvus]., Vol. 4 [Žiūrėta 2011 sausio 28], p. 43-56. Prieiga per internetą: <<http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/450/2048>>
31. RIZESCU Marius. (2011) Organizational Culture Influences on The Organizations' Functionality. Iš *Revista Academiei Fortelor Terestre* [interaktyvus]., Nr 1. [Žiūrėta 2011 sausio 28 d.], p. 75-82. Prieiga per internetą: <<http://www.faqs.org/periodicals/201101/2300043371.html>>
32. ROBBINS Stephen. (2007) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Trečiasis leidimas, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 376 p. ISBN 9986-850-46-0
33. ROBERTS John. (2006) *Moderni firma*, Vilnius: Vaga. 303 p. ISBN 5-415-01926-X.
34. SEILIUS Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986-505-71-2
35. SCHEIN Edgar H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 418 p. ISBN 0-7879-0362-0

36. @SKYRIUS Rimvydas; MIKALAUŠKIENĖ Audronė., ZALIECKAITĖ Laima. (2008) *Informacijos ir komunikacijos technologijos*. Vilnius: Vilniaus Universitetas, 363 p. ISBN 978-9955-33-324-1
37. STANIULIENĖ Sonata. (2010) *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 248 p. ISBN 978-9955-12-592-1
38. STANKEVIČIENĖ Asta; LOBANOVA Liudmila. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 184 p. ISBN 9955-28-015-8
39. ŠARKIŪNAITĖ Ingrida; KRIKŠČIŪNIENĖ Dalia; SIMUTIS Rimvydas. (2007) *Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: Metodiniai nurodymai VU KHF informatikos katedros verslo informatikos (62109P101) ir verslo informacijos sistemų (62103S138) studijų programų studentams*. Kaunas: Vilniaus universiteto leidykla. 42 p.
40. ŠIMANSKIENĖ Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*, Monografija. Klaipėda 28 p. – cit. pagal.: Schein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass. Schermerhor, J., Hunt, J., Osborn, R (1995) *Basic Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
41. ŠIMANSKIENĖ Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*, Monografija. Klaipėda, 208 p. ISBN 9955-456-63-9.
42. ŠIMANSKIENĖ Ligita. (2008) *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 89 p. ISBN 978–9955–18–310-5
43. ŠIMANSKIENĖ Ligita., SEILIUS Antanas. (2009) *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Monografija, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 450 p. ISBN 978-9955-18-411-9
44. TIDIKIS Rimantas (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 628 p. ISBN 9955-563-26-5
45. VANAGAS Povilas. (2005) *Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti*, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005, nr. 34. p. 217-231. ISSN 1392-1142
46. ZAKAREVIČIUS Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės, monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 175 p. ISBN 9955-530-58-8

Organizacinės kultūros vertinimo įrankių svetainės

1. Organizational Culture Assessment Instrument: <http://www.oca-online.com/>
2. The Denison Organizational Culture Survey: <http://denisonconsulting.com/home.aspx>
3. Organizational Culture Inventory: <http://www.humansynergistics.com/>

ANONIMINĖ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO ANKETA

Gerbiamas respondente, esu Justas Palaima Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio Fakulteto magistrantūros II kurso studentas. Kreipiuosi į Jus prašydamas užpildyti diplominio darbo tyrimo anketą, kurios tikslas – atskleisti UAB „Trasalis“ organizacinės kultūros raiškos bruožus. Anketa yra anoniminė. Visų respondentų duomenys bus apdorojami ir pateikiami apibendrinti, o popierinis variantas sunaikintas. Kad šis tyrimas būtų sėkmingas, norėčiau, kad į klausimus atsakytumėte taip, kaip juos suvokiate ir išgyvenate.

Keletas klausimų apie Jus, Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- Iki 6 mėn;
- nuo 6 mėn iki 2 metų;
- nuo 2 iki 5 metų;
- nuo 5 iki 10 metų;
- daugiau nei 10 metai.

Jūsų amžius?

- Iki 25;
- 26-35;
- 36-45;
- 46-55;
- 56 ir daugiau;

Padalinys ar skyrius, kuriame dirbate?

.....

1. Vyraujančio Organizacinės kultūros tipo nustatymas

Ši anketos dalis sudaryta iš šešių teiginių, kurių kiekvienas turi po keturias galimas pabaigas (A, B, C ir D). Vienam teiginiui įvertinti yra skiriama 100 taškų, kurie turi būti padalinti keturioms galimoms pabaigoms. Vertindami kiekvieną teiginio pabaigą taškus paskirstykite taip, kad jie geriausiai atitiktų Jūsų asmeninę nuomonę apie situaciją Jūsų skyriuje (įmonėje). Atsakymams įrašyti skirti du stulpeliai, pirmajame įrašykite *esamos* situacijos įvertinimą, antrajame *pageidautinos* situacijos įvertinimą.

Pavyzdžiui: 1. Teiginys (“Įmonė yra...“): Jei manote, kad alternatyva A yra artimiausia Jūsų įmonei, alternatyva B ir C yra mažiau artimos, o alternatyva D mažiausiai artima, įvertinimas galėtų būti toks: A-60tšk.; B ir C – po 15tšk.; D-10tšk. Svarbiausia, kad taškus paskirstytumėte taip, kad sumoje gautųsi 100 taškų.

1. Įmonė yra...		Taškai	Taškai
A	...kaip šeima, kurioje galiu dalintis savo džiaugsmais ir rūpesčiais, čia draugiška atmosfera.		
B	...dinamiška, verslumą ir inovacijas skatinanti aplinka, kurioje darbuotojai nebijo rizikuoti.		
C	...vieta kur svarbu rezultatų siekimas, darbuotojai konkuruoja tarpusavyje bei yra orientuoti į pasiekimus.		
D	...struktūruota ir valdoma formalių procedūrų bei taisyklių.		
Iš viso:		100	100
2. Lyderis įmonėje...		Taškai	Taškai
A	...elgiasi kaip patyręs vyresnysis kolega, patarėjas, auklėtojas ar pagalbininkas.		
B	...skatina darbuotojų verslumą, atvirumą pokyčiams, pamatuotą riziką ir kūrybiškumą.		
C	...skatina darbuotojus siekti tikslo bet kokia kaina, pabrėžiant ne draugiškumą, o konkurenciją tarp darbuotojų.		
D	...organizuoja, koordinuoja ir vertina veiklą palaikydamas mažiau kintančią, stabilią tvarką.		
Iš viso:		100	100
3. Personalo valdymo stiliui...		Taškai	Taškai
A	...būdingas komandinis darbas, bendradarbiavimo siekimas, susitelkimas ir aktyvus dalyvavimas veikloje.		
B	...būdingas atsakomybės už riziką prisiėmimas, inovacijų diegimas bei kūrybiškumo skatinimas.		
C	...būdingas konkurencijos skatinimas, neatsižvelgiant į kitų interesus, aukšti tikslų siekimo reikalavimai.		
D	...būdingas grupinis mąstymas, darbų pasidalinimas, santykių, socialinių garantijų bei darbo vietos užtikrintumas.		
Iš viso:		100	100
4. Įmonę nesuskilusia išlaiko...		Taškai	Taškai
A	...lojalumas, pasitikėjimas, bendrų vertybių ir tradicijų puoselėjimas, aukštas darbuotojų įsipareigojimas įmonei.		
B	...inovacijų diegimas, organizacijų lankstumas ir plėtra, aukštos rizikos toleravimas darbe.		
C	...tikslų pasiekimas bet kuria kaina, orientacija į kainą konkurencinėje kovoje.		
D	...centralizuotos įmonės politikos bei formalių taisyklių laikymasis ir organizacijos stabilumo užtikrinimas.		
Iš viso:		100	100
5. Strateginiai įmonės prioritetai yra...		Taškai	Taškai
A	...darbuotojų tobulėjimas, tarpusavio pasitikėjimo, atvirumo ir dalyvavimo skatinimas.		
B	...naujų išteklių paieška ir įsigijimas, naujų iššūkių priėmimas, naujų galimybių išbandymas.		
C	...konkurencija, užsibrėžtų tikslų pasiekimas bei siekis užimti rinkos lyderio pozicijas.		
D	...pastovumas bei stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla.		
Iš viso:		100	100
6. Įmonės sėkmes kriterijai yra...		Taškai	Taškai
A	...žmogiškieji ištekliai, komandinis darbas bei darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.		
B	...inovacijos, vienetiniai produktai, lyderystė rinkoje, aiškios vizijos turėjimas ir nuolatinis tobulėjimas.		
C	...laimėjimai rinkoje bei konkurentų įveikimas.		
D	...organizacijos efektyvumas, apimantis žemas produktų kainas bei darbo planų vykdymą.		
Iš viso:		100	100

2. Organizacinės kultūros rodiklių įvertinimas

Šioje anketos dalyje pateikiama 60 teiginių. Pagalvokite ar teiginys tinka Jūsų įmonei ir įvertinkite. Atsakymus žymėkite Jūsų pasirinkimą ateitį langelį pažymėkite „√“ ženklų.

		TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Strateginė kryptis ir ketinimai	Įmonė turi ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį.					
2.		Mūsų įmonės strategija verčia konkurentų įmones keisti veiklos būdus.					
3.		Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį darbuotojų veiklai.					
4.		Įmonė turi aiškią ateities strategiją.					
5.		Įmonės strategijos kryptis man yra neaiški.					
6.	Tiksai ir siekiai	Dauguma darbuotojų pritaria įmonės tikslams.					
7.		Vadovai kelia ambicingus, tačiau realius tikslus.					
8.		Vadovai viešai deklaruoja įmonės tikslus.					
9.		Darbuotojai nuolat lygina savo pasiekimus su užsibrėžtais tikslais.					
10.		Darbuotojai žino, ką turi daryti, kad paremtų įmonės ilgalaikius tikslus.					
11.	Vizija	Mes turime bendrą viziją, kokia įmonė bus ateityje.					
12.		Vadovai labiau linkę kurti ilgalaikius planus.					
13.		Trumpalaikiai tikslai dažnai prieštarauja ilgalaikiai įmonės vizijai.					
14.		Įmonės vizija rūpi darbuotojams ir juos motyvuoja darbui.					
15.		Darbuotojų kasdieninės užduotys neprieštarauja ilgalaikiai vizijai.					
16.	Koordinacija bei integracija	Mūsų požiūris į darbą yra pastovus ir nuoseklus.					
17.		Darbuotojus iš skirtingų padalinių sieja bendri požiūriai, tikslai.					
18.		Lengva koordinuoti projektus tarp skirtingų įmonės padalinių.					
19.		Dirbti su kuo nors iš kito padalinio yra tas pat lyg dirbti su ateiviu iš kitos įmonės.					
20.		Įmonės tikslai yra tinkamai suderinti su darbuotojų tikslais.					
21.	Sutarimas	Iškilus nesutarimams, mes daug dirbame, kad pasiektume abi puses tenkinantį rezultatą.					
22.		Įmonėje yra <i>stipri</i> kultūra, nes darbuotojų vertybės atitinka visos įmonės vertybes.					
23.		Nesudėtinga pasiekti darbuotojų susitarimą, net sprendžiant sudėtingas problemas.					
24.		Dažnai iškyla problemų, kai tenka spręsti esmines problemas.					
25.		Egzistuoja aiškus sutarimas dėl teisingos ir neteisingos darbinės veiklos.					
26.	Esminės vertybės	Vadovų ir administracijos elgesys patvirtina jų skelbiamas nuostatas ir vertybes.					
27.		Įmonė turi savitą vadovavimo stilių, kuris skiriasi nuo įprastos vadybos praktikos.					
28.		Yra aiškus ir nekintantis vertybių rinkinys, kuris rodo kryptį mūsų vykdomai veiklai.					
29.		Pagrindinių įmonės vertybių ignoravimas, darbuotojams gali sukelti problemų.					
30.		Įmonėje vyrauja tam tikras <i>etikos kodeksas</i> , kuris leidžia atskirti gerą elgesį nuo blogo.					

		TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
31.	Gabumų ugdymas	Igaliojimai paskirstomi taip, jog darbuotojai gali dirbti savarankiškai.					
32.		Darbuotojų praktinė patirtis ir įgūdžiai nuolatos auga.					
33.		Nuolat investuojama į darbuotojų kompetencijos kėlimą.					
34.		Darbuotojų gebėjimai suvokiami kaip svarbus įmonės konkurencinis pranašumas.					
35.		Problemos dažniausiai kyla, nes darbuotojai neturi pakankamai sugebėjimų darbui atlikti.					
36.	Komandinis darbas	Skatinamas atskirų įmonės padalinių bendradarbiavimas.					
37.		Mes visi dirbame lyg būtume didelės komandos nariai.					
38.		Dirbdami dažniau remiamės komandinio darbo principais nei hierarchine struktūra.					
39.		Komandinis darbas įmonėje yra esminis darbo organizavimo būdas.					
40.		Darbas organizuojamas taip, kad darbuotojai suprastų jų atliekamo darbo ryšį su įmonės tikslais.					
41.	Galios suteikimas	Didžioji dalis darbuotojų yra stipriai įsitraukę į savo tiesioginę veiklą.					
42.		Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas.					
43.		Įmonėje informacija dalijamasi, todėl labai lengva gauti reikiamą informaciją tuomet, kai jos reikia.					
44.		Esu įsitikinęs, jog galiu daryti teigiamą įtaką įmonei.					
45.		Veikla yra nuolat planuojama, į šį procesą daugiau ar mažiau įtraukiant darbuotojus.					
46.	Pokyčių rėmimas	Darbuotojų veikla yra lanksti, todėl lengvai pakeičiama.					
47.		Darbuotojai lanksčiai reaguoja į konkurentų ir kitus rinkos pasikeitimus.					
48.		Darbuotojų veiklos būdai nuolat atnaujinami ir tobulinami.					
49.		Bandymai inicijuoti pokyčius darbe dažnai susilaukia pasipriešinimo.					
50.		Skirtingi įmonės padaliniai bendradarbiauja siekdami įgyvendinti norimus pokyčius.					
51.	Orientacija į klientą	Klientų atsiliepimai ir komentarai dažnai paskatina pokyčius įmonėje.					
52.		Klientai turi tiesioginės įtakos darbuotojų sprendimams.					
53.		Kiekvienas darbuotojas labai gerai supranta klientų norus ir poreikius.					
54.		Klientų nuomonė dažnai būna ignoruojama priimant sprendimus.					
55.		Įmonėje skatinamas tiesioginis bendravimas su klientais.					
56.	Organizacijos tobulėjimas	Klaidas darbuotojai priima kaip galimybes pasimokyti ir tobulėti.					
57.		Darbuotojai skatinami priimti naujoves bei rizikuoti					
58.		Įmonėje neskatinamas mokymasis iš savo klaidų.					
59.		Mokymasis yra svarbi darbuotojų kiekvienos darbo dienos dalis.					
60.		Įmonėje <i>kairė ranka visada žino, ką daro dešinė.</i>					

Labai dėkoju Jums už Jūsų nuoširdumą ir sugaištą laiką.