

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

IRMA LUKOŠEVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIS ORGANIZACIJOS
ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

IRMA LUKOŠEVIČIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIS ORGANIZACIJOS
ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ**

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Organizacijos kultūros samprata	8
1.2. Organizacijos kultūros struktūra ir funkcijos	15
1.3. Orientacijos į klientą samprata ir jos santykis su organizacijos kultūra	19
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	23
2.1. Organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą empirinių tyrimų rezultatų analizė	23
2.2. Organizacijos kultūros tyrimo modeliai Lietuvos ir užsienio tyrimuose	27
2.3. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis	31
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORGANIZACIJOS ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ TYRIMAS	34
3.1. Tyrimo metodika	34
3.2. Organizacijos kultūros tyrimo analizė	39
3.3. Organizacijos kultūros poveikio organizacijos orientacijai į klientą poveikio įvertinimas	50
IŠVADOS	55
SANTRAUKA (anglų kalba)	Error! Bookmark not defined. 56
LITERATŪRA	58
1 PRIEDAS Anketa darbuotojams	64
2 PRIEDAS Anketa klientams	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacijos kultūros samprata	8
2 lentelė Organizacijos kultūros tipai	11
3 lentelė Organizacijos kultūros tipai pagal K.Cameron (2004).....	13
4 lentelė Organizacijos kultūros diagnostavimo priemonės	29
5 lentelė Klausimyno darbuotojams sandara	35
6 lentelė Klausimyno klientams sandara	36
7 lentelė Hipotezių patvirtinimo/paneigimo kriterijai	37
8 lentelė <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> darbuotojų demografinė informacija	40
9 lentelė <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> klientų demografinė informacija	41
10 lentelė <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> klientų CSI	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos kultūros elementai.....	10
2 pav. Organizacijos kultūros formavimasis	14
3 pav. Organizacijos kultūros dvisluoksnis modelis	16
4 pav. Organizacijos kultūros trisluoksnis modelis	16
5 pav. Orientacijos į rinką elementai	20
6 pav. Organizacijos kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje	25
7 pav. DuBois organizacijos analizės modelis	28
8 pav. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą tyrimo modelis	32
9 pav. <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> organizacijos kultūros.....	42
10 pav. <i>McDonald's</i> organizacijos kultūra	42
11 pav. <i>Hesburger</i> organizacijos kultūra	44
12 pav. CSI imtis greito maisto restoranuose	45
13 pav. <i>McDonald's</i> paslaugų vertinimas.....	46
14 pav. <i>Hesburger</i> paslaugų vertinimas	47
15 pav. <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> klientų pasitenkinimas paslaugomis	49
16 pav. Sklaidos diagrama. Išlaidų priklausomybė nuo CSI	50
17 pav. <i>McDonald's</i> ir <i>Hesburger</i> CSI	52
18 pav. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis	53

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Žymūs pastarųjų metų pokyčiai socialiniame, ekonominiame, politiniame bei technologiniame lygmenyje kelia vis didesnių reikalavimų organizacijoms. Pagrindiniu strateginiu iššūkiu organizacijoms tampa ne tik būtinumas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, pritraukti ir išlaikyti klientą, bet ir būti patikimoms, turėti gerą reputaciją. Šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra yra vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams. Daugybė lietuvių ir užsienio autorių, nagrinėjusių organizacijos kultūros poveikį organizacijos darbo veiksmingumui (Lukasova, 2004; Zakarevičius, 2004; Vaitkūnaitė, 2006; Žilinskas, Maksimenko, 2007; Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, Nikaitė, 2008), įrodė, jog organizacijos kultūra daro stiprią įtaką darbinei veiklai ir turi lemiamos reikšmės organizacijos veiklos sėkmei. Todėl pastaruoju metu organizacijos kultūros diagnostavimas yra viena svarbiausių vadybinių tyrinėjimų sričių.

Tam tikrų simbolių panaudojimas, įtraukiant organizacijos darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą, daro stiprią įtaką darbinei veiklai, kuri turi lemiamos reikšmės organizacijos orientacijai į klientą. Siekiant pateisinti kliento lūkesčius, organizacijos turi vadovautis tokiomis vertybėmis, kaip profesionalumas, darbo drausmė, lojalumas, tolerancija, pagarbus elgesys ir kt. Visa tai susilieja į organizacijos kultūrą, suformuojančią ideologiją, kurios pagalba įgyvendinama organizacijos strategija ir pasiekiami tikslai.

Problemos ištyrimo lygis. Organizacijos kultūros diagnostavimas yra sudėtingas procesas, nes norima išsiaiškinti sunkiai nustatomus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir t.t. (Šimanskienė, 2002) Problema yra tai, kad siekiant tobulinti organizacijos veiklą, siekiant didžiausio efekto orientuojantis į klientą, būtina suvokti organizacijos kultūrą ir žinoti, kaip organizacijoje išplėtotas darbo veiksmingumą lemiantis instrumentas – vertybės. Organizacijos kultūrą per vertybių prizmę nagrinėjo A. Dietrich (2001), K. Tuulik, R. Alas (2005), L. Borisova (2009), R. Zeffane (2009). Autoriai siekė išsiaiškinti vadovų vertybių daromą poveikį darbuotojų vertybėms, įsipareigojimams, efektyvumui ir pasitenkinimo lygiui bei organizacijos vertybių įtaką sprendimo priėmimo procese. Organizacijos kultūros poveikis ir reikšmė organizacijos veiklai buvo nagrinėjamas skirtingais aspektais visų įmonių mastu: organizacijos kultūros įtaka pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacijos kultūros poveikis organizacijų valdymui (Šimanskienė, 2001; Šimanskienė, 2002b; Lukasova, 2004; Zakarevičius, 2004; Моргынова, 2005; Vaitkūnaitė, 2006; Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, Nikaitė, 2008), susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei (Šliburytė, 2005; Vaitkūnaitė, 2006), arba tam tikros šalies įmonių mastu: organizacijos kultūros ryšys su strategine

organizacijos elgsena Čekijos gamybos kompanijose (Lukasova, 2004). Organizacijos kultūrą kaip aukštesnės vertės kūrimo pagrindą nagrinėjo L. Harris (1996), J. C. Narver, S. F. Slater (1998), R. E. Morgan, C. A. Strong (1998), M. L. Perry, A. T. Shao (2002), A. Tregear (2003), A. Shoham, G. M. Pakilo, F. Kropp (2005). Organizacijos kultūros tyrinėjimus atskirų Lietuvos įmonių mastu atliko tik keletas autorių (Gimžauskienė, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Monkevičienė, Liugailaitė-Radzickienė, 2009).

Problemos esmė – kaip organizacijos kultūra lemia organizacijos orientaciją į klientą?

Darbo objektas – organizacijos kultūros poveikis organizacijos orientacijai į klientą.

Darbo tikslas – ištirti organizacijos kultūros poveikį organizacijos orientacijai į klientą.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, išnagrinėti organizacijos kultūros sampratą;
2. Ištirti organizacijos kultūros struktūrą ir funkcijas;
3. Išnagrinėti organizacijos kultūros santykį su orientacija į klientą;
4. Išnagrinėti organizacijos kultūros poveikio orientacijai į klientą empirinį ištyrimo lygį;
5. Įvertinus organizacijos kultūros santykį su orientacija į klientą, suformuoti organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelį.
6. Įvertinti ryšį tarp organizacijos kultūros tipo ir organizacijos orientacijos į klientą.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje „ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjama organizacijos kultūros samprata, išskiriamos organizacijos kultūros dedamosios ir funkcijos. Apibūdinamas organizacijos kultūros santykis su orientacija į klientą.

Antroje dalyje „ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ pateikiama organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą tyrimų rezultatų analizė. Nagrinėjami organizacijos kultūros tyrimo modeliai Lietuvos bei užsienio tyrimuose bei pateikiamas organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis.

Trečioje dalyje „ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORGANIZACIJOS ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ TYRIMAS“ pateikiama organizacijos kultūros tyrimo greito maisto restoranuose metodika. Nagrinėjami empirinio tyrimo duomenys ir rezultatai.

Darbo ir tyrimo metodai. Analizuojant teorines organizacijos kultūros poveikio organizacijų orientacijai į klientą prielaidas, darbe buvo naudojama užsienio ir šalies autorių mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė. Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojami du kiekybiniai tyrimo metodai – anketinė apklausa ir klientų pasitenkinimo indekso (CPI) skaičiavimas. Anketinės apklausos duomenys apdoroti Microsoft Office Excel'03 ir STATISTICA programomis.

Pagrindinė naudota literatūra. Teorinėje darbo dalyje daugiausia buvo naudojama užsienio autorių literatūra bei lietuvių autorių moksliniai darbai, susiję su organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą sampratų tyrinėjimais. Antroje darbo dalyje daugiausia buvo naudojama užsienio autorių ir lietuvių autorių empirinių tyrimų rezultatai.

Darbo teorinė reikšmė.

- Apibrėžta ir pateikta universali *organizacijos kultūros* sąvoka, kurios pagrindas yra vertybės, jų pripažinimas tarp organizacijos narių ir jų pasireiškimo formos.
- Sukurtas dvisluoksnis ir trisluoksnis organizacijos kultūros modeliai, leidžiantys įvertinti organizacijos kultūros dedamasias ir numatyti organizacijos kultūros formavimo principus.
- Nustatytas organizacijos kultūros santykis su orientacija į klientą.
- Sukurtas organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis.

Darbo praktinė reikšmė.

- Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad modifikuota apklausos anketa ir tyrimo metodas gali būti praktiškai naudingas visoms paslaugas teikiančioms organizacijoms.
- Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros. Gauti rezultatai gali būti praktiškai panaudoti organizacijos kultūrai formuoti.
- Sukurtas organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis gali padėti organizacijų vadovams pasirinkti efektyvesnę veiklos kryptį, panaudojant organizacijos kultūrą kaip strateginę priemonę tikslams pasiekti.

Darbo rezultatų aprobavimas. Darbo rezultatai buvo paskelbti 7-oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“:

LUKOŠEVIČIŪTĖ, Irma. (2010) Organizacijos kultūros santykis su jos orientacija į klientą. *Ūkio plėtra: teorija ir praktika*, Kaunas: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Nr. 7, p. 52. ISBN 978-9955-33-618-1.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 67 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių, 18 paveikslų. Taip pat pateikiami 2 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 67 šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ

TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje nagrinėjama organizacijos kultūros samprata, jos tipai, struktūra ir funkcijos. Kartu nagrinėjama orientacijos į klientą samprata ir jos santykis su organizacijos kultūra.

1.1. Organizacijos kultūros samprata

Kiekvienoje organizacijoje yra priimtinos tam tikros vertybės, elgesio normos, kurios yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis. Nėra susiformavusios vieningos ir visiems priimtinos organizacijos kultūros sąvokos sampratos. Terminas *organizacijos kultūra* atsirado socialinės antropologijos moksle, tačiau nuo 7-ojo dešimtmečio pradėtas plačiai vartoti vadybos literatūroje (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 34; Žilinskas, Maksimenko, 2007, p. 312). Vieną pirmųjų organizacijos kultūros apibrėžimų pateikė E. Scheinas (Vaitiekauskaitė, 2008). Pasak jo, organizacijos kultūra yra kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje (Schein, 1992; Vaitiekauskaitė, 2008). Šis apibrėžimas dabar jau laikomas klasikiniu. Autorius organizacijos kultūrą apibūdina kaip organizacijos narių suvokiamas vertybes, jų įsitikinimus bei žinias, kurias atsineša ateidami į organizaciją. (Vaitiekauskaitė, 2008)

1-oje lentelėje pateikti lietuvių ir užsienio autorių organizacijos kultūros apibrėžimai.

1 lentelė

Organizacijos kultūros samprata

Autorius	Metai	Apibrėžimas
J. Van Maanen, E.H. Schein	1979, p.210	<i>Organizacijos kultūra</i> – tai vertybės, įsitikinimai ir lūkesčiai, kai organizacijos nariai tampa jų dalimi.
E. Schein	1992	<i>Organizacijos kultūra</i> yra kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje.
L. Šimanskienė	2001, p.9	<i>Organizacinė kultūra</i> – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų. <i>Organizacijos kultūra</i> – tai savaime susiklosčiusi, susiformavusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai.
P. Zakarevičius	2004, p. 202-203	<i>Organizacinė kultūra</i> charakterizuoja organizacinės veiklos kultūrą. Sąvoka „organizacinė kultūra“ keistina sąvoka „vadybos kultūra“. <i>Organizacijos kultūra</i> – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė

		sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.
V. Kučinskas, A. Paulauskaitė	2005, p. 144	<i>Organizacijos kultūra</i> – organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
V. Vaitkūnaitė	2006, p. 46	<i>Organizacijos kultūra</i> – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.
G. Dubauskas	2006, p. 19	<i>Organizacijos kultūra</i> yra 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.
R. Rekašiūtė- Balsienė	2006, p. 129	<i>Organizacinė kultūra</i> remiasi gilumine organizacijos sandara, kurią lemia organizacijos narių turimos sąlyginai pastovios vertybės, įsitikinimai ir prielaidos.
V. J. Žilinskas, M. Maksimenko	2007, p. 313	<i>Organizacinė kultūra</i> – tai dirbtinai sukurta kultūra įmonės viduje tam tikriems tikslams pasiekti.
J. Vveinhardt, I. Nikaitė	2008, p. 176	<i>Organizacijos kultūra</i> – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems jos nariams, sutelkianti dėmesį ir pastangas, bendram, veiksmingam darbui.

Šaltinis: sudaryta autorės.

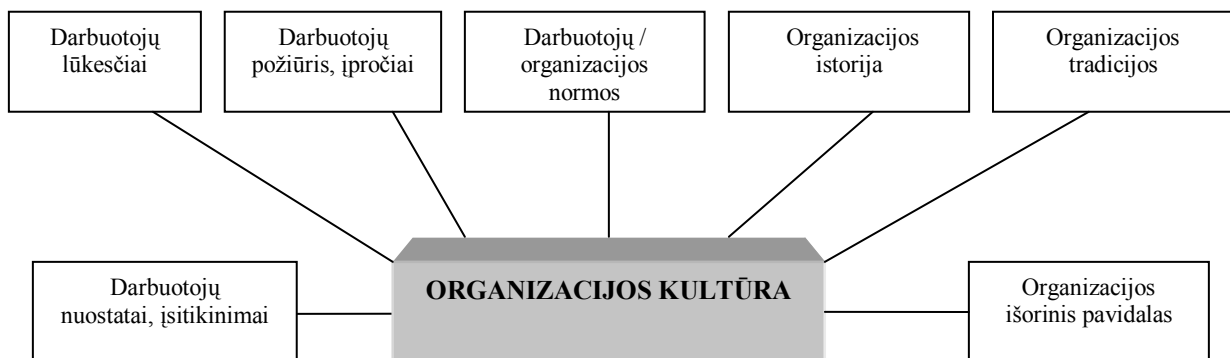
Kaip matyti iš 1-os lentelės, skirtingi autoriai organizacijos kultūros sąvoką traktuoja skirtingai. Dažnai organizacijos kultūros sąvoka tapatinama su organizacinės kultūros sąvoka, apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų visumą (P. Zakarevičius, 2004, p. 202). Norėdami išvengti šių sąvokų dviprasmybės, L. Šimanskienė (2001) ir P. Zakarevičius (2004) jas išskyrė ir pateikė aiškius terminų apibūdinimus. Pasak P. Zakarevičiaus (2004), organizacinė kultūra charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Tai yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, vienijanti visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti (Šimanskienė, 2001). V. J. Žilinskas ir M. Maksimenko (2007) organizacinę kultūrą apibūdina panašiai: tai dirbtinai sukurta kultūra, kurios pagalba pasiekiami organizacijos tikslai. Tuo tarpu R. Rekašiūtė-Balsienė (2007) šią sąvoką aiškina kaip organizacijos narių vertybių, įsitikinimų ir prielaidų visumą.

Tuo tarpu organizacijos kultūra apibrėžiama kaip savaimė susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai (Šimanskienė, 2001). Pasak J. Van Maanen, E.H. Schein (1979) ir P. Zakarevičiaus (2004), organizacijos kultūra yra tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų ir t.t.

visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė. Ji lemia darbuotojų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Organizacijos kultūros sampratą papildė V. Vaitkūnaitė (2006), jai priskirdama ne tik specifinę darbuotojų mąstyseną ir elgseną, bet ir organizacijos išorinį pavidalą (organizacijos struktūra, simboliai ir pan.).

Grupė autorių (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005; Vveinhardt, Nikaitė, 2008) organizacijos kultūrą apibūdina kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtina visiems jos nariams. V. Kučinskas ir A. Paulauskaitė (2005) išplėtė šią organizacijos kultūros sampratą, nurodydami, kuo remiasi organizacijoje diegiamos vertybės (organizacijos istorija, tradicijomis ir pan.). Bene išsamiausia organizacijos kultūros apibrėžimą pateikė G. Dubauskas (2006): pasak autoriaus, organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį bei palaikoma įvairiomis formomis (organizacijos istorija, mitai, tradicijos, ceremonijos, ritualai, simboliai).

Remiantis pateiktais įvairių autorių organizacijos kultūros apibrėžimais, 1-ame paveiksle išskirti pagrindiniai aspektai, į ką reikėtų atsižvelgti, nagrinėjant organizacijos kultūros lygį konkrečios organizacijos pavyzdžiu.



Šaltinis: sudaryta autorės.

1 pav. Organizacijos kultūros elementai

Organizacijos kultūros sąvokos pagrindas yra *vertybės, jų pripažinimas tarp organizacijos narių ir jų pasireiškimo formos*. Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Šios vertybės parodo, koks elgsenys ir tikėjimai yra svarbūs organizacijai ir jos sėkmei. Vertybių rinkinys tampa organizacijos vertybių sistema, kai tos vertybės yra bendros daugumai organizacijos narių, tada jos įgauna prasmę organizacijoje per tai, ką žmonės sako ir daro. (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000)

Vertybės nusako esminius, svarbiausius vidiniu požūriū dalykus, jomis galima išreikšti savo ypatingą santykį su kitais žmonėmis, jos gali būti kriterijus, lyginimo matas, priemonės tikslui pasiekti. (Pruskus, 2005) Vertybės kaip valdymo įrankis taikomas jau nuo senų laikų: filosofai žinojo apie ideologijas, kaip santykinai stabilios vertybių sistemos, galią valdyti tiek atskirus individus, tiek visą visuomenę. Vertybėmis grįstas valdymas suprantamas kaip valdymo stilius, skirtas motyvuoti, kurti ir vystyti profesinius įgūdžius, kompetencijas, skatinti ir valdyti inovacijas bei optimizuoti organizacijos efektyvumą. (Borisova, 2009)

Vadybinėje literatūroje lietuvių ir užsienio autoriai išskiria įvairius organizacijos kultūros tipus ir jiems būdingus bruožus (2 lentelė).

2 lentelė

Organizacijos kultūros tipai

Autorius	Apibrėžimas
Harrisonas, 1970	<p>Valdžios kultūra: būdinga mažose organizacijose, prekybos arba finansinėse įstaigose. Pagrindinis vadovas yra centrinė figūra, kuris visus kontroliuoja. Mažai taisyklių ir procedūrų, mažai biurokratijos.</p> <p>Vaidmens kultūra: dažniausiai sutapatinama su biurokratija. Būdinga griežta tvarka: nurodytos teisės ir pareigos, taisyklės ir procedūros, darbo aprašymai. Sunkiai reaguojama į pokyčius.</p> <p>Užduoties kultūra: orientuota tik į darbą ar projektą, orientuota į užduoties įvykdymą, siekia sujungti reikiamus išteklius ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Būdingas adaptyvumas.</p> <p>Asmens kultūra: pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei, organizacija egzistuoja tam, kad tarnautų individams. Nėra kontrolės mechanizmo ar vadovavimo hierarchijos.</p>
Deal, Kennedy, 1982	<p>Duonos ir žaidimų kultūra: lemiamas vaidmuo skiriamas darbui grupėje; dažnos šventės ir jubiliejai, mėgstami paveikslai iš sporto pasaulio.</p> <p>Proceso kultūra: viskas orientuota į procesą, bendras tikslas nevaidina vaidmens; labiau nei pinigai vertinamas statusas; svarbiausia gerai atlikti pavestą darbą; kalba korektiška ir detali; nėra emocijų.</p> <p>Viskas arba nieko kultūra: individualistų kultūra; vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas įvaizdis; nebūdinga draugiška elgsena.</p> <p>Analinė projektinė kultūra: negalimi klaidingi sprendimai, viskas orientuota į teisingo sprendimo priėmimą. Pagrindinė organizacinė forma – pasitarimas; nėra hierarchijos. Būdingas dėmesingas elgesys; emocijos nepageidaujamos.</p>
Kotter, Heskett, 1992	<p>Adaptyvi korporacinė kultūra: vadovai labai rūpinasi klientais, akcininkais, darbuotojais, nepaprastai vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių.</p> <p>Neadaptivi korporacinė kultūra: vadovai rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu susijusiu su ta darbo grupe. Labiau vertinamas drausmingumas ir riziką mažinantis vadovavimas, o ne iniciatyva.</p>
Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995	<p>Beisbolo komanda: būdingas naujovių diegimas, susietas su rizika; talento įvertinimas ir vystymas; plati veikimo laisvė; svarbūs darbo rezultatai; didelis finansinis atlyginimas; individualus</p>

	<p>pripažinimas.</p> <p>Klubas: pagarba pagyvenusiems darbuotojams; svarbiausi veiksniai: lojalumas, patirtis, amžius.</p> <p>Tvirtovė: siūlomas saugumas, veiklos pastovumas ir pusiausvyra.</p> <p>Akademija: pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.</p>
Sakalas, 1998; Seilius, 1998	<p>Paranojinė kultūra: būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringa reakcija į trikdžius. Ieškoma kitų klaidų, visur matoma norinčių pakenkti.</p> <p>Depresinė kultūra: būdinga baimė ir nepasitikėjimas, pesimistinės prognozės. Tikima lemtimi, laukiama paramos iš kitur. Žmonių elgseną nulemia rutina, valdžia nieko nelemia.</p> <p>Prievarta paremta kultūra: pabrėžiama tvarka, liberalizmas sutapatinamas su chaosu, žmonių santykiai orientuoti į pavaldumą. Viskas apsvarstyta ir sureguliuota, emocijos nereikalingos.</p> <p>Šizoidinė kultūra: aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuotolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas. Žemutiniuose valdymo lygiuose kovojama dėl vietos, sudaromos koalicijos, neformalios grupuotės. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai.</p> <p>Oportunistinė kultūra: uždara, tradicijų sąlygota, įžeidinėjanti. Prioritetas teikiamas procedūrai, o ne reikalo esmei. Nenoras orientuotis į pokyčius.</p> <p>Įsipareigojanti kultūra: dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus.</p>
Cameron, 2004	<p>Hierarchinė kultūra: organizacija fokusuoja dėmesį į vidinį palaikymą kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.</p> <p>Rinkos kultūra: organizacija fokusuoja dėmesį į išorės pozicijas, kartu su reikiamu stabilumu ir kontrole.</p> <p>Adhokratinė kultūra: organizacija fokusuoja dėmesį į išorės pozicijas kartu su aukštu lankstumu bei individualiu požiūriu į žmones.</p> <p>Klaninė kultūra: organizacija fokusuoja dėmesį į vidinį lankstumo palaikymą, rūpinimąsi žmonėmis ir turinti gerą jausmą vartotojų atžvilgiu.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal: ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2001) *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*, p. 18-20; CAMERON, Kim. (2004) *A Process for Changing Organizational Culture*, p. 5-6; KAIRIENĖ, Neringa. (2006) *Organizacijos vystymosi valdymas*, p. 21.

Kaip teigia L. Šimanskienė (2001), daugelio organizacijų negalima priskirti vienam ar kitam tipui. Dažniausiai pasitaiko keli organizacijos kultūros tipų deriniai. Tik žinant, kokio tipo yra konkreti organizacija, galima išsiaiškinti tokioje kultūroje slypinčius pavojus. (Šimanskienė, 2001)

3-ioje lentelėje plačiau apibūdinti organizacijos kultūros tipai remiantis K. Cameron (2004) modeliu.

Organizacijos kultūros tipai pagal K. Cameron (2004)

Klaninė kultūra	Adhokratinė kultūra
<ul style="list-style-type: none"> • Draugiškas ir vieningas kolektyvas. • Kolektyvinis darbas. • Organizacijos panašios į dideles šeimas. • Lyderiai ir vadovai atlieka auklėtojo ar net tėvų vaidmenį. • Didelis įsipareigojimas organizacijai. • Akcentuojama asmenybės tobulinimo svarba. • Tikslas – gerų jausmų suteikimas klientams. • Rūpinimasis darbuotojais. • Svarbus geras organizacijos klimatas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamiškas ir kūrybingas kolektyvas. • Darbuotojai nebijo rizikuoti. • Lyderiai – novatoriai. • Akcentuojamas augimas ir naujų resursų gavimas. • Tikslas – naujų ir unikalių produktų gamyba ar paslaugų teikimas. • Palaikoma asmeninė iniciatyva ir sprendimų laisvė.
Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra
<ul style="list-style-type: none"> • Formalizuotas ir struktūrizuotas kolektyvas. • Darbuotojų veikla valdoma procedūromis. • Lyderiai – racionalūs koordinatoriai. • Akcentuojama stabilumo garantija, sklandi veikla ir geri rodikliai. • Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. • Tikslas – produktų/paslaugų tiekimo terminų patikimumas ir sąnaudų mažinimas. • Užimtumas ir ilgalaikės garantijos darbuotojams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslas siekiantis ir kryptingai veikiantis kolektyvas. • Būdinga konkurencija. • Orientacija į rezultatus, rinkos dalies didinimą. • Tikslas – įvykdyti iškeltus uždavinius, pasiekti tikslą. • Lyderiai – griežti vadovai ir agresyvūs konkurentai. • Akcentuojamas pergalės ir sėkmės siekimas, reputacijos išsaugojimas. • Svarbi konkurencinė kaina ir lyderiavimas rinkoje.

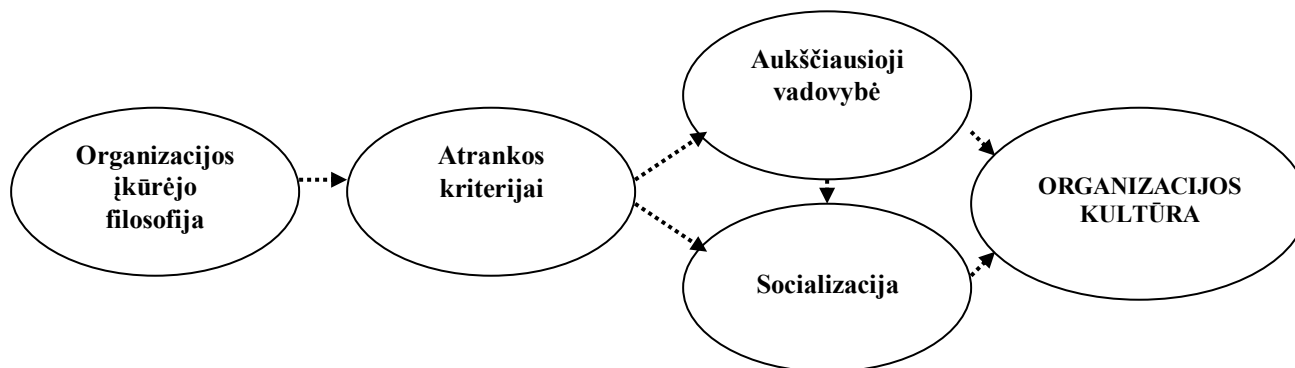
Šaltinis: sudaryta autorės pagal: CAMERON, Kim. (2004) *A Process for Changing Organizational Culture*, p. 15-16; CAMERON, Kim. (2004) *Organizational Culture Assessment Instrument*, p. 2-8. KAIRIENĖ, Neringa. (2006) *Organizacijos vystymosi valdymas*, p. 21; KAIRIENĖ, Neringa. (2006) *Organizacijos kultūros diagnostavimas ir keitimas*, p. 100-101.

Kultūra organizacijose formuojasi palaipsniui. S. Robbins (2006) išskyrė keturis organizacijos kultūros formavimosi etapus:

- Organizacijos įkūrėjo filosofija (organizacijos istorija);
- Darbuotojų atrankos kriterijai;
- Aukščiausioji vadovybė (vadovavimo stilius);
- Darbuotojų socializacija.

Iš organizacijos įkūrėjo filosofijos kyla pirminė organizacijos kultūra, kuri turi didelę įtaką darbuotojų atrankos kriterijams. Aukščiausios vadovybės veiksmai sukuria aplinką, kurioje vienoks elgesys yra priimtinas, o kitoks ne. Darbuotojų socializacija daugiausia priklauso nuo to, kaip atrankos

procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo vadovybės pasirinktų socializavimo metodų. (2 pav.) (Šimanskienė, 2001; Šimanskienė, 2002b; Robbins, 2006)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal: ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2001) *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*, p. 20-21; ROBBINS, Stephen P. (2006) *Organizacinės elgsenos pagrindai*, p. 293.

2 pav. Organizacijos kultūros formavimasis

Mokslinėje literatūroje išskiriamos septynios organizacijos savybės, kurios iš esmės perteikia organizacijos kultūrą (Hofstede, 1990; O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991; Sarros, Gray, Densten, Cooper, 2005; Robbins, 2006):

- 1) Novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
- 2) Dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
- 3) Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;
- 4) Orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;
- 5) Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;
- 6) Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;
- 7) Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Lietuvių ir užsienio tyrinėtojai, nagrinėję organizacijos kultūrą, (Šimanskienė, 2001; Šimanskienė, 2002b; Lukasova, 2004; Zakarevičius, 2004; Могутнова, 2005; Vaitkūnaitė, 2006; Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, Nikaitė, 2008) savo tyrinėjimų rezultatais pagrindė jos poveikį organizacijų valdymui. Ankstesni tyrimai buvo orientuoti į organizacijos kultūros diagnostavimą ir jos kūrimą (Šimanskienė, 2002; Kučinskas, Paulauskaitė, 2005), organizacijos kultūros poveikį įmonės elgsenai ir veiklos rezultatams (Lukasova, 2004; Zakarevičius, 2004; Могутнова, 2005; Vaitkūnaitė,

2006; Šimanskienė, 2008), organizacijos kultūros santykį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, Abramavičius, 1998). Kaip teigia L. Šimanskienė (2008), tinkamai suformuota organizacijos kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsają taip pat nagrinėjo Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė-Radzickienė (2009).

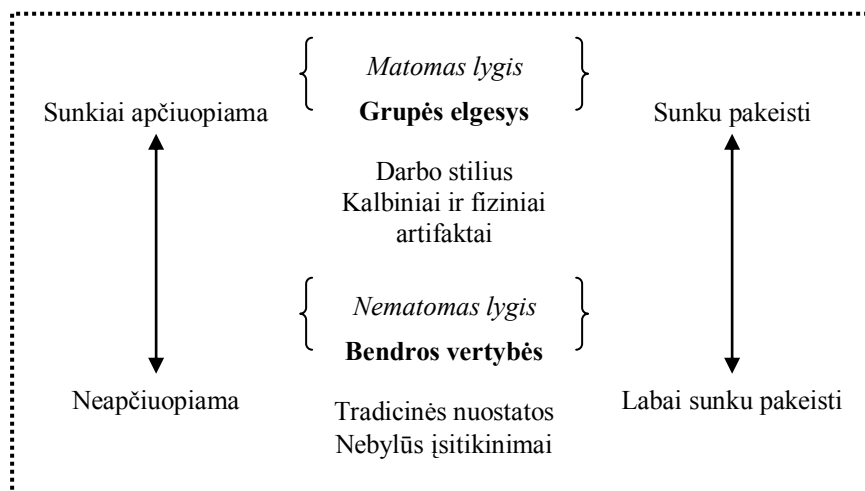
Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizacijos tobulėjimą ir vystymąsi. Tai pasiekama per asmeninį žmonių bendravimą, identiškumą savo firmai, vertybines orientacijas, kurios egzistuoja organizacijoje. (Šimanskienė, 2001) Galima teigti, jog organizacijos kultūra suformuoja bendrą organizacijos ir darbuotojų ideologiją ir sudaro prielaidas veiksmingam darbui (Морытцова, 2005; Vveinhardt, I. Nikaitė, 2008). Esama ir kitų metodų, padedančių organizacijoms konkuruoti, t.y. naujų technologijų diegimas, naujų valdymo metodų pritaikymas, naujų produktų kūrimas, tačiau šie veiksmai yra vienkartiniai patobulinimai ir jų gali nepakakti ilgalaikėje organizacijos veiklos perspektyvoje.

Apibendrinant ankstesnius tyrinėtojų darbus, galime teigti, jog dažniausiai organizacijos kultūra apibūdinama per vertybių prizmę, jungiančią organizacijos narius ir nukreipiančią juos bendrai veiklai. Todėl vienas iš būdų, kuriuo galima suvienyti organizacijos narius įgyvendinant strategiją ir taip užtikrinant organizacijos konkurentabilumą rinkoje, yra vertybių diegimas. Tačiau norint panaudoti šį instrumentą, būtina nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas.

1.2. Organizacijos kultūros struktūra ir funkcijos

Organizacijos kultūra gali būti analizuojama dviem požiūriais: struktūros (lygmenų) ir funkcijų (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005).

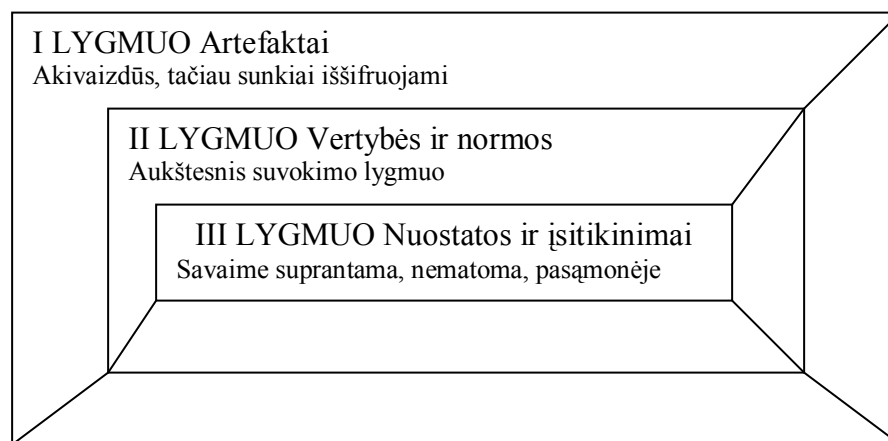
Kai kurie autoriai skiria du kultūros lygius – labiau matomą paviršinį (matomas lygis) ir mažiau pastebimą giluminį (nematomas lygis) (3 pav.). Paviršinis lygis labiau atspindi organizacijos narių elgesio bruožus, darbo stilių, kalbinius ir fizinius artifaktus. Giluminį lygį sudaro narių priimtos vertybės, tradicinės nuostatos, nebylūs įsitikinimai. (Paulauskaitė, Vanagas, 1998) Pastarąjį pakeisti sunkiau, tačiau, pasak autorių, matomo lygio pasikeitimai ilgainiui gali pakeisti giliau išsisknijusius įsitikinimus. (Šimanskienė, 2001; Mamedaitytė, 2003)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal: PAULAUSKAITĖ, Nida; VANAGAS, Povilas. (1998) *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*; ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2001) *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*; MAMEDAITYTĖ, Sevilė. (2003) *Ryšiai su visuomene*.

3 pav. Organizacijos kultūros dvisluoksnis modelis

Tačiau dažniausiai organizacijos kultūrą nagrinėjantys autoriai pateikia trijų kultūros lygmenų modelį (Dietrich, 2001; Šimanskienė, 2002; Villiger, 2005; Kučinskas, Paulauskaitė, 2005), kuris pavaizduotas 4-ame paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal: DIETRICH, Andreas. (2001) *Autopoiese und Konstruktivismus als Fundament einer neuen Sichtweise der Unternehmenskultur*, p. 184; ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros diagnostikos problemos*, p. 172; VILLIGER, Adrian. (2005) *Die Diagnose von Vertrauenskultur*, p. 18; KUČINSKAS, Vytolis, PAULAUSKAITĖ, Alina. (2008) *Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose*, p. 148.

4 pav. Organizacijos kultūros trisluoksnis modelis

Pirmas lygmuo, artefaktai, yra akivaizdžiausias, labiausiai matomas, tačiau sunkiai iššifruojamas kultūros lygmuo, kuris parodo organizacijos vertybes ir normas. V. Kučinskas ir A. Paulauskaitė (2006) nurodo, kad šiam lygmeniui priklauso organizacijos išplanavimas, darbuotojų aprangos stilius, organizacijos archyvai, technologija ir veiklos produktai, tarpusavio bendravimo

būdas, simboliai. L. Šimanskienė (2002a) taip pat šiam lygmeniui priskiria fizinę aplinką, darbo laiko naudojimą, emocijas, kai kalbama apie darbą. Panašiai artefaktus apibūdina ir užsienio autoriai A. Dietrich (2001) ir A. Villiger (2005). Tuo tarpu G. Dubauskas (2006), remdamasis J. R. Shermerhorno, J. G. Hunto, R. N. Osborno siūlomu organizacijos kultūros lygmenų skirstymu, pirmą lygmenį interpretuoja kaip darbuotojų veiklos būdą aplinkoje. Ši kultūra, pasak autoriaus, apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

Antrame lygmenyje tiriamos organizacijoje vyraujančios vertybės ir prioritetai. A. Dietrich (2001) šį organizacijos kultūros lygmenį įvardija „išreikštos vertybės“, t.y. organizacijos deklaruojamos vertybės, išreikštos per jos strategiją, tikslus ir filosofiją. Pasak L. Šimanskienės (2002), vertybės teikia orientyrus, kaip žmonės turėtų elgtis ir bendrauti t.y. atlieka normatyvinę grupės narių vadovavimo funkciją.

Trečiame lygmenyje aiškinamos nuostatos ir įsitikinimai (pagrindinės prielaidos), kurios, kaip teigia V. Kučinskas ir A. Paulauskaitė (2006), sudaro organizacijos kultūros pagrindą, organizacijos nariams yra savaimė suprantami, glūdinčios pasamonėje, nematomi. Panašiai šį organizacijos lygmenį apibūdina ir A. Dietrich (2001), jam priskirdamas organizacijos narių pasamonėje esančius įsitikinimus, savaimė suprantamus dalykus, nuomonę, mintis ir jausmus.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos kultūra ir jos ryšys su vertybėmis turi įtakos organizacijos tikslų rezultatams: vertybės daro įtaką darbuotojų elgsenai darbo vietoje, o kartu ir organizacijos veiklai, jos orientacijai į klientą. Dėl šios priežasties siekiant organizacijų darbo veiksmingumo, būtina išnagrinėti organizacijos kultūrą ir vertybių poveikį darbuotojų elgsenai. Organizacijos kultūra yra stipri, jei darbuotojų vertybės ir normos atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Todėl itin svarbu, kad organizacijos vertybės sutaptų su darbuotojų vertybėmis ir nuostatomis, t.y. darbdavių, įvairaus lygio vadovų elgesio normos, vertybės, tikslai ir interesai neprieštarautų darbuotojų, grupės, komandos, visuomenės normoms ir vertybėms. (Tuulik, Alas, 2005; Jėčiuvienė, 2006; Vaitiekuskaitė, 2008) Dėl šios priežasties organizacijos vadovas turi organizacijos narius ne tik supažindinti su organizacijos vertybėmis, bet ir paaiškinti, kokios jos yra svarbios grupės veiklai. (Dubauskas, 2006) Priešingu atveju, organizacijoje atsirastų rimta organizacijos kultūros problema – vertybių inkongruencija (neatitikimas, nesutapimas), kuri neigiamai veiktų organizacijos mikroklimatą, lemtų tarpasmeninę trintį ir darbuotojų išsiskaidymą. (Vveinhardt, 2007) Vertybių inkongruentiškumą gali sukelti nevienodos darbuotojų pareigos, istorinių sąlygų, tradicijų, savitos kultūros pagrindu susiformavę individų nevienodos vertybės. (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000, p. 41)

Nagrinėjant tyrimų kryptis, apibūdinančias vertybes ir jų įtaką motyvacijai, sprendimų priėmimui, lyderystei ir kitiems organizacijų vystymo aspektams, ypatingas vaidmuo tenka G. Hofstede sukurtam vertybių tyrimo modeliui (Schmidt, 2005; Čiburienė, Guščinskienė, 2007). Išskiriamos šios dimensijos pagal G. Hofstede:

- Galios distancija (hierarchiškumas) – parodo, kurioje įmonės valdymo struktūros pakopoje priimami sprendimai. Kuo didesnis atotrūkis tarp aukščiausio ir žemiausio įmonės valdymo lygio grandžių, tuo ilgesnė galios distancija, ir atv.
- Individualizmo/kolektyvizmo indeksas – parodo žmogaus polinkį priimti individualius arba grupinius sprendimus. Kuo daugiau žmogus linkęs prie individualių sprendimų, tuo individualizmo laipsnis yra aukštesnis, ir atv.
- Vyriškumo/moteriškumo indeksas – parodo, kuriai vertybių sistemai – vyrų ar moterų – žmogus savo elgesiu teikia pirmenybę. Kuo svarbesnis vaidmuo žmogaus elgesyje tenka vyriškajam pradui, tuo vyriškumo laipsnis yra aukštesnis, ir atv.
- Neapibrėžtumo vengimo indeksas – parodo žmogaus požiūrį į savo ateitį ir galimybę pačiam nulemti savo likimą.
- Ilgojo laikotarpio orientacijos indeksas – parodo, kad trumpuoju laikotarpiu individų sprendimai remiasi tradicijomis ir praeities įvykiais, arba trumpalaikiais dabarties pasiekimais. Ilgojo laikotarpio orientacijos, pasak J. Čiburienės ir J. Guščinskienės (2007), siejamos su tokiais vertybėmis kaip taupumas, atkaklumas, ištvermingumas, socialinė atsakomybė, atildas ar įvertinimas ateityje ir pan.

Taikydamas šias charakteristikas G. Hofstede ištyrė daugybės šalių nacionalinių kultūrų ypatumus, įtakojančius ir organizacijos kultūrą (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000). Tad remiantis šiomis dimensijomis galima analizuoti darbuotojų elgseną įvairiose organizacijose ir nustatyti grupių vertybių ir santykių skirtumus.

Nagrinėjant organizacijos kultūrą, kyla klausimas, kam ji naudinga ir kokias funkcijas ji atlieka organizacijoje. Dažniausiai vadybinėje literatūroje išskiriamos šios organizacijos kultūros funkcijos (Dubauskas, 2006):

1. Suteikia organizacijos nariams bendrumo jausmą;
2. Sustiprina bendrą išipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
3. Padeda išsiaiškinti ir sutiprinti elgesio standartus.

Viena svarbiausių organizacijos kultūros funkcijų yra organizacinio išipareigojimo stiprinimas. Tai susiję su atsidavimu organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmeniu ir lojalumu organizacijai. (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Zeffane, 2009)

Parsono AGIL organizacijos kultūros modelio autorius, tvirtina, kad kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra turi atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL: A – adaptacija; G – tikslo siekimas; I – integracija; L – legitimacija (poreikis iškilti ir klestėti bei būti pripažintai). (Šimanskienė, 2001)

E. Sheinas įvardija tik dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas – išorinės adaptacijos ir vidinės adaptacijos (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000; Dubauskas, 2006). Išorinė adaptacija G. Dubauskas (2006) įvardija procesą, parodantį, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Tai apibrėžia organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti ir įvertinimas bei pataisos (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damanskas, 2000). Tuo tarpu vidinė adaptacija suprantama kaip procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą tapatybę ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais (Dubauskas, 2006). Tai parodo bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių. Pasak E. Sheino, šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas. (Dubauskas, 2006)

Apibendrinant mokslinę literatūros analizę, galime teigti, jog geriausia organizacijos kultūrą tirti trimis lygmenimis: nagrinėjant fizinę aplinką, aiškinantis organizacijoje vyraujančias vertybes bei analizuojant pagrindines prielaidas. Svarbu, kad organizacijos kuriamoje aplinkoje vertybės kuo labiau sutiktų su darbuotojų vertybėmis, tuomet organizacijos kultūra bus stipri ir tinkamai atliks savo funkcijas.

1.3. Orientacijos į klientą samprata ir jos santykis su organizacijos kultūra

Keičiantis ekonomikos struktūrai ir vykstant didelėms permainoms, keičiasi klientų elgesys ir jų poreikiai. Nauji rinkos veiksniai iššaukia didesnių reikalavimų organizacijoms, kadangi klientai vis mažiau mato skirtumų tarp prekių ir tampa mažiau lojalūs prekės ženklams. Kitaip tariant, rinkoje dėl globalizacijos proceso vyksta vartotojų poreikių konvergencija. Todėl kiekvienoje organizacijoje tampa svarbus rinkodaros koncepcijos įgyvendinimas, kurioje vadovaujamosi nuostata, jog vartotojas perka ne produktą, o tam tikrą savo poreikių patenkinimą. (Klebanskaja, Matačinskienė, 2006)

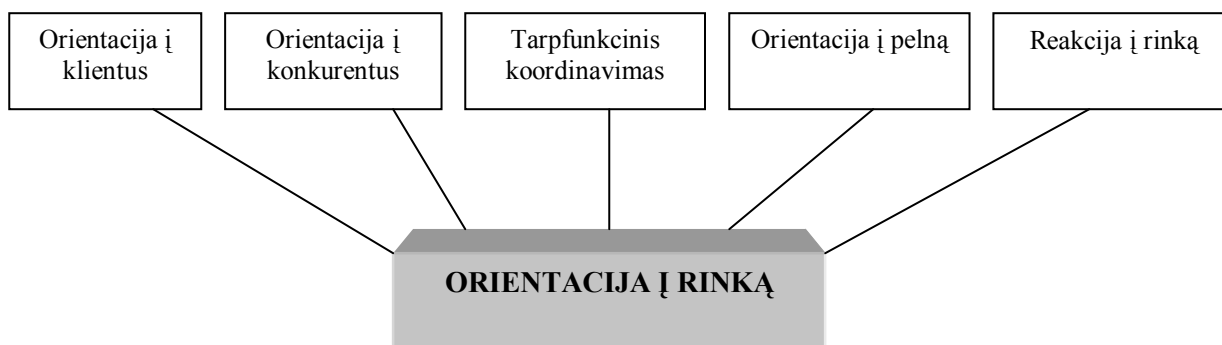
Orientacija į rinką yra pagrindinis marketingo koncepcijos komponentas, kurią mokslinėje literatūroje autoriai dažniausiai apibūdina kaip organizacijos kultūrą, įsipareigojant darbuotojams kurti aukštesnę vertę vartotojams ir taip kartu užtikrinant gerus veiklos rezultatus. Orientacija į rinką pasižymi nuolatiniu klientų ir jų poreikių stebėjimu bei vertinimu, kurie gali padėti nustatyti latentinius klientų poreikius. Tokiu būdu klientams pasiūlomi produktai ir paslaugos, kurios suteikia papildomos

naudos. Tačiau aukštesnės vertės siekimas organizacijoje turi tapti norma, o ne atsitiktumu. Norma tampa tik tada, kai aukštesnės vertės kūrimo pagrindas yra organizacijos kultūra. (Harris, 1996; Narver, Slater, 1998; Morgan, Strong, 1998; Perry, Shao, 2002; Tregear, 2003; Shoham, 2005)

Anot J. C. Narver ir S. F. Slater (1998), orientuojantis į rinką, svarbiausi yra du elgsenos komponentai – orientacija į konkurentus ir orientacija į klientus. Tuo tarpu B. J. Jaworski ir A. K. Kohli (1996) šią sąvoką išplečia, teigdami, jog orientacija į rinką yra organizacijos pastangos tiriant rinką, skleidžiant surinktą informaciją visos organizacijos mastu ir vykdant atsaką į rinkos tyrimus. Pasak šių autorių, kuo žemesnis ekonomikos lygis šalyje, tuo labiau vartotojai yra orientuoti į produkto teikiamą vertę. Dėl šios priežasties siekdamas gerų veiklos rezultatų organizacijos privalo orientuotis į rinką, kad efektyviau reaguotų į vartotojų poreikius ir galėtų pasiūlyti prašomą kainą atitinkančią produkto vertę. (Klebanskaja, Matačinskienė, 2006)

Bene išsamiausiai orientaciją į rinką apibūdina J. Y. W. Tay ir L. Tay (2007). Autoriai išskiria penkias orientacijos į rinką dimensijas:

- Orientacija į klientus – tai esamų ar potencialių klientų suvokimas ir informacijos apie juos panaudojimas, kuriant išskirtinę vertę;
- Orientacija į konkurentus – tai esamų ar potencialių konkurentų pajėgumų bei strategijų nuolatinis stebėjimas ir panaudojimas, kuriant išskirtinę vertę klientams;
- Tarpfunkcinis koordinavimas – tai visų verslo funkcijų koordinavimas, panaudojant įvairią klientų rinkos informaciją aukštesnės vertės kūrimui;
- Orientacija į pelną – reikalinga sėkmingoms organizacijos operacijoms atlikti, panaudojant įvairias marketingo strategijas prieš konkurentus;
- Reakcija į rinką – veiksmai, atsakant į informacijos pokyčius, susijusius su klientais ir konkurentais. (5 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal: TAY, Jasmine, Y. W.; TAY, Linda. (2007) *Market Orientation and the Property Development Business in Singapore*.

5 pav. Orientacijos į rinką elementai

Kaip matyti iš J. Y. W. Tay ir L. Tay (2007) pateiktų orientacijos į rinką dimensijų, organizacijų aukščiausiu tikslu tampa klientų poreikių išsiaiškinimas ir jų patenkinimas. Tam būtina ne tik stebėti klientus, bet ir skirti daug dėmesio konkurentams, t.y. sekti jų veiksmus, žinoti pajėgumus, išsiaiškinti įvaizdį rinkoje. Trečioji dimensija, tarpfunkcinis koordinavimas, remiasi resursų pasidalijimu tarp įvairių funkcinių grupių. Čia, kaip pastebi N. Klebanskaja ir J. Matačinskienė (2006), keičiasi organizacijos vidinė aplinka – griežtą hierarchinę organizacijos valdymo struktūrą keičia tarpfunkciniai ryšiai ir atskirų veiklų koordinavimas. Sėkmingoms organizacijos operacijoms įvykdyti, kuriant aukštesnę vertę klientams, padeda organizacijos uždirtas pelnas ir greita reakcija į pokyčius rinkoje.

Taigi orientacija į rinką apima organizacijos suderintus veiksmus, siekiant nustatyti vartotojų poreikius bei juos įtakojančius veiksnius, paskleisti informaciją visos organizacijos mastu ir suderinti veiksmus siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Orientacija į klientą yra sudedamoji orientacijos į rinką dalis, apimanti veiksmus esamų ir potencialių klientų suvokimui ir informacijai apie juos panaudojimui, kuriant išskirtinę vertę. Tyrimais įrodyta, jog orientacijos diegimas į rinką praktikoje leidžia įmonėms pasiekti gerų veiklos rezultatų (Klebanskaja, Matačinskienė, 2006).

Įvairios organizacijos skiriasi orientacijos į rinką, o kartu ir orientacijos į klientą, laipsniu. Orientacija į klientą reiškia, kad organizacija vertina savo rinkodaros veiklą vartotojų požiūriu ir organizuoja ją remdamasi vartotojų interesais. (Kazokienė, 2009, p.169) Organizacijoje, kurioje esminė vertybė yra klientų poreikių išsiaiškinimas ir jų patenkinimas, svarbią vietą užima darbuotojų motyvacija, nuolatinis mokymasis ir įgūdžiai, leidžiantys ne tik pritraukti, išlaikyti pelningiausius klientus, bet ir didinti jų skaičių. Orientacija į klientą kuriama per mokymąsi ir organizacijos įsipareigojimą kurti aukštesnę vertę klientams. (Narver, Slater, 1998) Tai įgyvendinama per organizacijos kultūrą, kuri padeda suformuoti darbuotojų orientacijos į klientą suvokimą, jos įgyvendinimo būdus ir galimybes. Organizacijos kultūra turi galią, kadangi socialinės jėgos, kurias apima bendra kultūra, stipriai įtakoja kiekvieną joje dirbantįjį. Veiklos grupės gali išlaikyti bendrą elgseną net ir tuomet, kai pasikeičia tos grupės nariai. (Europos Sąjunga, 2007) Dėl šios priežasties būtina iširti esamą organizacijos kultūrą ir, jei būtina, suformuoti metodus senajai kultūrai pakeisti.

Orientacija į klientus yra orientacijos į rinką elgsenos komponentas. Tai esamų ar potencialių klientų suvokimas ir informacijos apie juos panaudojimas, kuriant išskirtinę vertę. Apibendrinant organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą santykį, galima teigti, jog organizacijos orientacijos į klientą formavimas priklauso nuo organizacijos kultūrą apibrėžiančių vertybių, normų ir priemonių, kurios yra orientuotos į rinką. Norint padidinti organizacijos galimybes dirbti efektyviai, itin svarbu iširti organizacijos kultūrą ir įvertinti darbuotojų supratimo apie orientaciją į klientą faktorių. Tik itikinus komandą dirbti dėl klientų interesų, kartu patenkinant ir savo, ir organizacijos interesus,

kuriami ilgalaikiai pelningos veiklos tikslai, o per tinkamai suformuotą organizacijos kultūrą organizacija galės vykdyti veiklą, orientuotą į klientą, naujovių, mokymosi ir pažinimo siekimą.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje nagrinėjami organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą empirinių tyrimų rezultatai, analizuojami organizacijos kultūros tyrimo modeliai Lietuvos ir užsienio tyrimuose. Taip pat pateikiamas organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis.

2.1. Organizacijos kultūros ir orientacijos į klientą empirinių tyrimų rezultatų analizė

Mokslinėje vadybinėje literatūroje galima rasti įvairių organizacijos kultūros empirinių tyrimų skirtingais aspektais visų įmonių mastu. Daugiausia tyrimų buvo atlikta organizacijos kultūros poveikiui organizacijų valdymui ir darbo veiksmingumui išsiaiškinti. Toliau darbe plačiau nagrinėjami užsienio ir lietuvių autorių atlikti organizacijos kultūros empiriniai tyrimai ir jų rezultatai.

Teigiama, jog organizacijos kultūra formuoja tam tikrą organizacinę elgseną. Ryši tarp organizacijos kultūros ir organizacinės elgsenos plačiau nagrinėjo R. Lukasova (2004). Empiriniam tyrimui buvo pasirinktos ir įvairiais lygiai vertinamos 54 Čekijos gamybos kompanijos. Autorė naudojo dviejų tipų anketas: anketą, skirtą nustatyti organizacinio savitumo indeksą, ir anketą, skirtą nustatyti organizacinę elgseną. Tyrimo rezultatai parodė, jog ryšys tarp organizacijos kultūros ir organizacinės elgsenos egzistuoja. Tai reiškia, jog remiantis organizacijos kultūros komponentais galima numatyti įmonės „strateginės“ elgsenos tendencijas. Įmonės „strateginės“ elgsenos tendencijos gali atskleisti įmonės galimybes arba rizikas, susijusias su organizacijos kultūra. Apibendrinant autorės atliktus tyrinėjimus, galima teigti, jog nustatyti tarpusavio ryšiai tarp organizacijos kultūros ir organizacinės elgsenos turi dvigubą reikšmę: viena vertus, jie gali padėti paaiškinti kai kurias tendencijas, vykstančias organizacijų elgsenoje, kita vertus, jie gali padėti numatyti organizacijos elgseną. (Lukasova, 2004)

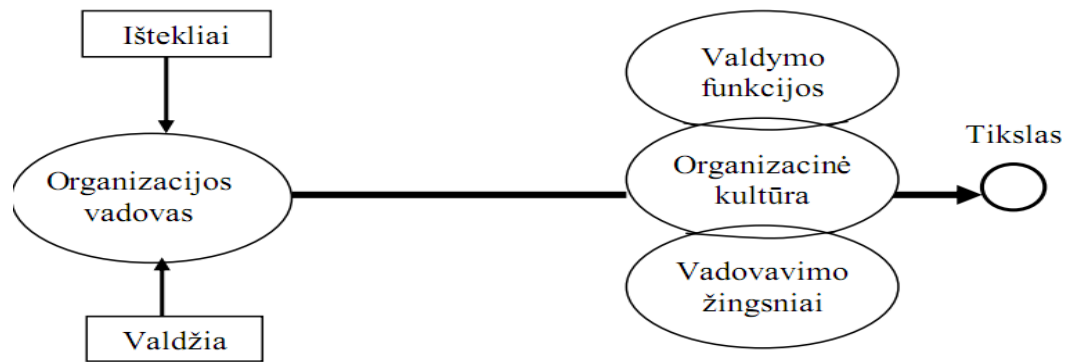
K. Tuulik ir R. Alas (2005) organizacijos kultūrą nagrinėjo per vertybių prizmę. Remiantis empiriniais 40 įmonių duomenimis, autorės siekė išsiaiškinti, kaip vadovų vertybės įtakoja pavaldinių vertybes, įsipareigojimus, efektyvumą bei pasitenkinimo lygį. Tyrimo rezultatai parodė, jog firmos vadovų vertybės daro įtaką darbuotojų vertybėms. Tačiau gautos išvados buvo prieštaraujančios: G.E. Jones ir M. J. Kavanaugh ištyrė, jog vadovavimo įtaka pavaldinių ketinimams elgtis vienaip ar kitaip egzistuoja tik viename iš dviejų eksperimentų. (Tuulik, Alas, 2005) Todėl vadovų vertybių sąsają su pavaldinių vertybėmis, įsipareigojimais ir motyvacija prasminga sistemiškai nagrinėti toliau.

Vertybes, kaip valdymo įrankius, taip pat tyrinėjo L. Borisova (2009). Autorė analizavo organizacijos vadovus, jų asmenines ir darbinės savybes, motyvaciją bei jų įtaką sprendimo priėmimo

procesu. Pasak L. Borisova (2009), organizacija – tai tokia vieta, kur susiduria skirtingos vertybių sistemos, todėl poreikis suderinti asmeninius ir viešus interesus yra pagrindinis veiksnys įtakoiantis vadybinės komunikacijos efektyvumą. Remiantis autorės tyrinėjimais, organizacijos ilgalaikės sėkmės esminis veiksnys yra sugebėjimas atsikratyti įtarumo ir skepticizmo ir vystyti santykius paremtus pasitikėjimu ir abipuse pagarba. (Borisova, 2009)

Nemažai organizacijos kultūros tyrimų buvo atlikta ir Lietuvos organizacijose. Siekiant rasti optimalius organizacijos kultūros diagnostavimo būdus bei pateikti anketavimo privalumus ir trūkumus, L. Šimanskienė (2002) atliko mokslinės literatūros šaltinių analizę ir organizacijos kultūros tyrimą septyniolikoje Lietuvos verslo organizacijų, kur buvo apklausti 549 respondentai. Tyrimo metu norėta nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, vadovavimo pobūdį, simbolių bei organizacijų istorijų žinojimo įtaką organizacinėms kultūroms. (Šimanskienė, 2002) Ištyrus organizacijas autorė išsiaiškino pagrindines verslo organizacijų kultūrų charakteristikas bei apibrėžė žmonių, formuojančių tą organizacijos kultūrą, pagrindinius bruožus. Nustatyta, jog organizacinę kultūrą formuoja aktyvūs organizacijos dalyviai.

Grupė lietuvių autorių (Paulauskaitė, 1998; V.J. Žilinskas, M. Maksimenko, 2007; L. Šimanskienė, 2008) tyrinėjo organizacijos kultūros poveikį organizacijos darbo veiksmingumui ir valdymui. Tyrimų rezultatai parodė, jog egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo. Organizacijos kultūra yra sėkmingos organizacijos veiklos užtikrinimo sąlyga. (Šimanskienė, 2008) Gerų ekonominių rezultatų pasiekusioms organizacijoms būdingos tam tikros organizacijos kultūros charakteristikos, tačiau dar nėra gerai ištirti to ryšio ypatumai ir kryptys. (Paulauskaitė, 1998) Vis dėlto, organizacijos kultūra daro didelę įtaką įmonės ilgalaikiams veiklos rezultatams, todėl vykstant pasauliniams rinkos pokyčiams, organizacijos kultūra tampa svarbiu įmonės sėkmę lemiančiu veiksniu. L. Šimanskienės (2008) pateikė universalų vadovavimo organizacijai modelį, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per organizacijos kultūrą. (6 pav.)



Šaltinis: ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2008) *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*, p. 4.

6 pav. Organizacijos kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje

L. Šimanskienė (2008) modelyje parodo, jog vadovas, pasinaudodamas organizacijos ištekliais ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius ir valdymo funkcijas, pajungiant organizacijos kultūrą, pasiekia tikslą. Galima teigti, jog organizacijos kultūra yra vienas iš organizacijos strateginių išteklių, darančių didelę įtaką įmonės veiklai, jos funkcionavimo efektyvumui bei sėkmingai verslo plėtrai. (N. Petkevičiūtė, I. Kalinina, 2004; K. Tuulik, R. Alas, 2005; V.J. Žilinskas, M. Maksimenko, 2007). Vis dėlto, pasak N. Petkevičiūtės ir I. Kalininos (2004), organizacinio įsipareigojimo koncepcija Lietuvoje nepakankamai išvystyta, todėl apsunkinamas organizacinio įsipareigojimo didinimo metodo praktinis taikymas.

Organizacijos kultūrą ir jos sąsają su darbo veiksmingumu taip pat nagrinėjo J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008). Autorės atliko empirinį tyrimą dviejuose viešbučiuose, siekiant išsiaiškinti vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikį darbo veiksmingumui. Nustatyta, jog nagrinėjamų viešbučių darbuotojų požiūris į vertybes iš dalies skyrėsi, tačiau abiejų viešbučių darbuotojai geriausias darbo sąlygas siejo su aukštu materialiniu atlyginimu ir šiltais, draugiškais darbuotojų santykiais. (Vveinhardt, Nikaitė, 2008) Taip pat autorės išryškino vertybių vaidmenį organizacijos kultūroje, atskleidė jų poveikį darbuotojų nuostatoms, elgsenai ir darbo veiksmingumui.

Organizacijos kultūrą ir jos deklaruojamas vertybes nusako aiškiai suformuota organizacijos strategija. Z. Monkevičienė ir L. Liugailaitė-Radzickienė (2009) nagrinėjo organizacijos strategijos ir vertybių sąsają. Autorės atliko empirinį tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, kaip praktikoje organizacijos komunikuoja savo strategijas ir savo vertybes, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos strategijos ir vertybių, ir kaip jis pasireiškia. Tyrimas parodė, jog tik šiek tiek daugiau nei pusė savo strategijas pristatančių organizacijų jose įvardija ir vertybes. Išryškėjo požiūrio į vertybes skirtingumas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. Tarp organizacijų strategijose komunikuojamų vertybių dominuoja socialinės ir ekonominės vertybės. (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzickienė, 2009)

Organizacijos kultūros įtaka pokyčiams nagrinėjo P. Zakarevičius (2004). Remiantis kitų tyrinėtojų darbais autorius aiškino organizacijos kultūros formavimo ir kokybinės kaitos būdus ir galimybes. Susistemines tyrinėtojų pateiktus kultūros keitimo modelius ir savo asmeninį patyrimą, P. Zakarevičius (2004) pateikė savo organizacijos kultūros keitimo proceso variantą.

Svarbus organizacijos kultūros sėkmės aspektas – jos narių įsipareigojimas, t.y. atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms. N. Petkevičiūtė ir I. Kalinina (2004) atliko žvalgybinį tyrimą, kurio metu nustatė svarbiausius organizacinio įsipareigojimo veiksnius ir jų įtaką organinio įsipareigojimo lygiui. Tyrinėjimai parodė, jog pagrindiniai veiksniai, teigiamai veikiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, yra:

- a) Organizacinių ir asmeninių vertybių sutapatinimas;
- b) Organizacinių tikslų žinojimas;
- c) Geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo;
- d) Maloni darbo aplinka bei organizacinė politika pavaldinių atžvilgiu.

Visi šie veiksniai priklauso nuo organizacijos kultūros ir jos formavimo(-si) ypatumų. (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004)

Keletas lietuvių autorių organizacijos kultūrą nagrinėjo aukštojo mokslo institucijose: N. Jucevičienė (2000) atliko universiteto kultūros tyrimą, V. Kučinskas ir A. Paulauskaitė (2005) analizavo organizacijos kultūros būklę ir jos kūrimo galimybes nevalstybinėse kolegijose. Abiem atvejais autoriai nustatė, jog aukštojo mokslo institucijos turėtų skirti didesnę dėmesį organizacijos kultūros tyrimui.

Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio autorių atliktus tyrinėjimus pastebėta, jog daugiausia organizacijos kultūra tiriama per vertybių prizmę siekiant išsiaiškinti jos ryšį su veiklos veiksmingumu. Organizacijos kultūros tyrinėjimus orientacijos į rinką aspektu atliko autorės N. Klebanskaja ir J. Matačinskienė (2006), tačiau neišskyrė konkretaus orientacijos į klientą elemento ir jo sąryšio su organizacijos kultūra. Siekiant išsiaiškinti orientacijos į rinką diegimo tikslingumą autorės N. Klebanskaja ir J. Matačinskienė (2006) ištyrė AB „Alita“ atvejį. Tyrimu norėta atsakyti į klausimą, ar Lietuvoje sėkmingą įmonės veiklą sąlygoja orientacijos į rinką diegimas praktikoje. Remiantis S.A.Brown ir M.Gulycz bei A.K.Kohli ir B.J.Jaworski metodikomis, buvo sudaryta anketa, leidžianti įvertinti kompanijos orientacijos į rinką lygį, vadovų pastangas orientuojantis į rinką, kompanijos darbuotojų pastangas orientuojantis į rinką bei organizacinę struktūrą. Testas buvo pateiktas 15 organizacijos rinkodaros ir pardavimų skyrių darbuotojams. Tyrimas parodė, jog norint išlikti rinkoje šio pobūdžio įmonės turi orientuotis į rinką. (Klebanskaja, Matačinskienė, 2006) Daugiau organizacijos kultūros tyrinėjimų orientacijos į rinką, o tiksliau - orientacijos į klientą, aspektu rasti nepavyko.

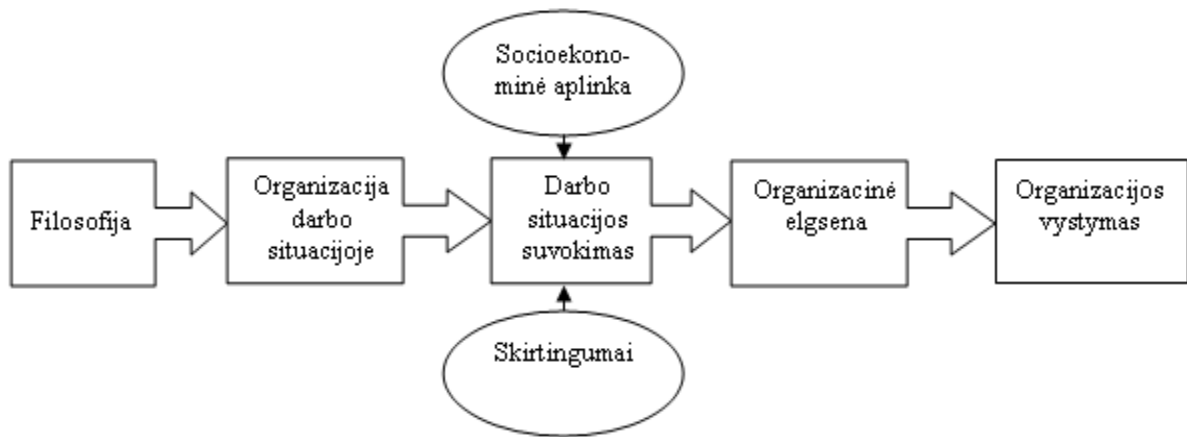
Apibendrinant lietuvių ir užsienio autorių atliktus organizacijos kultūros tyrinėjimus, galima teigti, jog daugiausia nagrinėjamas ryšys tarp organizacijos kultūros ir organizacijos darbo veiksmingumo. Organizacijos kultūra dažniausiai analizuojama per vertybių prizmę taikant anketavimo metodą. Beveik nėra nagrinėjama organizacijos kultūra orientacijos į klientą aspektu. Tai parodo, jog mūsų šalyje organizacijos kultūra nėra pakankamai išanalizuotas reiškinys. Ji nenaudojama kaip priemonė konkurencingumui didinti ir strategijai kurti. Dėl šios priežasties organizacijos kultūrą kaip strateginę priemonę prasminga nagrinėti plačiau.

2.2. Organizacijos kultūros tyrimo modeliai Lietuvos ir užsienio tyrimuose

Ištirti organizacijos kultūrą sudėtinga dėl keleto priežasčių. Šiandieninė organizacija yra nuolat kintanti, lanksti, kuriai būdingas bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje (Karazijienė, Sabonienė, 2010, p. 568). Tyrėjas nėra susipažinęs su per ilgą laiką organizacijoje susiformavusiomis vertybėmis ir tradicijomis. Įvairūs užsienio ir lietuvių autoriai siūlo skirtingas organizacijos kultūros diagnozavimo priemones ir modelius.

Vienas pirmųjų organizacijos kultūrą tyrinėjęs E. Schein (1992) pateikė trisluoksnį organizacijos kultūros modelį, apie kurį jau buvo rašyta teorinėje darbo dalyje. Remiantis šiuo modeliu, organizacijos kultūra tyrinėjama trimis lygmenimis. Pirmame lygmenyje aiškinamasi fizinė aplinka, darbuotojų darbo vietų aplinka, kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia vadovų ir visų dirbančiųjų apranga (Šimanskienė, 2002). Antrame lygmenyje aiškinamasi, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, jos prioritetai. Trečiame lygmenyje aiškinamos pagrindinės prielaidos, identifikuojamos iškeltos vertybės ir tikrinama jų reikšmė veikloje. (žr.16 psl.)

Remiantis Du Bois (1996) pateiktu organizacijos analizės modeliu, norint išsiaiškinti organizacijos kultūros tipą ir ypatumus, pirmiausia reikia išnagrinėti organizacijos filosofiją. Ją apibūdina organizacijos misija, tikslai, vertybės ir principai. Po to būtina ištirti organizaciją darbo situacijoje: nagrinėjama struktūra, sprendimo priėmimo procesas, darbo organizavimas, vaidmenys ir užduotys, technologija, įrenginiai, personalo vadovavimo politika (Šimanskienė, 2002). Kartu nagrinėjama darbo situacija organizacijoje, t.y. grėsmės darbe, darbo perkrovimas, darbo trūkumas, vaidmens konfliktai, darbo aiškumas, pasitenkinimas darbu ir kt. Tam įtakos turi socioekonominė aplinka ir individualūs bei organizacijos skirtingumai. Socioekonominę aplinką sudaro tarptautinė, nacionalinė ir regioninė ekonomika, politinis ir teisinis kontekstas, konkurencija, socialinė ir kultūrinė aplinka, technologijų vystymasis. Tuo tarpu individualius ir organizacijos skirtingumus lemia darbuotojų amžius, mokymas, pozicija, padaliniai, vertybės. (Šimanskienė, 2002) (7 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal: ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros diagnostikos problemos*, p. 175.

7 pav. DuBois organizacijos analizės modelis

Kiti užsienio autoriai, Deal ir Kennedy (1982), nurodo tokias gaires organizacijos kultūrai išsiaiškinti:

- Fizinė aplinka
- Pranešimai spaudoje
- Atvykėlių sutikimas organizacijoje
- Interviu su darbuotojais

Fizinę organizacijos aplinką sudaro pastatai, aplinka, kur organizacija įsikūrusi, baldai, dizainas, spalvos ir kt. Šie elementai akivaizdūs, tačiau sunkiai iššifruojami. Taip pat autoriai siūlo skaityti pranešimus spaudoje, ką apie savo organizaciją kalba vadovai bei darbuotojai. Ne mažiau svarbus veiksnys, padedantis pažinti organizacijos kultūrą, yra atvykstančiųjų sutikimas. Tai, kaip sutinkamas pašalinis žmogus, parodo, kas svarbu organizacijai, į ką ji orientuojasi. Interviu su darbuotojais metu turėtų būti prašoma darbuotojų papasakoti organizacijos istoriją, jos tikslus, apibūdinti organizacijoje dirbančius darbuotojus, įvardinti herojus. Taip pat interviu metu turėtų būti aiškinamasi, kaip atliekamas darbas, charakterizuojami ritualai, susirinkimai ir biurokratinės procedūros ir kt. (Šimanskienė, 2002)

S. Robbins (1991) siūlo organizacijos kultūrą analizuoti per 10 charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje.

1. Asmeninė iniciatyva, t.y. laipsnis atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kurią darbuotojas turi organizacijoje.
2. Rizikos laipsnis, kiek darbuotojas gali rizikuoti.

3. Veiksmų kryptingumas, t.y. organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
4. Veiksmų suderinamumas, t.y. kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus;
5. Vadovų palaikymas, t.y. pagalba ir domėjimasis darbuotojais.
6. Kontrolė: taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas kaip jų laikomasi.
7. Identifikavimas, t.y. kiekvieno darbuotojo susitapatinimas su organizacija.
8. Apdovanojimų sistema, t.y. nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.
9. Konfliktų lygis, t.y. kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.
10. Bendradarbiavimas, išreikštas formalioje hierarchijoje. (Šimanskienė, 2002)

D. Denison (1990), siekdamas ištirti organizacijos kultūrą iškelia, tokius klausimus (Šimanskienė, 2002):

1. Kaip vystosi organizacijos kultūra? Ar ji vystosi sistemiškai, nuosekliai, ar spontaniškai? Kaip organizacijos kultūros vystymasis siejasi su verslo vystymusi?
2. Kokia pagrindinė organizacijos kultūra? Kaip ji kinta?
3. Kokie tarpusavio ryšiai su vertybėmis, bendru suvokimu bei elgsenos ir veiksmų, kurie yra organizacijoje?
4. Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo?

Ką apie tai mano organizacijos nariai? Koks organizacijos kultūros ir efektyvumo modelis?

Kadangi kiekviena organizacijos kultūra yra specifiška, besiremianti savo vertybėmis, savita kalba, istorija, tradicijomis ir pan., norint nustatyti, kas vyksta organizacijoje, pirmiausiai reikia išnagrinėti jos istoriją, po to išorinius atributus, vertybes ir esmines prielaidas. (Šimanskienė, 2002a) Dažniausiai lietuvių ir užsienio autorių nurodomos priemonės organizacijos kultūrai ištirti pateiktos ir trumpai apibūdintos 4-oje lentelėje.

4 lentelė

Organizacijos kultūros diagnostavimo priemonės

Nr.	Priemonė	Aprašymas
1.	Fizinės aplinkos stebėjimas	Analizuojami pastatai, darbo aplinka, skirtumai tarp vadovybės ir paprastų darbuotojų darbo vietų.
2.	Organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas	Vertinamos organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams.

3.	Žinios apie organizacijos santykius su klientais	Atkreipiamas dėmesys į priėmimo patalpų aplinką, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą.
4.	Organizacijos darbuotojų apklausa	Aiškinamasi, kas yra svarbiausia organizacijoje, kaip darbuotojai vertina kolegas, kokios vertybės diegiamos organizacijoje.
5.	Darbuotojų veiklos stebėjimas	Vertybių ir veiksmų palyginimas: stebima, ar tai, ką darbuotojai teigia, pasitvirtina praktikoje.
6.	Darbuotojų reakcijos analizė	Stebima darbuotojų reakcija į kritiką iš kitų organizacijų bei klientų pusės. Išsiaiškinama, ar organizacijos darbuotojai yra vieningi, lojalūs organizacijai ir tenkina organizacijos interesus.
7.	Kultūrinių ryšių analizė	Išsiaiškinama dažnai pasakojamų istorijų prasmė, anekdotų apie tam tikrus darbuotojus esmė, ką atspindi vaizduojami herojai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal: ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos*, p. 173; POECH, Angela. (2002) *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*, p. 7.

Kaip matyti iš 4-os lentelės, praktiškai yra du organizacijos kultūros tyrimo būdai – tiesioginis stebėjimas ir klausimyno panaudojimas. Pastarasis yra bene populiariausias organizacijos kultūros diagnostavimo būdas. Apklausa apibūdinama kaip kiekybinis duomenų rinkimo metodas, kurio pagrindinė priemonė yra klausimynas. Kad apklausos būdu surinkti duomenys būtų patikimi ir tikslūs, organizuojant apklausos procedūrą yra svarbūs keli principiniai dalykai: užtikrinanti duomenų reprezentatyvumą atranka, profesionaliai sudarytas klausimynas, profesionalus duomenų surinkimas, laikantis atrankos ir interviu atlikimo principų, apklausos proceso kontrolė. (Nausėdienė, 2005) Kalbant apie pačią klausimyno struktūrą, reikėtų pažymėti, jog klausimai respondentams turėtų būti pateikti logine seka, ne per ilgi ir nedviprasmiški. Be to, kaip pastebi L. Šimanskienė (2002), klausimai kiekvienoje organizacijoje turėtų būti koreguojami atsižvelgiant į organizacijoje įsigaliojusią kalbą, žargoną.

Kaip teigia E. H. Schein, geriausias būdas iššifruoti organizacijos kultūrą yra dirbti kartu su darbuotojais ir juos stebėti: tada žymiai tiksliau ir geriau išaiškinamos vertybės, simbolių reikšmės, prielaidos (Šimanskienė, 2002). Šis būdas patikimesnis negu klausimynų naudojimas, nes klausimus sudaro pašalinis asmuo, kuris nėra įsigilinęs į organizacijos aplinką, jos specifiką, nežino bendravimo aspektų ar terminologijos. Pastaraisiais metais manoma, kad tiriant socialinę realybę, įvairias socialines sistemas, reikia naudoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenų rinkimo metodus (Šimanskienė, 2002).

Kaip matyti iš užsienio autorių sukurtų organizacijos tyrinėjimo modelių, daugelis jų pateikia tam tikrus organizacijos kultūros diagnostavimo etapus. Remiantis nagrinėtais modeliais, galima išskirti svarbiausius aspektus, į kuriuos reikia atsižvelgti, siekiant ištirti esamą organizacijos kultūrą:

- *Išstudijuoti fizinę aplinką;*
- *Klausytis, ką darbuotojai kalba apie organizaciją (interviu);*
- *Išsiaiškinti, kokios vertybės ir idealai propaguojami.*

Apibendrinant užsienio ir lietuvių autorių pateiktas organizacijos kultūros diagnostavimo priemones, galima išskirti du tyrimo būdus – tiesioginį stebėjimą ir klausimyno panaudojimą. Geriausiai organizacijos kultūrą iššifruoti, kai dirbama kartu su darbuotojais. Tiriant socialinę realybę ir socialines sistemas, rekomenduojama naudoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenų rinkimo metodus.

2.3. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis

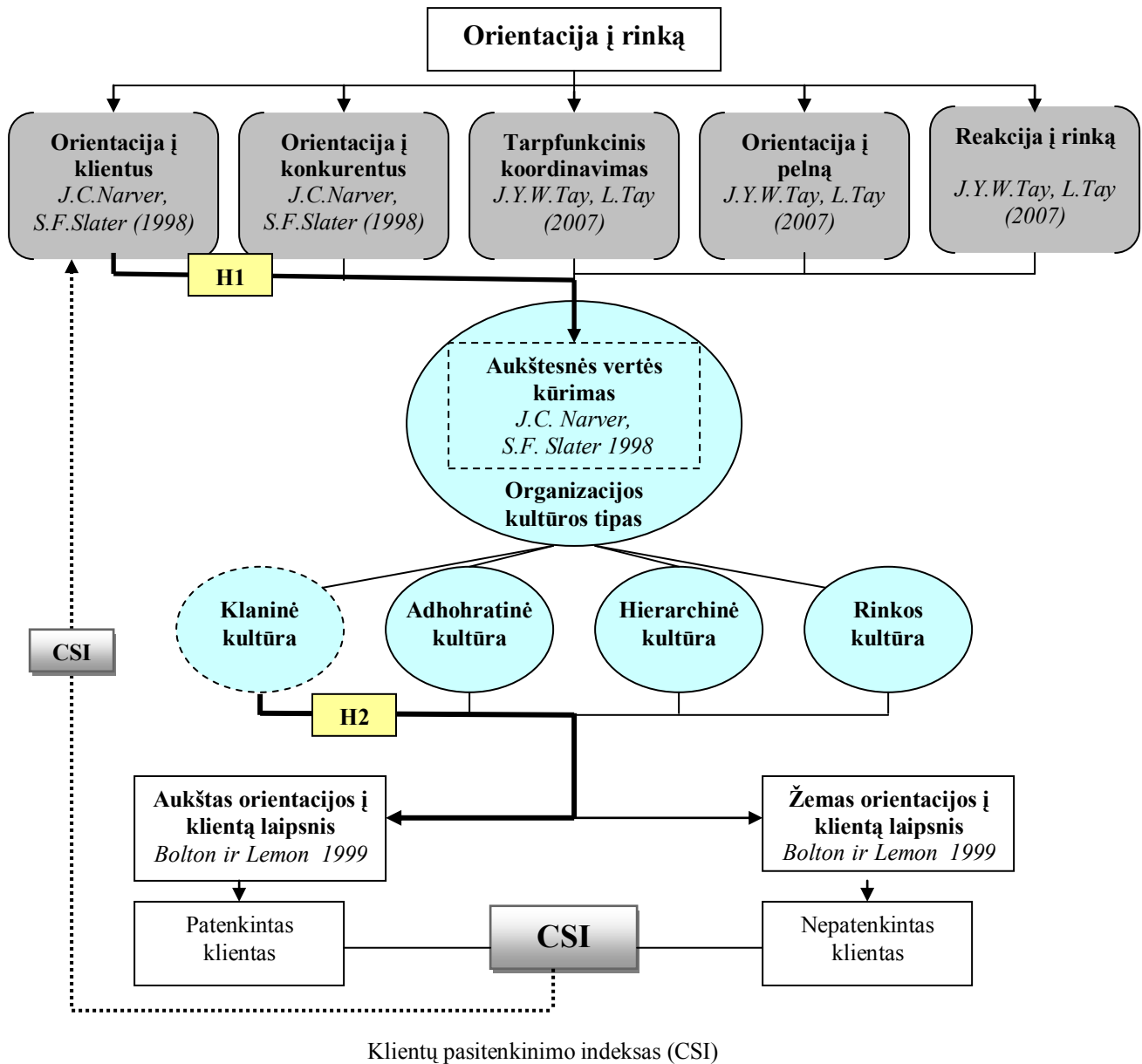
Kiekvienas organizacijos vadovas siekia darbo veiksmingumo ir sėkmingos veiklos. Šių tikslų rezultatams įtakos turi organizacijos orientacija į rinką ir orientacija į klientą. Teorinėje darbo dalyje orientacijos į klientą samprata buvo apibrėžta kaip sudedamoji orientacijos į rinką dalis, apimanti veiksmus esamų ir potencialių klientų suvokimui ir informacijai apie juos panaudojimui. Remiantis šia samprata, galima teigti, jog organizacijos orientacijos į klientą įgyvendinimas prasideda nuo vartotojų nuomonės išklausymo ir pastangų juos patenkinti. Varomąja organizacijos jėga gali būti tinkamai suformuota organizacijos kultūra, kurios pagrindinė vertybė – kurti išskirtinę vertę klientams.

Vertės kūrimas yra svarbus organizacijos strategijos pasiekimo veiksnys: geresnė produktų ir paslaugų vertė lemia klientų lojalumą, kuris yra tikroji varomoji finansinė jėga. Remiantis Reichheld ir Sasser skaičiavimais (1990), vidutiniškai 5 procentinių punktų vartotojų sulaikymas sąlygoja nuo 40 iki 50 procentų grynosios vertės naudos padidėjimą. Taigi, norint sėkmingai vystyti įmonės veiklą, būtina orientuotis į klientą ir jo pasitenkinimą. (Jurevičienė, Pilelienė, 2010)

Kliento pasitenkinimas (vadybos ir marketingo literatūroje dar vadinamas vartotojo pasitenkinimas) gali būti apibrėžiamas kaip santykis tarp to, ko klientas tikėjosi ir to, ką jis gavo. (Kotler ir kt., 2003) Anderson ir kt. (1994) kliento pasitenkinimą apibūdina kaip prekės ar paslaugos įvertinimo akumuliaciją nuo jos įsigijimo iki vartojimo. (Jurevičienė, Pilelienė, 2010) Skaitine išraiška šį prekės ar paslaugos įvertinimą galima pateikti skaičiuojant kliento pasitenkinimo indeksą CSI (customer satisfaction index). Klientų pasitenkinimo indeksas – tai indeksas, išreiškiantis procentinį klientų pasitenkinimą paslaugomis, kur 100 proc. reiškia visišką pasitenkinimą. (LR vidaus reikalų

ministerija, 2010) Galima teigti, jog kliento pasitenkinimo indeksas CSI yra prekės ar paslaugos įvertinimo rezultatas skaitine išraiška.

Išnagrinėjus organizacijos kultūros sampratą ir reikšmę organizacijos veiklai, galima suformuoti organizacijos valdymo modelį, sukurtą remiantis organizacijos kultūros santykiu su orientacija į klientą ir kliento pasitenkinimo rodikliu. (8 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

8 pav. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą tyrimo modelis

Kaip matyti iš pateikto modelio, orientacija į klientą yra pirmas išskirtas orientacijos į rinką komponentas. Orientacija į klientą įgyvendinama per organizacijos kultūrą, apjungiančią jos narius kaip

integruojanti funkcija kurti aukštesnę vertę klientams. Kiekviena organizacija gali būti skirtingai orientuota į klientą. Organizacijos vadovai, darbuotojai, organizacinė struktūra, komunikavimas tarp padalinių (Klebanskaja, Matačinskienė, 2006), organizacijos kultūros tipas ir kt. – veiksniai, kurie apsprendžia organizacijos į klientą laipsnį. Aukštas orientacijos į klientą laipsnis reiškia, jog klientą tenkina produkto, paslaugos ar aptarnavimo kokybė, jis yra lojalus organizacijai ir gerai atsiliepia apie jos produkciją ar paslaugas. Tuo tarpu žemas orientacijos į klientą reiškia, jog klientas organizacijos siūlomais produktais ar teikiamoms paslaugomis nėra patenkintas ir šios organizacijos prekės ar paslaugos įsigijimas yra nulemtas kitų priežasčių.

Kaip matyti iš modelio, klientų pasitenkinimo indeksas yra grįžtamasis ryšys tarp orientuotos į klientą organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų. Siekiant įrodyti (arba paneigti) organizacijos kultūros tipo ir jos orientacijos į klientą santykio modelio pagrįstumą, suformuluotos tokios hipotezės:

H1: Organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo.

H2: Klaninei organizacijos kultūrai būdingas aukštas klientų pasitenkinimo lygis.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO ORGANIZACIJOS ORIENTACIJAI Į KLIENTĄ TYRIMAS

Šioje dalyje pateikta tyrimo metodika. Taip pat atlikta tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo pagrindimas. Šiuolaikinio valdymo pagrindu tampa orientuotos į kliento lūkesčių išaiškinimą organizacijos kultūros kūrimas ir diegimas. (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010) Klientų lūkesčių išsiaiškinimas bei jų tenkinimas įtakoja ne tik labiau patenkintus klientus, bet ir efektyvesnį organizacijos paslaugų teikimą ar produkto kokybę. Tai leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius paslaugos teikimo/produkto elementus ir lūkesčius, ko iš organizacijos tikimasi. Klientų lūkesčiai gali būti lyginimo matas: kliento patyrimas lyginamas su jo turėtais lūkesčiais ir taip formuojama suvokta paslaugos/produkto kokybė. (LR vidaus reikalų ministerija, 2010)

Organizacijos kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010) ir, įtraukiant organizacijos narius per vertybių sistemą, pasiekti puikių rezultatų. Siekiant tobulinti organizacijos veiklą, siekiant didžiausio efekto, būtina suvokti organizacijos kultūrą ir žinoti jos sąsajas su orientacija į klientą. Tai suformuoja organizacijos kultūros **tyrimo problemą** – nepakankamai nagrinėtas ryšys tarp organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą.

Siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros poveikį organizacijos orientacijai į klientą, t.y. jų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą, buvo tiriama greito maisto restoranų organizacijos kultūra ir skaičiuojamas klientų pasitenkinimo indeksas. **Tyrimo tikslas** – remiantis *Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modeliu* ištirti organizacijos kultūros poveikį orientacijai į klientą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti organizacijos kultūros tipą greito maisto restoranuose Lietuvoje.
2. Skaičiuojant greito maisto restoranų klientų pasitenkinimo indeksą, įvertinti organizacijų orientaciją į klientą.
3. Įvertinti ryšį tarp organizacijos kultūros tipo ir organizacijos orientacijos į klientą.

Organizacijos kultūros tyrimo metodai ir instrumentai. Siekiant išsiaiškinti organizacijų kultūros tipą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl mažų tyrimo kaštų ir galimybės greitai gauti tyrimo rezultatus. (Kardelis, 2002)

Kaip papildomas tyrimo metodas buvo pasirinktas antrinių dokumentų analizė. Šio metodo tikslas – pateikti trumpą greito maisto restoranų istorijos apžvalgą, išanalizuoti pagrindinius kiekybinius ir kokybinius pokyčius juose.

Klausimynas organizacijos kultūrai ištirti sudarytas remiantis modifikuotu K. Cameron (2004) modeliu. (1 PRIEDAS) Tai informatyvi tyrimo metodika, leidžianti nustatyti organizacijoje dominuojančią kultūrą ir ją sąlygojančius veiksnius. Klausimyną sudaro 3 dalys: įvadinės dalis, specifiniai klausimai ir demografiniai klausimai. (5 lentelė).

5 lentelė

Klausimyno darbuotojams sandara

Klausimyno dalis	Klausimai				Informacija
Įvadinė dalis					Pateikiamas tyrimo vykdytojas, tyrimo tikslas, instrukcija, kaip pildyti klausimyną.
Specifiniai klausimai	1. Įvertinkite teiginius apie savo organizacijos kultūros tipą nuo 1 iki 5.				Išsiaiškinamas organizacijos kultūros tipas.
	Klaninė kultūra	Adhokratinė kultūra	Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra	
	01 teiginys	02 teiginys	03 teiginys	04 teiginys	
	05 teiginys	06 teiginys	07 teiginys	08 teiginys	
	09 teiginys	10 teiginys	11 teiginys	12 teiginys	
	13 teiginys	14 teiginys	15 teiginys	16 teiginys	
	17 teiginys	18 teiginys	19 teiginys	20 teiginys	
	21 teiginys	22 teiginys	23 teiginys	24 teiginys	
Demografiniai	2. Jūsų lytis. 3. Jūsų amžius. 4. Jūsų išsilavinimas. 5. Jūs esate (vadovaujantis personalas, administracijos darbuotojas, techninis arba aptarnaujantis personalas). 6. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje.				Išsiaiškinama informacija apie respondentą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal CAMERON, Kim. (2004) *A Process for Changing Organizational Culture*, p. 15-16; CAMERON, Kim. (2004) *Organizational Culture Assessment Instrument*, p. 2-8.

Organizacijos orientacijos į klientą tyrimo metodai ir instrumentai. Siekiant išsiaiškinti, kokie greito maisto restoranų klientų lūkesčiai ir jų pasitenkinimo lygis, buvo naudojami kiekybiniai tyrimo metodai – anketinė apklausa internetu ir klientų pasitenkinimo indekso (CPI) skaičiavimas.

Klientų pasitenkinimo indeksas (CPI) išreiškia procentinę klientų pasitenkinimą paslaugomis, kai 100 proc. reiškia visišką pasitenkinimą. CPI pateikiamas skalėje nuo 0 iki 100, todėl klientų pasitenkinimo įvertinimas skiriant balus nuo 1 iki 5 (1 reiškia žemiausią, o 5 – aukščiausią įvertinimą) yra: 5 = 100 proc., 4 = 75 proc., 3 = 50 proc., 2 = 25 proc., 1 = 0 proc. Tiriant klientų pasitenkinimą greito maisto restoranų paslaugomis kartu buvo nustatytos tobulintinos organizacijų veiklos sritys, lemiančios aukštesnį klientų pasitenkinimo laipsnį.

Anketa greito maisto restoranų klientams (2 PRIEDAS) sudaryta remiantis 8-iais veiksniais, lemiančiais klientų pasitenkinimą. (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010):

- Paslaugos suteikimas: ar pasiektas rezultatas, kurio tikisi klientas?
- Pasiekiamumas: ar klientui patogiu naudotis paslauga?
- Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas): kaip greitai ir ar laiku klientui suteikta paslauga?
- Profesionalumas: ar paslaugas teikiantys specialistai yra pakankamai kompetentingi?
- Informatyvumas: ar klientas informuojamas apie paslaugos teikimo eigą?
- Kliento supratimas: ar tikrai suvokiama, kokios paslaugos nori klientas?
- Draugiškas personalo požiūris: ar specialistai, teikiantys paslaugas, yra pozityviai nusiteikę kliento atžvilgiu?
- Fizinė aplinka: ar paslaugą teikiantys darbuotojai ir jų darbo vieta yra tvarkinga ir tinkama kokybiškai suteikti paslaugą?

Klausimynas klientams sudarytas iš įvadinės dalies, filtravimo, specifinių ir demografinių klausimų. (6 lentelė).

6 lentelė

Klausimyno klientams sandara

Klausimyno dalis	Klausimai	Informacija
Įvadinė dalis		Pateikiamas tyrimo vykdytojas, tyrimo tikslas, instrukcija, kaip pildyti klausimyną.
Filtravimo klausimai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ar Jūs naudojotės greito maisto restorano <i>McDonald's/Hesburger</i> paslaugomis? 2. Kaip dažnai Jūs lankotės <i>McDonald's/Hesburger</i> 	Išsiaiškinama, ar respondentas tinkamas dalyvauti apklausoje.

	greito maisto restoranuose?	
Specifiniai klausimai	<p>2. Kaip vertinate <i>McDonald's/Hesburger</i> greito maisto restoranų paslaugas? Paslaugų elementai skalėje nuo 1 iki 5.</p> <p>3. Dėl kokių priežasčių esate labiausiai patenkinti <i>McDonald's/Hesburger</i> greito maisto restorano paslaugomis?</p> <p>4. Dėl kokių priežasčių esate labiausiai nepatenkinti <i>McDonald's/Hesburger</i> greito maisto restorano paslaugomis?</p> <p>5. Kokią sumą pinigų vidutiniškai išleidžiate vieno apsilankymo metu <i>McDonald's/Hesburger</i> restorane?</p>	Išsiaiškinama, ar klientas naudojasi tam tikromis greito maisto paslaugomis; ar yra patenkintas gautu rezultatu; įvertinti, kokios yra nepasitenkinimo teikiama paslauga priežastys; kaip vertinamos atskiros greito maisto restoranų paslaugų sudedamosios dalys.
Demografiniai	<p>7. Jūsų lytis.</p> <p>8. Jūsų amžius.</p> <p>9. Jūsų išsilavinimas.</p>	Išsiaiškinama informacija apie respondentą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010, p. 28.

Gauti duomenys buvo apdoroti pasitelkiant analizės, sintezės, sisteminimo metodus. Anketinės apklausos duomenys apdoroti Microsoft Office Excel'03 ir STATISTICA programomis.

Hipotezės. 7-oje lentelėje pateikti hipotezių patvirtinimo kriterijai.

7 lentelė

Hipotezių patvirtinimo/paneigimo kriterijai

Hipotezė	Hipotezės aprašymas	Patvirtinimo/paneigimo kriterijai
H1	Organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo.	Esant skirtingam organizacijos kultūros tipui, klientų pasitenkinimo lygis žymiai skiriasi.
H2	Klano tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas klientų pasitenkinimo lygis.	Aukštas klientų pasitenkinimo lygis didesniąja dalimi vyraus klano tipo organizacijos kultūroje nei kitose kultūrose.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo imtis. Tyrimui pasirinkti du greito maisto restoranai, įsikūrę Kauno mieste: *McDonald's* ir *Hesburger*. Pasirinkimą lėmė keletas priežasčių:

1. Greito maisto restoranai veikia kaip dinamiškos socialinės sistemos.

2. Greito maisto restoranai nuolat sąveikauja su kintančia aplinka ir siekia atitikti jos reikalavimus. Dėl to greito maisto restoranuose diegiamos įvairios naujovės ir stengiamasi patenkinti klientų lūkesčius.
3. Greito maisto restoranai yra didelės, užsienio kapitalo valdomos organizacijos. Tai globalios organizacijos, todėl tyrimas ir gauti rezultatai apima tarptautinį aspektą.
4. Kaip ir kiekviena organizacija, greito maisto restoranai turi savo kultūrą, kuri gali būti ištirta ir turi būti tikslingai kuriama.

McDonald's yra didžiausias pasaulyje greito aptarnavimo restoranų tinklas, kuriam priklauso daugiau nei 32 tūkst. restoranų 100 pasaulio šalių. Kiekvieną dieną šiuose restoranuose apsilanko per 60 mln. žmonių, tuo tarpu Lietuvoje kasdien apsilanko beveik 11 tūkstančių lankytojų. Šiuo metu Baltijos šalyse veikia 27 *McDonald's* restoranai, iš jų 9 – mūsų šalyje. (mcd.lt, 2011)

Hesburger yra Suomijos šeimyninės įmonės *Burger-In Oy* registruotas prekinis ženklas. *Hesburger* restoranų tinklui šiuo metu priklauso 323 restoranai 6 šalyse. Baltijos šalyse yra beveik 70 restoranų. Įmonių tinkle dirba maždaug 5000 darbuotojų. (heburger.lt, 2011)

Tyrimo objektu pasirinkti greito maisto restoranų darbuotojai ir klientai. Pasirinktos tos respondentų grupės, kurių sąsajos su organizacija yra didžiausios. Minimalus respondentų skaičius (n_{\min}) nustatytas remiantis formule:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times \sqrt{\gamma} \times \gamma(1-\gamma)}{(\Delta \gamma)^2(N-1) + z^2 \times \gamma(1-\gamma)}$$

N – visumos dydis.

p – požymio tikimybė. Kadangi neturime kitų žinių apie p dydį, galima imti $p = 0,5$.

Δp – požymio dalies paklaida. Darbe rezultatai pateikti su 5 proc. paklaida.

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

McDonald's restorane, įsikūrusiame Kauno mieste (Savanorių pr. 321a), dirba 53 darbuotojai. Remiantis imties skaičiavimo formule, buvo apklausti 47 darbuotojai. Tuo tarpu klientų visumos dalis buvo pasirinktas vidutiniškai per dieną *McDonald's* restorane apsilankančių klientų skaičius – 1800 (kaunodiena.lt, 2010). Remiantis formule buvo apklausti 317 greito maisto restorano lankytojų.

Hesburger restorane, įsikūrusiame Kauno mieste (Laisvės al. 48), dirba 36 darbuotojai. Remiantis imties skaičiavimo formule, buvo apklausti 33 darbuotojai. Tuo tarpu per dieną *Hesburger* restorane

Kauno mieste vidutiniškai apsilanko 400 lankytojų. Šią informaciją suteikė restorano *Hesburger* regiono vadovė Virginija Baršauskienė. Remiantis formule buvo apklausti 196 lankytojai.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas truko 2 mėnesius: 2011 m. vasario 1 d. – 2011 m. kovo 31 d. Kad rezultatai būtų patikimesni, anketa buvo patikrinta 2010 m. vasario 1 – 7 d. atliekant pilotažinį tyrimą. Anketos buvo išsiųstos visiems pažįstamiems, studijų draugams ir darbo kolegoms. Šio tyrimo metu buvo pastebėtas vienas anketų trūkumas, kuris nedelsiant buvo pašalintas. Anketų turinys nepasikeitė, todėl pilotažinio tyrimo metu gauti rezultatai buvo panaudoti pagrindiniame tyrime.

Šių metų vasario 14 d. – kovo 13 d. anketos internetu buvo išplatintos greito maisto restoranų lankytojams. Restorano *McDonald's* paslaugas vertinantys respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai iš *McDonald's Lietuva* puslapio socialiniame tinklapyje *Facebook*. Jiems buvo siunčiamos nuorodos į publika.lt tinklalapį, kur buvo patalpinta anketa. Užpildytos anketos automatiškai buvo gražinamos į publika.lt tinklalapį. Tokio pasirinkimo priežastys – mažos laiko sąnaudos ir operatyvumas. Tuo tarpu *Hesburger* restorano paslaugas vertinantys respondentai buvo pasirinkti iš draugų, pažįstamų rato, kurie lankosi tiriamajame restorane, šie rekomendavo kitus asmenis, o šie – dar kitus ir t.t. (sniego gniūžtės principas) (Kardelis, 2002) Tokio pasirinkimo priežastys buvo dėl *Hesburger Lietuva* puslapio socialiniame tinklapyje *Facebook* nepopuliarumo ir nelankomumo.

2011 m. kovo 14-27 d. anketos buvo išplatintos *McDonald's* ir *Hesburger* restoranų darbuotojams. Šios anketos buvo pildomos rankiniu būdu, todėl tai užtikrino anketų grįžtamumą 100 proc.

2011 m. kovo 28 d. – 2011 m. balandžio 03 d. buvo apdorojami gauti duomenys, formuluojamos išvados ir rengiama ataskaita.

3.2. Organizacijos kultūros tyrimo analizė

Siekiant įvertinti organizacijos kultūros poveikį organizacijos orientacijai į klientą, buvo apklausti 47 *McDonald's* ir 33 *Hesburger* restoranų darbuotojai bei 513 greito maisto restoranų klientų – 317 *McDonald's* ir 196 *Hesburger*. 8-oje lentelėje pateikta greito maisto restoranų apklaustų darbuotojų statistinė-demografinė informacija. Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, abiejų greito maisto restoranų darbuotojų demografinė sudėtis panaši: restoranuose dirba daugiau moterų nei vyrų (62 proc. *McDonald's*, 64 proc. *Hesburger*), jaunas kolektyvas (daugiausia apklaustųjų yra 21-30 metų), todėl didelė dalis darbuotojų studijuoja universitetuose ir siekia įgyti aukštąjį išsilavinimą. Daugiausia apklaustųjų yra aptarnaujančio personalo atstovai (89 proc. *McDonald's*, 91 proc. *Hesburger*), tačiau tiek *McDonald's*, tiek *Hesburger* restoranuose buvo apklausti ir po keletą

vadovaujančio personalo darbuotojų (5 *McDonald's* darbuotojai, 3 *Hesburger* darbuotojai). 90 proc. ir daugiau greito maisto restoranų darbuotojų darbo stažas yra ne ilgesnis kaip 5 metai. Tik keletas atsakiusiųjų darbuotojų (3 *McDonald's* darbuotojai, 3 *Hesburger* darbuotojai) turėjo ilgesnį darbo stažą ir tai buvo vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai.

8 lentelė

***McDonald's* ir *Hesburger* darbuotojų demografinė informacija**

Charakteristika		<i>McDonald's</i> darbuotojai		<i>Hesburger</i> darbuotojai	
		Skaičius	%	Skaičius	%
Lytis	Vyras	18	38	12	36
	Moteris	29	62	21	64
Amžius	Iki 20 metų	5	11	6	18
	21-30 metų	39	83	24	73
	31-40 metų	2	4	3	9
	41-50 metų	1	2	-	-
	51 ir daugiau metų	-	-	-	-
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	-	-	-	-
	Vidurinis	-	-	-	-
	Aukštesnysis	12	26	6	18
	Nebaigtas aukštasis	32	68	23	70
	Aukštasis	3	6	4	12
Pareigos	Vadovaujantis personalas	5	11	3	9
	Administracijos darbuotojas	-	-	-	-
	Techninis arba aptarnaujantis personalas	42	89	30	91
Darbo stažas	Iki 5 metų	44	94	30	91
	5-10 metų	3	6	3	9
	11-15 metų	-	-	-	-
	16-20 metų	-	-	-	-
	21 ir daugiau metų	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vykdamas klientų anketinę apklausą iš viso į klausimus atsakė 455 respondentai – 279 *McDonald's* ir 176 *Hesburger* lankytojai (~ 89 proc. grįžtamumas). 9-oje lentelėje pateikta *McDonald's* ir *Hesburger* restoranų klientų statistinė-demografinė informacija.

Tiek vyrai, tiek moterys aktyviai dalyvavo greito maisto restoranų paslaugų vertinime. Atsakiusiųjų į *McDonald's* ir *Hesburger* klientams skirtų anketų klausimus vyrų ir moterų skaičius skiriasi nežymiai: *McDonald's* – 49 proc. vyrų ir 51 proc. moterų, *Hesburger* 44 proc. vyrų ir 56 proc.

moterų. Kaip matyti iš 9-os lentelės, daugiausia apklaustųjų respondentų (80 proc. – *McDonald's*, 81 proc. – *Hesburger*) yra 21-30 metų. Tokio amžiaus grupės dydį lėmė anketinės apklausos vykdymo aplinkybės: socialinis tinklalapis *Facebook* yra ypač populiarus jaunimo tarpe. Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą.

9 lentelė

***McDonald's* ir *Hesburger* klientų demografinė informacija**

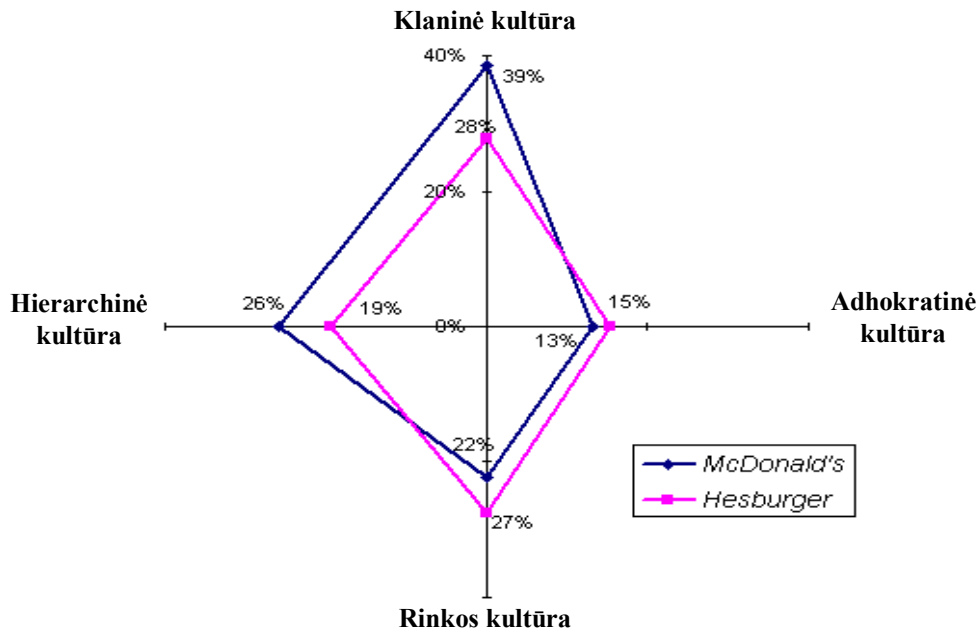
Charakteristika		<i>McDonald's</i> klientai		<i>Hesburger</i> klientai	
		Skaičius	%	Skaičius	%
Lytis	Vyras	137	49	78	44
	Moteris	142	51	98	56
Amžius	Iki 20 metų	14	5	16	9
	21-30 metų	223	80	143	81
	31-40 metų	11	4	7	4
	41-50 metų	25	9	5	3
	51 ir daugiau metų	6	2	5	3
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	-	-	12	7
	Vidurinis	25	9	5	3
	Aukštesnysis	11	4	16	9
	Nebaigtas aukštasis	45	16	33	19
	Aukštasis	198	71	110	62

Šaltinis: sudaryta autorės.

Toliau tyrimo rezultatai nagrinėjami nuosekliai remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais.

1. Tyrimo uždavinys: Ištirti organizacijos kultūros tipą greito maisto restoranuose Lietuvoje.

McDonald's ir *Hesburger* restoranų organizacijos kultūros tipai buvo nustatyti remiantis modifikuotu K. Cameron (2004) modeliu. Darbuotojams buvo pateikta teiginių grupė, kur buvo prašoma pažymėti, ar jie sutinka, kad organizacija skiria dėmesio tam tikroms sritims, kurios atspindi keturis organizacijos kultūros tipus: klaninė, adhokratinė, hierarchinė ir rinkos. Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 – visišką sutikimą, nežinant, koks teiginys kokį organizacijos kultūros tipą apibūdina. *McDonald's* ir *Hesburger* restoranų organizacijos kultūros tyrimo rezultatai pateikti 9-ame paveiksle.

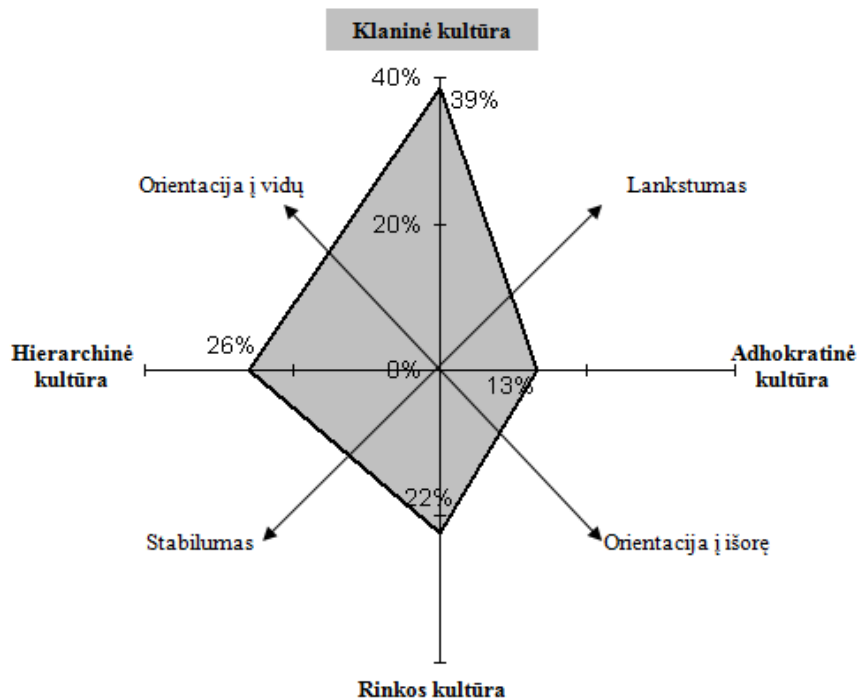


Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. McDonald's ir Hesburger organizacijos kultūros

Kaip matyti iš 9-o paveikslo tiek *McDonald's*, tiek *Hesburger* greito maisto restoranų dominuojantis organizacijos kultūros tipas – klaninė kultūra. Toliau abiejų greito maisto restoranų organizacijų kultūros nagrinėjamos atskirai.

10-ame paveiksle pateiktas *McDonald's* organizacijos kultūros grafikas.



Šaltinis: sukurta autorės.

10 pav. McDonald's organizacijos kultūra

Ištirus organizacijos kultūrą *McDonald's* greito maisto restorane, paaiškėjo, jog šioje organizacijoje dominuojantis kultūros tipas – klaninė kultūra (39 proc). Šiam organizacijos kultūros tipui būdingas lankstumas ir orientacija į vidų, t.y. organizacijos vidaus veiklos peržiūrėjimas ir pritaikymas atsižvelgiant į aplinkos pokyčius (Matkevičienė, 2007). Organizacijos narių ir vadybininkų santykiai gana artimi, todėl darbuotojai su vadovais gali kalbėtis ne tik darbo reikalais, bet ir apie asmenines problemas. Santykių neoficialumui įtakos turi darbo komandoje organizavimas – kiekvieną darbo dieną *McDonald's* darbuotojai paskirstomi skirtingoms užduotims atlikti, nesuteikiant pastovių pareigų konkreitiems asmenims. Visi darbuotojai dalyvauja priimant svarbius sprendimus. Taip organizacijoje kuriama bendra atsakomybė už viso restorano veiklą ir rezultatus bei kiekvienas darbuotojas jaučiasi lygiavertis *McDonald's* komandos narys.

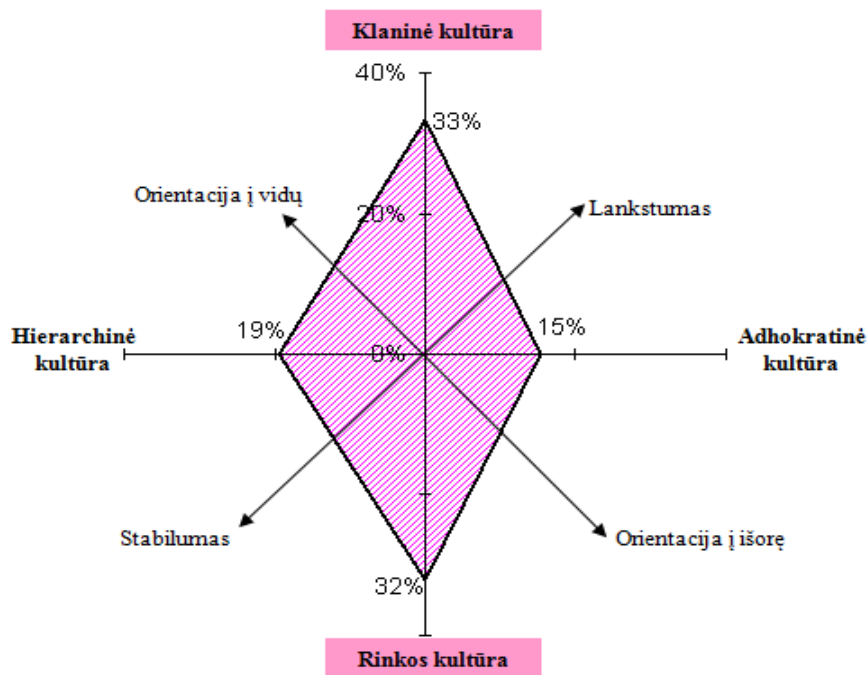
Taip pat klaninėje organizacijos kultūroje akcentuojamas geras organizacijos klimatas bei gerų jausmų klientams suteikimas. Dėl šių priežasčių organizacijoje egzistuoja stiprus ryšys tarp vadovybės ir darbuotojų veiklos vertinimo. Instruktoriai ir jaunesnieji vadybininkai dirbdami kartu su darbuotojais tiesiogiai stebi pavaldinių veiksmus, klientų aptarnavimo eigą ir pateikia savo nuomonę apie atliktus darbus.

McDonald's greito maisto restorane yra galimybė tobulėti ir siekti karjeros, kadangi vadybininkai renkami iš vidinių resursų, o ne išorinės aplinkos. Tai motyvuoja darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų ir būti įvertintiems bei paaugštintiems pareigose. Visus darbuotojus vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.

McDonald's greito maisto restorane taip pat galima matyti aiškių hierarchinės kultūros elementų. Kiekvienas darbuotojas turi vadovautis organizacijos taisyklių rinkiniu, apimančiu visas organizacijos veiklos puses: darbuotojų aprangą, elgseną aptarnaujant klientus ir t.t. Be to, yra aiškūs karjeros hierarchijos lygiai: aptarnaujantis personalas, instruktorius, jaunesnysis vadybininkas, asistentas, direktorius.

Mažiausiai *McDonald's* greito maisto restoranui būdingi adhokratinės kultūros bruožai (13 proc.).

11-ame paveiksle pateiktas *Hesburger* organizacijos kultūros grafikas.



Šaltinis: sukurta autorės.

11 pav. *Hesburger* organizacijos kultūra

Ištyrus organizacijos kultūrą *Hesburger* greito maisto restorane, paaiškėjo, jog šioje organizacijoje dominuoja du organizacijos kultūros tipai. Be klaninei kultūrai būdingų bruožų, *Hesburger* organizacijai būdingi ryškūs rinkos kultūros bruožai (32 proc.): tikslo siekiantis ir kryptingai veikiantis kolektyvas, orientacija į rezultatus ir rinko dalies didinimas, svarbi konkurencinė kaina ir lyderiavimas rinkoje. Kiekvienas *Hesburger* restorano darbuotojas žino iškeltus organizacijos tikslus ir yra suinteresuotas jų siekti. Kitas ryškus rinkos organizacijos kultūros bruožas – vadovybės pastangos didinti darbuotojų darbo našumą, siekiant geresnių rezultatų. Darbuotojai informuojami apie organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus, o už pasiektus rezultatus jie skatinami premijomis, pagyrimais bei paaukštiniu pareigose. Visus darbuotojus vienija tikslo siekimas.

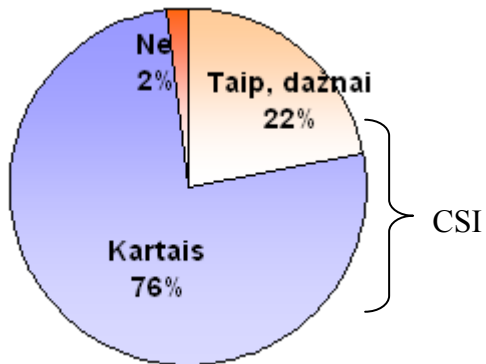
Mažiausiai *Hesburger* greito maisto restoranui būdingi adhokratinės kultūros bruožai (15 proc.).

2. Tyrimo uždavinys: *Skaičiuojant greito maisto restoranų klientų pasitenkinimo indeksą (CSI), įvertinti organizacijų orientaciją į klientą.* Tyrimo uždavinys susijęs su H1 hipoteze: *Organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo.*

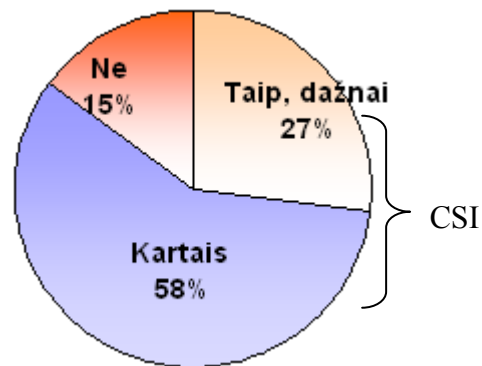
Siekiant apskaičiuoti organizacijų klientų pasitenkinimo indeksus, buvo vertinami atsakymai respondentų, kurie lankosi tiriamuosiuose greito maisto restoranuose (*McDonald's* – 98 proc., *Hesburger* – 85 proc.). Respondentai, atsakiusieji, kad nesinaudoja *McDonald's* (2 proc.) ir *Hesburger*

(15 proc.) restoranų paslaugomis, toliau internetinėje apklausoje buvo nukreipti atsakyti į demografinius klausimus ir jų paslaugų vertinimas į indekso skaičiavimą nebuvo įtrauktas. (12 pav.)

Naudojimasis *McDonald's* paslaugomis



Naudojimasis *Hesburger* paslaugomis



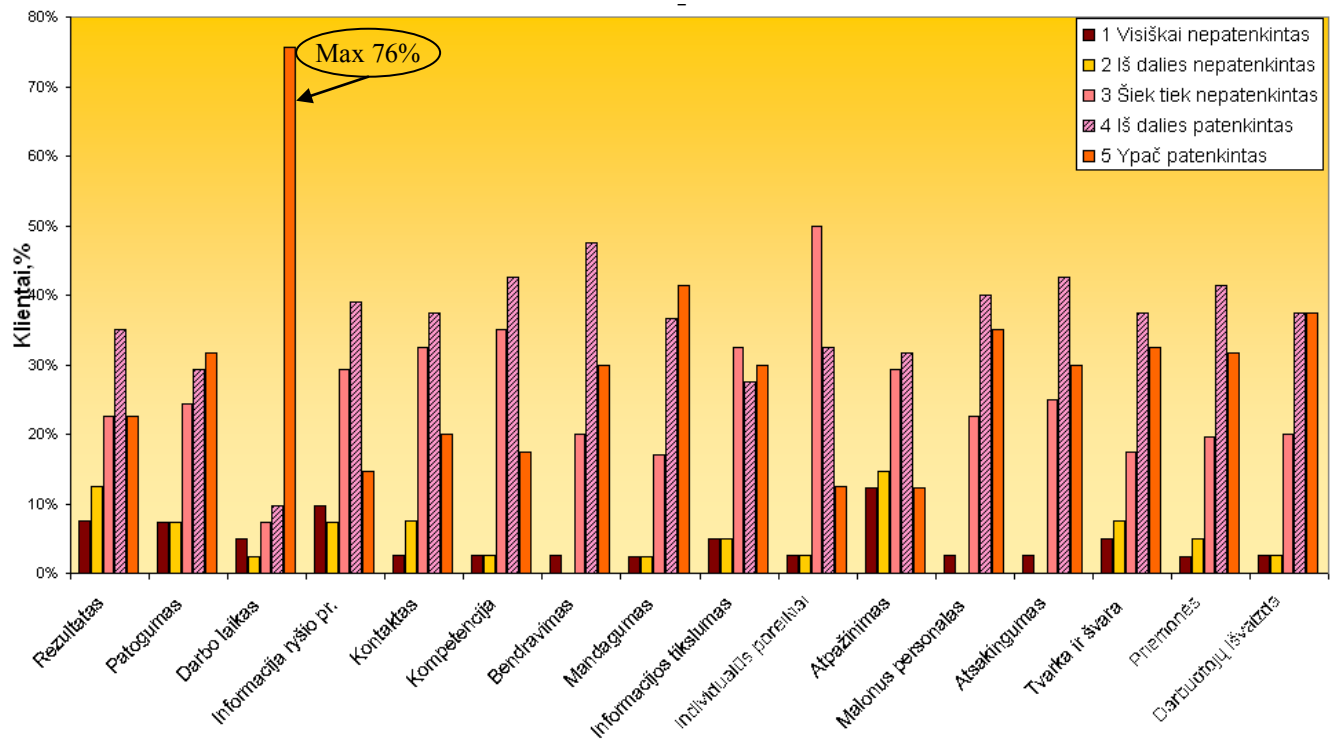
Šaltinis: sukurta autorės.

12 pav. CSI imtis greito maisto restoranuose

Daugiausia (*McDonald's* – 46 proc., *Hesburger* – 44 proc.) respondentų greito maisto restoranuose lankosi keletą kartų per metus, tačiau taip pat nemaža dalis apklaustųjų ten lankosi keletą kartų per mėnesį (*McDonald's* – 28 proc., *Hesburger* – 23 proc.). Tik 5 proc. respondentų tiriamuosiuose restoranuose lankosi kasdien.

Greito maisto restoranų klientų patenkinimo indeksas buvo apskaičiuotas remiantis *McDonald's* ir *Hesburger* klientų anketoje pateiktų teiginių apie paslaugų kokybę ir aptarnavimą vertinimais. Tam buvo panaudota penkiaženklė skalė nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visišką nepatenkinimą (visiškai nepatenkintas klientas), 5 – visišką patenkinimą (ypač patenkintas klientas).

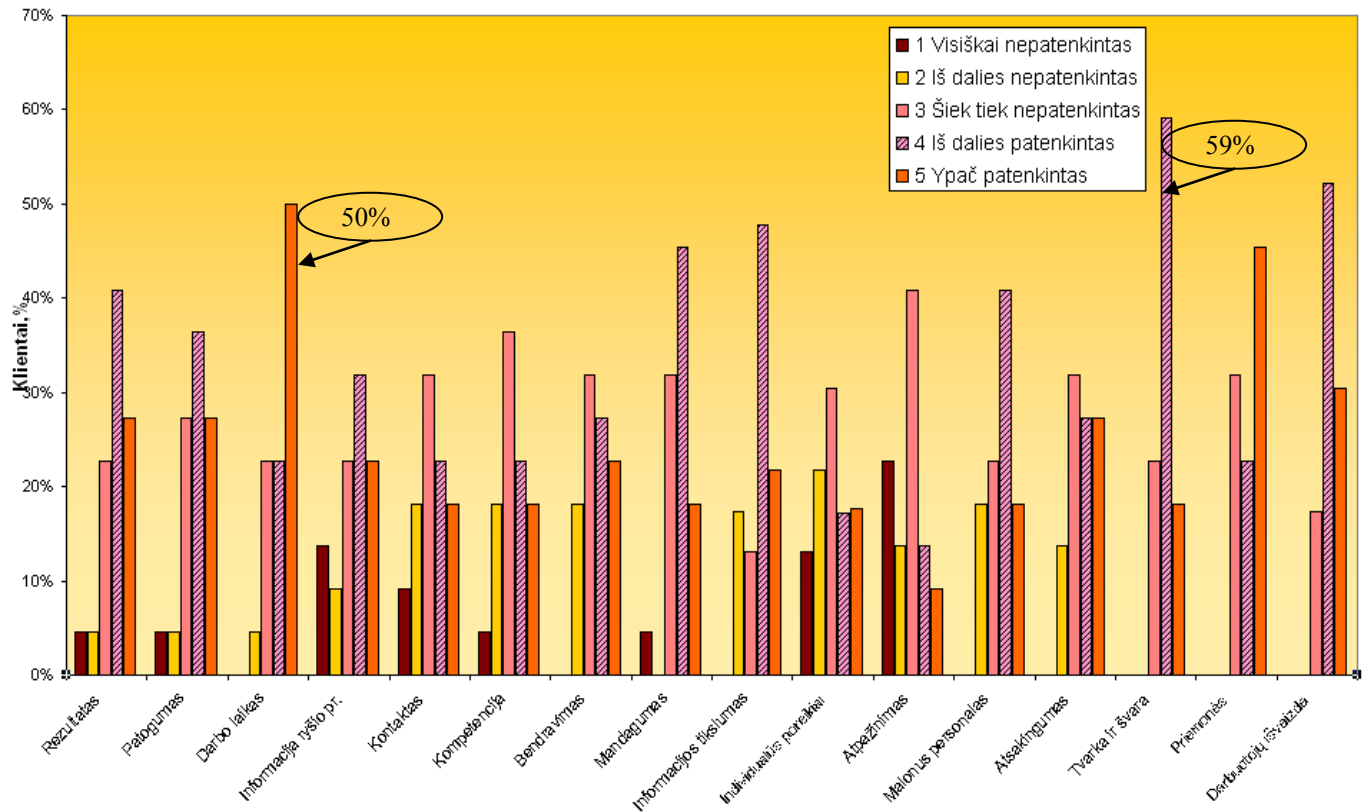
McDonald's paslaugų vertinimas pateiktas 13-ame paveiksle. Kaip matyti iš grafiko, labiausiai *McDonald's* greito maisto restorano lankytojai patenkinti darbo laiku (76 proc.). Klientų patogumui restoranai dirba visą parą kartu su *McDrive* sistema. Taip pat respondentai įvertino *McDonald's* siūlomą skanų maistą bei greitą ir kokybišką aptarnavimą. Labiausiai nepatenkinimą klientai reiškė dėl pastovių klientų neatpažinimo (12 proc.) ir galimybės gauti informaciją internetu ar telefonu (10 proc.). Taip pat respondentai nėra patenkinti *McDonald's* restorano teikiamomis paslaugomis dėl susidarančių ilgų eilių iki kasos ir padavėjų kontakto nebuvimo priimant užsakymus.



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. *McDonald's* paslaugų vertinimas

Hesburger paslaugų vertinimas pateiktas 14-ame paveiksle. Labiausiai *Hesburger* greito maisto restorano lankytojai patenkinti darbo laiku (50 proc.) bei paslaugos suteikimui tinkamomis priemonėmis ir darbo įrankiais (45 proc.). Labiausiai nepasitenkinimą klientai reiškė dėl pastovių klientų neatpažinimo (23 proc.), kuris kartu susijęs su individualaus kliento poreikio atpažinimu. Kaip *McDonald's* klientų, taip ir *Hesburger* klientų netenkina informacijos apie restoraną gavimo galimybės internetu ar telefonu (14 proc.). Papildomuose klausimuose apie restorano paslaugas ir jų kokybę dalis respondentų pažymėjo, kad jų netenkina nedidelis meniu pasirinkimas ir *Hesburger* restorano interjeras.



Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. *Hesburger* paslaugų vertinimas

Siekiant įvertinti tiriamų organizacijų orientaciją į klientą, remiantis Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010), buvo skaičiuojamas klientų pasitenkinimo indeksas (CSI). Pirmiausia respondentų vertinimai paverčiami procentais: 1 = 0 proc., 2 = 25 proc., 3 = 50 proc., 4 = 75 proc., 5 = 100 proc. Toliau klientų pasitenkinimo indeksas (CSI) apskaičiuotas remiantis formule:

$$CSI = \sum_{i=1}^5 X_i Y_i$$

$i = 1, \dots, 5$ – kliento tipas;

X – klientų procentas (procentinė išraiška);

Y – respondentų vertinimai, paversti procentais – CSI taškai (dešimtainė išraiška).

10-oje lentelėje pateikti klientų pasitenkinimo indekso skaičiavimo rezultatai.

10 lentelė

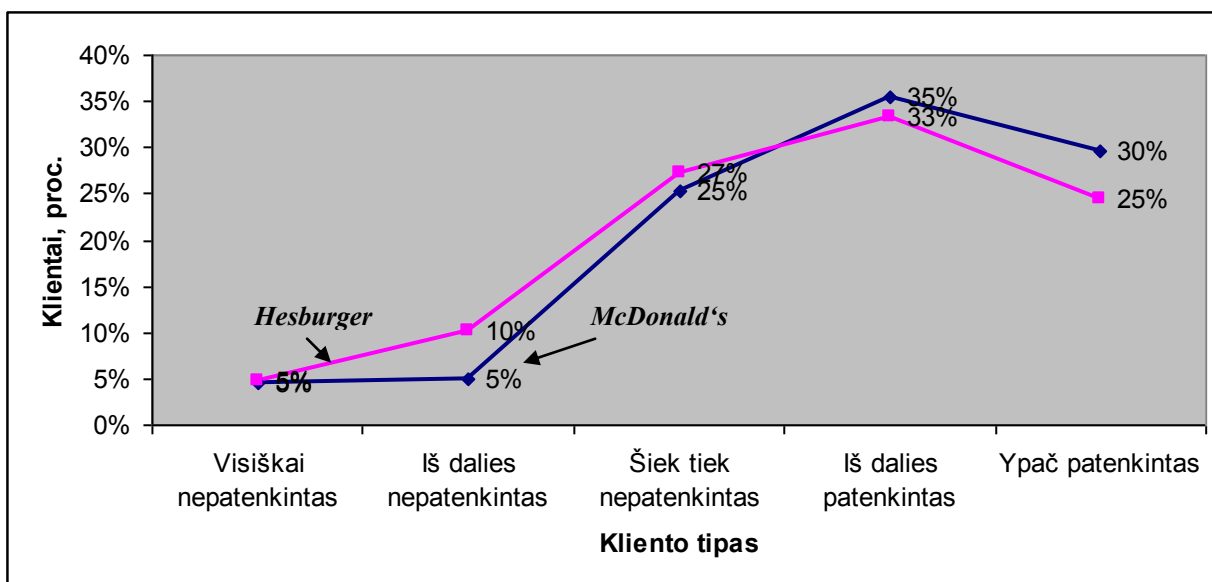
McDonald's ir Hesburger klientų CSI

Skalė	<i>McDonald's</i> klientai			<i>Hesburger</i> klientai		
	Kliento tipas	Klientai, %	CSI taškai	Kliento tipas	Klientai, %	CSI taškai
1	Visiškai nepatenkintas	4,64	0	Visiškai nepatenkintas	4,79	0
2	Iš dalies nepatenkintas	4,95	25	Iš dalies nepatenkintas	10,14	25
3	Šiek tiek nepatenkintas	25,23	50	Šiek tiek nepatenkintas	27,32	50
4	Iš dalies patenkintas	35,45	75	Iš dalies patenkintas	33,24	75
5	Ypač patenkintas	29,72	100	Ypač patenkintas	24,51	100
	Bendras CSI indeksas	70,17		Bendras CSI indeksas	65,64	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matyti iš 10-oje lentelėje pateiktų duomenų, *McDonald's* klientų pasitenkinimo indeksas yra 70,17, o *Hesburger* – 65,64. Šie rodikliai gali būti vertinami dvejopai. Iš vienos pusės – tai geri rezultatai, jei artimiausių konkurentų indeksai rinkoje yra mažesni, tačiau *McDonald's* restoranui geriau sekasi išlaikyti klientus nei *Hesburger*. Tyrimo rezultatus patvirtina 2007-ais metais atlikto specializuotos slapto pirkėjo paslaugas teikiančios bendrovės SPECT tyrimo rezultatai – greito maisto restoranų tinklo *McDonald's* klientų aptarnavimas vienas geriausių Lietuvoje. (verslobanga.lt, 2007) Vis dėlto tuose versluose, kur prioritetas ir veiklos varomoji jėga yra klientų pasitenkinimas, šis rodiklis turi būti kuo arčiau 100.

15-ame paveiksle pateiktas *McDonald's* ir *Hesburger* klientų pasitenkinimo paslaugomis kreivės. Kaip matyti iš grafiko, *McDonald's* greito maisto restorano klientų grupę sudaro: 10 proc. (5 proc. + 5 proc.) pasiruošusių pakeisti tiekėją, 25 proc. nelojalūs klientai (priskiriami rizikos grupei), 35 proc. daugmaž patenkintų ir 30 proc. visiškai patenkintų klientų. Tuo tarpu *Hesburger* restorano klientų grupę sudaro: 15 proc. (5 proc. + 10 proc.) pasiruošusių pakeisti tiekėją, 27 proc. nelojalūs klientai, 33 proc. daugmaž patenkintų ir 25 proc. visiškai patenkintų klientų.



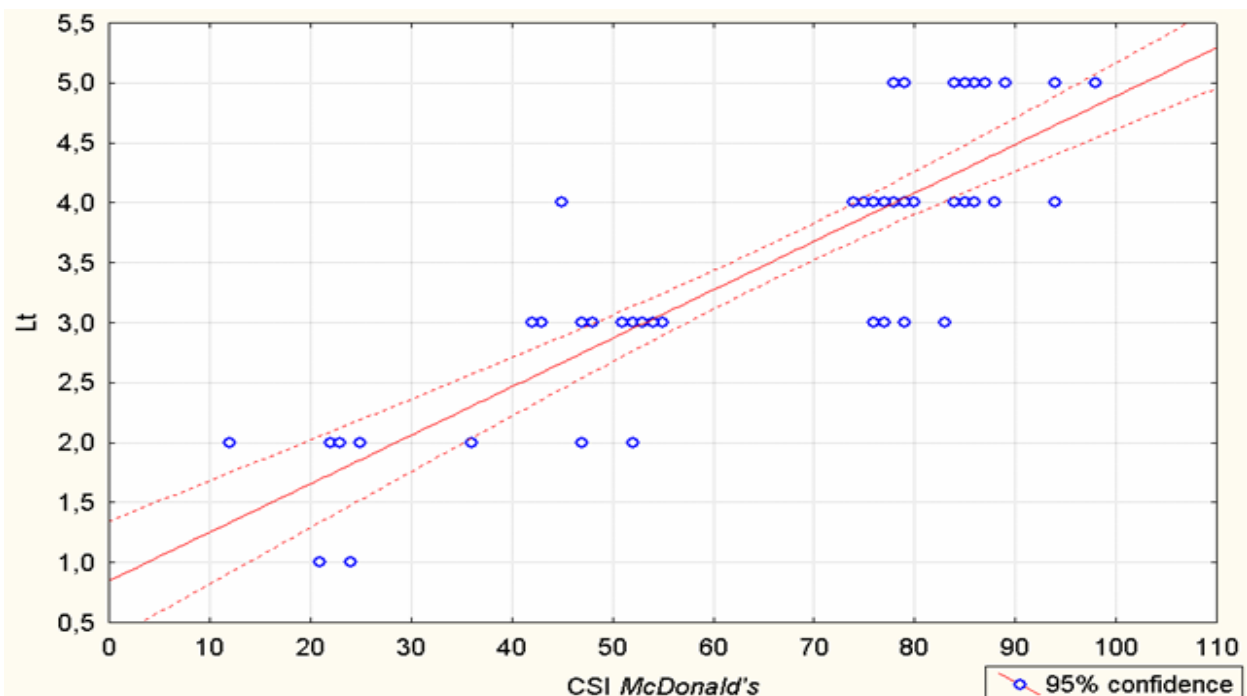
Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. *McDonald's* ir *Hesburger* klientų pasitenkinimas paslaugomis

Siekiant nustatyti ryšį tarp kliento pasitenkinimo lygio ir išleidžiamos pinigų sumos greito maisto restorane, buvo skaičiuojamas Spirmeno ranginis koreliacijos koeficientas (r). Koreliacijos koeficientas rodo koreliacijos tarp kintamųjų stiprumą. Esant statistikai reikšmingai koreliacijai, ryšio stiprumas buvo vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento (r) reikšmę (Sakalauskas, 1998):

- Kai $r \leq 0,1$ – ryšys labai silpnas;
- Kai $0,1 < r \leq 0,4$ – ryšys silpnas;
- Kai $0,4 < r \leq 0,6$ – ryšys vidutinis;
- Kai $0,6 < r \leq 0,8$ – ryšys stiprus;
- Kai $r > 0,8$ – ryšys labai stiprus.

Dėl didelės duomenų apimties ir laiko sąnaudų Spirmeno ranginio koeficiento apskaičiavimui buvo panaudoti dažniausiai *McDonald's* restoranuose besilankančių klientų anketų duomenys (22 proc, žr. 12 pav.). Apskaičiavus kiekvieno lankytojo pasitenkinimo paslaugomis indeksą ir palyginus su išleidžiama pinigų suma greito maisto restorane, nustatyta, jog šie rodikliai koreliuoja. Koreliacijos koeficientas siekia 0,82 (ryšys labai stiprus). Vadinasi, kuo didesnis kliento pasitenkinimo lygis (CSI), tuo didesnė pinigų suma išleidžiama greito maisto restorane. (16 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Sklaidos diagrama. Išlaidų priklausomybė nuo CSI

3. Tyrimo uždavinys: Įvertinti ryšį tarp organizacijos kultūros tipo ir organizacijos orientacijos į klientą.

Ištyrus *McDonald's* ir *Hesburger* greito maisto restoranų organizacijų kultūras, buvo nustatyta, jog *McDonald's* organizacijai būdingas klaninės kultūros tipas, tuo tarpu *Hesburger* organizacijoje dominuoja du organizacijos kultūros tipai – klaninė ir rinkos. Kiekvienam organizacijos kultūros tipui būdingi skirtingi organizacijos veiklos bruožai. Apskaičiavus šių organizacijų klientų pasitenkinimo indeksus, paaiškėjo, jog jie taip pat skiriasi (6,45 proc.) – *McDonald's* CSI = 70,17, *Hesburger* CSI = 65,64. Esant stipriai klaninei organizacijos kultūrai *McDonald's* pavyzdžiu, CSI indeksas aukštesnis, nei *Hesburger* atveju, kai dominuoja dvi organizacijos kultūros – klaninė ir rinkos. CSI indeksas parodo organizacijos orientaciją į klientą, todėl remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog nuo organizacijos kultūros tipo priklauso organizacijos orientacija į klientą.

3.3. Organizacijos kultūros poveikio organizacijos orientacijai į klientą poveikio įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė organizacijos kultūros tipų ir organizacijos orientacijos į klientą tarpusavio ryšius. Toliau pateikiami hipotezių tikrinimo rezultatai.

1 Hipotezė: *Organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo.*

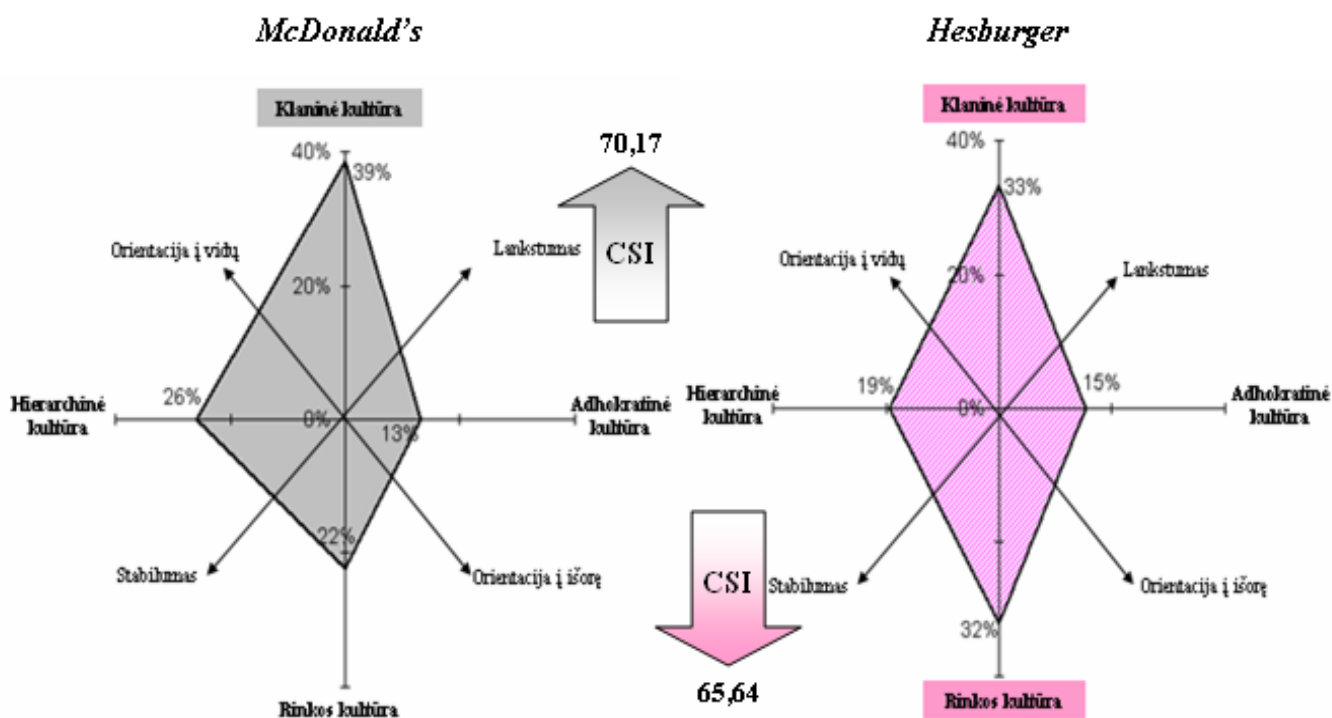
Ištirus organizacijos kultūros tipą greito maisto restoranuose ir apskaičiavus šių organizacijų klientų pasitenkinimo indeksus (CSI), buvo tikrinama H1 hipotezė. Siekiant pagrįsti/paneigti H1 hipotezę, buvo tiriama, ar esant skirtingiems kultūros tipams žymiai skiriasi klientų pasitenkinimo laipsnis.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog organizacijos kultūros tipas lemia darbuotojų elgesį su klientais, jų aptaravimo kokybę ir rezultatą. Klaninės organizacijos kultūros tipas akcentuoja organizacijos klimato svarbą ir gerų jausmų suteikimą klientams. Tuo tarpu rinkos organizacijos kultūros tipui svarbi konkurencinė kaina ir lyderiavimas rinkoje. Čia klientai pritraukiami ir išlaikomi dėl mažesnių sąnaudų. Dėka klaninės organizacijos kultūros tipo abiejų restoranų klientų pasitenkinimo rodikliai yra pakankamai aukšti, tačiau *Hesburger* ryškus rinkos kultūros dominavimas šiek tiek jį sumažina. Taip yra dėl to, kad visa organizacija nėra suinteresuota tik į klientą ir jo poreikių tenkinimą, bet ir į rezultatus, rinkos dalies didinimą.

Nustatyta, jog esant skirtingiems organizacijos kultūros tipams, CSI indeksas žymiai skiriasi. H1 hipotezė patvirtinta.

2 Hipotezė: *Klaninei organizacijos kultūrai būdingas aukštas klientų pasitenkinimo lygis.*

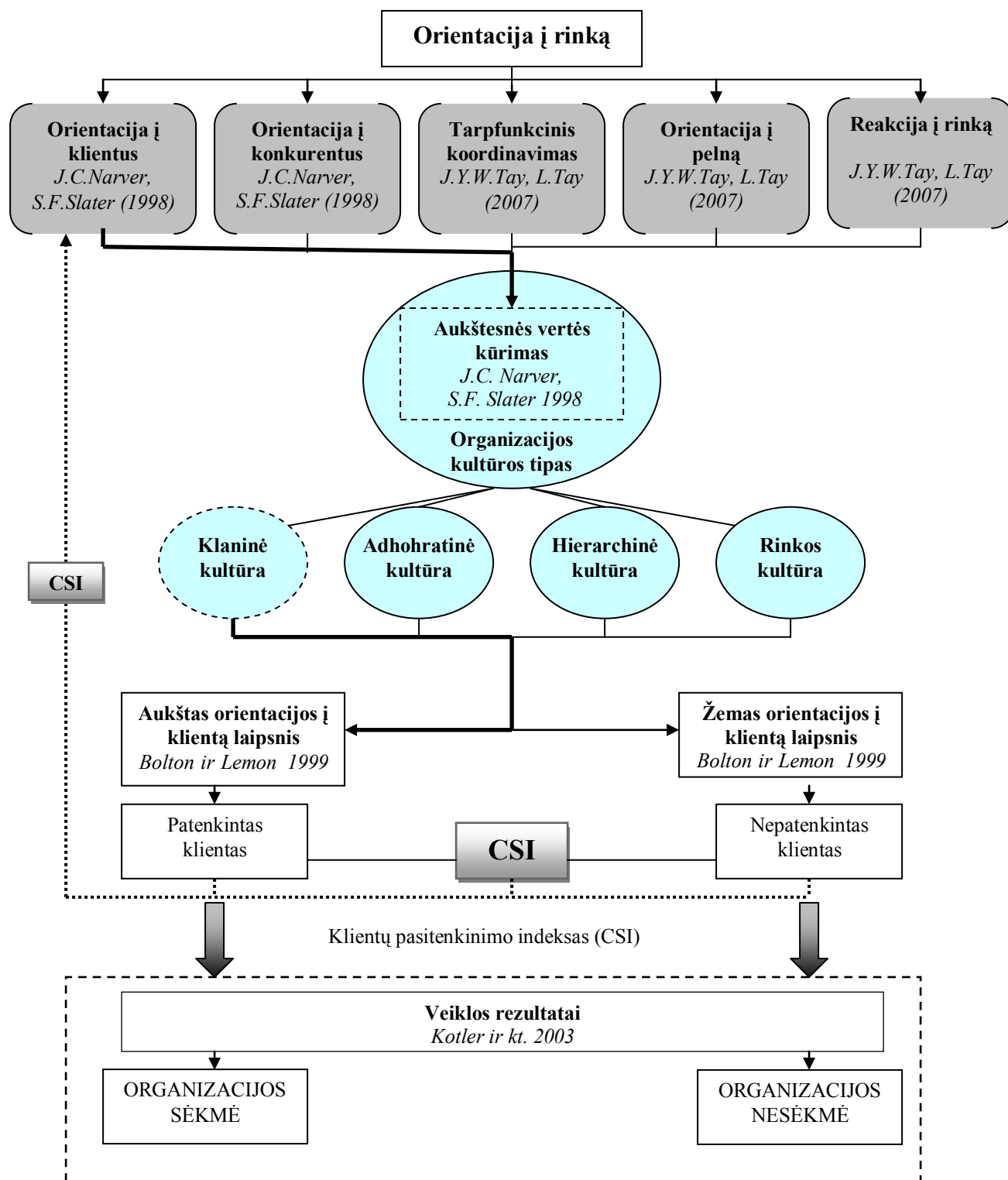
Tyrimo rezultatai patvirtina H2 hipotezę, jog klanų tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas klientų pasitenkinimo lygis. *McDonald's* greito maisto restorane vyrauja stiprus klaninės organizacijos kultūros tipas, tuo tarpu *Hesburger* greito maisto restorane dominuoja du organizacijos kultūros tipai – klaninė ir rinkos. Aukštas klientų pasitenkinimo lygis didesniąją dalimi vyrauja klanų tipo organizacijos kultūroje. (17 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

17 pav. McDonald's ir Hesburger CSI

Atlikus tyrimą ir patvirtinus H1 ir H2 hipotezes, galima suformuoti pakitusį organizacijos valdymo modelį, sukurta remiantis organizacijos kultūros santykiu su orientacija į klientą, kliento pasitenkinimo rodikliu ir organizacijos sėkmės ryšiu. (18 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Organizacijos kultūros ir jos orientacijos į klientą modelis

Orientacija į klientą, organizacijos kultūra ir organizacijos sėkmė yra tarpusavyje susiję elementai. Organizacijos kultūros poveikį organizacijos veiklos rezultatams pagrindė grupė autorių (Lukasova, 2004; Zakarevičius, 2004; Vaitkūnaitė, 2006; Žilinskas, Maksimenko, 2007; Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, Nikaitė, 2008). Veiklos efektyvumas priklauso organizacijos narių išsipareigojimo organizacijai ir jos filosofijai, kuriam įtakos turi vertybių bendrumas. Organizacijos kultūra integruoja organizacijos narių vertybes ir lemia organizacijos sėkmę. Kadangi organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo (H1), tai organizacijų veiklos rezultatai taip pat priklauso nuo orientacijos į klientą laipsnio. Didesnis orientacijos į klientą laipsnis bus tos organizacijos, kurios kultūra integruoja darbuotojus kurti aukštesnę vertę klientams. Vadinasi, didžiausią teigiamą įtaką veiklos rezultatams turi aukštas klientų pasitenkinimo laipsnis, kuris būdingas klano tipo organizacijos kultūrai (H2). Dėl šios priežasties tokias vertybes kaip kolektyvinis darbas, išsipareigojimas organizacijai, klientų poreikių patenkinimas puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės. Kliento pasitenkinimo santykį tarp produkto ar paslaugos kokybės, kainos ir lojalumo nurodė Bolton ir Lemon (1999). (Jurevičienė, Pilelienė, 2010) Kuo geresnė produkto kokybė, tuo didesnis klientų pasitenkinimas, o kartu didesnės kainos ir dažnai mažesnės sąnaudos. (Kotler ir kt. 2003) Tai lemia organizacijos sėkmę. Organizacijos sėkmės sąvoką taip pat galima traktuoti ir ne finansiniais rodikliais: darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, organizacijos stabilumas, efektyvumas, konkurencingumas, organizacijos augimas ir plėtra, stiprumas. (Vaitkūnaitė, 2005)

IŠVADOS

1. Išanalizavus daugelio lietuvių ir užsienio autorių organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, jog vienodos sampratos nėra. Kiekvienas autorius apibrėždamas organizacijos kultūros sampratą išskiria skirtingus prioritetus, tačiau visi pabrėžia organizacijos kultūros svarbą organizacijai. Dažniausiai organizacijos kultūra apibūdinama per vertybių prizmę, jungiančią organizacijos narius ir nukreipiančią juos bendrai veiklai. Remiantis šia samprata, vertybes ir jų diegimą galima panaudoti kaip priemonę organizacijos nariams suvienyti įgyvendinant strategiją ir taip užtikrinant organizacijos konkurentabilumą rinkoje. Norint panaudoti šį instrumentą, būtina nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą ir koreguoti vertybines nuostatas. Organizacijos kultūros tipologija labai įvairi: skirtingi autoriai išskiria skirtingus organizacijos kultūros tipus. Daugelio organizacijų negalima priskirti vienam ar kitam tipui, dažniausiai pasitaiko keli tipų deriniai.
2. Įrodyta, jog organizacijos kultūra yra kelių lygių. Geriausia organizacijos kultūrą tirti trimis lygmenimis: nagrinėjant fizinę aplinką, aiškinantis organizacijoje vyraujančias vertybes bei analizuojant pagrindines prielaidas. Galima išskirti du organizacijos kultūros tyrimo būdus – tiesioginį stebėjimą ir klausimyno panaudojimą. Svarbu, kad organizacijos kuriamoje aplinkoje vertybės sutiktų su darbuotojų vertybėmis, tuomet organizacijos kultūra bus stipri ir tinkamai atliks savo funkcijas. Dažniausiai vadybinėje literatūroje išskiriamos 3 organizacijos kultūros funkcijos: suteikti bendrumo jausmą organizacijos nariams, sustiprinti bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai, padėti išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.
3. Išnagrinėjus orientacijos į klientą sampratą, nustatyta, jog orientacija į klientą yra orientacijos į rinką elgsenos komponentas. Organizacijos orientacijos į klientą formavimas priklauso nuo organizacijos kultūrą apibrėžiančių vertybių, normų ir priemonių, kurios yra orientuotos į rinką. Norint padidinti organizacijos galimybes dirbti efektyviai, itin svarbu ištirti organizacijos kultūrą ir įvertinti darbuotojų supratimo apie orientaciją į klientą faktorių. Tik įtikinus komandą dirbti dėl klientų interesų, kartu patenkinant ir savo, ir organizacijos interesus, kuriami ilgalaikiai pelningos veiklos tikslai, o per tinkamai suformuotą organizacijos kultūrą organizacija gali vykdyti veiklą, orientuotą į klientą, naujovių, mokymosi ir pažinimo siekimą.
4. Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio autorių organizacijos kultūros tyrinėjimus, pastebėta, jog beveik nėra organizacijos kultūros tyrinėjimų orientacijos į klientą aspektu. Daugiausia organizacijos kultūra tiriama per vertybių prizmę siekiant išsiaiškinti jos ryšį su veiklos veiksmingumu. Empirinių tyrimų rezultatų analizė parodė, jog tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos efektyvumo

egzistuoja stiprus ryšys, vadinasi, organizacijos kultūra yra sėkmingos organizacijos veiklos užtikrinimo sąlyga. Taip pat nagrinėtas ir nustatytas ryšys tarp vadovų vertybių ir darbuotojų vertybių, įsipareigojimų, efektyvumo bei pasitenkinimo lygio, tarp organizacijos kultūros ir organizacinės elgsenos, tarp organizacijos strategijos ir organizacijos išreikštų vertybių.

5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, jog organizacijos orientacija į klientą priklauso nuo organizacijos kultūros tipo ir lemia organizacijos veiklos sėkmę. Efektyvesnis klientų lūkesčių tenkinimas įtakoja klientų elgesį bei organizacijos veiklos rezultatus.
6. Naudojant klientų lūkesčius kaip lyginimo matą (CSI skaičiavimas), remiantis nustatytu ryšiu, nustatyta tinkama kryptis organizacijos kultūrai, kaip strateginei priemonei, formuoti.

LUKOŠEVIČIŪTĖ, Irma. (2011) *The Impact of Organisational Culture on the Organisation's Orientation towards the Client*. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

SUMMARY

Topicality of the work. Recently, the diagnosis of organisational culture has become one of the most important areas of managerial research. Organisational culture is defined as a system of values, understandable and acceptable by all the members of the organisation. It has a strong impact on occupational activities and is essential for organisation's orientation towards the client. A well-formed organisational culture can be used as an instrument which helps to implement the organisation's strategy and achieve the objectives.

Aim of the work – to explore influence of organisational culture on the organisation's orientation towards the client.

Tasks set to achieve the aim:

1. To examine the concept of organisational culture referring to analysis of scientific literature.
2. To analyse the structure and functions of organisational culture.
3. To examine relationship between the organisational culture and orientation towards the client.
4. To examine the level of empirical research of the influence of the organisational culture on the orientation towards the client.
5. Following the assessment of interrelationship between the organisational culture and orientation towards the client, to form a model of organisational culture and its orientation towards the client.
6. To assess relationship between the type of organisational culture and organisation's orientation towards the client.

The main results of the research. Results of empirical research revealed that organisation's orientation towards the client depends on the type of organisational culture and determines the organisation's success. More efficient compliance with the customers' expectations influences customers' behaviour and results of the organisation's activities. Applying the customer's expectations as a comparison criterion (CSI calculations) and referring to the relation determined earlier, a right direction to form the organisational culture as a strategic measure was determined.

Scope of the work. The thesis consists of 57 pages (excluding bibliography and annexes), including 10 tables, 18 figures.

Key words: organisational culture, customer orientation (orientation towards the client), customer satisfaction index (CSI).

LITERATŪRA

1. BORISOVA, Lalka. (2009) Values as a Managerial Tool. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 52. ISSN 1392-1142.
2. CAMERON, Kim. (2004) *A Process for Changing Organizational Culture*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>.
3. CAMERON, Kim. (2004) *Organizational Culture Assessnebt Instrument*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://my.ilstu.edu/~lilipper/com435/survey_ocai_culture.pdf
4. ČIBURIENĖ, Jadvyga; GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. (2007) Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49. ISSN 1392-1142.
5. DIETRICH, Andreas. (2001) *Autopoiese und Konstruktivismus als Fundament einer neuen Sichtweise der Unternehmenskultur*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2001/Andreas_Dietrich.pdf.
6. DUBAUSKAS, Gediminas. (2006) *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 162 p. ISSN 9955-423-45-5.
7. Europos Sąjunga. Europos socialinis fondas *Kurkime ateitį drauge*. (2007) *Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus*. Metodinė medžiaga, p. 113. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>.
8. GIMŽAUSKIENĖ, Edita. (2006) Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacijų vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 39. ISSN 1392-1142.
9. HARRIS, Lloyd C. (1996) Benchmarking against the theory of market orientation. *Management Decision*. Volume 34, Issue 2, p. 25-29. ISSN 0025-1747.
10. Hesburger.lt (2011) *Organizacija. Rodikliai* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hesburger.lt/imone/organizacija/rodikliai>.
11. HOFSTEDE, Geert. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, Issue 2, p. 286. ISSN 0001-8392.
12. JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. (1996) Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, Nr. 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/x5w5p2610746266v/>.

13. JĖČIUVIENĖ, Marija. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38. ISSN 1392-1142.
14. JUCEVIČIENĖ, Palmira; POŠKIENĖ, Audronė; KUDIRKAITĖ, Lina; DAMANSKAS, Nerijus. (2000) *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija, 181 p. ISBN 9986138787.
15. JUREVIČIENĖ, Kristina; PILELIENĖ, Lina. (2010) Alkoholinius gėrimus gaminančių įmonių vertės kūrimas: marketingo sprendimų įtaka. *Vadyba. Journal of Management*. Nr. 1(17).p.115-122. ISSN 1648-7974.
16. KAIRIENĖ, Neringa. (2006) *Organizacijos vystymosi valdymas* (AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ pavyzdžiu). Magistro darbas. Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas.
17. KAIRIENĖ, Neringa. (2006) Organizacijos kultūros diagnozavimas ir keitimas. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos '2006*, Šeštoji studentų mokslinė konferencija, p. 100-105, ISBN 9986-38-672-1ю.
18. KARAZIJIENĖ, Žaneta; SABONIENĖ, Asta. (2010) Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste. *Ekonomika ir vadyba: 2010. 15*. ISSN 1822-6515. p.566-573. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-566.pdf>.
19. KARDELIS K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
20. kaunodiena.lt (2010) “McDonald’s” po remonto bus kitoks. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://kauno.diena.lt/naujienos/miestas/-mcdonald-s-po-remonto-bus-kitoks-276997>.
21. KAZOKIENĖ, Lina. (2009) Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 5. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/index.php?pId=323&lang=lt>.
22. KLEBANSKAJA, Nina; MATAČINSKIENĖ, Jūratė. (2006) Orientacijos į rinką ir veiklos rezultatų ryšys: AB “Alita” patyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38. ISSN 1392-1142.
23. KUČINSKAS, Vytolis; PAULAUSKAITĖ, Alina. (2008) *Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/skc/downloads/zurnalo_arch/amk_2/144_165kucinskas.pdf.
24. KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. *Rinkodaros principai*. -Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. - 856p. ISBN 9986-850-50-9.
25. LUKASOVA, Ruzena. (2004) Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 32. ISSN 1392-1142.

26. MAMEDAITYTĖ, Sevilė. (2003) *Ryšiai su visuomene*. Autorizuota metodinė medžiaga, p. 52. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf
27. MATKEVIČIENĖ, Renata. (2007) Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 41. ISSN 1392-0561.
28. Mcd.lt (2011) *McDonalds. Apie mus*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mcd.lt/worlds/>.
29. MONKEVIČIENĖ, Zita; LIUGAILAITĖ-RADZICKIENĖ, Laura. (2009) Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14. ISSN 1822-6515.
30. МОГУТНОВА, Наталья, Николаевна. (2005) Корпоративная культура: понятие, подходы. *Первые шаги*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2006/01/27/0000247973/17Mogutnova.pdf>
31. MORGAN, Robert E.; STRONG, Carolyn A. (1998) Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*. Volume 32, Issue 11/12, p. 1051 – 1073. ISSN 0309-0566.
32. NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. (1998) Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market Focused Management*, Nr. 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <https://commerce.metapress.com/content/wx04114wp1npc60r/resource-secured/?target=fulltext.pdf&sid=vlgprs55tghrg155klzmu255&sh=www.springerlink.com>.
33. O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 3 (34), p. 487.
34. PAULAUSKAITĖ, Nida; VANAGAS, Povilas. (1998) *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
35. PERRY, Monica L.; SHAO, Alan T. (2002) Market Orientation and incumbent performance in dynamic markets. *European Journal of Marketing*. 36 (9/10), p. 1140-1153. ISSN 0309-0566.
36. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KALININA, Irina. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31. ISSN 1392-1142.
37. PURLYS, Česlovas. (2009) Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49. ISSN 1392-1142.

38. POECH, Angela. (2002) *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.utzverlag.de/buecher/40259dbl.pdf>.
39. PRUSKUS, Valdas. (2005) *Vertybės rinkoje: sąveika ir pasirinkimas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, p. 260. ISBN- 9955-20-002-2.
40. REKAŠIŪTĖ-BALSIENĖ, Rita. (2006) Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37. ISSN 1392-1142.
41. ROBBINS, Stephen P. (2006) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. 2-as leid. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
42. SAKALAUSKAS, Virgilijus. (1998) *Statistika su statistika: mokomoji knyga*. Vilnius: Margi Raštai, 227 p.
43. SARROS, James C; GRAY, Judy; DENSTEN, lain. L.; COOPER, Brian. (2005) The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*.1 (30), p. 159.
44. SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass Inc. ISBN 0-7879-6845-5.
45. SCHMIDT, Michael. (2005) *Unternehmenskultur*. Norderstedt Germany: Books on Demand GmbH. 10 p. ISSN 978-3-638-68209-1.
46. SHOHAM, Aviv; PAKILO, Gregory M.; KROPP, Fredric. (2005) Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*. Volume 23, Number 5, pp. 435-454(20).
47. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2001) *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*. Daktaro disertacija. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas. 130 p.
48. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 24. ISSN 1392-1142.
49. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002b) *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 206 p. ISBN 9955456639.
50. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2008) Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4). [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/15/175.pdf>.
51. ŠIMANSKIENĖ, Ligita; TARASEVIČIUS, Tomas. (2010) Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1). ISSN 1822-6760. 2010.

52. ŠLIBURYTĖ, Laimona. (2005) The Impact of Differences in National Cultures on Mergers and Acquisitions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33. ISSN 1392-1142.
53. TAY, Jasmine, Y. W.; TAY, Linda. (2007) Market Orientation and the Property Development Business in Singapore. *International Journal of Strategic Property Management*, Nr. 11. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: https://info.vgtu.lt/upload/property_zurn/ijspm_2007_vol_11_no_1_p_1-16.pdf.
54. TREGGAR, Angela. (2003) Market orientation and the craftsperson. *European Journal of Marketing*. Volume 37, Issue 11/12, p. 1621-1635. ISSN 0309-0566.
55. TUULIK, Krista; ALAS, Ruth. (2005) The impact of values and management style upon subordinate commitment, effectiveness and satisfaction – ethical consideration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 36. ISSN 1392-1142.
56. VAITIEKAUSKAITĖ, Rasa. (2008) *Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai* [interaktyvus]. Iš Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/JMK_MMPIV_2008/PDF/26_Vaitiekauskaite_Imones.pdf.
57. VAITKŪNAITĖ, Vida. (2006) Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1 (45-53) [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://aleph.library.lt/F/LETMUKB6GA414BDYLS25GHUCUTSXNHGGXKX43VR2XLQH XV3LK7-36351?func=find-b&request=VAITK%C5%AANAIT%C4%96&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WFM&filter_request_4=&filter_code_5=WSF&filter_request_5=&x=0&y=0.
58. VANAGAS, Povilas; ABRAMAVIČIUS, Šarūnas. (1998) Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba-98*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga Kaunas: Technologija, p.434-438.
59. VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. (1979) Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*.
60. Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. (2010) Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. vasario 01 d.]. Prieiga per internetą: www.vakokybe.lt/get.php?f.342.

61. Verslobanga.lt (2007) *Aptarnavimas McDonald's restoranuose – vienas geriausių Lietuvoje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4626564bd7790>.
62. VILLIGER, Adrian. (2005) *Die Diagnose von Vertrauenskultur*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą: ftp://ftp.unizh.ch/hrm/04_forschung/fdb/uploads/da_villiger_adrian.pdf.
63. VVEINHARDT, Jolita. (2007) Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (9). ISSN 1648-9098.
64. VVEINHARDT, Jolita; NIKAITĖ, Indrė. (2008) Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (17) [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf.
65. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30. ISSN 1392-1142.
66. ZEFFANE, Rachid. (2009) Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 51. ISSN 1392-1142.
67. ŽILINSKAS, Vytautas, Jonas; MAKSIMENKO, Margarita. (2007) Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (8). ISSN 1648-9098.

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerbiamas respondente, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Irma Lukoševičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų organizacijos kultūros tipą. Anketa anoniminė. Tyrimo duomenys bus panaudoti magistro darbe.

Jums tinkamus atsakymus pažymėkite varnele √.

Dėkoju už atsakymus!

1. Įvertinkite teiginius apie savo organizacijos kultūros tipą nuo 1 iki 5, kur:

1 – visiškai nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – abejoju, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginiai		1	2	3	4	5
1.	Su vadybininku darbe kalbamės ne tik apie darbą, bet ir apie asmenines problemas.					
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir darbo metodus.					
3.	Kaip atliekame pavestus darbus, tikrina skyriaus vadybininkas.					
4.	Kiekvienas iš darbuotojų žino apie vadovų iškeltą tikslą – padidinti pardavimus daugiau ne praėjusiais metais – ir to siekia.					
5.	Su vadybininku turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie atliktus darbus.					
6.	Jei kuris nors iš darbuotojų pasiūlo naują idėją, vadovybė suteikia visapusišką pagalbą jai įgyvendinti.					
7.	Kiekvienam iš darbuotojų yra aiški organizacijos strategija, vertybės ir tikslai.					
8.	Vadovybė stengiasi didinti mūsų darbo našumą, siekiant geresnių rezultatų.					
9.	Esu įsitikinę (-usi), kad skyriuje, kuriame dirbu, turiu galimybę tobulėti ir siekti karjeros.					
10.	Vadovybė reguliariai pateikia naujų idėjų organizacijos tobulinimui.					
11.	Sudėtingą informaciją vadovybė pateikia taip, kad kiekvienam ji būtų aiški.					
12.	Mus nuolat informuoja apie organizacijos silpnąsias ir stipriąsias puses, siekius ir rezultatus.					
13.	Mūsų organizacija panaši į didelę šeimą, darbuotojai turi daug bendro.					
14.	Darbuotojai pasiryžę rizikuoti ir aukotis dėl užsibrėžto tikslo.					
15.	Organizacijoje visus veiksmus reguliuoja instrukcijos bei taisyklės.					
16.	Darbuotojai linkę konkuruoti tarpusavyje atliekant užduotis.					
17.	Esame skatinami dirbti komandomis, vieningai. Dalyvaujame priimant svarbius sprendimus.					
18.	Atliekant užduotis mums suteikiama laisvė: galima individualiai nuspręsti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą.					
19.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat būtume užimti, reikalauja paklusnumo bei santykių stabilumo.					
20.	Vadovybė reikli, tačiau už gerus rezultatus esame skatinami premijomis, pagyrimais, paaukštinimu pareigose.					
21.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas.					
22.	Mūsų organizaciją vienija pasišventimas naujovėms ir siekis pirmauti.					
23.	Mūsų organizaciją vienija taisyklės ir oficiali politika.					
24.	Mūsų organizaciją vienija tikslo siekimas.					

2. Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

3. Jūsų amžius:

iki 20 metų

- 21-30 metų
 - 31-40 metų
 - 41-50 metų
 - 51 ir daugiau metų
4. Jūsų išsilavinimas:
- Nebaigtas vidurinis
 - Vidurinis
 - Aukštesnysis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis
5. Jūs esate:
- Vadovaujantis personalas
 - Administracijos darbuotojas
 - Techninis arba aptarnaujantis personalas
6. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:
- Iki 5 metų
 - 5-10 metų
 - 11-15 metų
 - 16-20 metų
 - 21 ir daugiau metų

ANKETA KLIENTAMS

Gerbiamas respondente, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Irma Lukoševičiūtė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti Jūsų pasitenkinimą greito maisto restoranų paslaugomis Kauno mieste. Anketa anoniminė. Tyrimo duomenys bus panaudoti magistro darbe.

Jums tinkamus atsakymus pažymėkite varnele √.

Dėkoju už atsakymus!

1. Ar Jūs naudojate greito maisto restorano *McDonald's/Hesburger* paslaugomis?

- Taip, dažnai
 Kartais
 Ne

2. Kaip dažnai Jūs lankotės *McDonald's/Hesburger* greito maisto restoranuose?

- Kasdien
 Keletą kartų per savaitę
 Keletą kartų per mėnesį
 Kita.....

3. Kaip vertinate *McDonald's/Hesburger* greito maisto restoranų paslaugas? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur:

1 Visiškai nepatenkintas; 2 Iš dalies nepatenkintas; 3 Šiek tiek nepatenkintas; 4 Iš dalies patenkintas; 5 Ypač patenkintas.

Kriterijai		<i>McDonald's/Hesburger</i>				
		1	2	3	4	5
1.	Pasiektas rezultatas – gaunama tai, ko siekė klientai					
2.	Lengvai ir patogiai pasiekama paslaugų teikimo vieta					
3.	Patogus darbo laikas					
4.	Galimybė gauti informaciją internetu, telefonu					
5.	Iš karto reaguojama į pirmą kliento kontaktą					
6.	Kompetentingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai.					
7.	Geris bendravimo įgūdžiai					
8.	Pagarba ir mandagus elgesys su klientu					
9.	Tiksli teikiama informacija					
10.	Gebėjimas atpažinti individualaus kliento poreikį paslaugai					
11.	Pastovaus kliento atpažinimas					
12.	Maloniai nusiteikę ir draugiški paslaugų teikėjai					
13.	Atsakingi ir pareigingi darbuotojai					
14.	Tvarkingos ir švarios patalpos					
15.	Tinkamos priemonės ir darbo įrankiai, reikalingi paslaugos suteikimui					
16.	Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda					

4. Dėl kokių priežasčių esate labiausiai patenkinti *McDonald's/Hesburger* greito maisto restorano paslaugomis?

.....

5. Dėl kokių priežasčių esate labiausiai nepatenkinti *McDonald's/Hesburger* greito maisto restorano paslaugomis?

.....

6. Kokią sumą pinigų vidutiniškai išleidžiate vieno apsilankymo metu *McDonald's/Hesburger* restorane?

- iki 10 litų
- 10-20 litų
- 20-30 litų
- 30-40 litų
- 40 ir daugiau litų

7. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

8. Jūsų amžius:

- iki 20 metų
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51 ir daugiau metų

9. Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis