

ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖJE

Rasa Balvočiūtė¹, Laima Sandu²

¹ Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, Šiauliai, Lietuva

rasa.b@iname.com

² Vytauto Didžiojo universitetas, S. Daukanto g. 28, Kaunas, Lietuva

laima.sandu@gmail.com

Anotacija

Šiame straipsnyje aprašomas organizacinės kultūros tyrimas, atliktas mažmeninės prekybos įmonėje. Tyrimu buvo siekiama įvertinti įmonės organizacinę kultūrą, nes, kaip teigia daugelis šio fenomeno tyrėjų, ji skatina darbuotojų produktyvumą, užtikrina geranorišką darbuotojų bendradarbiavimą, didina lojalumą organizacijai. Organizacinė kultūra iširta taikant kokybinius tyrimo metodus: įmonės rašytinės informacijos šaltinių analizę, įmonės fizinės aplinkos analizę ir darbuotojų anketinę apklausą. Išanalizavus tyrimo rezultatus, įmonėje nustatyta esminių organizacinės kultūros skirtumų tarp viešai deklaruojamų ir darbuotojų suvokiamų vertybių. Tyrimu atskleistos tobulintinos įmonės organizacinės kultūros sritys; remiantis jomis, straipsnyje nurodytos tolesnės organizacinės kultūros kūrimo priemonės.

Pagrindiniai žodžiai: mažmeninės prekybos įmonė, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros gerinimo priemonės.

Įvadas

Organizacinė kultūra – nuostatų, normų, vertybių ir įsitikinimų visuma, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama užsibrėžtų tikslų ir sprendama kilusias problemas (Paužuolienė, Trakšelys, 2009). Tai tarsi vidinės vadybinės elgsenos modelis, apimantis tam tikrų santykių, tradicijų, bendravimo manierų visumą, filosofiją, formuojančią tam tikrą, tik tai organizacijai būdingą politiką. Organizacinė kultūra veikia net tik vidinę organizacijos aplinką, pirmiausia – jos darbuotojus, bet ir išorinę – klientus, tiekėjus, konkurentus. Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių sėkmingos įmonės veiklos kriterijų. Kiekvienos įmonės veiklos tikslas – kuo didesnis veiklos pelnas, tačiau šis tikslas nėra vienintelis, užtikrinantis ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Lietuvos verslo įmonių struktūroje daugiausiai yra mažmeninės prekybos įmonių – remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2012 m. šalyje buvo apie 37 tūkst. tokių įmonių, jose dirbo beveik 200 tūkst.

darbuotojų. Deja, šioms įmonėms būdinga didžiausia darbuotojų kaita ir bankrotų skaičius. Panašus skaičius šio tipo įmonių yra įregistruojamas ir išregistruojamas iš verslo įmonių registro – mažmeninės prekybos mikroįmonės per metus tiesiog išnyksta iš šalies verslo struktūros. Tokius pokyčius lemia didžiulė konkurencija šiame verslo sektoriuje. Siekdamas įsitvirtinti ar išlikti rinkoje, mažmeninės prekybos įmonės turi būti lanksčios, greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, pažinti esamus ir potencialius klientus. Šių įmonių sėkmę lemia kuo didesnis skaičius patenkintų ir lojalių klientų, o jiems surasti ir išlaikyti reikia kvalifikuoto, lojalaus ir patenkinto aptarnaujančiojo personalo. Norint, kad įmonėje darbuotojai būtų patenkinti, turi būti kuriama ir palaikoma jiems tinkama ir motyvuojanti organizacinė kultūra. Tad šiuo atveju galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių kriterijų, galinčių padėti įmonei sėkmingai veikti.

Ilgai veikiančiose įmonėse organizacinei kultūrai būdingos jau susiformavusios tradicijos, išbandytos vertybės ir nusistovėjusios bendravimo formos. Deja, mažmeninės prekybos įmonės dėl veiklos pobūdžio, orientuoto į nuolat kintančią išorinę aplinką, dažnai neturi galimybės ir laiko kurti unikalią organizacinę kultūrą. Todėl bandoma taikyti tam tikrus organizacinės kultūros modelius ar atskirus jų elementus, sukurtus kitose panašiose įmonėse. Įmonių vadovams svarbu žinoti, kaip veikia tie modeliai ir kaip darbuotojai vertina įmonėje vyraujančią organizacinę kultūrą.

Tyrimo objektas – mažmeninės prekybos įmonės organizacinė kultūra.

Tyrimo tikslas – atlikti mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros tyrimą siekiant nustatyti esamas ir darbuotojų suvokiamas organizacinės kultūros skirtumus.

Tyrimo metodai: organizacinė kultūra iširta taikant kokybinius tyrimo metodus: įmonės rašytinės informacijos šaltinių analizę, įmonės fizinės aplinkos analizę. Siekiant objektyviai iširti organizacinę kultūrą, atlikta įmonės darbuotojų anketinė apklausa.

Organizacinės kultūros tyrimo mažmeninėje prekybos įmonėje teorinis ir metodologinis pagrindimas

Lietuvoje ir užsienyje atlikta nemažai organizacinės kultūros tyrimų. Pažymėtini K. Cameron ir R. Quinn (1999), L. Šimanskienės (2002, 2008), P. Zakarevičius (2003), P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards (2004), E. Schein, H. Edgar (2004), K. Bunch (2009), L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010) tyrimai, kuriuose organizacinės kultūros kūrimas ir tobulinimas vertinamas kaip viena iš svarbiausių organizacijos valdymo priemonių. R. Movva (2004) tyrimas įrodė mitų, kaip organizacinės kultūros elementų, naudojimą vystant organizaciją. Tačiau empirinių tyrimų, ypač Lietuvoje, nėra daug. Dažniausiai tyrimai atliekami gamybos, viešojo sektoriaus organizacijose, o apie prekybos įmonių organizacinę kultūrą žinoma kur kas mažiau. Šio tipo organizacijose dažniausiai akcentuojamas darbuotojo ir kliento santykis, atliekami įvairūs rinkodaros, bendravimo su klientais ir kt. tyrimai, tačiau ne mažiau svarbu – aplinka, kurioje dirba prekybos įmonės darbuotojai.

Mažmeninės prekybos įmonės organizacinė kultūra įvertinta pasitelkiant kelias metodikas. Siekiant iširti organizacinę kultūrą, pirmiausia nustatyti organizacinės kultūros tyrimo objektai. Tyrimui naudota Schein (2004) ir Staniulienės (2010) 12 organizacinės kultūros elementų (*vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba*), kuriuos nustačius ir ištyrus turėjo būti atskleista įmonės organizacinė kultūra. Remiantis Šimanskiene (2002), Dikčiumi (2006), Pranuliu (2008), įvardytiems organizacinės kultūros pagrindiniams elementams tirti parinktos ir naudotos tokios tyrimo metodikos:

- literatūros analizė – analizuota įmonės interneto svetainė ir įmonės leidžiamas vidinis laikraštis;
- fizinės aplinkos studijavimas – įmonė buvo stebima darbo metu, užfiksuoti organizacinės kultūros elementai;
- įmonės darbuotojų anketinė apklausa.

Daugelis mokslininkų akcentuoja, kad siekiant nustatyti ir įvertinti įmonės organizacinę kultūrą tiksliausia naudoti ne vieną, bet kelis tyrimo metodus ir juos tarpusavyje tinkamai susieti. Tai suteikia galimybę objektyviai įvertinti tiriamą organizacinę kultūrą ir pateikti rezultatus.

Atliekant įmonės literatūros analizę, nagrinėta įmonės interneto svetainė ir vidinis laikraštis. Remiantis įmonės interneto svetaine, surinkta informacija apie mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros elementus: viziją, misiją, organizacijos politiką, organizacijos filosofiją, ideologiją, požiūrį į klientus,

darbuotojus ir partnerius. Įmonės vidinio leidinio analizė padėjo nustatyti ir įvertinti organizacinės kultūros herojus, pasakojimus, ritualus ir ceremonijas.

Kitas svarbus mažmeninės prekybos įmonės organizacinės kultūros vertinimo metodas buvo Šimanskienės (2002) pasiūlytas organizacinės kultūros analizės priemonių – fizinės aplinkos – studijavimas. Stebint ir analizuojant aplinką, nustatyti materialūs organizacijos simboliai, jų svarba ir reikšmė organizacijos kultūroje.

Mokslininkai (Ott, 1989; Kardelis, 2002; Luobikienė, 2005) pabrėžia tokį stebėjimo metodo pranašumą kaip galimybė stebėti ir analizuoti aplinką tiesiogiai nedarant jokio poveikio tyrimo rezultatams. Nebūtina iš anksto nustatyti tyrimo objektų; tyrimo laikotarpiu galima keisti tyrimo tikslus, atsižvelgiant į informaciją ir organizacinės kultūros elementus, užfiksuotus tiriamoje organizacijoje. Stebėjimo metodas taikytas norint nustatyti ir įvertinti įmonės organizacinės kultūros materialius elementus.

Siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į įmonės organizacinę kultūrą ir su ja susijusius lūkesčius, naudotas darbuotojų anketinės apklausos metodas. Daugelis organizacinės kultūros elementų, pvz., vizija, misija ir kitos vertybės, sukuriama aukščiausių įmonės vadovų ir nuleidžiami žemesnio rango darbuotojams, todėl dažnai darbuotojų suvokiama organizacinė kultūra skiriasi nuo oficialiai pateiktosios vadovybės. Šiam skirtumui įvertinti ir atskleisti pasirinktas darbuotojų anoniminės apklausos metodas.

Įmonės administracijoje dirba apie 200 darbuotojų. Didžiausią dalį jų sudaro pirkimo skyriai, todėl darant prielaidą, kad pirkimo skyriuose vyrauja panaši organizacinė kultūra, nuspręsta apklausti visus 30 vieno iš šešių pirkimo skyrių darbuotojų. Kadangi dauguma tirtų organizacinės kultūros elementų, tokių kaip organizacijos politika, vertybės, vizija, misija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, būdingi ir bendri visai organizacijai, galima teigti, kad apklausos rezultatai atspindi įmonės organizacinę kultūrą.

Anketą sudarė 15 uždarojo tipo klausimų, kuriais buvo norima įvertinti organizacinės kultūros skirtumus tarp to, ką viešai deklaruoja organizacija ir kaip ją suvokia įmonės darbuotojai. Anketa buvo anoniminė, siekiant kuo didesnio respondentų atvirumo pateikiant nuomonę apie tiriamoje įmonėje vyraujančią organizacinę kultūrą. Anketiniai duomenys apdoroti MS Excel programa.

Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Tiriama mažmeninės prekybos įmonė buvo stebima ir tyrimai atliekami nuo 2012 m. kovo 2 d. iki 2012 m. kovo 18 d. Siekiant iširti kuo daugiau organizacinės kultūros elementų, pirmiausia surinkta ir

įvertinta visa viešai deklaruojama informacija, pateikiama įmonės interneto svetainėje.

Tirta įmonė veikia daugiau kaip 10 metų, turi aiškiai suformuotą veiklos misiją, viziją ir strategiją.

Įmonės verslo vizija – būti pirmaujančia įmone pasirinktose rinkose. Remiantis Andriuščenka (2006) ir Staniulienė (2010), vizija – tai vadovų nupieštas ateities paveikslas, kaip turi atrodyti įmonė ateityje. Šiuo atveju vizija parodė, kad organizacija siekia būti geriausia visose srityse, kuriose veikia.

Įmonės interneto svetainės analizė atskleidė organizacijos požiūrį į darbuotojus. Nustatyta, jog įmonėje siekiama, kad visi darbuotojai būtų savo sričių profesionalai, nuolatos siekiantys tobulėti – „džiaugiamės ir didžiuojamės savo gretose matydami perspektyvius ir nuolat tobulėjančius kolegas“.

Įmonės misija parodo organizacijos veikimo paskirtį; tai organizacijos pirminis tikslas, pateisinantis organizacijos steigimą ir gyvavimą ir atskiriantis ją nuo kitų organizacijų (Hampton, 1994). Nustatyta, kad tiriamos įmonės misija orientuota į klientus ir darbuotojus. Siekis būti patikima ir geriausiai tenkinančia klientų poreikius mažmeninės prekybos sistema patvirtino įmonės viziją būti geriausia ir tarp konkurentų, ir tarp klientų. Atliekant interneto svetainės analizę nustatyta, kad įmonė siekia nuolatinio darbuotojų materialinės gerovės didėjimo. Pagal pateiktą viziją įmonėje turėtų būti skiriamas didelis dėmesys ir klientams bei jų poreikių tenkinimui, ir darbuotojų materialinių ir kompetencinių vertybių didinimo sąlygoms.

Kitas organizacinės kultūros elementas, nurodantis darbuotojams darbo gaires, yra įmonės tikslai. Įmonės interneto svetainėje deklaruojami tokie *organizacijos tikslai*:

1. *Prekybos sistemos sukūrimas*. Šis tikslas rodo, kad įmonė suinteresuota tapti savo srities profesionalė ir klientams pasiūlyti patogią prekybos sistemą.
2. *Patenkinti klientai*. Šis tikslas rodo organizacijos santykius su vartotojais. Įmonė viešai deklaruoja, kad jos sėkmė didžiausia dalimi priklauso nuo patenkintų klientų, užtikrinant jų poreikius atitinkančią asortimentą ir kokybišką aptarnavimą.
3. *Kompetingas personalas*. Šis tikslas rodo organizacijos požiūrį į darbuotojus. Siekdama visokeriopai patenkinti klientą, organizacija turi didelį dėmesį skirti žmogiškiesiems ištekliams.
4. *Efektyvi ir lanksti valdymo sistema*. Efektyvumas reiškia kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį arba jų atitikimo laipsnį; „efektyviai“ reiškia veikti tiksliai, laiku ir mažiausiomis sąnaudomis. Nustatyta, kad įmonei svarbi lanksti valdymo sistema, siekiant patenkinti kliento poreikius; ji turi greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir mokėti greitai prisitaikyti prie klientų.

5. Geri darbo rezultatai:

- pelno didėjimas;
- prekių atsargų apyvartumo augimas;
- išlaidų mažėjimas.

Prie teigiamų darbo rezultatų priskiriami ekonominiai veiklos rodikliai. Patenkinti klientai ir kompetentingi darbuotojai išskiriami kaip atskiri tikslai. Nustatyta, kad įmonėje siekiama nuolatinio ekonominių rodiklių augimo, todėl ir tikslai apibrėžiami kaip nesibaigiantys procesai.

Kaip teigia Robbins (2006), pagrindinis organizacinės kultūros elementas, kuris parodo esminius darbuotojų įsitikinimus, yra vertybės. Tiriamos įmonės interneto svetainės analizė parodė, kad įmonėje išskirtos tokios keturios *organizacinės vertybės*:

1. *Patenkinti klientai*. Ši vertybė rodo, jog įmonei svarbiausia – klientų pasitenkinimas, kurį užtikrina kokybiškos prekės ir nepriekaištingas aptarnavimas.
2. *Patenkinti darbuotojai*. Ši vertybė rodo, kad darbuotojas – didžiausias organizacijos turtas. Patenkinti darbuotojai yra svarbiau nei puikūs veiklos rezultatai, kurie pagal svarbumą nurodyti trečioje vietoje.
3. *Puikūs veiklos rezultatai*. „Mes siekiame dirbti puikiai. Dirbti gerai mums nepakanka.“ Ši vertybė rodo ambicingus organizacijos siekius – būti nuolatos pirmaujančia įmone. Vertinant pardavimo apyvartą Lietuvos mastu, ši organizacija laikoma viena iš pirmaujančių savo veiklos srityje.
4. *Pažanga*. Atsižvelgiant į šią organizacijos vertybę, nustatyta, kad veiksniai, turintys užtikrinti įmonės lyderystę pasirinktose rinkose, yra nuolatinis procesų tobulinimas, nuolatinis mokymasis ir kiekvieno darbuotojo saviugda.

Įmonės tradicijos, kaip vienas iš organizacinės kultūros elementų, suteikia įvykiams įmonėje prasmės (Schwartz, 1992). Siekiant iširti mažmeninės prekybos įmonės tradicijas, informacija buvo renkama iš organizacijos interneto svetainės nuotraukų, kuriose galima matyti, kaip darbuotojai leidžia laiką darbo ir laisvalaikio metu. Tyrimu nustatyta, kad tarp darbuotojų skatinamas kolektyvinis bendravimas – bendri seminarai, mokymai. Įmonė daug pastangų ir lėšų skiria darbuotojų šventėms organizuoti. Kas metai per Kalėdas darbuotojai ir jų vaikai gauna dovanėlių, darbuotojų vaikams dalijami pakvietimai į spektaklius. Kiekvieną vasarą organizuojama didelė įmonės šventė, per ją apdovanojami metų geriausi darbuotojai, pristatomi metų pasiekimai, išsakoma padėka darbuotojams. Per šventę darbuotojai ir jų šeimos nariai gali klausytis koncerto. Įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų vaikams, tai galima matyti ir nuotraukų galerijose: mažieji drauge žaidžia, žiūri spektaklius ar užsiima kitokia smagia veikla. Įmonės

darbuotojai taip pat laisvalaikiu skatinami dalyvauti įvairiuose užsiėmimuose – organizuojamos sporto šventės, krepšinio ir tinklinio turnyrai.

Tiriant organizacijos interneto svetainę nustatyta, kad įmonė daug dėmesio skiria dalyvavimui viešuose renginiuose. Pateiktos nuotraukos iš studentų karjeros dienų rodo, kad organizacijai svarbu populiarinti savo vardą tarp jaunų ir perspektyvių darbuotojų. Įmonė teigiamai vertina studentus, dar neturinčius darbo patirties, tai akcentuoja ir darbo pasiūlymų skelbimuose – pabrėžia, kad gali pretenduoti ir paskutinių kursų studentai. Turėdama stiprią mokymo sistemą, įmonė greitai ir profesionaliai perduoda naujiems darbuotojams darbo patirtį, todėl net ir jos neturintys studentai gali greitai ir gerai išmokti dirbti.

Įmonės filosofija ir materialūs simboliai. Tiriant įmonės organizacinę kultūrą, svarbu išnagrinėti įmonės filosofiją ir materialius simbolius, nes jie nusako elgesio standartus, vertybes ir lūkesčius, kuriais įmonė siekia savo tikslų (Staniulienė, 2010). Apsilankius analizuojamoje įmonėje ir apžvelgus vidinę aplinką matyti, kad didelę reikšmę aplinkoje turi materialūs simboliai, perduodantys organizacijos filosofiją. Tik įėjus į laukiamąjį, kur sutinkami įmonės svečiai, ant sienos skelbiami filosofiniai posakiai apie verslą. Panašių verslumą skatinančių minčių galima rasti kiekviename įmonės skyriuje. Daugiausia įmonės simbolikos yra pagrindinėje salėje, ant sienų kabo filosofinę prasmę turintys paveikslai ir skelbiamos filosofinės mintys apie verslą. Simbolikoje galima pastebėti religijos ir gamtos motyvų. Paveiksluose galima pamatyti net tik dangų ar saulę, bet ir kryžių ar kitų panašių religinių motyvų.

Tam tikros filosofinės mintys nurodo organizacijos požiūrį į darbuotojus: „Visada bus vargšas tas, kuris į darbą eis tik dėl pinigų. Mus supantys žmonės ir iš jų sugrįžusi mūsų meilė – daug didesnis turtas.“ Tokiu pasakymu organizacija tikisi iš darbuotojų atsidavimo ir meilės darbui. Meilė žmonėms yra daug vertingesnė nei pinigai. Didelis dėmesys skiriamas įmonės vadovams: „Vadovais gali būti tik visapusiškai turtingi žmonės, daug duodantys, reikalaujantys, daug gaunantys, daug pakeliantys. Turtas šiuo atveju – energija, kurią sąlygoja instinktus suvaldanti valios stiprybė, teisingas gyvenimo būdas, nukreiptas į tobulėjimą.“ Teigiama, kad nuoširdžiam darbui tinkanti aplinka priklauso nuo žmonių bendravimo, tarpusavio supratimo ir geranoriškumo. Neigiamas elgesys ir požiūris yra baudžiamas, o kiekvieno darbuotojo pareiga – netylėti: „Tas, kas ima iš firmos, lygiai taip pat ima ir iš kiekvieno darbuotojo. Kiekvieno pareiga garsiai kalbėti apie menkiausius prasižengimus, kurie trukdo formuoti bendrą firmos sąmoningumui. Garsiai kalbėti – tai neleisti apgaudinėti ir nesileisti apgaudinėjamam.“

Filosofiniuose organizacijos posakiuose minimas ir atlyginimo kėlimo klausimas: „Pagrindinis firmos darbuotojų atlyginimo kėlimo kriterijus yra darbuotojo pastovus sąmoningumo kilimas, aktyvus dalyvavimas firmos gyvenime. Firma, išsiugdydama sąmoningą darbuotoją, sprendžia ne tik savo, bet ir visų savo darbuotojų problemas.“ Taigi įmonėje vertinami darbuotojai, dirbantys ilgą laiką, nuolatos tobulėjantys ir aktyviai siekiantys įmonės gerovės. Vertinant tai, jog aukščiausio lygio įmonės vadovai dirba nuo pat verslo sukūrimo pradžios, galima teigti, kad tokia įmonės filosofija organizacijoje susiformavusi jau ne vienerius metus.

Herojai ir pasakojimai. Vienas iš Staniulienės (2010) siūlomų organizacinės kultūros elementų yra herojai ir pasakojimai, kurie įmonės organizacinei kultūrai svarbūs tuo, kad įsmenina tam tikras kultūros vertybes ir nurodo vaidmenis, kaip derėtų elgtis įmonės darbuotojams. Tiriamoje įmonėje kiekvieną mėnesį leidžiamas laikraštis, kuriame didelis dėmesys skiriamas organizacijos darbuotojams. Pirmame laikraščio puslapyje pristatomi veiklos pasiekimai, kituose pagerbiami geriausi mėnesio darbuotojai. Leidinyje aprašomos istorijos, už ką skirti apdovanojimai, darbuotojams padėkas reiškia vadovai, spausdinamos nuotraukos – taip atsidėkijama labiausiai nusipelnusiems darbuotojams ir siekti gerų veiklos rezultatų skatinami kiti.

Kita dalis leidinio straipsnių skirta darbuotojų laisvalaikui aprašyti. Visi, užsiimantys įdomia veikla, gali siųsti savo pomėgių aprašus ir nuotraukas ir taip pat būti pagerbti įmonės leidinyje. Taip įmonė siekia suformuoti aktyvių, idėjinių ir kūrybingų darbuotojų mentalitetą organizacijoje.

Herojams ir pasakojimams, kaip organizacinės kultūros elementui, įmonėje priskirtinas aukščiausių vadovų karjeros kilimo kelias. Keletas aukštų vadovų, pradėję dirbti nuo žemiausių pareigų, sugebėjo per ilgą laiką pasiekti karjeros aukštumų – tokiais pavyzdžiais siekiama parodyti, kad įmonėje skatinamos ir vertinamos pastangos ir lojalumas organizacijai. Įmonėje yra daug pavyzdžių, kaip pardavėjai, apsaugos darbuotojai ar administratoriai po ilgo ir kruopštaus darbo tapo padalinių vadovais.

Sėkmės istorijos pristatomos ir įmonės interneto svetainėje, kur skelbiamos darbuotojų nuotraukos su trumpa nuomone, kodėl verta dirbti šioje įmonėje.

Anketinės apklausos rezultatai

Daugelis autorių (Shein, Šimanskienė, Staniulienė ir kt.) efektyvia organizacine kultūra laiko tokią, kuriai pritaria ir jos sukurtomis vertybėmis vadovaujasi įmonės darbuotojai. Siekiant įvertinti, ar įmonės organizacinė kultūra yra priimtina ir visiems darbuotojams vienodai suvokiama, buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą.

Atlikus respondentų atsakymų analizę nustatyti tokie neatitikimai tarp tirtose įmonėse viešai deklaruojamos ir darbuotojų suvokiamos organizacinės kultūros:

1. *Nustatyta, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai svarbūs įmonei* – daugelis darbuotojų nurodė, kad įmonės interneto svetainėje deklaruojamos vertybės neatitinka jų suvokiamų vertybių. Darbuotojai nemano, kad įmonėje viena iš prioritetinių vertybių yra „patenkinti darbuotojai“. Nors įmonė viešai deklaruojamoje vertybių sistemoje puikius veiklos rezultatus įvardija kaip mažiausiai svarbų vertybinį elementą, tačiau, darbuotojų manymu, pelnas – pati svarbiausia vertybė įmonės vertybių sistemoje.
2. *Nustatyta, kad įmonėje nėra investuojama į draugiškos aplinkos kūrimą* – daugiau kaip du trečdaliai darbuotojų mano, jog įmonė nepakankamai investuoja į darbuotojams draugiškos aplinkos kūrimą, nors viešai deklaruojama, kad organizacijoje skatinamas geranoriškumas ir tolerancija. Daugiau nei pusei darbuotojų niekad nėra tekę leisti laisvalaikio kartu su vadovais, nors dauguma jų norėtų ir mano, kad būtų smagu.
3. *Nustatyta, kad įmonėje nepakankamai skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas* – kas trečias apklaustas darbuotojas mano, jog kūrybiškumas įmonėje yra demotyvuojamas, o likusieji neturėjo nuomonės šiuo klausimu.
4. *Nustatyta, kad įmonėje nepakankamai išvystyta darbuotojų saviraiškos sistema* – darbuotojų apklausa parodė, jog įmonė nesukuria darbuotojams galimybių realizuoti save kaip asmenybę. Didžioji dalis darbuotojų įmonėje dirba tik tam, kad galėtų užsidirbti pragyvenimui ir gautų darbinės patirties, reikalingos patrauklesniam darbui susirasti.
5. *Nustatyta, kad įmonėje yra nelanksti valdymo sistema* – apklausa atskleidė, jog dauguma organizacijos darbuotojų įmonėje neturi didelės veiklos laisvės, negali savarankiškai be vadovo pritarimo priimti sprendimų, nors vienas iš įmonės tikslų yra lanksti ir efektyvi valdymo sistema. Vertinant darbuotojų atsakymus susidaro įspūdis, kad įmonėje vyrauja biurokratinis valdymo stilius.
6. *Nustatyta, kad įmonėje nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos* – beveik trečdalis respondentų nurodė nesuprantantys, pagal kokius kriterijus nustatomas jų darbo užmokestis. Darbuotojai mano, kad dažnai įmonės išskelti tikslai, nuo kurių tiesiogiai priklauso jų motyvacija, neatitinka tikrovės.
7. *Nustatyta, kad įmonėje trūksta darbuotojų profesinio tobulėjimo seminarų ir mokymų* – daugiau nei pusė apklaustųjų mano, jog įmonė nesudaro pakankamų profesinio darbuotojų tobulėjimo sąlygų, nors viešai deklaruojama, kad įmonės darbuotojai yra įvairių sričių profesionalai, o vienas iš įmonės siekiamų tikslų yra kompetentingas personalas.

8. *Nustatyta, kad įmonėje darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka* – trečdaliui darbuotojų prastos darbo aplinkos sąlygos sukuria diskomfortą, dėl to darbe jaučiamasi prastai. Taip pat darbuotojai nėra linkę išsakyti pageidavimų, nes netiki, kad vadovai galėtų pagerinti jų darbinę aplinką.

Organizacinės kultūros gerinimo krypčių numatymas

Williams ir kiti (1989) organizacinės kultūros keitimo procese siūlo naudoti tokias priemones:

- *Organizacijos darbuotojų keitimas.* Organizacijos požiūrius ir įsitikinimus dažnai galima pakeisti tik pakeitus kertines pareigas einančius darbuotojus. Atėję nauji darbuotojai paprastai atneša į organizaciją naujų idėjų, kurios veikia kaip vienas iš organizacijos kultūros keitimo veiksnių.
 - *Darbuotojų darbo vietų organizacijoje keitimas.* Didelėse įmonėse, kur yra daug skyrių ir padalinių, paprastai susiformuoja įvairių subkultūrų, todėl darbuotojų darbo vietos ar pareigų rotacija gali daryti teigiamą įtaką įmonės organizacinei kultūrai.
 - *Darbuotojų suvokiamų vertybių, įsitikinimų ir požiūrių keitimas.* Žmonių įsitikinimus ir požiūrius gali keisti tokie veiksmai: kolektyvo lyderių elgesys, pareigybų etalonai, grupiniai valdymo metodai, aiškinamasis darbas, vadovų mokymai ir formalios diskusijos, kuriomis siekiama įtraukti į užduoties vykdymą visus darbuotojus. Grupinės diskusijos skatina kurti bendrus darbuotojų įsitikinimus ir vertybes.
 - *Darbuotojų elgsenos keitimas.* Ugdant naujus darbuotojų gebėjimus, keičiasi ir jų įsitikinimai. Darbuotojas, gavęs naują užduotį, tol netikės jos nauda, kol neišmoks jos kokybiškai atlikti.
 - *Organizacijos sistemų ir struktūrų keitimas.* Manoma, kad pakeitus įmonės struktūrą galima pakeisti organizacinę kultūrą, tačiau vien dėl organizacinės kultūros gerinimo struktūros keisti nerekomenduotina, nes poveikis yra sunkiai numatomas.
 - *Organizacijos įvaizdžio keitimas.* Pasitelkus įvairias reklamos priemones, saugant įmonės vardą, viešai skelbiant sėkmingą įmonės veiklą ir pan., siekiama suformuoti palankų vartotojų ir darbuotojų požiūrį į organizaciją.
- Dalavigne ir Robertson (1994) teigia, kad organizacinės kultūros pertvarka neturi būti atliekama skubotai. Autoriai nurodo tokius hierarchinius pertvarkos elementus, kur kiekvienas aukštesnis lygmuo yra sudėtingesnis už žemesnįjį. Organizacinės kultūros pertvarka gali būti atliekama tokia seka:
- 1) fizinių objektų keitimas;
 - 2) veiklos būdų keitimas;
 - 3) mąstymo būdų ir ideologijos keitimas;
 - 4) pasaulėžiūros keitimas;
 - 5) vertybinių orientacijų keitimas.

Taip pat autoriai pabrėžia, kad keičiant organizacinę kultūrą svarbu neskubėti ir leisti darbuotojams subręsti pokyčiams.

Panaudojant aprašytus Williams (1989), Dalavigne ir Robertson (1994) pasiūlytus organizacinės kultūros metodus, parengtas tiriamos įmonės organizacinės kultūros gerinimo veiksmų ir priemonių planas.

1 lentelė

Organizacinės kultūros gerinimo priemonės

Organizacinės kultūros problema	Organizacinės kultūros gerinimo priemonės
1. Darbuotojai jaučiasi nepakankamai svarbūs įmonei.	1. Įmonės darbuotojų vertybių ir įsitikinimų stiprinimas
2. Įmonėje nėra investuojama į draugiškos aplinkos kūrimą.	2. Įmonės tradicijų sukūrimas
3. Įmonėje neskatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir novatoriškumas.	3. Įmonės vadovų efektyvaus vadovavimo įgūdžių gerinimas
4. Įmonėje nepakankamai išplėtotas darbuotojų saviraiškos sistema.	
5. Nelanksti įmonės valdymo sistema.	
6. Įmonėje nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos.	4. Darbo užmokesčio sistemos kriterijų sukūrimas
7. Trūksta darbuotojų profesinio tobulėjimo seminarų ir mokymų	5. Darbuotojų mokymo ir profesinio tobulėjimo sistemos sukūrimas
8. Darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka	6. Darbuotojų darbo aplinkos įmonėje gerinimas

Šaltinis: parengta darbo autorių remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, įmonei rekomenduota gerinti organizacinę kultūrą šiomis priemonėmis:

Stiprinti organizacijos darbuotojų vertybes ir įsitikinimus. Įmonei siūloma peržiūrėti suformuotas vertybes, įvertinti darbuotojų požiūrį ir koreguoti, kad jos būtų suprantamos vienodai ir įmonės savininkų, ir darbuotojų.

Sukurti naujas įmonės tradicijas. Norint suformuoti draugišką kolektyvą, įmonei ne visada reikia daug lėšų, greičiau – idėjų ir vadovų skatinimo daugiau dėmesio ir laiko skirti kolektyvo socializacijai didinti. Įmonės vadovams siūloma organizuoti įvairias šventes, kurti skyriaus tradicijas, kurios paprastai padeda darbuotojams labiau pažinti vieniems kitus, ir taip pagerinti kolektyvo darbinis santykius.

Skirti didesnę dėmesį įmonės simbolikos naudojimui. Siūloma įmonėje platinti įvairią simboliką (tutinus, užrašines, kalendorius ir pan.), siekiant darbuotojų susitapatinti su pačia organizacija ir didesnio pasitenkinimo ja.

Ugdyti darbuotojų vadovavimo įgūdžius. Įmonių savininkams rekomenduojama skirti didesnę dėmesį vadovų ugdymui. Siūloma organizuoti mokymus, kad vadovai išmokytų panaudoti grupinius sprendimo metodus ir įtrauktų į šį procesą kuo daugiau darbuotojų, išmokytų neįžeidžiančiai kritikuoti ir teisingai pagirti pavaldinius. Vadovai turi išmokti vertinti valdymo veiksmų efektyvumą.

Sukurti aiškią darbo užmokesčio sistemą. Organizacijai rekomenduojama persvarstyti esamą darbo užmokesčio sistemą ir nustatyti darbo užmokesčio kriterijus, kurie būtų vienodai suprantami visiems įmonės darbuotojams. Pasiūlytas darbo užmokesčio kriterijų planas pagal pareigybes gali būti koreguojamas atsižvelgiant į gautus papildomo tyrimo rezultatus, tačiau svarbiausia – suvokti, kad teisingas darbuotojų darbo užmokesčio paskirstymas gali gerokai sumažinti nepasitenkinimo darbu veiksnius ir darbuotojų pasidalijimą į grupes.

Gerinti įmonės mokymų sistemą. Nustačius, jog organizacijos darbuotojai nori gerinti žinias ir tobulėti profesijoje, rekomenduojama persvarstyti organizacijos mokymų sistemą ir organizuoti personalo saviugdą procesą, kad darbuotojai galėtų dalytis žiniomis tarpusavyje. Papildomai rekomenduojama poilsio zonoje įrengti bibliotekas, kur darbuotojai per pertraukas galėtų atsipalaiduoti ir užsiimti savišvieta.

Gerinti darbuotojų fizinę aplinką. Siekiant pagerinti įmonės darbuotojų fizinę aplinką, siūloma į naujo pastato projektavimo procesą įtraukti visus įmonės darbuotojus. Renkant pastato projektą ar vidaus dizainą, patartina apklausti įmonės darbuotojus, kad jie jaustųsi svarbesni ir žinotų, jog aukščiausio lygio vadovams rūpi jų nuomonė.

Išvados

Organizacinė kultūra – tai bendra filosofija, vertybės ir lūkesčiai, sujungiantys organizaciją ir jos narius į visumą. Ji svarbi ir vadovams, numatantiems organizacijos siekius, tikslus bei veiklos rezultatus, ir visiems įmonės darbuotojams, nes nurodo, kaip reikia elgtis tam tikroje situacijoje, sumažina dviprasmiškumą ir atskleidžia, kas yra vertinama įmonėje.

Mažmeninės prekybos įmonių organizacinė kultūra yra dinamiška, nuolat kinta. Jos formavimuisi įtakos turi išoriniai aplinkos veiksniai, pvz., santykiai su partneriais, klientais ir konkurentais. Tačiau pripažįstama, kad didžiausią įtaką organizacinės kultūros formavimuisi ir vystymui turi įmonės vadovų požiūris, vertybės ir tikslai, perduodami visiems įmonės darbuotojams.

Mažmeninės prekybos įmonės organizacinė kultūra įvertinta taikant kokybinius tyrimo metodus (įmonės rašytinės informacijos šaltinių analizę, įmonės fizinės

aplinkos analizę ir įmonės darbuotojų anketinę apklausą). Atlikus rezultatų analizę nustatyti organizacinės kultūros skirtumai tarp viešai deklaruojamų įmonės vertybių ir darbuotojų suvokiamų vertybių. Nustatyta, kad įmonės darbuotojai netiki viešai deklaruojamomis įmonės vertybėmis, nesijaučia pakankamai svarbūs įmonei, įmonėje nėra formuojamas draugiškas kolektyvas, neskatinamas darbuotojų kūrybiškumas, nesukuriamos palankios darbuotojų profesinio tobulėjimo sąlygos, nesukurta darbuotojų saviraiškos sistema, nelanksti įmonės valdymo sistema, nėra aiškios darbo užmokesčio sistemos, darbuotojai nepatenkinti fizine darbo aplinka.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad įmonės organizacinėje kultūroje yra esminių neatitikimų tarp deklaruojamų ir darbuotojų suvokiamų nuostatų, normų ir vertybių. Įmonei rekomenduojama nuosekliai stiprinti darbuotojų vertybes ir įsitikinimus, kurti ir puoselėti įmonės tradicijas, įtraukiant kaip galima daugiau darbuotojų, gerinti vadovavimo įgūdžius, sukurti darbuotojus motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą, gerinti mokymų sistemą ir fizinę aplinką. Įmonės vadovybė turėtų nuolat domėtis darbuotojų poreikiais, periodiškai tirti įmonės organizacinę kultūrą ir laiku taikyti jos gerinimo priemones.

Literatūra

1. Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 1 (7). Akademija: LŽŪU leidybos centras.
2. Bunch, K. J. (2009). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6 (2).
3. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
4. Delavigne, K.T., Robertson J. D. (1994). *Deming's profound changes. "Gaining new knowledge"*. PTR Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, EUA.
5. Dikčius, V. (2006). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
6. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). *Strategic Management*. USA: Blackwell Publishing.
7. Hampton, J. J. (1994). *AMA Management Handbook*, 3rd ed. NY: Amacom.
8. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
9. Luobikienė, L. (2005). *Sociologinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
10. Movva, R. (2004). Myth as a vehicle for transforming organizations. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25 (1). Emerald Group Publishing Limited.
11. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Cole.
12. Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper&Brothers.
13. Pranulis, V. (2008). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
14. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Schein, E., Edgar, H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Third edition). United States of America: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
16. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press.
17. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
18. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
19. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
20. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Research papers*, 23 (4). Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/23/109.pdf>.
21. Paužuolienė, J., Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba: mokslo tiriamieji darbai*, 2 (14). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf.
22. Williams, A., Dobson, P., Walters, M. (1989). *Changing Culture* (2nd ed.). London: Institute of Personnel Management.

Balvočiūtė R., Sandu L.

Organizational Culture Analysis in Retail Trade Company

Summary

Organizational culture is one of the most influential factors for organization success. In a well-designed organizational culture, company employers are more motivated to work better, more satisfied with their job, and show more loyalty to their organization compared with other organisations.

In this article, a retail trade organizational culture sample is described. For this type of company, organizational culture is very important because the biggest part of its success depends on the satisfaction of the client which is guaranteed by satisfied and qualified employees.

In the first part of this article, organizational culture exploring methods are introduced. It is not easy to detect a specific organizational culture, therefore in that case

different kinds of culture assessment instruments were used. Organizational culture elements were detected for further investigation. 12 elements designed by Staniulienė (2010) were used. The assessment of these elements it were explored with instruments designed by L. Šimanskiėnė (2002). These instruments are: firm document analysis, the employee questionnaires, and environment monitoring. The correct use of instruments will allow for the assessment of organizational culture from different perspectives.

In the second part of this article, the following results were detected:

Employees do not feel important to the organization. Personnel think that the most important thing in a specific company is achieving a bigger profit; they think that their own needs are in the last position.

The organization does not invest in the creation of a friendly environment. Employees don't communicate among each other after work hours despite showing interest in it after an assessment of the questionnaire.

The organization does not pay attention to creativity and innovation. A third of respondents think that creativity is discouraged in this company.

The organization does not pay attention to staff to develop its self-expression. The majority of respondents indicated that that they do not see the possibility for self-realization and are working in this company only because of the possibility to earn money.

The organization has an inflexible management system. Lower range employees can't make decision without the confirmation of the head. It shows the existence of a hard bureaucratic management system.

The organization does not provide a clear reward system. The majority of respondents do not know rewarding criterias. It does not seem clear to them.

There are no conditions for professional development. The employees do not see any conditions for their self-development.

The employees are not happy with their physical condition. One third of respondent feel discomfort in their working environment.

Other methods of analysis showed different results. The organizational culture appears excellent after a study of the company's documents. Analysis of the organization newspaper and internet page showed the organizational culture from the perspective of the company's head. There are declared values, norms, and attitudes to employees which are in huge contrast to the personnels' attitudes found in the research.

In the third part of this article, the way in which the organizational culture should be developed is recommended.

There are six steps in the development model created. These steps are as follows:

The amplification of employee's values and beliefs. In this step it is recommended to interview employees

about their needs. Company heads should be asked to give a recommendation for improving the system of values. It is recommended to spread the company's symbol among all employees.

The creation of company's traditions. Recommendation was followed by the discovery of unfriendly environment problems. It is recommended to detect communications and other problems in each department in order to improve it.

The improvement of the company leader's effective leadership skills. In every company, organizational culture o an large scale depends on the company's head. In order to motivate personnel, the head should have strong leadership skills. In case of an absence of these skills additional outsourcing learning should be provided.

The development of a clear reward system. Usually employees are unhappy because of their reward. Especially, dissatisfaction increases when the same range of employees earn different salary. In order to avoid misunderstanding and employee anger, it is strongly recommended to use a clear reward system criteria and to explain the operation of this system to all employees.

Company training system improvement. In this step it is recommended to make an analysis of current training system, to conduct additional interviews in order to detect personnel training needs, and to renew the training system. Only a flexible training system can help to improve employee skills.

The improvement of the physical environment. In the last step it is recommended to renew the working environment. All material issues are very important for personnel health, so it must be comfortable and suitable for individual needs.

Based on the results of this article, we can confirm that organizational culture is a common philosophy, values and expectations, which binds the organization and its members together. Organizational culture is important for both managers, as determined by the organization's aims and objectives, and the company's employees, in reporting how to behave in the enterprise, reduce ambiguity, and tell who is seen in the company.

The proper selection of organizational culture methods enables an objective assessment of the existing company's organizational culture. After analysis of the literature, study of the environment, personnel questionnaire survey and systemization of results, a need for the improvement of the organizational culture was observed.

Recommendations that were made for the company: a specification of personnel needs amclear company reward system, training system improvements, improved working environment, and created and sustained company traditions lead to an improved organizational culture. This results in a reduction of staff turnover, improved employee satisfaction indicators and the growth of a satisfied customer base which is directly linked to the company's profit.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2013 m. gegužės mėn., priimtas 2013 m. spalio mėn.

The article has been reviewed.

Received in May 2013, accepted in October 2013.