

ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAI

LIGITA ŠIMANSKIENĖ¹, LAIMA SANDU²

Klaipėdos universitetas (Lietuva), Vytauto Didžiojo universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Šiame straipsnyje analizuojama organizacinė kultūra, jos svarba ir vertinimo metodai. Ištirti organizacinę kultūrą svarbu dėl daugelio priežasčių: tai skatina darbuotojų lojalumą, apibrėžia organizacijos tikslus ir padeda užtikrinti sėkmingą jos veiklą. Šiame darbe pateikiama įvairių mokslininkų organizacinės kultūros tyrimo priemonių analizė ir metodai, organizacinės kultūros elementų analizė, kuri atskleidžia, iš ko susideda organizacinė kultūra ir į ką reikėtų orientuotis parenkant tyrimo metodus. Aprašomi organizacinės kultūros tyrimo duomenų rinkimo būdai. Straipsnyje pateikiamas sukurtas organizacinės kultūros vertinimo metodo modelis, tinkantis objektyviai ištirti didelės organizacijos organizacinę kultūrą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, vertinimo metodas, modelis.*

JEL KLASIFIKACIJA: M100, M120.

Įvadas

Siekiant organizacijos veiklos veiksmingumo, būtina parinkti atitinkamus metodus. Vienas jų – sėkmingai kuriama ir vertinama organizacinė kultūra. Kurti organizacinę kultūrą svarbu ne tik konkrečiai organizacijai, tai turi įtakos ir regionų konkurencingumui, nes kuo sėkmingiau veikia organizacijos, tuo daugiau konkrečiame regione yra patenkintų ir gerai dirbančių žmonių. Taigi organizacinė kultūra yra svarbus tyrinėjimų objektas, nes padeda organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų, ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą. Nors mokslinėje literatūroje išskirta daug organizacinės kultūros tyrinėjimų ir diagnozavimo lygių, susisteminę juos pateikiame tris bendriausius organizacinės kultūros lygmenis:

- matomas: apima išorinius bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą ir kontrolės sistemas;
- vertybės ir normos: apima ritualus ir tvarką;
- nebylūs įsitikinimai ir prielaidos: nurodoma, kad organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų produktyvumą ir tai yra geriausia sėkmingos veiklos motyvacija (Cameron, Quinn, 2006; Deal, Kennedy, 2000; Šimanskiene, 2008).

F. Shahzad ir kt. (2012) tyrimais nustatė, kad organizacinė kultūra teigiamai veikia darbuotojų darbo efektyvumą, o tai užtikrina ir konkretaus regiono sėkmingą plėtrą. Čia ypač svarbi organizacijos filosofija, kuri padeda suburti žmones siekti įmonės tikslų. Kartais filosofija žmonėms gali suteikti gyvenimo prasmę. Kadangi organizacijos darbuotojai dažnai didžiąją dienos dalį praleidžia darbe, organizacija tampa ne tik

¹ Ligita Šimanskiene – profesorė, daktarė. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, Regioninės politikos ir planavimo centras. Moksliniai interesai: organizacinės kultūros tyrinėjimai, ĮSA, komandinis darbas, darnus regionų ir organizacijų valdymas

El. paštas: ligita_simanskiene@yahoo.com

² Laima Sandu – vadybos krypties magistrė. Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos mokslų fakulteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: organizacinės kultūros tyrinėjimai, moterų profesinės karjeros raidos tyrinėjimai

El. paštas: laima.sandu@gmail.com

darbovieta, bet kartu ir išraiškos bei savirealizacijos vieta (Jucevičius, 1998). Svarbiausia, kad jie įmonės filosofiją suvoktų ir ją priimtų. Darbuotojui susitapatinus su organizacija, galima veiksmingai įgyvendinti įmonės tikslus.

Mokslinio tyrimo problema. Organizacinės kultūros (toliau – OK) tyrimai vis dar aktuali mokslinė problema, nes gausu organizacinės kultūros sąvokų apibrėžčių, neprieita vieningos nuomonės, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą (Purlys, 2009). Vienas svarbiausių tinkamos organizacinės kultūros kūrimo žingsnių – veikiančios organizacinės kultūros dabarties situacijos įvertinimas. Ištirti organizacinę kultūrą gana sudėtinga, nes kiekviena organizacija puoselėja savitas vertybes, tradicijas, kalbos ir kultūros normas, taigi norint sukurti ir puoselėti tinkamą organizacinę kultūrą būtina ją įvertinti, siekiant teisingai išskirti organizacijos tikslus ir parinkti tinkamas jos vystymo kryptis.

Straipsnio objektas – organizacinės kultūros metodai.

Straipsnio tikslas – sukurti organizacinės kultūros vertinimo metodą.

Tyrimo uždaviniai:

- apibrėžti organizacinės kultūros svarbą organizacijai;
- išanalizuoti organizacinės kultūros vertinimo metodus ir analizės priemones;
- pateikti organizacinės kultūros vertinimo modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė taikoma atliekant teorinę analizę (analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių išvalgos apie organizacinės kultūros tyrimo metodus); lyginamasis metodas taikomas lyginant įvairių autorių požiūrius į organizacinės kultūros naudą organizacijoms ir organizacinės kultūros tyrimo metodų pasirinkimą, pabrėžiant esminius nuomonių skirtumus bei panašumus; modeliavimo metodas taikomas kuriant organizacinės kultūros vertinimo metodų parinkimo modelį; interpretacijos metodas taikomas pagrindžiant teorines nuostatas.

Tyrimo metodologinis pagrindimas. Norint objektyviai ištirti organizacinę kultūrą, vienas svarbiausių žingsnių yra teisingas tyrimo instrumentų parinkimas. Organizacinė kultūra yra nevienalytis objektas, ją sudaro skirtingi elementai (Schein, 1992; Staniulienė, 2010; Johnson, Sholes, 1992; Sarros, Cooper, Santora, 2011). Siekiant ištirti organizacinę kultūrą, pirmiausia siūloma išskirti elementus, kurie išsamiai ją atskleistų. Kitas svarbus vertinimo metodo kūrimo žingsnis – parinkti tinkamas tyrimo priemones. Mokslinėje literatūroje siūloma taikyti įvairias tyrimo priemones (Šimanskienė, 2002; Robbins, 2006; Ott, 1989 ir kiti), jų analizė padės parinkti tinkamiausias tirti organizacinę kultūrą. Trečias žingsnis – teisingai parinkti duomenų rinkimo instrumentus. Įvairių autorių siūlomų metodų analizė padės sukurti naują organizacinės kultūros vertinimo metodą.

1. Organizacinės kultūros svarba organizacijai

Žmogus paprastai dalyvauja skirtingose veiklose ir būna skirtingų organizacijų narys. Vos tik gimęs jis tampa šeimos, vėliau – vaikų grupės, mokyklos klasės ar darbovietės nariu. Tik pradėjęs dirbti organizacijoje, jis socializuojamas (Bakanauskienė, 2008), t. y. supažindinamas su bendradarbiais, darbo aplinka, unikalios organizacinės kultūra. Vėliau puoselėja kultūrinius gebėjimus, kurie susiję su kiekviena iš šių grupių.

Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejinimai lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą. Susiejus daugelio autorių (Schein, 1992; Kilmann, Saxton, Serpa, 1986; Robbins, 2006; Šimanskienė, 2008) pateiktus organizacinės kultūros naudos požiūrius, galima skirti tokius 8 organizacinės kultūros naudingumo kriterijus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinės kultūros nauda organizacijai

OK naudingumo kriterijai	Požiūris į OK naudą organizacijai	Autorius (metai)			
		Kilmann, Saxton, Serpa (1986)	Shein (1992)	Robbins (2006)	Šimanskienė (2008)
Unikalumas	Atskleidžia organizacijos unikalumą. Išskiria organizaciją iš kitų įmonių.	+		+	
Lojalumas	Ugdo darbuotojų lojalumą ir atsidasimą organizacijai. Užtikrina darbuotojų tapatumo jausmą su pačia organizacija.	+		+	+
Integracija	Koordinuoja ir integruoja skyrių darbą.	+	+	+	+
Valdymas	Apibrėžia darbo nuostatas. Padeda valdyti darbuotojus. Palengvina tarpkultūrinių, daugianacionalinių įmonių valdymą.	+	+	+	+
Darna	Formuoja darbuotojų nuostatas, elgseną. Padeda atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Skatina atvirą bendravimą. Sukuria darną organizacijoje.	+	+	+	+
Siekiai	Lemia organizacijos siekius. Padeda darbuotojų pripažinimui.	+		+	+
Produktyvumas	Didina darbo efektyvumą ir greitį.	+	+	+	
Novatoriškumas	Skatina organizacijos strategijos, procesų ir produktų novatoriškumą.		+		

Šaltinis: sudaryta, remiantis: Kilmann ir kt., 1989; Schein, 1992; Robbins, 2006; Šimanskienė, 2008

Kiekvienas organizacinės kultūros naudingumo kriterijus didina įmonės išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą lyginant su kitomis organizacijomis. Žmogiškieji ištekliai ir jų kaita yra viena opiausių šių dienų organizacijų problemų. Tinkama organizacinė kultūra motyvuoja darbuotojus ir skatina jų lojalumą organizacijai, taip didindama organizacijos stabilumą darbuotojų atžvilgiu. Produktyvumas ir novatoriškumas yra vieni svarbiausių OK naudingumo kriterijų, norint būti lanksčia, efektyvia, pilną teikiančia organizacija. Taigi organizacinė kultūra, nors ir nėra „raktas į sėkmę“, tačiau daro didelę įtaką sėkmingai organizacijos veiklai.

2. Organizacinės kultūros vertinimo metodai ir analizės priemonės

Organizacinė kultūra egzistuoja visose organizacijose, tačiau dažnai organizacijų vadovai ją laiko vienu mažiausiai svarbių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklos sėkmę. Norint, kad organizacinė kultūra taptų vienu iš organizacijos sėkmingos veiklos veiksnių, būtina sąmoningai ištirti esamą organizacinę kultūrą ir tinkamai ją puoselėti.

Organizacinės kultūros tyrimo sėkmė priklauso nuo teisingai parinkto vertinimo metodo. Žodis *metodologija* kilęs iš graikų kalbos žodžių *methodus* ir *logos*. K. Kardelis (2002) *metodologijos* sąvoką apibūdina kaip konkretaus mokslinio tyrimo pažinimo metodus ir būdus. Taigi vienas svarbiausių organizacinės kultūros tyrimo žingsnių yra teisingas organizacinės kultūros vertinimo metodo parinkimas.

J. S. Ott (1989), taip pat ir straipsnio bendraautorė L. Šimanskienė (2002), atliekant organizacinės kultūros tyrimą, siūlo taikyti 7 diagnozavimo metodus. Abu autoriai siūlo studijuoti fizinę organizacijos darbo aplinką, kuri atskleidžia požiūrį į darbuotojus. J. Ott (1998) teigimu, nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą galima surinkti studijuojant organizacijos dokumentinę medžiagą, tai gali būti tiek vidiniai dokumentai, tiek išorinė spausdinta informacija apie tiriamą organizaciją. Abiejų autorių nuomone, svarbus ir darbuotojų požiūris į įmonės organizacinę kultūrą. Siūloma atlikti darbuotojų apklausą, įvertinti jų pasisakyimus. J. Ott (1989) siūlo paimti interviu iš pavienių ar grupės žmonių. Šiame straipsnyje siūlome susieti šių autorių pasiūlytus būdus į organizacijos darbuotojų nuomonės analizę. Remiantis J. Ott (1989), labai svarbu išstudijuoti įmonės hierarchinę struktūrą, nes kiekviena jų pasižymi savitais vadovavimo bruožais ir požiū-

riu į darbuotoją. Siekiant organizacinės kultūros tyrimo objektyvumo, būtina taikyti kelis tyrimo būdus ir priemones. Darbuotojų apklausų rezultatams patikrinti siūlomas veiklos stebėjimas, galintis padėti atskleisti, kuo darbuotojų žodžiai skiriasi nuo jų darbų. Pasak minėtų autorių, labai informatyvūs yra įmonės kultūriniai simboliai. Istorijų, herojų ir anekdotų analizė gali atskleisti užslėptas organizacinės kultūros prasmes. Nereikėtų pamiršti ir to, kad įmonės organizacinė kultūra yra matoma ne tik jos viduje: daug informacijos galima surinkti iš įmonės klientų ir svečių.

Toliau pateikiame organizacinės kultūros būdų palyginamąją lentelę (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinės kultūros analizės būdai

OK analizės priemonės	Analizės veiksmai	Autorius (metai)	
		Ott (1989)	Šimanskienė (2002)
Fizinės aplinkos studijavimas	Siūloma išstudijuoti fizinę organizacijos aplinką. Pastatai, darbo aplinka, skirtumas tarp aukščiausio lygmens vadovų ir eilinių darbuotojų darbinės aplinkos gali parodyti, kiek stipri yra įmonės organizacinė kultūra	+	+
Organizacijos literatūros analizė	Siūloma išstudijuoti organizacijos vidaus dokumentus, peržvelgti išorinius straipsnius apie organizaciją internete, spaudoje, reklaminiuose bukletuose	+	
Organizacijos darbuotojų nuomonės analizė	Siūloma atlikti organizacijos darbuotojų apklausą ar ekspertinius interviu, siekiant sužinoti jų nuomonę, kas įmonei svarbiausia. Atlikti darbuotojų pasisakymų analizę viešuose pranešimuose spaudoje	+	+
Organizacijos valdymo struktūros analizė	Siūloma atlikti organizacijos hierarchinės struktūros analizę. Kiekvienas valdymo tipas atskleidžia skirtingą požiūrį į darbuotoją	+	
Veiklos stebėjimas	Siūloma atlikti veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti skirtumą tarp to, ką žmonės sako, ir daro		+
Organizacijos kultūrinių simbolių analizė	Siūloma ištirti įmonės istorijų, herojų, anekdotų ir kitų simbolių prasmes	+	+
Santykių su klientais analizė	Siūloma ištirti svečių priėmimo patalpas, bendravimo su klientais stilių; išanalizuoti klientų atsiliepimus		+

Šaltinis: sudaryta, remiantis: Ott, 1989; Šimanskienė, 2002

S. P. Robbins (2006) organizacinę kultūrą siūlo tirti remiantis 10-čia charakteristikų, kurios geriausiai atskleidžia visą organizacijos kultūros vaizdą (žr. 3 lentelę).

Įvairūs autoriai (Schein, 1992; Robbins, 2006) siūlo skirtingai tirti, todėl vieningo modelio, kuris visapusiškai atskleistų organizacinę kultūrą, nėra. Dažnai naudingiau taikyti kelis arba, atsižvelgiant į konkretų organizacijos atvejį, pasirinkti tinkamą tyrimo metodą, prieš tai įvertinus tam tikros informacijos aktualumą ir jos rinkimo galimybes.

3 lentelė. Organizacinės kultūros analizės charakteristikos

OK analizės charakteristikos	Analizės veiksmai
Asmeninė iniciatyva	Siūloma nustatyti darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį
Rizikos laipsnis	Siūloma nustatyti rizikos normas organizacijoje
Veiksmų suderinamumas	Siūloma nustatyti organizacijos atskirų skyrių bendradarbiavimo laipsnį
Veiksmų kryptingumas	Siūloma nustatyti organizacijos tikslus
Vadovų palaikymas	Siūloma nustatyti, ar darbuotojai jaučia vadovų palaikymą
Kontrolė	Siūloma nustatyti, kaip organizacijoje laikomasi normų ir taisyklių
Identifikavimasis	Siūloma nustatyti darbuotojų susitapatinimo su tiriama organizacija laipsnį
Apdovanojimų sistema	Siūloma nustatyti, kaip skatinami darbuotojai
Konfliktų lygis	Siūloma nustatyti, ar darbuotojai turi teisę išsakyti kontraversišką nuomonę
Bendradarbiavimas, išreikštas formalia hierarchija	Siūloma iširti organizacijos valdymo struktūrą

Šaltinis: sudaryta, remiantis: Robbins, 2006

3. Organizacinės kultūros elementai

Vienas svarbiausių socialinio mokslo tyrimo skirtumų, lyginant su kitų sričių tyrimais, yra tyrimo objektas (Maslauskaitė, 2008). Taigi norint atlikti organizacinės kultūros analizę svarbu nustatyti tyrimo objektus, išskirti esminius organizacinės kultūros elementus, kuriuos ištyrus galima būtų įvertinti organizacinę kultūrą. J. C. Sarros, B. K. Cooper, J. C. Santora (2011, p. 294) pastebi, kad kalbant apie organizacinę kultūrą, paprastai omenyje turimas tik tai organizacijai būdingas organizacijos narių bendravimas, tam tikra veiksmų ir procedūrų seka, jų įtaka bendrai organizacijos atmosferai. Analizuojant siūlomus organizacinės kultūros kūrimo / koregavimo modelius, gana išsamų modelį, kuriuo tikslinga remtis tiek kuriant, tiek koreguojant organizacinę kultūrą, yra pateikęs D. Denison (Moblely, Wang, Fang, 2005: 14), kuris išskyrė pagrindines keturias kultūros charakteristikas, į kurias organizacija turėtų atsižvelgti: įtraukimas (darbuotojų įgalinimas, komandinė orientacija, tobulinimo galimybės); prisitaikymas (pokyčių inicijavimas, orientavimasis į klientus, organizacinis mokymasis); nuoseklumas (pagrindinės vertybės, susitarimai, koordinacija ir integracija); misija (strateginės kryptys, tikslai ir siekiai, vizija). Mokslininkai (Schein, 1992; Peters, Watterman, 1982; Purlys, 2009; Staniulienė, 2010) skiria įvairius organizacinės kultūros elementus (žr. 4 lentelę).

E. Schein (1992) prie organizacinės kultūros elementų priskiria žmonių elgseną, kurią S. Staniulienė (2010) skaido į darbuotojų kalbą, ritualus ir ceremonijas. Pasak S. Staniulienės (2010), dalis ritualų rodo įmonės požiūrį į darbuotojus. T. Peters ir R. Watterman (1982) išskiria tik organizacijos ritualus ir ceremonijas, o Č. Purlys (2009) žmonių elgseną apibūdina kaip elgsenos reglamentus.

Mokslininkų (Schein, 1992; Peters, Watterman, 1982; Purlys, 2009; Staniulienė, 2010; Cornwall, Perlman, 1990; Goodman, Zammuto, Gifford, 2001) nuomone, vieni svarbiausių yra organizacijos normos, standartai, vertybės, nuostatos. Kiekvienas iš autorių jas pateikia skirtingai detalizavęs, tačiau apibendrintai galima teigti, kad visi šie elementai svarbūs organizacinei kultūrai dėl esminių darbuotojų įsitikinimų, kurie formuoja žmogaus požiūrį į tai, kas yra teisinga, o kas ne. S. H. Schwartz (1992) įvardijo objektus, kurie gali būti laikomi vertybėmis, tai rezultatai, galia, paskata.

4 lentelė. Organizacinės kultūros elementai

Shein (1992)	Peters, Watterman (1982)	Purlys (2009)	Staniulienė (2010)
Žmonių elgsena	Vertybių ir normų filosofija	Požiūris į procesus	Vertybės
Grupės normos, standartai	Darbuotojų nuomonė	Požiūris į klientus	Nuostatos
Vertybės	Lyderiai, herojai	Požiūris į inovacijas	Normos
Formali filosofija	Ritualai, ceremonijos	Vadovavimo stilius	Organizacijos politika
Žaidimo taisyklės	Įmonės tikslai	Elgsenos reglamentai	Vizija, misija
Organizacijos klimatas		Dominuojančios vertybės	Ideologija
Įtvirtinti įgūdžiai			Organizacijos filosofija
Mąstymo įpročiai			Herojai ir pasakojimai
Padalyta reikšmė			Ritualai ir ceremonijos
Mąstymo simboliai			Materialūs simboliai
			Kalba
			Kultūrinis ryšių tinklas

Šaltinis: sudaryta, remiantis: Schein, 1992; Peters, Watterman, 1982; Purlys, 2009; Staniulienė, 2010

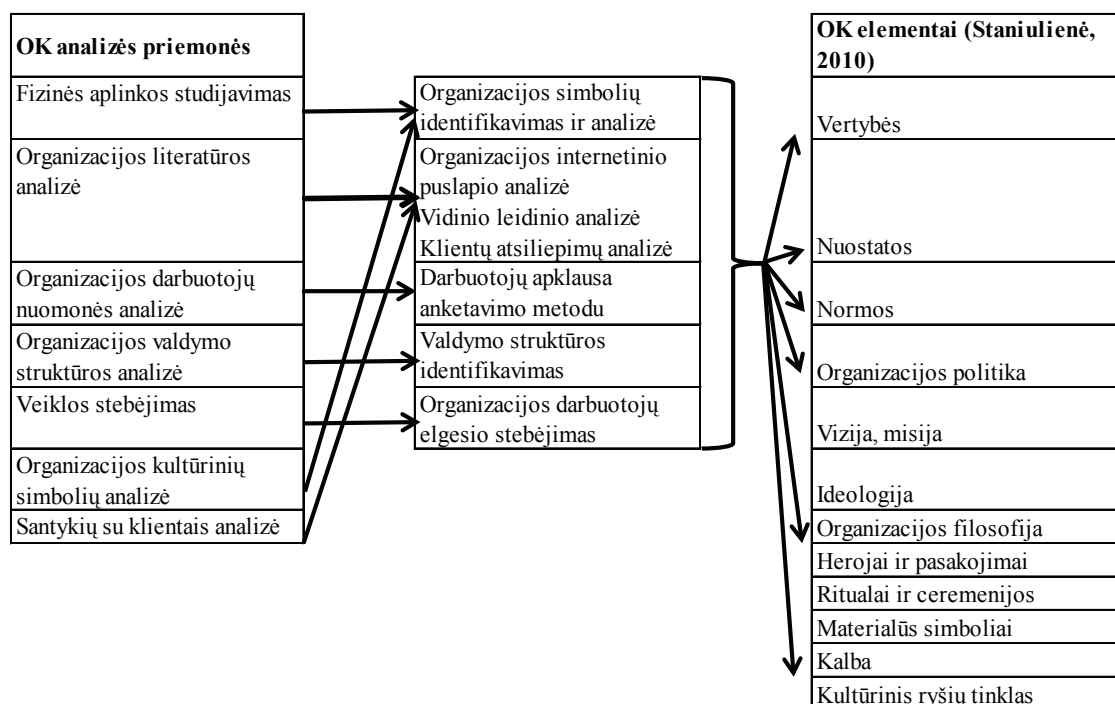
Organizacijose, siekiant teigiamų rezultatų, svarbu nustatyti darbuotojų teigiamas ir neigiamas nuostatas ir atitinkamai silpninti ar skatinti tam tikrus įsitikinimus. Didelį vaidmenį čia vaidina vadovų požiūris į darbuotojus. Taigi pirmiausia, norint suformuoti teigiamas darbuotojų nuostatas, reikia pradėti nuo teigiamo mąstymo, kitaip dar vadinamo neurolingvistinio programavimo (NLP) – darbuotojų programavimo siekti teigiamų rezultatų. Žaidimo taisyklės, arba įmonės politika, pasak E. Schein (1992) ir S. Staniulienės (2010), yra svarbus OK elementas, nes siejamas su aiškia nuostata, kaip reikia elgtis konkrečioje organizacijoje. Manoma, kad kuo labiau darbuotojas spaudžiamas siekti gerų rezultatų ir kuo jis labiau jaučia, kad yra nuo jų tiesiogiai priklausomas, tuo didėja tikimybė abiem šalims užsiimti politikavimu. Organizacijos tikslai, vizija ir misija yra labai svarbūs, nes yra tarsi aukščiausių įmonės vadovų pateiktas ateities paveikslas, kaip turėtų atrodyti įmonė po kelerių ar keliolikos metų. Vizija gali būti orientyras nustatyti organizacijos tikslus (Andriuščenka, 2006). Organizacijos ideologija nurodo kryptį ir būdus, kaip siekti tam tikrų rezultatų. Ideologija organizacijų kultūrai svarbi tuo, kad įsitikinimų dėka susieja organizacijos darbuotojus ir paaiškina jų pasaulėvoką apie priežasties ir pasekmės ryšius (Goodman, Zammuto, Gifford, 2001). Lyderiai, herojai ir pasakojimai – tai kultūros vertybių įsmeninimas, kaip organizacijos darbuotojai turėtų elgtis. Pasakojimai apie herojus yra vienas iš stiprios organizacinės kultūros bruožų (Cornwall, Perlman 1990). Materialūs įmonės / mąstymo simboliai (vėliavos, kita heraldika) paprastai pateikia daug informacijos apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, požiūrį į skirtingo lygio darbuotojus.

Organizacijos kalba ir kultūrinis ryšių tinklas svarbūs, nes padeda ne tik perduoti informaciją, bet ir suteikia galimybę ją interpretuoti. Kai organizacijoje kultūra stipri, ryšių tinklas padeda išsąmoninti vertybes, iškomunikuoti pasakojimus apie herojus, įmonės vertybes ir nuostatas. Glaudus darbuotojų bendradarbiavimas suartina darbuotojus ir mažina jų suvokimo skirtumus. K. Davis (1977) nurodė, kad informacija, perduodama gandas, sklinda daug greičiau nei formaliais kanalais, todėl vadovai gali pasinaudoti šiuo komunikavimo kanalu, norėdami greitai perduoti informaciją. Literatūros studijavimas tinka įvairiai informacijai surinkti, studijuojant įmonės statistines ataskaitas, periodinius leidinius. Jei tiriamos organizacinės kultūros problemos nenustatytos, siūloma taikyti literatūros studijavimo metodą, kai informacija apie organizacinės kultūros elementus gali būti renkama iš šių šaltinių: organizacijos internetinis puslapis (renkama informacija apie organizacijos kultūros elementus: viziją, misiją, organizacijos politiką, ideologiją, filosofiją, požiūrį į klientus, darbuotojus, partnerius); įmonės leidžiamas laikraštis (iš jo renkama informacija apie organizacijos herojus ir pasakojimus, ritualus ir ceremonijas); klientų atsiliepimai (nustatomas požiūris apie įmonės organizacinę kultūrą). Valdymo struktūros identifikavimas: iš matomos organizacinės struktūros galima numatyti, kiek lygmenų yra konkrečioje organizacijoje, kokie galimi darbuotojų santykiai. Organizacijos simbolių identifikavimas ir analizė: fiksuojama simbolika ir pateikiama jos analizė padeda atskleisti požiūrį į organizacinę kultūrą.

Kiek kitus organizacinės kultūros elementus išskiria Č. Purlys (2009). Jo teigimu, organizacinę kultūrą lemia požiūris į procesų detalumą, klientus ir naujoves. Tai vienas svarbiausių hipotetinių organizacijos kultūros elementų, kurie daro tiesioginę įtaką veiklos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kiti lietuvių autoriai skiria tokius kultūros elementus: L. Šimanskienė (2002), A. Seilius (1998) – vertybės, organizacijos ritualai, herojai, simboliai; V. Pruskus (2003) – vertybės, santykiai, elgsena, elgsenos normos; P. Jucevičienė (1996) – išoriniai elementai, bendras supratimas, kultūros taisyklės ir vaidmenys, kuriuos reikia iširti, siekiant suvokti įmonės organizacinę kultūrą.

4. Organizacinės kultūros vertinimo metodo parinkimas

Organizacinė kultūra susideda iš matomų (fizinė aplinka, simboliai) ir nematomų (darbuotojo savijauta) elementų, todėl ją iširti sudėtinga. Šiame straipsnyje organizacinę kultūrą tirti siūloma 1 paveiksle pateiktu vertinimo metodu (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros vertinimo metodas

Šaltinis: sudarytas autorių, remiantis: Staniulienė, 2010

Pateiktas metodas sukurtas, remiantis S. Staniulienės (2010) dvylika organizacinės kultūros elementų, kurie laikomi organizacinės kultūros dalimi ir padeda visapusiškai atskleisti įmonės organizacinę kultūrą.

Norint objektyviai iširti organizacinės kultūros elementus, reikia visapusiškai įvertinti organizacinę kultūrą. Parinktas modelis turėtų padėti įvairiapusiškai iširti organizacinę kultūrą, nes tyrėjas, stebėdamas aplinką, gali pats susidaryti nuomonę apie tiriamą organizaciją, užfiksuoti materialius organizacinės kultūros elementus (simbolius), jų įtaką organizacijos kultūrai. Atliekant darbuotojų apklausą, galima įvertinti jų požiūrį į organizacijos organizacinę kultūrą. Esant dideliame darbuotojų skaičiui, siūloma taikyti anketavimą, kaip ir pateikta šiame organizacinės kultūros vertinimo metode. Anketinė darbuotojų apklausa yra vienas populiariausių duomenų rinkimo būdų, nes metodas yra patikimas ir nesudėtingai taikomas. Anketuojant darbuotojus siūloma pateikti uždarojo tipo klausimus. Atvirojo tipo klausimai labiau tinka esportiniams

interview, taigi esant dideliam darbuotojų skaičiui, būtų sudėtingiau apdoroti gautus rezultatus. Ekspertinis interviu labiau tinka siekiant išsiaiškinti organizacijos vadovų požiūrį į tiriamą organizacinę kultūrą, bet tada liktų neiširtas darbuotojų požiūris, kuris dažnai skiriasi nuo vadovų požiūrio ir viešai deklaruojamos organizacinės kultūros.

Kitas svarbus vertinimo proceso žingsnis – duomenų rinkimo būdų parinkimas. E. Schein (2004) nuomone, kultūriniai tyrimai gali būti nagrinėjami dvejopai – kokybiškai ir kiekybiškai. Kokybiniai tyrimai padeda susidaryti visapusišką kultūros vaizdą, ko neįmanoma pasiekti atliekant kiekybinius tyrimus, tačiau ne visada galima objektyviai palyginti duomenis. Kiekybiniai tyrimai labiau tinka norint palyginti duomenis, patikrinti įvairias teorijas.

Kaip teigia V. Dikčius (2006) ir V. Pranulis (2008), žvalgomajam tyrimui atlikti paprastai taikomi kokybiniai duomenų rinkimo metodai. Tačiau kai kurie autoriai (pvz., Driskill, Brenton, 2011; Mobley, Wang, Fang, 2005) linkę taikyti kokybinius metodus.

Išvados

Apibendrinę mokslinę literatūrą galime konstatuoti, kad kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą. Spartėjanti globalizacija, didėjanti konkurencija, įmonių susiliejinimai lemia vis didesnę organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia organizacijos unikalumą, didina darbuotojų prierašumą organizacijai, ugdo tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą, tuo prisidedama ir prie sėkmingos regiono veiklos.

Kadangi organizacinė kultūra yra sunkiai apčiuopiamas ir nematerialus dalykas, jos tyrimo būdų gali būti įvairių. Kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra unikali, nes daug priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Todėl norint iširti organizacinę kultūrą, tyrimo metodus būtina pritaikyti išskeltiems organizacinės kultūros tyrimo tikslams. Apibendrinant autorių pateiktus organizacinės kultūros metodus, galima teigti, kad, viena vertus, pateikiami metodai yra panašūs, kita vertus, kiekviena organizacija yra unikali, todėl būtina parinkti tik tai organizacijai tinkamus metodus, taigi jie gali skirtis. Paprastai darbuotojai jautriai reaguoja į panašaus pobūdžio tyrimus.

Galime teigti, kad organizacinės kultūros ištyrimo sėkmė priklauso nuo teisingai parinkto vertinimo metodo. Svarbu tinkamai identifikuoti, kokių tikslu siekiama iširti organizacinę kultūrą, tada parinkti atitinkamus metodus. Svarbu iširti didelės įmonės organizacinę kultūrą ir objektyviai įvertinti, kuo skiriasi vadovų deklaruojama ir darbuotojų suvokiama organizacinė kultūra. Pateiktas organizacinės kultūros tyrimo metodas gali padėti nustatyti problemines įmonės organizacinės kultūros vietas.

Literatūra

- Andriuščenka, J. (2006). Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 1 (7), p. 23–27. Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Cornwall, J., Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston: IRWIN.
- Davis, K. (1977). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Deal, T. E., Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Book Publishing.
- Dikčius, V. (2006). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
- Driskill, G. W., Brenton, A. L. (2011). *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*. SAGE: USA.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, Vol. 19(3), p. 58–68.
- Johnson, G., Sholes, K., Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.

- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
- Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, Vol. 28 (2), p. 87–94.
- Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K. (2005). *Measuring and Developing It in Your Organization*. Prieiga internetu: <http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>, p. 11–20.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Cole.
- Peters, T., Watterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pranulis, V. (2008). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Pruskus, V. (2003). *Verslo etika*. Vilnius: Enciklopedija.
- Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32(3), p. 291–309.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition. United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. Zanna (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, p. 975–985.
- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

METHODS OF ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

LIGITA ŠIMANSKIENĖ, LAIMA SANDU
Klaipėda University, Vytautas Magnus University (Lithuania)

Summary

Until these days organizational culture is researching definition because of there is no one acceptable attitudes what is this issue, there is no decided which elements constitutes organizational culture. In this article is described method of organizational culture searching. Organizational culture is one of the most important issues in organization life. Big part of organization success depends from suitable and well-designed organizational culture. In order to create or develop organizational culture as the first step should be detection of the current organizational culture. In this article was shown all design steps and was created one case.

In the first part of this article is described the benefit of the organizational culture for companies. Many different scientific authors submit different kinds of them. Some of them help developed employers loyalty for the organization, on the other hand it helps to create good relationships between employers and organization also it helps rise up efficiency and work successfully. There are combined several authors' attitudes submitted 8 performance criteria of organizational culture. They are uniqueness, loyalty, integration, management, consistency, aspirations, productivity, and innovation.

In the second part of this article is described the instruments of the organizational culture assessment. In the different kind of literature there are different instruments suitable for the assessment. Only understanding of them differences let choose the best of each case. In this article made new 7 instruments to search organizational culture. Analysis of L. Šimanskienė (2002) and J. Ott (1989) methods helped to create it.

New searching of organizational culture steps are: analyze of physical environment, analyze of organization literature, analyze of employees attitudes, analyze of management structure, activity monitoring, analyze of culture symbols, analyze of relationship with clients.

In the third part of this article is analyzed the main elements of the organizational culture. As the first organizational culture searching step should keep identification of the organizational culture objective. Different scientific authors indicated different kind of them. In order to design methodology should pick up the best and most suitable for the organizational culture assessment. In this article made analysis of different elements models. There were analyzed of these authors: E. Schein (1992); T. Peters, R. Watterman (1982); Č. Purlys (2009); S. Staniulienė (2010).

In the last part of this article is designed assessment method for organizational culture. This method was created after chose model of the organizational culture elements. In this case it was used 12 elements created by S. Staniulienė (2010). These elements were chosen because of this model completeness. In the other step of this method were used assessment tools. This tool was used because of possibility to detect organizational culture from different sights. It is strongly recommended to detect some of material elements by exploring. As example to study companies' environment where it is possible to detect companies symbols, communication culture and so on. For the objective organizational culture assessment in this designed method recommended to study different kind of companies' literature for example companies internet page, newspapers and other printed information about organization. The second step for the objective assessment should make questioning of the companies personnel. This kind of searches could reveal differences between head and lower range staff opinion.

This designed method of organizational culture assessment is recommended used for the big company because of simple using it. It can identify the organization elements which describe the mentioned culture. With questioning results are easy to detect the organizational culture problems. In usually case the biggest problems are difference between material or public declared values and personnel attitudes.

As the result of this article we can keep that all organizational culture assessment success depends from chosen exploring instruments, from exploring goals, from possibility to use different kind of exploring methods. As a new result we can keep new designed 7 instruments of searching organizational culture. As following in this article were designed new 8 performance criteria of organizational culture. Comparison of several different organizational culture elements let choose the best one for this assessment method or to use as important information for creating new method. Designed organizational culture method let successfully to search organizational culture or can be used as example to design the new one.

KEY WORDS: *organizational culture, assessment method, model.*

JEL CODES: M100, M120.