

SOCIALIAI ATSAKINGŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODIKOS SUDARYMAS

JURGITA PAUŽUOLIENĖ¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacinės kultūros tyrimai atliekami įvairių tipų organizacijose, taikant įvairias metodikas ir klausimynus. Šiame straipsnyje, išanalizavus 15 skirtingų organizacinės kultūros vertinimo metodikų, išskirti dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomi pasikartojantys kriterijai. Remiantis šiais kriterijais sudarytas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas. Atliktas ekspertinis tyrimas aiškinantis klausimyno tinkamumą. Atsižvelgus į ekspertų pastabas klausimynas pakoreguotas ir pritaikytas atlikti kiekybinį tyrimą socialiai atsakingose įmonėse.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, socialinė atsakomybė, metodika.*

JEL KLASIFIKACIJA: M14, L2, C8.

Įvadas

Organizacinė kultūra nelengvai suvokiama, nors ir nagrinėjama daugelio mokslininkų. Bendrai organizacinę kultūrą galima apibrėžti kaip nuostatų, normų, vertybių ir įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta ir kuria vadovaujasi organizacija siekdama užsibrėžtų tikslų ir spręsdama iškilusias problemas (Daft, 2002; Шейн, 2002; Alvessin, 2002). Organizacinė kultūra pasireiškia jos narių elgesiu, įsitikinimais ir prielaidomis, vertybėmis, požiūriais ir yra vertingas įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis (Peteraf, 1993), nes formuoja organizacines procedūras, susieja organizacijos darbuotojų gebėjimus į darnią visumą, siūlo problemų, su kuriomis susiduria organizacijos, sprendimus ir taip gali padėti organizacijai pasiekti savo tikslų (Yilmaz, 2008, cituoja Ahmad, 2012; Ehtesham, Muhammad, Muhammad, 2011).

Mokslininkai organizacinę kultūrą apibrėžia įvairiai, pateikdami skirtingus požiūrius į ją. Dažniausiai analizuodami organizacinės kultūros perdavimą ir sklaidą jie nagrinėja elgesį, kalbą, kitus neformalius aspektus, kuriuos reikia stebėti, suvokti ir interpretuoti. Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose gana sudėtinga (Denison, 2006). Kiekviena organizacija turi susiformavusią savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nesusipažinęs su esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų paprasčiausiai nežino. Tačiau pasitelkus tam tikras metodikas, organizacinę kultūrą galima pažinti (Šimanskienė, 2008). Tiriant kultūrą, reikia išanalizuoti daugelį įmonėje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, stresines situacijas ir t. t. Siekiant padaryti teisingas išvadas, reikia apžvelgti ir socioekonominę aplinką, filosofiją, ryšius tarp darbuotojų ir pan. (Budiniene, Svirskienė, 2006). Taigi šiame

¹ Jurgita Paužuolienė – vadybos mokslo krypties doktorantė, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros asistentė. Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė.

Adresas: Minijos 153, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

Tel.: +370 6 214 1916

straipsnyje keliamas problemiškas klausimas: kokiais organizacinės kultūros vertinimo kriterijais remiantis galima vertinti organizacinę kultūrą?

Tyrimo objektas – organizacinės kultūros vertinimas.

Tyrimo tikslas: išanalizavus teoriją išskirti organizacinės kultūros vertinimo kriterijus ir sudaryti organizacinės kultūros vertinimo metodiką.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, ekspertinis tyrimas. Remiantis moksline literatūra išanalizuota 15 organizacinės kultūros vertinimo metodikų, išskirti dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomi pasikartojantys kriterijai. Sudarytas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas. Norint įvertinti, ar atrinkti kriterijai ir jiems priskirti klausimai yra tinkami vertinti organizacinę kultūrą, atliktas ekspertinis tyrimas.

1. Organizacinės kultūros vertinimo metodikų analizė

Pasak kai kurių mokslininkų (Florentina, Georgiana, 2012) organizacinė kultūra yra tai, kas kreipia darbuotojus veikti laikantis tam tikrų principų ir organizacijos vertybių, parodo, kas yra gerai, kas blogai, koks elgesys tinkamas, o koks ne. Kiekviena organizacija tuo ir unikali, kad puoselėja tik jai būdingas vertybes, nuostatas, t. y. formuoja tik jai priimtina organizacinę kultūrą. Tačiau, pasak Deshpande ir Webster (1989) (cituota iš Testa, Sipe, 2013), dėl dviprasmiškumo apibrėžiant organizacinę kultūrą ir jos unikalumo iki galo nesusitarta, kaip ją vertinti. Klausimynų (instrumentų), kuriuos taikant vertinama organizacinė kultūra įvairovė yra gana didelė. Pavyzdžiui, organizacinės kultūros profilyje (angl. *Organizational Culture Profile*), kuris sukurtas C. O'Reilly ir kt. (1991), organizacijos vertybių suderinamumo skalėje (angl. *Organizational Values Congruence Scale*) (Enz, 1986) didelis dėmesys skiriamas asmens ir organizacijos suderinamumui. Quin (1988) (Testa, Sipe, 2013) konkuruojančių vertybių pagrindo (angl. *The Competing Values Framework*) ir organizacinės kultūros vertinimo (angl. *The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) instrumentai (Cameron, Quinn, 1999) leidžia organizacijoms išanalizavus organizacinę kultūrą bei atlikti išsamesnius tyrimus, nei prieš tai minėti klausimynai (Testa, Sipe, 2013).

1 lentelėje pateiktos skirtingų mokslininkų organizacinės kultūros vertinimo metodikos (instrumentai).

1 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo metodikos / instrumentai

Eil. nr.	Šaltinis	Vertinimo metodikos
1.	Камерон, Куинн (Cameron, Quinn) (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>)
2.	O'Reilly ir kt. (1991)	Organizacinės kultūros profilis (angl. <i>Organization culture profit – OCP</i>)
3.	Denison (2006)	Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. <i>Denison Organizational Culture Scale – DOCS</i>)
4.	Cooke, Lafferty (1987) (Human Synergistics International)	Organizacinės kultūros inventorių (angl. <i>Organizational culture inventory – OCI</i>)
5.	Originali versija sukurta personalo valdymo institucijos (angl. <i>Office of Personnel Management</i>)	Organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (angl. <i>Organizational Assesment Survey – OAS</i>)
6.	Wallach (1983) (Jung, Scott, Davies, 2009).	Organizacinės kultūros indeksas (angl. <i>Organisational Culture Index – OCI</i>)
7.	Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990)	Hofstede organizacinės kultūros vertinimas (angl. <i>Hofstede's Measure of Organisational Culture</i>)
8.	Reiman, Oedewald (2002)	Kultūros klausimynas, organizacinės kultūros vertinimo kontekste (angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture – CAOC</i>)

Eil. nr.	Šaltinis	Vertinimo metodikos
9.	Tang ir kt. (2000)	Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. <i>Japanese Organizational Culture Scale – JOCS</i>)
10.	Šimanskienė, Sandu (2013)	Organizacinės kultūros vertinimo metodas
11.	Talcott, Parsons (Sashkin, Rosenbach, 2013)	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ</i>)
12.	Reigle (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool – OCA</i>)
13.	MacKenzie (1995) Jung, Scott, Davies, 2009).	Kultūros tyrimas (angl. <i>Culture Survey (Culture Questionnaire)</i>)
14.	Curteanu, Constantin (2010)	Organizacinės kultūros diagnozavimo modelis (angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i>)
15.	Saville, Holdsworth (1993) Jung, Scott, Davies, 2009).	Organizacinės kultūros klausimynas (angl. <i>Corporate Culture Questionnaire – CCQ</i>) / <i>Corporate Culture Lite Questionnaire – CCQlite</i>)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis atlikta analize.

Atlikta analizė atskleidė, kad gana plačiai įvairių mokslininkų taikomi: Cameron ir Quinn organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*); C. O’Reilly Organizacinės kultūros profilis (angl. *Organization culture profit – OCP*); D. R. Denison organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. *Denison Organizational Culture Scale – DOCS*). Ne tokie populiarūs ir mažiau tyrimuose taikomi: Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. *Japanese Organizational Culture Scale – JOCS*); organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (angl. *Organizational Assesment Survey – OAS*); organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. *Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ*). Kai kurios organizacinei kultūrai vertinti pasiūlytos metodikos yra tik teorinio pobūdžio, kaip, pavyzdžiui, L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013), D. Curteanu, I, Constantin, (2010).

Išanalizavus 15 organizacinės kultūros vertinimo metodikų, 2 lentelėje pateikiami mokslininkų siūlomi organizacinės kultūros vertinimo kriterijai.

2 lentelė. OK vertinimo metodikose dažniausiai skiriami kriterijai / dimensijos

Nr.	OK vertinimo metodikos	OK vertinimo kriterijai
1	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>)	Dominuojantys organizacijos bruožai; <i>valdymo stilius</i> ; <i>vadovavimas darbuotojams</i> ; organizaciją vienijantys elementai; strateginiai tikslai; sėkmės kriterijai
2	Organizacinės kultūros profilis (angl. <i>Organization culture profit – OCP</i>)	<i>Novatoriškumas</i> ; stabilumas; pagarba žmonėms; <i>orientacija į rezultatus</i> ; dėmesys detalėms; <i>orientacija į komandinį darbą</i> ; agresyvumas
3	D. Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. <i>Denison Organizational Culture Scale – DOCS</i>)	Dalyvavimas (įsitraukimas): pokyčiai; <i>orientavimasis į klientą</i> ; mokymasis organizacijoje. Nuoseklumas (pastovumas): koordinavimas ir integracija; susitarimas; <i>Pagrindinės vertybės</i> . Pritaikymas: pajėgumų plėtojimas; <i>orientaciją į komandinį darbą</i> ; įgaliojimų suteikimas. <i>Misija</i> : strateginės kryptys ir ketinimai; tikslai ir uždaviniai; <i>vizija</i>
4	Organizacinės kultūros inventorių (angl. <i>Organizational culture inventory – OCI</i>)	Pasitenkinimas ir stresas: (vaidmens aiškumas, tinkamumas, pasitenkinimas, polinkis išlikti, rekomendacijos) neigiami požiūriai (vaidmenų konfliktas, apgyvendinimas). Humanistinė pagalba; <i>kultūriniai ryšiai</i> ; sutarimas; <i>tradicijos</i> ; vengimas; opozicija, galia, konkurencingumas, kompetencija / perfekcionizmas, laimėjimai, saviraiška

5	Organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (angl. <i>Organizational Assessment Survey – OAS</i>)	Atlygis ir pripažinimas; vystymas / orientavimas; <i>inovacijos</i> / tobulinimas; <i>orientavimas į klientą</i> ; valdymas; teisingumas / pagarba; informacija / <i>komunikacija</i> ; įtraukimas; darbo sąlygos / išteklių; darbo aplinka; darbo ir šeimos darna; <i>bendradarbiavimas / komandinis darbas</i> ; valdymo pokyčiai; planavimas / vertinimas; įvairovė; priežiūra / kontrolė Personalo patirtis ir pasitenkinimas darbu
6	Organizacinės kultūros indeksas (angl. <i>Organisational Culture Index – OCI</i>)	Biurokratija; <i>inovacijos</i> ; parama / palaikymas
7	G. Hofstede organizacinės kultūros vertinimas (angl. <i>Hofstede's Measure of Organisational Culture</i>)	Orientacija į procesą / į rezultatą; orientacija į darbą / į darbuotojus; parapsinis / profesionalus; atvira sistema / uždara; griežta kontrolė / laisva; pragmatinis / normatyvinis. <i>Vertybės, simboliai, herojai ir ritualai.</i> Tipiškas organizacijos narių elgesys. Darbuotojų atleidimo ir skatinimo priežastis
8	Kultūros klausimynas organizacinės kultūros vertinimo kontekste (angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture – CAOC</i>)	<i>Darbuotojų vertybės</i> ; psichologinės charakteristikos, susijusios su darbu; individualus suvokimas; pagrindinės užduotys
9	Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. <i>Japanese Organizational Culture Scalen – JOCS</i>)	Dėmesys šeimai ir lojalumas; <i>atviras bendravimas; komandos požiūris</i> ; vadovų žinios
10	L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013) <i>organizacinės kultūros vertinimo metodas</i>	<i>Vertybės</i> , nuostatos, normos, organizacijos politika, <i>vizija, misija</i> , ideologija, organizacijos filosofija, <i>herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinių ryšių tinklas</i>
11	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ</i>)	Pokyčių valdymas; tikslų siekimas; <i>komandinis darbas</i> ; stiprios kultūros kūrimas; <i>orientacija į klientą</i>
12	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool – OCA</i>)	<i>Kalba</i> , artefaktai ir <i>simboliai</i> ; elgesys; <i>deklaruojamos vertybės</i> ; įsitikinimai ir prielaidos
13	Kultūros tyrimas (angl. <i>Culture Survey (Culture Questionnaire)</i>)	Darbuotojų išipareigojimai; <i>požiūris į inovacijas</i> ; požiūris į pokyčius; konfliktų sprendimų stilius; <i>vadovavimo stilius</i> ; pasitikėjimas vadovavimu; atvirumas ir pasitikėjimas; <i>komandinis darbas</i> ir <i>bendradarbiavimas</i> ; orientavimasis į veiksmus; orientavimasis į žmonių išteklius; <i>orientavimasis į klientus</i> ; organizacijos kryptis
14	Organizacinės kultūros diagnostinio modelis (angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i>)	<i>Inovacijos</i> : kūrybinis savarankiškumas, pokyčiai. Harmonizavimas: strategija ir taktika; <i>vertybės</i> . Organizavimas: sistema, žmonių valdymas. <i>Bendradarbiavimas: komandinis darbas</i> , konsensusas (susitarimas)
15	Organizacinės kultūros klausimynas (angl. <i>Corporate Culture Questionnaire – CCQ / Corporate Culture Lite Questionnaire – CCQLite</i>)	Veiklos sritis: rūpinimasis kokybe, kiekybe, naujos įrangos naudojimas, kūrybiškumo skatinimas, <i>orientavimasis į klientą</i> , orientavimasis į prekybą; žmonių išteklių sritis: rūpinimasis darbuotojais, išitraukimas į darbą; rūpinimasis karjeros plėtra, dėmesys veiklos rezultatams ir atlygiui, lygių galimybių užtikrinimas; sprendimo priėmimas: formalizavimo laipsnis, darbuotojų įtaka sprendimams, sprendimų priėmimo veiksmingumas, susirūpinimas ilgalaikė perspektyva, pokyčiai, susirūpinimas aplinka, susirūpinimas darbuotojų sauga; santykiai: vertikalieji santykiai tarp grupių; <i>santykiai grupėse, bendradarbiavimas tarpusavyje, bendravimo veiksmingumas</i> , organizacijos tikslų suvokimas

Saltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis atlikta analize

Palyginus mokslininkų organizacinės kultūros vertinimo metodikas, skiriami dažniausiai pasikartojantys kriterijai: *komandinis darbas ir bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos; vizija, misija, tikslai; herojai; ritualai, tradicijos*. Remiantis šiais kriterijais sudarytas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas.

3 lentelė. Dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti taikomi kriterijai / dimensijos

Kodas	Vertinamos organizacinės kultūros kriterijai	Pasikartojimų dažnumas
KD	<i>Komandinis darbas ir bendradarbiavimas</i>	8
V	<i>Vertybės</i>	5
BO	<i>Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)</i>	6
PK	<i>Požiūris į klientą</i>	4
VA	<i>Vadovavimas</i>	3
S	<i>Simboliai</i>	3
IN	<i>Inovacijos</i>	3
VM	<i>Vizija, misija, tikslai</i>	2
H	<i>Herojai</i>	2
R	<i>Ritualai, tradicijos</i>	2
I	<i>Istorijos</i>	Įtraukiama papildomai
SA	<i>Socialinė atsakomybė</i>	Įtraukiama papildomai

Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikta analize

Pateiktoje 3 lentelėje matyti, kad dažniausiai mokslininkų organizacinė kultūra analizuojama remiantis 10-ia organizacinės kultūros vertinimo kriterijų. Tačiau remiantis teorine analize šie kriterijai papildomi dar dviem – tai *istorijos* ir *socialinė atsakomybė*. Pastebima, kad mokslininkai, analizuodami organizacinę kultūrą, teoriniu aspektu skiria organizacinei kultūrai būdingus elementus, vienas kurių yra istorijos, tačiau atlikdami organizacinės kultūros tyrimus šio elemento neįtraukia. Taigi čia pastebimas tam tikras atotrūkis nuo pateiktų organizacinės kultūros teorinių elementų ir atliekamų tyrimų šia tema. Manytina, kad visi išskirti organizacinės kultūros elementai turėtų būti analizuojami ir praktiškai, todėl istorijos, kaip vienas dažniausiai minimų organizacinės kultūros elementų, įtraukiamos į klausimyną. Klausimynas bus taikomas socialiai atsakingoms įmonėms, todėl socialinė atsakomybė neišvengiamai turi būti analizuojama ir įtraukta į klausimyną kaip dar vienas papildomas organizacinės kultūros vertinimo kriterijus.

2. Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo klausimyno sudarymas

Klausimynas sudaromas remiantis kai kurių mokslininkų tyrimų klausimynais, įtraukiant ir asmeninius klausimus. Tyrimo klausimai yra tai, į ką turi atsakyti respondentas, siekiant pagrįsti savo iškeltus teiginius arba išankstinius sprendimus ir numanymus (Valackienė, Mikėnė, 2008). Klausimynas (anketa) apibūdinamas kaip klausimų visuma, tyrėjui siekiant iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą. Klausimų lapą respondentas pildo savarankiškai pagal jam pateiktas taisykles. Klausimyne pateikiama 12 kriterijų, kuriems priskirta po šešis teiginius. Klausimai pateikiami naudojant Likerto skalę, kai tiriamojo prašoma nustatyti kiekvieno teiginio teisingumą, įvertinant jį nuo 1 iki 5 (vienetas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka, penketas – visiškai sutinka).

Kriterijus	Kodas	Klausimo-teiginio šaltinis
Vertybės	V1	Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)
	V2; V3; V4; V5; V6	Siūloma autorės
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	KD1; KD2	Japonų organizacinės kultūros skalė (JOCS)
	KD3; KD4	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas
	KD5; KD6	Siūloma autorės
Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)	BO1; BO2; BO3; BO4	Japonų organizacinės kultūros skalė (JOCS)
	BO5	Siūloma autorės
	BO6	Siūloma autorės
Herojai	H1; H2; H3; H4; H5; H6	Siūloma autorės
Simboliai	S1; S2; S3; S4; S5; S6	Siūloma autorės
Istorijos	I1; I2; I3; I4; I5; I6	Siūloma autorės
Ritualai (tradicijos)	R1	Camerono ir Queeno OCAI instrumentas
	R2; R3; R4; R5; R6	Siūloma autorės
Požiūris į klientą	PK1; PK2	Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)
	PK3; PK4; PK5; PK6	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas
Vizija, misija, tikslai	VM1	Siūloma autorės
	VM2; VM3; VM4; VM5; VM6	Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)
Vadovavimas	VA1	Organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (OAS)
	VA2; VA3; VA4; VA5; VA6	Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)
Inovacijos	IN1	Camerono ir Queeno OCAI instrumentas
	IN2	Organizacinės kultūros vertinimo tyrimas (OAS)
	IN3; IN4	Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)
	IN5; IN6	Siūloma autorės
Socialinė atsakomybė	SA1; SA2; SA3; SA4; SA5; SA6	Siūloma autorės

1 pav. Organizacinės kultūros vertinimo instrumento sudarymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Anketos pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, padedantys išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentą: išsimoklinimas, amžius, lytis, organizacijoje užimamos pareigos.

3. Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo klausimyno ekspertinis tyrimas

Norint išsiaiškinti, ar planuojamo pobūdžio tyrimui tinkami išskirti klausimyno kriterijai ir kiekvienam kriterijui išskirti teiginiai, atliktas ekspertinis tyrimas. Jis apibrėžiamas kaip specifinė apklausa, kai apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių (Kardelis, 2007). Ekspertų vertinimas padeda įvertinti rodiklių reikšmę ir patikrinti metodikos, taikomos renkant duomenis, kokybę, pagrįsti praktines rekomendacijas. Ekspertų vertinimų objektyvumo siekiama tinkamai parenkant specialistus ir organizuojant apklausą. Ekspertinis metodas plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose, renkant nagrinėjamos srities empirinius duomenis (Tidickis, 2003). Tokiose apklausose formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Ekspertinio metodo esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Remiantis ekspertų vertinimais nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu ir išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai (Kardelis, 2007).

Tyrimui atrinkta 12 ekspertų. Ekspertais pasirinkti mokslininkai, kurie yra publikavę straipsnius organizacinės kultūros tematika ir turi daktaro laipsnį. Pasirinktiems ekspertams 2015 m. gegužės mėn. elektroniniu paštu išsiųstas sudarytas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas. Ekspertų prašyta įvertinti, ar pateikti organizacinės kultūros kriterijai ir jiems priskirti teiginiai yra tinkami vertinti organizacinę kultūrą. Šiuo atveju prašyta teiginius įvertinti pagal Likerto skalę: 1 – *visiškai nepritariu, kad šis teiginys tinkamas*; 2 – *nepritariu, kad šis teiginys tinkamas*; 3 – *iš dalies pritariu, kad šis teiginys tinkamas*; 4 – *pritariu, kad šis teiginys tinkamas*; 5 – *visiškai pritariu, kad šis teiginys tinkamas*. Likerto skalė – viena dažniausiai taikomų vertinant organizacinę kultūrą. Be to, ekspertų prašyta papildomai pateikti komentarų, pastabų ir pasiūlymų dėl kiekvieno vertinamo teiginio.

Ekspertiniame tyrime dalyvavo ir savo nuomonę pateikė 6 ekspertai.

Ekspertų pareigos	Atrankos kriterijai
<ul style="list-style-type: none"> •Ekspertas 1 profesorius •Ekspertas 2 docentas •Ekspertas 3 docentas •Ekspertas 4 docentas •Ekspertas 5 profesorius •Ekspertas 6 lektorius 	<ul style="list-style-type: none"> •Daktaro laipsnis •Publikacijos organizacinės kultūros tema •Darbas mokslo įstaigoje

2 pav. Ekspertų pareigos ir atrankos kriterijai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atsižvelgus į ekspertų vertinimus ir išsakytą nuomonę, pakoreguoti anketoje pateikti teiginiai, kai kurių atsisakyta (3 paveikslas). Pateiktiems 12-ai kriterijų apsispręsta palikti po 5 teiginius. Parengtas klausimynas peržiūrėtas ir pakoreguotas lietuvių kalbos specialisto. Ekspertiniai duomenys analizuoti naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) 17.5 programą. Ekspertų nuomonių darnumo lygį pagal visus pateiktus kriterijus atskleidžia konkordacijos koeficientas, kuris kinta nuo 0 iki 1. Esant visiškam ekspertų nuomonių darnumui, šis koeficientas lygus 1, priešingu atveju – 0. Tiriamuoju atveju konkordacijos

koeficiento reikšmė rodo, kad ekspertų nuomonės didžia dalimi sutampa (koreliuoja) (4 lentelė). 4 lentelėje pateikiama ir p reikšmė, kuri neturėtų būti didesnė kaip 0,05, t. y. $p \leq 0,05$.

4 lentelė. Konkordacijos koeficientas, taikomas OK kriterijams

Kodas	OK kriterijai	Konkordacijos koeficientas	P reikšmė
V	Vertybės	0,5352	$p = 0,0000 \leq 0,05$
KD	Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	0,6429	$p = 0,0233 \leq 0,05$
BO	Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)	0,6890	$p = 0,0018 \leq 0,05$
H	Herojai	0,7821	$p = 0,0054 \leq 0,05$
S	Simboliai	0,8000	$p = 0,0058 \leq 0,05$
I	Istorijos	0,7415	$p = 0,0004 \leq 0,05$
R	Ritualai, tradicijos	0,6579	$p = 0,0184 \leq 0,05$
PK	Požiūris į klientą	0,7262	$p = 0,0103 \leq 0,05$
VM	Vizija, misija, tikslai	0,7490	$p = 0,0008 \leq 0,05$
VA	Vadovavimas	0,7167	$p = 0,0040 \leq 0,05$
IN	Inovacijos	0,7666	$p = 0,0004 \leq 0,05$
SA	Socialinė atsakomybė	0,7284	$p = 0,0004 \leq 0,05$

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais rezultatais.

Vertinant sudarytą klausimyną kai kurių organizacinės kultūros kriterijų teiginiai atmesti, nes daugeliui ekspertų jie pasirodė nereikšmingi (žr. 3 pav.). Pasirinktas atmetimo kriterijų svorio vidurkis yra lygus arba mažesnis kaip 3 ($V \leq 3$). Atsižvelgus į ekspertų pareikštą nuomonę, kai kurie teiginiai pakoreguoti. Po ekspertinio vertinio **vertybių** skalėje atsisakyta V5 teiginio, nes Ekspertas 3 išsakė pastabą, kad tai teorinis teiginys, kuris mažai gali būti naudingas, gali tik patvirtinti teorinę tiesą. Ekspertai 2 ir 6 šiam teiginiui nepritarė, keturi ekspertai tik iš dalies pritarė. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus ir vidurkį, kuris lygus 2, 6, teiginio atsisakyta. V1, V3; V4 ir V6 teiginiai, atsižvelgiant į ekspertų ir lietuvių kalbos specialisto pastabas, pakoreguoti. Analizuojant vertybių skalę atskleista, kad statistinė reikšmė $p = 0,000 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,5352. Taigi daroma išvada, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Komandinio darbo skalėje atsisakyta KD5 teiginio, nes Ekspertas 1 šį teiginį vertino kaip visiškai netinkamą: šis teiginys nereikalingas, nes kitais teiginiais atskleidžiama ta pati informacija. Ir Ekspertas 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą, bet komentaro nepateikė. Ekspertai 2, 4 ir 5 jį įvertino kaip iš dalies tinkamą. Atsižvelgiant į šiuos vertinimus ir vidurkio reikšmę, kuri yra 2,7, teiginio atsisakyta. Lietuvių kalbos specialistas pakoregavo KD3 ir KD4 teiginių stilių. Komandinio darbo skalės statistinė reikšmė $p = 0,0233 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,6429. Matome, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Bendravimo organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklo) skalėje atsisakyta BO4 teiginio. Ekspertai 1, 2 ir 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą. Ekspertai 3, 4 ir 5 kaip iš dalies tinkamą. Gautas vidurkis yra 2,6. Atsižvelgiant į tai, šio teiginio atsisakyta. BO1, BO2, BO5 ir BO6 teiginiai pakoreguoti. Statistinė reikšmė $p = 0,0018 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,6890. Daroma prielaida, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Herojų skalėje atsisakyta H3 teiginio, nes Ekspertas 1 šį teiginį įvertino kaip visiškai netinkamą, argumentuodamas: kad šis teiginys yra nereikalingas, nes jau kitais teiginiais atskleidžiama ta pati informacija. Ekspertas 6 – kaip netinkamą, kiti ekspertai – kaip iš dalies tinkamą. Vidurkis lygus 2,5. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus nuspręsta teiginio atsisakyti. Remiantis ekspertų vertinimais, H1 ir H5 teiginiai pakoreguoti. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0054 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7821, tai rodo, kad ekspertų nuomonės gana gerai dera vertinant šios skalės teiginius.

Simbolio skalėje atsisakyta S4 teiginio. Ekspertai 1 ir 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą, kiti ekspertai – kaip iš dalies tinkamą. Ekspertas 3 išsakė nuomonę, kad šį teiginį reikia konkretinti. Ekspertas 5 komentavo: teiginio vertinimas neduos naudos. Šio kriterijaus teiginių vertinimo vidurkis yra 2,6. Šioje skalėje pakore-

guotas S5 teiginys. Skalės statistinė reikšmė $p = 0,0058 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,8000, tai rodo didelį ekspertų nuomonių sutapimą.

Istorijų skalėje atsisakyta I3 teiginio, nes Ekspertai 1, 5 ir 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą. Trečias ekspertas šį teiginį vertino kaip tinkamą, tačiau, atsižvelgus į daugelio nuomonę ir gautą vidurkį, kuris yra 2,6, teiginio atsisakyta. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0004 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7415.

Ritualų (tradicijų) skalėje atsisakyta R6 teiginio. Ekspertai 1, 2 ir 4 šį teiginį vertino kaip netinkamą, tuo tarpu Ekspertas 3 – kaip tinkamą. Ekspertas 1 pakomentavo: *R3 teiginiu atskleidžiama ta pati informacija kaip ir kitais teiginiais*. Gautas vidurkis lygus 2,8. Atsižvelgiant į tai, teiginys atmestas. R1 teiginys pakoreguotas. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0184 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,6579.

Požiūrio į klientus skalėje atsisakyta PK2 teiginio, nes Ekspertas 6 teiginį vertino kaip visiškai netinkamą, argumentuodamas tuo, kad klientai negali daryti tiesioginės įtakos sprendimams. Ekspertai 1 ir 2 teiginį vertino 2 balais (nepritariu, kad šis teiginys tinkamas). Šio teiginio vidurkis 2,5. Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę ir gautą vidurkį, teiginys atmestas. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0103 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7262. Kaip matyti, ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Vizijos, misijos ir tikslų skalėje atsisakyta VM4 teiginio. Ekspertai 1, 2, 5 ir 6 nepritarė, kad teiginys yra tinkamas. Ekspertas 2 parašė komentarą, kad *teiginys nereikalingas*. Tuo tarpu trečiasis ekspertas pritarė, kad teiginys tinkamas. Atsižvelgiant į daugelio nuomonę ir gautą vidurkį, kuris yra 2,5, teiginio atsisakyta. VM1 ir VM2 teiginiai pakoreguoti. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0008 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7490. Kaip matyti, ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Vadovavimo skalėje atsisakyta VA1 teiginio, nes Ekspertai 1 ir 6 teiginį vertino kaip netinkamą, Ekspertai 3, 4 ir 5 – kaip iš dalies tinkamą. Gautas vidurkis yra 2,8. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0040 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7167.

Inovacijų skalėje atsisakyta IN3 teiginio. Ekspertai 1, 3 ir 5 teiginį vertino kaip visiškai netinkamą. Eksperto 3 teigimu, *negalima rašyti su „ir“*, nes *inovacijos ir apdovanojimai nėra tapatu*. Ekspertas 2 pakomentavo, kad *teiginys yra nereikalingas*. Atsižvelgiant į šiuos komentarus ir gautą vidurkį (V-1,8), teiginys atmestas. IN2 teiginys pakoreguotas. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0004 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7666, tai rodo, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Socialinės atsakomybės skalėje atsisakyta SA6 teiginio, nes Ekspertai 2, 3, 4 ir 5 teiginį vertino kaip iš dalies tinkamą, kiti ekspertai vertino kaip netinkamą. Atsižvelgiant į šiuos vertinimus ir gautą vidurkį (V-2,6), teiginys atmestas. SA3 teiginys pakoreguotas. Šios skalės statistinė reikšmė $p = 0,0004 \leq 0,05$. Konkordacijos koeficientas lygus 0,7284. Galutinai parengtas klausimynas peržiūrėtas ir pakoreguotas lietuvių kalbos specialisto.

3 paveiksle pateikti organizacinės kultūros klausimyno ekspertinio vertinimo rezultatai. Pateikiami kriterijai, teiginio kodas, vidurkis ir teiginio tinkamumas. Vertinant sudarytą klausimyną kai kurių organizacinės kultūros kriterijų teiginiai atmesti, nes daugeliui ekspertų jie pasirodė nereikšmingi. Pasirinktas atmetimo kriterijų svorio vidurkis yra mažiau kaip 3. Atsižvelgus į ekspertų pareikštą nuomonę, kai kurie teiginiai pakoreguoti. Įveiktas tik vienas ekspertinio vertinimo etapas, nes iš esmės ekspertų išreikštos nuomonės buvo gana panašios, todėl ekspertinis vertinimas nekartotas.

Kriterijus	Teiginio kodas	Vidurkis	Teiginio tinkamumas
Vertybės	V1	4,2	Teiginys pakoreguotas
	V2	4,8	Teiginys tinkamas
	V3	4,2	Teiginys pakoreguotas
	V4	4,7	Teiginys pakoreguotas
	V5	2,6	Teiginys atmestas
	V6	4,5	Teiginys tinkamas
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	KD1	5,0	Teiginys tinkamas
	KD2	5,0	Teiginys tinkamas
	KD3	5,0	Teiginys tinkamas
	KD4	5,0	Teiginys tinkamas
	KD5	2,7	Teiginys atmestas
	KD6	5,0	Teiginys tinkamas
Bendravimas organizacijoje	BO1	4,7	Teiginys pakoreguotas
	BO2	4,2	Teiginys pakoreguotas
	BO3	5,0	Teiginys tinkamas
	BO4	2,6	Teiginys atmestas
	BO5	4,5	Teiginys pakoreguotas
	BO6	4,5	Teiginys pakoreguotas
Herojai	H1	4,7	Teiginys pakoreguotas
	H2	5,0	Teiginys tinkamas
	H3	2,5	Teiginys atmestas
	H4	5,0	Teiginys tinkamas
	H5	4,7	Teiginys pakoreguotas
	H6	5,0	Teiginys tinkamas
Simboliai	S1	5,0	Teiginys tinkamas
	S2	4,7	Teiginys tinkamas
	S3	5,0	Teiginys tinkamas
	S4	2,6	Teiginys atmestas
	S5	5,0	Teiginys tinkamas
	S6	4,7	Teiginys pakoreguotas
Istorijos	I1	4,7	Teiginys tinkamas
	I2	4,7	Teiginys tinkamas
	I3	4,7	Teiginys tinkamas
	I4	2,6	Teiginys atmestas
	I5	4,8	Teiginys tinkamas
	I6	4,8	Teiginys tinkamas
Ritualai (tradicijos)	R1	4,5	Teiginys pakoreguotas
	R2	5,0	Teiginys tinkamas
	R3	5,0	Teiginys tinkamas
	R4	5,0	Teiginys tinkamas
	R5	5,0	Teiginys tinkamas
	R6	2,8	Teiginys atmestas
Požiūris į klientą	PK1	4,8	Teiginys tinkamas
	PK2	2,5	Teiginys atmestas
	PK3	5,0	Teiginys tinkamas
	PK4	4,7	Teiginys tinkamas
	PK5	5,0	Teiginys tinkamas
	PK6	5,0	Teiginys tinkamas
Vizija, misija, tikslai	VM1	4,8	Teiginys pakoreguotas
	VM2	4,8	Teiginys tinkamas
	VM3	5,0	Teiginys tinkamas
	VM4	2,5	Teiginys atmestas
	VM5	4,7	Teiginys tinkamas
	VM6	4,5	Teiginys pakoreguotas
Vadovavimas	VA1	2,8	Teiginys atmestas
	VA2	5,0	Teiginys tinkamas
	VA3	4,7	Teiginys tinkamas
	VA4	5,0	Teiginys tinkamas
	VA5	4,5	Teiginys tinkamas
	VA6	5,0	Teiginys tinkamas
Inovacijos / kūrybingumas	IN1	4,7	Teiginys tinkamas
	IN2	4,5	Teiginys pakoreguotas
	IN3	1,8	Teiginys atmestas
	IN4	4,7	Teiginys tinkamas
	IN5	5,0	Teiginys tinkamas
	IN6	4,8	Teiginys tinkamas
Socialinė atsakomybė	SA1	4,7	Teiginys tinkamas
	SA2	4,7	Teiginys tinkamas
	SA3	4,3	Teiginys pakoreguotas
	SA4	4,8	Teiginys tinkamas
	SA5	4,7	Teiginys tinkamas
	SA6	2,6	Teiginys atmestas

3 pav. Organizacinės kultūros klausimyno ekspertų vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais rezultatais.

5 lentelėje pateikiamas ekspertų vertinimo vidurkis ir VAR reikšmė tik atitinkamą svorinę reikšmę turintiems ir tyrimui tinkantiems organizacinės kultūros vertinimo kriterijų teiginiams.

5 lentelė. Ekspertų vertinimo vidurkis ir VAR reikšmė

Kodas	OK kriterijai	Vidurkis	VAR
V	Vertybės	4,5	0,56
KD	Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	5,0	0,00
BO	Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)	4,6	0,27
H	Herojai	4,8	0,10
S	Simboliai	4,8	0,11
I	Istorijos	4,7	0,20
R	Ritualai, tradicijos	4,9	0,09
PK	Požiūris į klientą	4,9	0,09
VM	Vizija, misija, tikslai	4,7	0,18
VA	Vadovavimas	4,8	0,21
IN	Inovacijos	4,7	0,22
SA	Socialinė atsakomybė	4,6	0,24

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais rezultatais.

Mokslinėje literatūroje toks skaičiavimas apibrėžiamas VAR formule (toliau tekste – VAR). VAR dydį dar galima nusakyti kaip dispersiją, šiuo atveju galėtume suprasti – kaip atsakymų nuokrypį nuo vidurkio: jei dispersija maža, visų ekspertų nuomonės buvo panašios (t. y. pasirinko panašų atsakymą), jei didelė, ekspertų nuomonės išsiskyrė. VAR apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}$$

kur: x – dalyvavusių ekspertų imties vidurkis;

n – imties dydis.

5 lentelėje matyti, kad atmetus nereikšmingus teiginius, bendrame kontekste ekspertų nuomonės gana panašios. Labiausiai nuomonės išsiskyrė dėl V teiginių, tačiau dauguma šių teiginių pakoreguoti atsižvelgiant į ekspertų išreikštas pastabas. KD atrinktuose teiginiuose ekspertų nuomonės visiškai sutampa. Visose kituose kriterijų grupės teiginiuose matomas gana nedidelis ekspertų nuomonių nesutapimas, tačiau tai neturi įtakos klausimyno kokybei, nes teiginiai buvo koreguoti ir jų žemiausias vertinimo vidurkis buvo 4, tai reiškia pritariu, kad šis teiginys tinkamas.

Anketos pabaigoje pateiktas dar vienas klausimas ir demografiniai klausimai. Ekspertai šių klausimų nekommentavo, taigi daroma išvada, kad klausimai tinkami ir gali būti naudojami organizacinės kultūros vertinimo klausimyne.

Išvados ir tolesnės tyrimo kryptys

Atlikta teorinė analizė atskleidė skirtingą mokslininkų požiūrį į organizacinę kultūrą. Organizacinės kultūros išskiriami elementai yra skirtingi, lyginant su tuo, kokias organizacijos sritis mokslininkai analizuoja vertindami organizacinę kultūrą. Be to, pastebėta, kad mokslininkai, apibrėždami organizacinę kultūrą teoriniu aspektu, ją dažniausiai siūlo analizuoti remiantis šešiais organizacinės kultūros elementais (vertybės, simboliai, herojai, istorijos, tradicijos ir ritualai, kultūrinių ryšių tinklas), kurie dažnu atveju į organizacinės kultūros vertinimo metodikas neįtraukiami. Taigi susistemintus 15-a organizacinės kultūros vertinimo metodikų išskirta 12 kriterijų, pagal kuriuos dažniausiai vertinama organizacinė kultūra: *komandinis darbas ir*

bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos; vizija, misija; herojai; ritualai; istorijos; socialinė atsakomybė. Remiantis išskirtais kriterijais sudarytas klausimas. Kiekvienam kriterijui įvertinti išskirta po šešis teiginius. Tačiau atlikus ekspertinį tyrimą kai kurių teiginių atsisakyta. Atsižvelgus į ekspertų pastabas kai kurie pakoreguoti. Po ekspertinio vertinimo kiekvienam kriterijui vertinti palikta po 5 teiginius.

Tolesnės tyrimo kryptys: sudarytas klausimas bus pritaikytas praktiškai, atliekant apklausas socialiai atsakingose įmonėse. Iš viso atrinktos 6 Lietuvos socialiai atsakingos įmonės ir organizacijos, kuriose bus atliekamos apklausos naudojant sudarytą organizacinės kultūros vertinimo klausimyną.

Literatūra

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 50–55.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications: London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jauųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2 (9), p. 55–59.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Curteanu, D., Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis – a new model. *Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, No. 11, p. 14–21.
- Daft, R. L. (2002). *Management*. THOMSON: South-Western.
- Denison, D. R. (2006). Linking Organizational Culture and Business Performance: A Brief Overview. *Assessment, Evaluation, Improvement Success through Corporate Culture. Recommendations for the Practice*, p. 14–19.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 2, p. 286–316. Prieiga internete: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Hofstede1990.pdf>
- Human Synergistic Intentional*. Prieiga internete: <http://www.human-synergistics.com.au/Solutions/TransformingOrganisations/OrganisationalCultureInventory.aspx>
- Jung T., Scott T., Davies H.T.O. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature // *Public Administration Review*, 18, p. 1089-1096.
- Florentina, P., Georgiana, R. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organization. *Economic Science Series*, Vol. 21, No. 2, p. 371–376.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., Muhammad, S. A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, No. 4, p. 78–86.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Issues 3, p. 487–516.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 179–191. Prieiga internete: [http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Peteraf%20\(1993\).pdf](http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Peteraf%20(1993).pdf)
- Reiman, T., Oedewald, P. (2002). *The assessment of organizational culture. A methodological study*. Copyright VTT.
- Reigle, R. (2001). Measuring organic and mechanistic culture. *Engineering Management Journal*, Vol. 13, No. 4, p. 3–8.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
- Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10), p. 201–210.
- Sashkin, M., Rosenbach, W. E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Copyright.
- Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: KU.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K., O'Donald, D. A. (2000). Perception of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese owned and unionized US-owned automobile plants?. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 6, p. 535–559.
- Testa, M. R., Sipe, L. J. (2013). The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context. *Open Journal of Leadership*, Vol. 2, No. 2, p. 36–44.
- Tidickis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
- Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер, с. 14.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.

METHODOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT FOR SOCIALLY RESPONSIBLE ORGANIZATIONS

JURGITA PAUŽUOLIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Scientists have variously defined organizational culture, providing different approaches to it. In most cases, scientists analyzing organizational culture analyzes the behaviour, language and other informal aspects that need to monitor, understand and interpret. According Denison (2006) defining organizational culture is a tricky business. Many definitions of culture focus on aspects of an organization's values, behaviours, and basic assumptions that have little to do with performance issues. Every organization has formed its own values, its own language, hero, stories and traditions. The researcher not familiar with the already existing organizational culture, so many things he simply does not know. However, through certain methods / tools, you can know the organizational culture (Šimanskienė, 2008). Researching the culture, it is necessary to analyze many things within the company: the environment, motivation, job satisfaction, stressful situations and so on.

The problematic question of this article: What the organizational culture assessment criteria should be used to assess organizational culture?

The object of research – assessment of the organizational culture.

The aim of the research – to analyze the theory of distinguished organizational culture assessment criteria for creating a methodology to evaluate the organizational culture.

Research methods – analysis of scientific literature, systematization. According to the scientific literature it was analyzed 15 organizational culture assessment methodologies and distinguished criteria of organizational culture assessment. Was created the questionnaire to assess organizational culture. In order to assess whether the selection criteria and the assign questions for the criteria are appropriate for the assessment of organizational culture was done the expert survey.

The theoretical analysis reveals quite different scientific approach to organizational culture. Organisational culture distinguished elements are different compared to what the scientists analyze in the organizations for evaluating the organizational culture. It was also noted that scientists defining the organizational culture of the theoretical aspect they usually offers to analyze the organizational culture based on the six elements (values, symbols, heroes, history, traditions and rituals, cultural communication network), which are often not included in the organizational culture assessment methodologies. So structured 15 organizational culture assessment methodologies it was singled out 12 criteria for organizational culture assessment: teamwork and collaboration; values; communication / cultural communications network; the approach to the clients; leadership; symbols; innovation, vision, mission; heroes; rituals; history; social responsibility. According to identified criteria was created the questionnaire. For each criterion was assigned 6 items. After expert study some of the items were deleted and some were adjusted. After the expert evaluation for assessing each criteria was left 5 items.

Further research directions. The questionnaire question will be apply in practice through surveys of socially responsible companies. Totally was selected 6 Lithuanian socially responsible companies and organizations were it will be done the research using the questionnaire of organizational culture assessment.

KEYWORDS: *organizational culture, social responsibility, methodology.*

JEL CODE: M14, L2, C8.