

UAB „YAZAKY WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

JURGITA PAUŽUOLIENĖ¹, REGINA BRUČKUTĖ², VIOLETA DOCIENĖ³, ANTANAS VAITIEKUS⁴

Klaipėdos universitetas¹, UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“², Klaipėdos valstybinė kolegija^{3,4}

ANOTACIJA

Organizacinės kultūros teorija svarbi atliekant mokslinius tyrimus, siekiant gerinti vadovų supratimą apie darbuotojų elgesį organizacijoje. Straipsnyje išanalizuotos organizacinės kultūros vertinimo metodikos. Taikant sudarytą metodiką atliktas tyrimas UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad organizacijoje mažiausiai dėmesio skiriama ritualų kūrimui ir taikymui, herojų vertinimui. Tačiau bendra analizė atskleidė, kad organizacinė kultūra yra stipri ir ji puoselėjama. Pateikiama rekomendacijų, kaip gerinti organizacijos organizacinę kultūrą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, metodika, vertinimas.*

JEL KLASIFIKACIJA: M14, C8.

Įvadas

Kai kurių mokslininkų (Alvesson, 2012; Barbars, 2015) teigimu, organizacinė kultūra (OK) yra vienas pagrindinių akademinų tyrimų ir valdymo praktikos klausimų. Net organizacijose, kur kultūros klausimams mažai skiriama dėmesio, vis dėlto vadovaujamosi socialiai priimtiniomis kultūros idėjomis ir normomis, kurios apibrėžia bendrą kultūrą.

Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose nelengva (Denison, 2006), mokslininkai turi atsivėlgti ne tik į organizacijos darbuotojus, bet ir į tokius nematerialius dalykus kaip: vertybės, įsitikinimai, prielaidos, suvo-

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

Adresas: Minijos g. 153, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

Tel. +370 6 214 1916

² Regina Bručkutė – UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ personalo skyriaus vadovė

Adresas: Vilniaus pl. 10, LT-91003 Klaipėda.

El. paštas: regina.bruckute@yazaki-europe.com

Tel. +370 611 413 51

³ Violeta Docienė – Klaipėdos valstybinės kolegijos Verslo vadybos katedros lektorė. Moksliniai interesai: personalo valdymo problemos, organizacijos įvaizdžio kūrimas

Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274 Klaipėda

El. paštas: violetadociene@gmail.com

Tel. +370 650 795 37

⁴ Antanas Vaitiekus – Klaipėdos valstybinės kolegijos Verslo vadybos katedros lektorius. Moksliniai interesai: personalo valdymo problemos, verslo įmonių strateginis valdymas

Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274 Klaipėda

El. paštas: antanasvaitiekus@gmail.com

Tel. +370 682 545 24

kimas, elgesio normos ir t. t. (Hopkins, Scott, 2016). Dėl dviprasmiškumo apibrėžiant organizacinę kultūrą nesutariama kaip ją vertinti (Testa, Sipe, 2013). Metodikų / instrumentų (klausimynų) įvairovė vertinant organizacinę kultūrą gana didelė. Plačiai mokslininkų taikomos metodikos / instrumentai yra: K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) (Igo, Skitmore, 2006; Mozaffary, 2008; Liviu, Claudia, 2010; Dubkevic, Barbars, 2010; Gupta, 2011; Valle ir kt., 2011; Patapas, Labenskytė, 2011; Dilienė, Liesionis, 2012; Ruževičius, Klimas, Veleckaitė, 2012; Lukas, Whitwell, Heide, 2013; Giritli, Yazici, Topcu-Oraz, Acar, 2013; Nukic, Matotek, 2014; Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015; Knapp, 2015; Pakdil, 2015 ir kt.; O’Reilly ir kt., 1991); organizacinės kultūros profilis (angl. *Organizational Culture Profile – OCP*) (Vandenberghe, 1999; Cable, Parson, 2001; Sarros, Gray, Densten, 2003; Lee, Yu, 2004; Marmenout, 2007; Fidock, Talbot, 2008; Bellou, 2010; Sarros, Cooper, Santara, 2011; Marchand, Haines, Dextras-Gauthier, 2013 ir kt.); D. Denison (2006) organizacinės kultūros vertinimo modelis (angl. *Denison Organization Culture Scale – DOCS*) (Mobley, Wang, Fang, 2005; Davidson, Coetzee, Visser, 2007; Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009; Sharifirad, Aaei, 2012; Ahmad, 2012; Nango, Ikyayon, 2012; Bukartienė, 2012; Jofreh, Masoumi, 2013; Khalili, 2014; Salajeqe, Naderifar, 2014 ir kt.) ir kt.

Nesutariama, kuri metodika / instrumentas labiausiai tinka vertinti OK. Tai iš esmės priklausytų nuo to, kokiam kontekste norime vertinti organizacinę kultūrą. Dauguma pateiktų metodikų / instrumentų OK vertina kiekybine išraiška ir tik nedaugelyje instrumentų / metodikų siūloma taikyti ir kokybinį, ir kiekybinį tyrimus. Pastebima, kad daugelyje OK vertinimo metodikų / instrumentų naudojama Likerto, arba ranginė, skalė. Pateiktų teiginių skaičius svyruoja nuo 18 iki 130. Tai, žinoma, lemia atitinkamą klausimyno pildymo laiką. Kai kurios sukurtos metodikos / instrumentai yra teorinio pobūdžio, vis dėlto daugelis jų plačiai taikomi praktiškai. Metodikos / instrumentai skiriasi atsižvelgiant į tai, kokius kriterijus apima vertinant organizacinę kultūrą. Be to, reikėtų pastebėti, kad mokslininkai vis dėlto dažniausiai renkasi taikyti tuos OK vertinimo instrumentus, kurie laisvai (viešai) prieinami kaip organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI), organizacinės kultūros suderinamumo metodas (OCP), Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (DOCS). Iš esmės tyrėjas, atsižvelgdamas į aplinkybes, pasirenka jam priimtinesnę metodiką. Vieniems priimtinau OK vertinti taikant kiekybinius instrumentus, kitiems – kokybinius, dar kiti gali pasirinkti taikyti ir kiekybinį, ir kokybinį tyrimą. Be to, metodika / instrumentas, kuris idealiai tinka vienam tyrimui, gali būti visiškai nepriimtinas kitame tyrime. Todėl prieš pasirenkant metodiką / instrumentą būtina atsižvelgti į tyrimo kontekstą. Šiame straipsnyje organizacinė kultūra vertinama sudarius naują instrumentą, kuris pristatytas 2015 metų leidinyje „Regional Formation and Development Studies“ [No. 1 (18)] publikuotame straipsnyje „Organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingoms įmonėms metodikos sudarymas“.

Tikslas: įvertinti UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ organizacinę kultūrą, pateikiant rekomendacijas, kaip ją tobulinti.

Uždaviniai: iširti UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ organizacinę kultūrą remiantis išskirtais vertinimo kriterijais.

Pateikti UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ OK tobulinimo rekomendacijas.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, sintezė, duomenų apdorojimas SPSS programiniu paketu.

1. Tyrimo metodologija

Klausimyno pagrindimas. Išanalizavus 15 skirtingų organizacinės kultūros vertinimo metodikų / instrumentų (žr. 1 lentelę), išskirti dažniausiai pasikartojantys kriterijai: *vertybės; komandinis darbas ir bendradarbiavimas; bendravimas organizacijoje; herojai (lyderiai); simboliai; istorijos; ritualai (tradicijos); požiūris į klientą; vizija, misija, tikslai; vadovavimas; inovacijos; socialinė atsakomybė.*

1 lentelė. Analizuotos organizacinės kultūros vertinimo metodikos / instrumentai

Eil. Nr.	Mokslininkai	Vertinimo metodikos
1.	K. Cameron ir R. Quinn (1999; 2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>)
2.	Ch. A. O’Reilly ir kt. (1991)	Organizacinės kultūros suderinamumo metodas (angl. <i>Organization Culture Profile – OCP</i>)
3.	D. R. Denison (2006)	Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. <i>Denison Organizational Culture Scale – DOCS</i>)
4.	R. A. Cooke, J. C. Lafferty (1987)	Organizacinės kultūros vertinimo įrankis (angl. <i>Organizational Culture Inventory – OCI</i>)
5.	E. J. Wallach (1983)	Organizacinės kultūros indeksas (angl. <i>Organisational Culture Index – OCI</i>)
6.	G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv, G. Sanders (1990)	Hofstede organizacinės kultūros vertinimas (angl. <i>Hofstede’s Measure of Organisational Culture</i>)
7.	M. Sashin (1990) (originali versija sukurta Dr. Talcott, Parsons)	Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire – OCAQ</i>)
8.	Originali versija sukurta personalo valdymo institucijos (<i>Office of Personnel Management</i> , 1990; 1993; 2005)	Organizacijos vertinimo tyrimas (angl. <i>Organizational Assesment Survey – OAS</i>)
9.	P. Saville, R. Holdsworth, (1993; 2000)	Organizacinės kultūros klausimynas (angl. <i>Corporate Culture Questionnaire – CCQ / Corporate Culture Lite Questionnaire – CCQ lite</i>)
10.	T. Reiman, P. Oedewald (2002)	Kultūros klausimynas, organizacinės kultūros vertinimo kontekste (angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture – CAOC</i>)
11.	R. Reigle (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo įrankis (angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool – OCA</i>)
12.	T. L. P. Tang ir kt. (2000)	Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. <i>Japanese Organizational Culture Scale – JOCS</i>)
13.	S. MacKenzie (1995)	Kultūros tyrimas (angl. <i>Culture Survey (Culture Questionnaire)</i>)
14.	L. Šimanskienė, L. Sandu (2013)	<i>Organizacinės kultūros vertinimo metodas</i>
15.	D. Curteanu, I. Constantin (2010)	Organizacinės kultūros diagnozavimo modelis (angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i>)

Šaltinis: Paužuolienė, 2015, p. 110–122.

Remiantis išskirtais kriterijais, sudarytas organizacinės kultūros klausimynas. Kiekvienam kriterijui priskirta po penkis teiginius, kuriuos vertina respondentai. Klausimyne pateikiami klausimai 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). Klausimyno pabaigoje pateikiamas klausimas prašant respondentų įvertinti, kokiose priemonėse, jų nuomone, turėtų atsiskleisti organizacinė kultūra. Pateikiama ir demografinių klausimų, siekiant nustatyti objektyvius duomenis apie respondentą (išsimoklinimą, amžių, lytį, pareigas organizacijoje).

Tyrimo imtis. Apklausa vykdyta 2015 metų rugsėjo – spalio mėnesiais.

Įmonėje dirba 760 darbuotojų. Apklausoje dalyvavo 216 respondentų, esant 6 proc. paklaidai. Galima teigti, kad gauti duomenys atskleidžia tiriamąją visumą.

2 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

Pareigos organizacijoje	Procentai	Respondentų amžius	Procentai
Aukščiausios grandies vadovas	0,5	18–21 metai	30,2
Vidurinės grandies vadovas (padalinio vadovas)	5,4	26–34 metai	45,9
Žemiausios grandies vadovas	2,4	35–44 metai	14,1
Darbuotojas, neturintis pavaldinių	91,2	45–54 metai	8,3
		Vyresnis kaip 55 metų	1,5
Respondentų išsimokslinimas	Procentai	Respondentų lytis	Procentai
Vidurinis	43,9	Vyras	19,9
Aukštesnysis	14,1	Moteris	80,1
Aukštasis koleginis	22,7		
Aukštasis universitetinis	19,2		

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Pateikti duomenys atskleidžia, kad daugiausiai tyrime dalyvavo pavaldinių neturinčių darbuotojų. Amžiaus aspektu didžiausia respondentų grupė yra nuo 26 iki 34 metų (45,9 proc.). Daugiausia respondentų (43,9 proc.) turi vidurinį išsimokslinimą. Lyties aspektu apklausoje daugiausia dalyvavo moterų (80 proc. visų apklaustųjų).

Duomenų analizės metodų pagrindimas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas *kronbacho alfa* (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamą dydį ir leidžia patikslinti būtinų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Kronbacho alfa koeficiento reikšmė tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė kaip 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6).

Apdorojant kiekybinio tyrimo duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda, std. nuokrypis. Vidurkis – tai kintamojo reikšmių centro matas. Moda apibrėžiama kaip dažniausiai pasikartojanti reikšmė. Analizuojant kiekybinius kintamuosius svarbu ir tai, kaip kintamojo reikšmės išsisklaido apie vidurkį: jos grupuojasi arti vidurkio ar, priešingai, linkusios nutolti nuo vidurkio. Kintamojo reikšmių sklaidą įvertina sklaidos matas (Vaitkevičius, Saudargienė 2006). Šiuo atveju pasirinktas standartinis nuokrypis (Std. nuokrypis), t. y. vidutinis kvadratinis nuokrypis. Standartinį nuokrypį galima įsivaizduoti kaip vidutinį kintamojo reikšmių nuokrypį nuo reikšmių vidurkio.

Tyrimo etika. Tyrimas atliktas laikantis etikos reikalavimų, kartu nepažeidžiant tyrimo validumo. Fundamentali tyrimų etikos koncepcija yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime apie jį tyrėjams suteikus išsamią informaciją. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime savanoriškas, jie gali atsisakyti jame dalyvauti, todėl iš anksto paaiškintos visos galimos pasekmės, t. y. nauda, teisės, rizika, pavojai. Subjekto sutikimas dalyvauti apima ne tik jo apsisprendimo teisę, bet kartu ir atsakomybę dėl tyrimo rezultatų. Laisvo apsisprendimo aspektas – galimybė organizacijai atsisakyti dalyvauti tyrime arba, jam prasidėjus, iš jo pasitraukti.

2. UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ tyrimo duomenų analizė

Įmonės veikla ir deklaruojama organizacinė kultūra. Japonijos koncernas „Yazaki“ – vienas didžiausių automobilių laidų rinkinių gamintojų pasaulyje. Koncernui priklauso apie 90 įmonių visame pasaulyje, kuriose dirba daugiau kaip 100 tūkst. žmonių. Produkciją „Yazaki“ tiekia 19-ai didžiausių pasaulio automobilių gamintojų. Kompanija valdo 15 gamyklų Rytų ir Vakarų Europoje bei Lotynų Amerikoje, kuriose dirba virš 21 tūkst. darbuotojų. Klaipėdos LEZ teritorijoje esanti gamykla aptarnauja „Ranault“ ir „Volvo“ automobilių gamintojus.

Įmonės kultūra ir vertybės. „Yazaky“ kultūrą formuoja įvairių šalių patirtis, vis dėlto šaknys įtvirtintos Japonijoje. Kaip pasaulinio masto dalyvė, dirbdama konkurencingoje automobilių rinkoje laikosi įmonių socialinės atsakomybės principų visuose lygiuose. Pagrindinis įmonės tikslas – siekti verslo sėkmės prisiimant atsakomybę už aplinkos ir socialinę ekonominę apsaugą.

Įmonės vadovų mąstymas paremtas skirtingų kultūrų supratimu, atvira komunikacija ir tarpusavio pagalba. Darbuotojų pasitikėjimas remiasi vertybių sistema, kuri tradicijas susieja su šiandiena, vienija praeitį su ateitimi. Vertybės traktuojamos kaip vientisa sistema, o ne individualūs pažadai kolegoms, klientams, partneriams ar suinteresuotoms šalims.

„Yazaky“ veiksmams pagrįsti:

- aplinkosauga;
- pagarbiu bendravimu su klientais, partneriais ir kolegomis;
- pasiryžimu diegti inovacijas.

Organizacija savo darbo kultūra siekia prisidėti prie visuomenės sutelktumo, kuriant naudą ir sėkmę savo klientams, plėtojant naujausias technologijas, kartu tausojant aplinką⁵.

Tyrimo duomenų analizė. Atlikus tyrimą ir susistemintus gautus duomenis klausimyno skalės vidinis nuoseklumas vertinamas naudojant kronbacho alfa koeficientą. 3 lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad *kronbacho alfa koeficientas* visoms teiginių grupėms yra daugiau kaip 0,7, tai rodo, kad skalė sudaryta tinkamai.

3 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Vertinami kriterijai	Kronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų kronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
Vertybės	0,8741	0,8747	5
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	0,8267	0,8268	5
Bendravimas organizacijoje	0,7405	0,7435	5
Herojai (lyderiai)	0,8942	0,8952	5
Simboliai	0,8598	0,8598	5
Istorijos	0,8660	0,8647	5
Ritualai	0,8865	0,8872	5
Požiūris į klientą	0,8378	0,8409	5
Vizija, misija, tikslai	0,8850	0,8865	5
Vadovavimas	0,8783	0,8776	5
Inovacijos	0,8830	0,8825	5
Socialinė atsakomybė	0,7856	0,7925	5

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

1 paveiksle vaizduojami respondentų pasirinkimai kiekvieno išskirto organizacinės kultūros kriterijaus teiginiui. Analizuojami *vidurkis, moda* bei *standartinis nuokrypis*. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos darbuotojai gana palankiai vertina organizacinę kultūrą. Remiantis respondentų atsakymais galima konstatuoti, kad UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ gana aiškiai apibrėžtos, žinomos ir puoselėjamos vertybės (V1 V-3,77, M-4), jos nuolat akcentuojamos (V3 V-3,61, M-4). Be to, darbuotojų teigimu, organizacijos kuriama aplinka lemia jos deklaruojamų vertybių ir darbuotojų asmeninių vertybių atitikimą (V2 V-3,54, M-4), o tai, žinoma, turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Organizacijoje susiformavusi aukšta komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra. Darbuotojai skatinami dirbti komandoje (KD1 V-3,94, M-4). Jų teigimu, komandos nariai vieni kitiems padeda kilus sunkumams (KD5 V-4,01, M-4) ir pan. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos vadovai pasirengę atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus (BO3 V-3,70, M-4), be to, visada teikiama darbui būtina informacija (BO4 V-3,98, M-4), o tai lemia darbo kokybę.

Įmonės istorijos propagavimas tarp darbuotojų didina pasididžiavimą įmone (I1 V-4,33, M-5) ir taip užtikrina organizacinės kultūros vertybių tęstinumą. Inovacijos traktuojamos kaip vertybė (IN4 V-3,66, M-4), nuolat skatinamas darbuotojų tobulėjimas, kūrybingumas (IN1 V-4,13, M-4). Darytina prielaida, kad šie organizacinės kultūros kriterijai UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ yra įsitvirtinę ir ilgalaikiai, nes straipsnio autoriai jau 2012 metais atliktame tyrime užfiksavo panašų įmonės darbuotojų požiūrį.

⁵ Prieiga internete: <http://www.yazaki-europe.com/index.html>

Kriterijus	Teiginio kodas	Vidurkis	Moda	Std. nuokrypis
Vertybės	V1	3,77	4	0,993
	V2	3,54	4	0,863
	V3	3,61	4	0,996
	V4	3,44	4	0,885
	V5	3,52	4	0,880
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	KD1	3,94	4	0,955
	KD2	3,68	4	0,991
	KD3	3,64	4	0,917
	KD4	3,68	4	1,041
	KD5	4,01	4	0,848
Bendravimas organizacijoje	BO1	3,54	4	0,965
	BO2	2,75	3	1,181
	BO3	3,70	4	0,988
	BO4	3,98	4	0,917
	BO5	3,33	3	0,977
Herojai / lyderiai	H1	3,45	4	0,959
	H2	3,17	3	0,929
	H3	3,26	3	0,892
	H4	3,19	3	0,954
	H5	3,33	4	0,986
Simboliai	S1	3,52	4	1,041
	S2	3,48	4	1,041
	S3	3,42	3	0,993
	S4	3,25	4	1,011
	S5	3,36	4	1,038
Istorijos	I1	4,33	5	0,832
	I2	3,78	4	0,975
	I3	3,69	4	0,930
	I4	3,68	4	0,857
	I5	3,70	4	0,837
Ritualai (tradicijos)	R1	3,57	4	0,965
	R2	3,59	4	1,002
	R3	3,14	3	1,013
	R4	3,60	3	1,098
	R5	3,51	4	0,987
Požiūris į klientą	PK1	4,07	4	0,784
	PK2	4,38	5	0,759
	PK3	4,18	4	0,779
	PK4	4,14	5	0,927
	PK5	4,24	5	0,753
Vizija, misija, tikslai	VM1	3,93	4	0,945
	VM2	3,49	4	1,010
	VM3	3,69	4	0,872
	VM4	3,79	4	0,897
	VM5	3,88	4	0,882
Vadovavimas	VA1	3,70	4	0,928
	VA2	3,58	4	1,026
	VA3	3,15	3	1,099
	VA4	3,50	4	0,965
	VA5	3,60	4	0,934
Inovacijos	IN1	4,13	4	0,840
	IN2	3,45	4	0,978
	IN3	3,53	4	0,980
	IN4	3,68	4	0,889
	IN5	3,89	4	0,897
Socialinė atsakomybė	SA1	4,47	5	0,748
	SA2	4,17	5	0,909
	SA3	3,97	4	0,966
	SA4	3,63	4	1,085
	SA5	3,38	3	1,182

1 pav. OK vertinimas UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ (vidurkis, moda, std. nuokrypis)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Reikšmingiausiais visuomenei ir verslo aplinkai organizacinės kultūros kriterijais galima laikyti apklaustų įmonės darbuotojų požiūrį į klientus bei socialinę atsakomybę, nes pasiekimai šiose srityse įvertinti labai palankiai. Žinoma, organizacijos prioritetas yra klientų poreikių tenkinimas, tam pritaria dauguma apklaustųjų (PK2 V-4,38, M-5). Respondentų teigimu, organizacijos politika ir procedūros nukreiptos į pagalbos klientams ir vartotojams teikimą (PK3 V-4,18, M-4); darbuotojai visada ieško būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą (PK4 V-4,14, M-4) ir pan. Kalbant apie socialinę atsakomybę organizacijoje, daugiausia dėmesio skiriama aplinkosaugai, siekiant mažinti bet kokią neigiamą organizacijos veiklos poveikį aplinkai

(SA1 V-4,47, M-5); organizacijoje siekiama užtikrinti saugias ir sveikas (ergonomiškas) darbo sąlygas (SA2 V-4,17, M-4).

Vis dėlto yra sričių, kurias darbuotojai vertina tik vidutiniškai arba blogai. Didelėje organizacijoje neįmanoma išvengti tarp darbuotojų skleidžiamų gandų ir paskalų (BO2 V-2,75, M-3), o tai gali sukelti konfliktines situacijas. Reikėtų ieškoti būdų, kaip gandų išvengti. Siūloma informuoti darbuotojus apie gandų žalą. Be to, įmonės administracijai reikėtų panagrinėti ir įvertinti, kaip veiksmingai įmonėje funkcionuoja vertikalieji ir horizontalieji informacijos srautai: ar darbuotojams aiškūs vadovybės sprendimai, ar jie gali rūpimas problemas aptarti su vadovais, ar tarp bendradarbių nepasireiškia ydingų konkuravimo apraiškų. Nors dauguma tyrimo dalyvių teigia, kad organizacijoje visada teikiama būtina informacija, jie galbūt ne iki galo kai kurią informaciją supranta, tai taip pat gali sukelti gandus ir paskalas. Šią problemą reikėtų spręsti kompleksiskai, nes su gandų plitimu tiesiogiai gali būti susiję ir kiti respondentų nepakankamai gerai įvertinti veiksniai (BO5, H2,3,4,5, R4). Pvz., įvairesnė ir dažnesnė neformalaus bendravimo galimybė pagerintų padėtį visose nurodytose tobulintinose srityse. Be to, organizacijos vadovybė turėtų apsvarstyti galimybę pateikti aktualią informaciją eiliniams darbuotojams lietuvių kalba įmonės internetiniame puslapyje, nes šiuo atveju pagrindinė įmonės svetainė yra anglų kalba, o tai darbuotojams gali kelti tam tikrų sunkumų.

Mažai dėmesio organizacijoje skiriama herojams / lyderiams. Atkreiptinas dėmesys, kad herojai organizacijoje suvokiami gana abstrakčiai. Dažniausiai žmonės herojais nelinkę vadinti gerai dirbančių kolegų ar vadovų vien dėl to, kad mano, jog „ir aš taip galiu“, ir galbūt nenorėdami kitų išaukštinti. Norint organizacijoje įtvirtinti atitinkamą organizacinę kultūrą vis dėlto reikėtų skirti pakankamai dėmesio herojų / lyderių pastebėjimui. Kiekviena organizacija turi darbuotojų, kurie gali būti pavyzdys kitiems darbuotojams ar motyvuoti kitus darbuotojus. Tokie žmonės organizacijai svarbūs, todėl turėtų būti žinomi. Šiais asmenimis galėtų labiau domėtis vadovybė, pagerbdama juos per susirinkimus ar kitaip motyvuodama, nebūtinai skatindama materialiai: kartais darbuotojams tiesiog užtenka žinoti, kad jais domimasi, jų darbas pastebimas ir vertinamas.

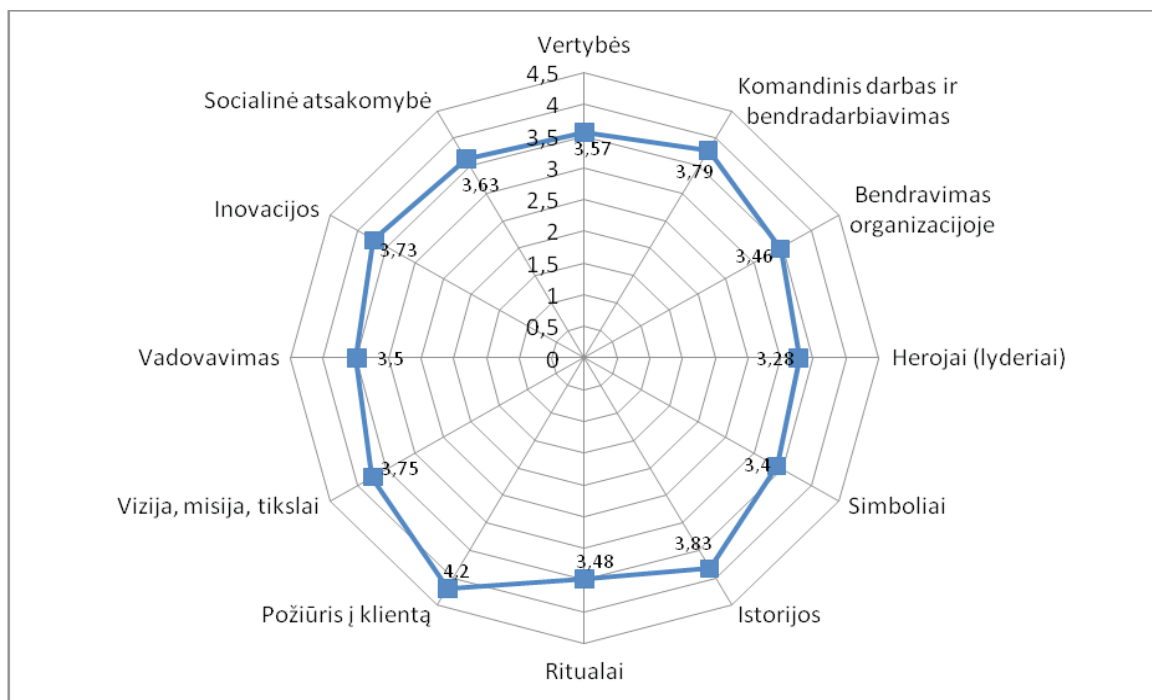
Organizacijos simbolis turėtų būti viešinamas, darbuotojai supažindinti su simbolikos reikšme, kur šį simbolį galima naudoti. Nagrinėjamu atveju dalis darbuotojų nežino, ką reiškia įmonės simbolis, ar įmonė turi daiktų su savo simbolika ir pan.

Siekiant kurti stiprią organizacinę kultūrą, daug dėmesio reikėtų skirti tradicijoms ir ritualams. Neabejotina, kad ritualų organizacijoje tikrai yra, tačiau, dalies darbuotojų teigimu, organizacijoje nerengiamos jokios šventės, nėra tradicinių renginių. Taigi arba darbuotojai apie tokius renginius nežino, arba jie juose nedalyvauja. Siūloma viešinti su renginiais, šventėmis, tradicijomis susijusią informaciją ir skatinti darbuotojus tokiuose renginiuose dalyvauti, nes tai sutelkia kolektyvą, skatina darbuotojus bendrauti ir bendradarbiauti, o tai kelia darbo našumą ir mažina darbuotojų kaitą.

Dėl vadovavimo nemažai darbuotojų teigė, kad vadovai neskatina jų tobulėti savo veikloje. Šiuo atveju reikėtų informuoti darbuotojus apie galimybes ir poreikį kelti kvalifikaciją. Turėtų funkcionuoti aiški ir darbuotojus motyvuojanti kvalifikacijos tobulinimo sistema. Tai didintų ir darbuotojų lojalumą įmonei.

Apibendrinti rezultatai pateikti 2 paveiksle. Matyti, kad organizacija didžiausią dėmesį skiria klientams (V-4,2), inovacijoms (V-3,73), komandiniam darbui ir bendradarbiavimui (V-3,79), organizacijos istorijos puoselėjimui (V-3,83). Be to, šioje organizacijoje nemažai dėmesio skiriama socialinei atsakomybei (V-3,63). Mažiausias dėmesys, kaip minėta, skiriamas herojų / lyderių pastebėjimui (V-3,28), simbolio reikšmei (V-3,4), bendravimui organizacijoje (V-3,46), ritualų (tradicijų) (V-3,48) puoselėjimui. Daugiau dėmesio reikėtų skirti ir vertybėms (V-3,57).

Apie organizacinę kultūrą gali būti kalbama įvairiais būdais, pasitelkus įvairias priemones. Atlikti tyrimai atskleidė, kad informaciją apie organizacinę kultūrą organizacijos dažniausiai viešina internetiniame tinklalapyje. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad organizacinę kultūrą sudaro nemažai kriterijų, kurie pateikti 4 lentelėje. Taigi norint įgyvendinti organizacinę kultūrą reikia atkreipti dėmesį į tai, kur viešinama informacija apie kiekvieną kriterijų, kokios darbuotojų galimybės susipažinti su organizacine kultūra, kiek apie tai kalbama per susirinkimus ir pan.



2 pav. Organizacinės kultūros kriterijų vertinimas (vidurkis)
 Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

4 lentelė. Informacijos apie organizacinę kultūrą viešinimas (procentais)

OK kriterijai	Internetinis tinklalapis	Socialinės atsakomybės ataskaita	Strateginis planas	Etikos kodeksas	Reklaminiai lankstinukai, brošiūros	Įmonės leidiniai	Neturėtų būti viešinama
V	72,1	9,1	9,6	21,3	29,4	52,3	2,0
KD	47,5	12,1	18,2	18,7	20,2	45,5	3,5
BO	44,7	11,2	13,2	21,8	16,8	46,7	6,1
H	50,5	5,0	9,5	4,5	16,5	51,0	8,5
S	75,1	5,0	11,4	7,5	27,9	50,7	4,0
I	77,0	6,5	5,0	4,5	27,0	47,5	4,5
R	60,3	4,5	8,0	6,5	24,1	49,7	4,0
PK	67,2	9,7	20,5	20,5	19,0	47,7	3,6
VM	76,9	9,0	24,1	8,5	26,1	52,8	2,5
VA	43,9	14,1	27,3	12,1	11,6	42,9	8,6
IN	61,6	7,6	15,7	7,6	20,2	50,5	5,0
SA	52,5	43,1	12,3	12,7	14,2	38,7	5,4
Iš viso	729,3	136,9	174,8	146,2	253	576	57,7

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Darbuotojų teigimu, informacija apie paskirus organizacinės kultūros kriterijus turėtų būti viešinama internetiniame tinklalapyje. Strateginiame plane, darbuotojų nuomone, daugiausia informacijos turėtų būti apie klientus, viziją, misiją, vadovavimą, inovacijas. Etikos kodekse labiausiai turėtų atsiskleisti požiūris į klientą, bendravimo organizacijoje principai, puoselėjamos vertybės. Puiki priemonė skleisti organizacinę kultūrą yra įvairūs įmonės reklaminiai lankstinukai, brošiūros, specialūs leidiniai. Bent vienas leidinys, skirtas darbuotojams, galėtų būti periodinis. Nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą galima pateikti ir socialinės atsakomybės ataskaitose. Žinoma, su visa pateikta informacija darbuotojai turi būti supažindinti, nes kitaip ji taip ir liks tik deklaruojama informacija.

Išvados ir rekomendacijos

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad organizacijos darbuotojai gana palankiai vertina organizacinę kultūrą. UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ gana aiškiai apibrėžtos, žinomos ir puoselejamoms vertybės. Įmonėje susiformavusi aukšta komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra. Įmonės istorijos propagavimas kelia darbuotojų pasididžiavimą įmone ir užtikrina organizacinės kultūros vertybių tęstinumą. Inovacijos traktuojamos kaip vertybė, todėl nuolat skatinamas darbuotojų tobulėjimas, kūrybingumas. Reikšmingiausiais visuomenei ir verslo aplinkai organizacinės kultūros kriterijais galima laikyti apklaustų įmonės darbuotojų požiūrį į klientus bei socialinę atsakomybę, nes pasiekimai šiose srityse įvertinti ypač palankiai.

Jei organizacija nori stiprinti organizacinę kultūrą, rekomenduojama didesnę dėmesį skirti bendravimui organizacijoje: šalinti gandų ir paskalų kilimo prielaidas, nes tai trukdo siekti darbo kokybės; darbuotojams suteikti daugiau informacijos apie gandų žalą, čia pagelbėtų seminarai, mokymai šiomis temomis; nuolat tobulinti formalaus ir neformalaus komunikavimo kokybę ir formas tarp hierarchinių valdymo grandžių; vadovybei labiau stengtis išaukštinti organizacijos lyderius / herojus, per susirinkimus pagerbti tokius asmenis asmeniniu dėmesiu; didesnę dėmesį skirti simbolio reikšmei, jį labiau viešinti, darbuotojus supažindinti su simbolio reikšme, kad nebūtų nereikalingų interpretacijų, nes simbolio interpretacija išorėje gali turėti visiškai kitą reikšmę nei organizacijos viduje, todėl tikslinga būtų paaiškinti simbolio esmę kaip ir jo naudojimo taisykles, kad darbuotojai neklysdami galėtų skleisti informaciją už organizacijos ribų; darbuotojai turėtų būti supažindinti su organizacijos ritualais, stengiantis juos kuo labiau įtraukti į šią veiklą, kad taptų aktyviais ritualų dalyviais, tai vienas svarbesnių organizacinės kultūros kriterijų ir tam turi būti skiriama pakankamai dėmesio.

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.
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, Issue 10, p. 106–123.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, Vol. 15, Issue 1, p. 4–19.
- Bukartienė, L. (2012). Naliginės organizacijos kultūra darbuotojų požiūriu. *Sveikatos mokslai*, Nr. 22 (3), p. 149–154.
- Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, No. 54 (1), p. 23.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Cooke, R., Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI) Plymouth*. MI: Human Synergistics.
- Curteanu, D., Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis – a new model. *Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, No. 11, p. 14–21.
- Davidson, G., Coetzee, M., Visser, D. (2007). Organisational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank. *SA Journal of Industrial Psychology*, No. 33 (1), p. 38–48.
- 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.
- Dilienė, D., Liesionis, V. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 63, p. 69–82.
- Dubkevics, L., Barbars, A. (2010). The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 4, No. 1, p. 1–10.
- 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.
- Fidock, J., Talbot, S. (2008). Assessing Organisational Culture in a Group Context Using the Organisational Culture Profile. *Defence Science and Technology Organizations*, p. 1–25.
- Giritli, H., Yazici, E. O., Topcu-Oraz, G., Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, No. 31, p. 228–238.

- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18, No. 4, p. 510–528. Prieiga per Emerald.
- Hopkins, W. E., Scott, S. G. (2016). Values-Based Leadership Effectiveness in Culturally Diverse Workplaces. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23, Issue 2, p. 363–385.
- Igo, T., Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, No. 6 (2), p. 121–139.
- Jofreh, M., Masoumi, E. S. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical investigation. *Management Science Letters*, No. 3, p. 2461–2466.
- Katiliūtė, E., Stanikūnienė, B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 575–581.
- Khalili, M. (2014). A study on relationship between organizational culture and organizational commitment. *Management Science Letters*, No. 4, p. 1463–1466.
- Knapp, S. (2015). Lean Six Sigma implementation and organizational culture. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28, Issue 8, p. 855–863.
- Lee, K. J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, No. 19 (4), p. 340–359. Prieiga per Emerald.
- Liviu, G., Claudia, B. (2010). Assessment of the Organizational Culture of the County Emergency Hospital “Dr. Constantin Opris”, Baia Mare. *Economic Science Series*, Vol. 19, Issue 1, p. 663–666.
- Lukas, B. A., Whitwell, G. J., Heide, J. B. (2013). Why Do Customers Get More Than They Need? How Organizational Culture Shapes Product Capability Decisions. *Journal of Marketing*, Vol. 77, p. 1–12.
- MacKenzie, S. (1995). Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust. *Journal of Management in Medicine*, No. 9(6), p. 69–77.
- Marchand, A., Haines, V. Y., Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *Public Health*, No. 13, p. 1–11.
- Marmenout, K. (2007). *Organizational Culture Profile*. Copyright.
- Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K. (2005). *Organizational culture: Measuring and developing it in your organization*. Prieiga internete: <http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>
- Mozaffari, F. A. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership. *International Conference on Applied Economics*, p. 679–688.
- Nango, E. S., Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7, No. 22, p. 21–28.
- Nukic, I. Š., Matotek, J. (2014). Importance and Trends of Organizational Culture in Construction in Eastern Croatia. *Econviews*, No. 1, p. 25–40.
- Offise of personnel management*. Prieiga internete: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/employee-surveys/buy-services/organizational-assessment-survey/>.
- 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.
- Pakdil, F., Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26, Issue 5, p. 725–743.
- Paužuolienė, J. (2015). Organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingoms įmonėms metodikos sudarymas. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18), p. 110–122.
- Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, p. 589–603.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Reigle, R. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, Vol. 13, No. 4, p. 3–8.
- Reiman, T., Oedewald, P. (2002). The assessment of organizational culture. *A methodological study*. Copyright: VTT.
- Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. (2012). Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. *Current issues of business*, No. 7 (1), p. 1–16.
- Salajeq, S., Naderifar, A. (2014). Investigating characteristics of organizational culture. *Management Science Letters*, No. 4, p. 2427–2432.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densen, I. A. (2003). *The Next Generation of the Organizational Culture Profile*. Working paper series.
- 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 and Organization Development Journal*, Vol. 32, Issue 3, p. 291–309.

- Sashkin, M. (1990). *The organizational culture assessment questionnaire*. Seabrook, MD: Ducochon Press.
- Saville, P., Holdsworth, R. (1993). OPQ Concept Model Manual and Users' Guide. *Inventory of Management Competencies Manual and User's guide*. Thames Ditton, UK.
- Saville, P., Holdsworth R. (2000). *Corporate Culture Questionnaire Manual and User's Guide*. Surrey, UK: SHL.
- Sharifirad, M. S., Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Issue 5, p. 494–517.
- Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 2 (37), p. 310–320.
- Šimanskienė, L. Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10), p. 201–210.
- 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.
- Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU.
- Valle, R. S., Valencia, J. C. N., Jiménez, D. J., Caballero, L. P. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Issue 6, p. 997–1015.
- Vandenberghe, Ch. (1999). Organizational culture, person-culture fit and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, No. 20, p. 175–184.
- UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“. Prieiga internete: <http://www.yazaki-europe.com/index.html>.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the culture match. *Training and Development Journal*, No. 2, p. 29–36.
- Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.

LLC “YAZAKY WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA” ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT

JURGITA PAUŽUOLIENĖ, REGINA BRUČKUTĖ, VIOLETA DOCIENĖ, ANTANAS VAITIEKUS
Klaipėda University, LLC “Yazaky Wiring Technologies Lietuva”, Klaipėda State College

Summary

Organisational culture theory is important for the development of scientific research, it aims to improve understanding of the behavior of employees in the organization. 2015 years was published the article: Methodology of organizational culture assessment for socially responsible organizations, in the Journal of Regional Formation and Development Studies, No. 1 (18). Where was presented the organizational culture assessment instrument. In this article according this instrument was done the research in the LCC “Yazaky Wiring Technologies Lietuva” and is present the results of this study.

The object of research – the organizational culture assessment.

The aim of the research – to assess organizational culture in the LCC “Yazaki Wiring Technologies Lietuva”, with the recommendations for improving the organizational culture.

The tasks of the research: to investigate the organizational culture of LCC “Yazaki Wiring Technologies Lietuva”.

Submit recommendations to improve organizational culture in the LCC “Yazaki Wiring Technologies Lietuva”.

Research methods – analysis of scientific literature, systematization, questionnaire, processing of obtained data by SPSS (*statistical package for social sciences*) program (17.5 version).

Research methodology. According to the scientific literature it was analyzed 15 organizational culture assessment methodologies and distinguished criteria of organizational culture assessment. 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*. For each criteria was assigned 5 items. According to identified criteria was created the questionnaire. Based of this questionnaire it was done the survey in the LCC “Yazaky Wiring Technologies Lietuva”. Respondents was evaluating each of items using five point Likert scale, where 5 points means completely agree, 1 point – strongly disagree. In the research participated 216 respondents from company, data was processing using SPSS programm.

According to the survey data show that the organization’s employees rather welcomes the organizational culture. LCC “Yazaky Wiring Technologies Lietuva” quite clearly defined, known and cherished values. The company has formed a high teamwork and cooperation culture. Company history promotion among employees raises proud of the company and ensure continuity of organizational culture values. Innovations are treated as a value, and constantly encouraged employees improvement and creativity. The most significant to the public and the business environment of organizational culture criteria can be considered, the employees approach to customers and social responsibility, because the achievements in these areas are rated as extremely positive.

In order to strengthen the organizational culture of the organization recommended more attention focus to communication proces in the organization. In particular, to avoid rumors and gossip, what basically disturbs the quality of work. The proposed employees to provide more information about the rumors of the damage here aided workshops, training on these topics. Recommended managers more exalting leaders, honoring them at meetings of personal attention. Greater attention to meaning of the symbol, it more publicity. It is also worth familiarizing employees with the symbol meaning that there is no room for interpretation. Because the interpretation of the symbol outside can have a completely different meaning inside the organization, it is therefore appropriate to explain the essence of the symbol as well as its usage rules. Then employees could spread unerringly the information outside the organization. Workers should also be aware of the existing rituals in the organization. This is one of the more important organizational culture criteria and for this criteria must be given sufficient attention.

KEYWORDS: *organizational culture, methodology, evaluation.*

JEL CODE: M14; C8.

Gauta: 2016.05.14

Priimta: 2016.05.27

Pasirašyta spaudai: 2016.06.01