

ORGANIZACINĖS KULTŪROS VAIDMUO ORGANIZACIJOS VEIKLOJE

Ligita Šimanskienė¹, Audrius Gargasas², Karolis Ramanauskas³

¹ Prof. dr. Klaipėdos universitetas, H. Manto g. 84. El. paštas ligita.simanskiene@gmail.com

² Prof. dr. Aleksandro Stulginskio universitetas. El. paštas audrius.gargasas@asu.lt

³ Asist. Aleksandro Stulginskio universitetas. El. paštas vantage9000@gmail.com

Įteikta 2015 04 13; priimta 2015 06 13

Tyrimo temos aktualumą sąlygoja didėjančios organizacinės kultūros reikšmės ir jos vaidmens organizacijų valdyme tendencijos. Susidomėjimas organizacinės kultūros klausimais pastebimas ne tik tarp mokslininkų ir tyrėjų, bet ir tarp verslo steigėjų ir įmonių vadovų, kas turėtų būti vertinama kaip teigiamas dabarties aspektas. Tyrimo tikslas – remiantis organizacinės kultūros analize, nustatyti jos vaidmenį organizacijos veikloje. Organizacinės kultūros įvertinimui taikytas K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Tyrime dalyvavo Klaipėdos įmonės „VPA Logistics“ vadovai ir vadybininkai, taip pat kompetentingas administracijos personalas. Suformuoti pagrindiniai organizacinės kultūros elementai ir nustatytas esamas ir siektinas organizacinės kultūros profiliai. Apibrėžti veiksniai, atskleidžiantys OK reikšmę organizacijos veikloje.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, organizacinės kultūros vaidmuo, organizacinės kultūros įvertinimas, logistikos įmonės.

JEL kodai: D21, L20, L29, M19.

1. Įvadas

Mokslinis susidomėjimas organizacine kultūra (OK) atsirado palyginti neseniai: pirmieji darbai, kuriuose paminėta „organizacinės kultūros“ sąvoka, atsirado XX amžiaus viduryje. Pačia OK prigimties ir turinio problemą tyrinėtojai susidomėjo tik 1970 m. pabaigoje. Susidomėjimą paskatino vadybos specialistų, psichologų ir socialinių bei kitų mokslininkų disciplinų atstovų atliktų įvairių eksperimentinių ir fundamentinių tyrimų rezultatai (Peters, 2003). Valdymo praktikai ir teoretikai JAV ir Vakarų Europoje buvo tarp pirmųjų, kurie atkreipė dėmesį į OK kaip nematerialųjį sėkmingos konkurencijos veiksnį, siekiant ekonominės gerovės. Be objektyvių priežasčių (rinkos konjunktūros pokytis, tarptautinės ir vidaus konkurencijos aštrėjimas, informacijos prieinamumas, krizių grėsmė ir t. t.), toks didelis susidomėjimas OK Jungtinėse Valstijose ir Vakarų Europoje buvo sukeltas apgalvotai, siekiant sukurti organizacijų veiklos efektyvumo didinimo ir kolektyvą telkiančių etinių vertybių ideologiją (Schein, 2004).

Organizacinės kultūros fenomenas kaip veiksnys, kuris daro poveikį įmonių ir organizacijų darbo sėkmei, buvo tirtas dar 1950–1960 m. 1970–1990 metais kultūros problemos nagrinėjamos vadyboje ir organizacijose, pagrindžiama nuostata, kad OK nusako bet kurios organizacijos esmę, yra jo esminis ir pastovus bruožas.

Tyrimai rodo, kad klesti ir plėtojasi tos įmonės, kurių kolektyvas turi susiformavusią OK. Autorių (Schein, 2004; Gibson, 2000, Daft, 2000) tyrimai turėjo didelės reikšmės OK teorijos plėtrai, jos vaidmens organizacijos vystymuisi, OK ir organizacinių pokyčių sąryšio pagrindimui. Didelę svarbą OK problemų sprendimams turėjo ir Lietuvos autoriai (Kaziliūnas, 2006, Palidauskaitė, 2002, Targamadžė, 1996, Vveinhardt, 2011, Zakarevčius, 2004 ir kt.). Pagrindinis dėmesys jų darbuose skiriamas OK struktūros esmei ir tipologijai, jos ypatumams ir sąryšio dialektikai, vaidmeniui vadyboje ir organizacijos veikloje.

Tyrimo objektas – organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje.

Tyrimo tikslas – remiantis organizacinės kultūros analize, nustatyti jos vaidmenį organizacijos veikloje.

Tyrimo metodika. Organizacinės kultūros įvertinimui taikomas K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) organizacinės kultūros įvertinimo instrumentas OCAI (angl. Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI). Tyrimas atliktas „VPA Logistics“ 2014 rugpjūčio–rugsėjo mėn. Tyrime dalyvavo visi „VPA Logistics“ vadovai ir vadybininkai, taip pat kompetentingas administracijos personalas. Iš viso tyrime dalyvavo 32 respondentai. Siekiant nustatyto tikslo, teoriniame lygmenyje atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė, apibendrinimas ir lyginimas. Empiriniam OK įvertinimui bei tyrimo duomenų analizei naudoti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai.

2. Organizacinės kultūros struktūros esmė ir pagrindinės savybės

Nepaisant to, kad kultūros moksliniai tyrimai pirmą kartą buvo atlikti dar Švietimo epochoje, vis dar nėra aiškaus ir vienareikšmio kultūros apibrėžimo. Įvairūs autoriai, apibrėždami OK sąvoką, priskiria jai tam tikrą rinkinį svarbiausių komponentų, atitinkančių kultūros supratimą siaurąja arba plačiąja prasme. Daugeliu atvejų yra pateikiamas šių komponentų mišinys viename apibrėžime. Vienu lakoniškiausiu reikėtų pripažinti Lordo Raglano apibrėžimą – „kultūra – tai apytiksliai yra viskas, ką mes darome, ir nedaro beždžionės“ (Hodyrev, 2001).

Egzistuoja skirtingi požiūriai į OK turinį ir esmę. Visus OK apibrėžimus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes (lentelė).

Pirmajai grupei priskiriamos organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikos, antrajai grupei – OK elementų apibrėžimai ir trečiajai – apibrėžimai, traktuojantys OK kaip integralią kategoriją.

Daugelis mokslininkų OK pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Kai kurie iš jų OK suvokia daug plačiau, ir teigia, kad ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo būdus. Pasak V. Targamadžė (1996), OK sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ji nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsivalęjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės.

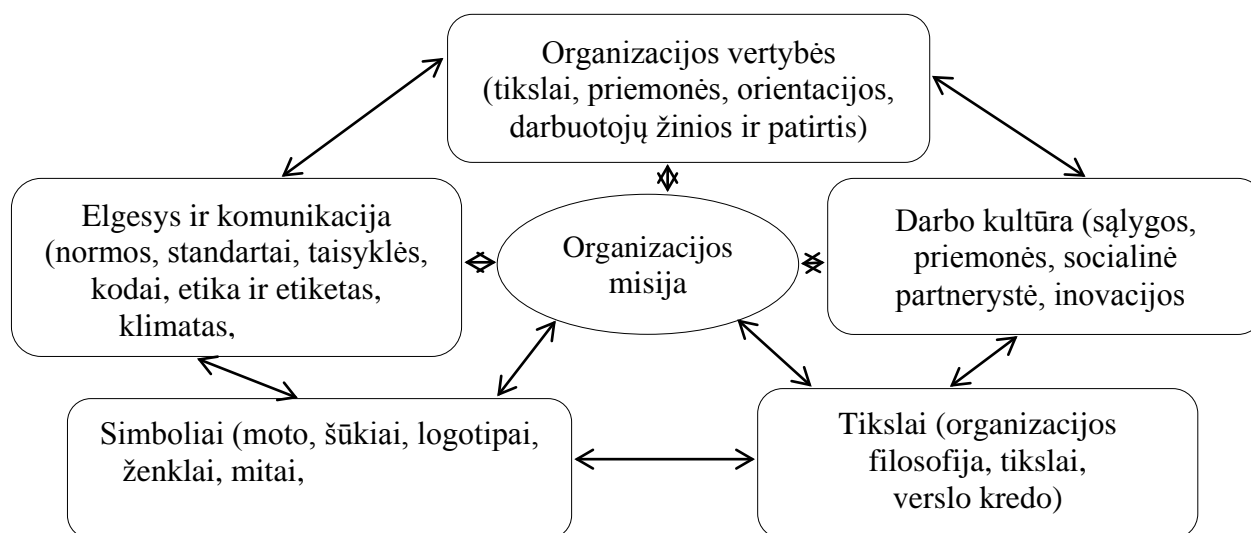
Lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai pagal jų skirstymo grupes

Autoriai	Apibrėžimai
1. Organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikos	
Oldnem D., 1992	Darbo atlikimo metodai ir tai, kaip yra elgiamasi su žmonėmis šioje organizacijoje.
Schein E. H., 2004	Kolektyvinis bazinis vaizdinys, įgyjamas grupės išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos procese. Kultūra ir lyderystė iš tikrųjų yra dvi pusės tos pačios monetos, kultūrą generuoja lyderiai, primetantys grupei savo vertybes ir įsitikinimus.
Milner B. Z., 2005	Suvokimas ir požiūriai į dalyko (klausimo) iškėlimą, požiūrių formos ir veiklos rezultatų pasiekimą.
Sil K. ir Martin D., 2001	Organizacijos vertybės (kultūros branduolys) apibrėžia organizacijos filosofiją, misiją; kalba, istorija, legendos, ritualai, apeigos, išvaizda, drabužiai ir kt. (kultūros formos) perduoda vertybes; kultūros palaikymui formuojamos darbuotojų samdos taisyklės, treningai, mokymo programos, karjeros planavimas ir t. t.
Hall R., 1996	Nuostatai, koncepcijos ir vertybės, kuriuos sukuria atramą veiksmui.
2. Organizacinės kultūros elementų apibrėžimai	
<i>2.1. Apibrėžimai, įvardijantys organizacinės kultūros elementus</i>	
Hempton D., 1960	Sampratos, žinios, vertybės, materialūs dalykai, formalūs įstatymai ir neformalūs papročiai.
Gibsonas D., Ivantsevich D. ir Donnelly D., 2000	Pripažintos vertės, įsitikinimų, elgesio normos ir formos organizacijoje.
Daft R., 2000	Pagrindinių vertybių, įsitikinimų, numanomų susitarimų ir normų, pripažintamų visų organizacijos narių, rinkinys.
Newstrom, J. ir Davis, K., 1989	Bendrų idėjų, vertybių, įsitikinimų, normų rinkinys.
Luthans F., 2005	Stebimos reguliarios elgsenos formos, normos (darbuotojų požiūris į darbą), dominuojančios vertybės, filosofija (santykiai tarp darbuotojų organizacijoje, ryšiai su klientais), taisyklės, organizacinis klimatas.
Lemaitre N., 1984	Sąvokų, simbolių, vertybių, ir elgsenos modelių sistema, pripažįstama visų jos narių.
<i>2.2. Apibrėžimai, atspindintys komponentų poveikio organizacijai pobūdį</i>	
Cameron K. ir Quinn R., 1999	Kas yra vertinga organizacijai, kokie jos lyderiavimo stiliai, kalba ir simboliai, procedūros ir kasdienės taisyklės, kaip apibrėžiama sėkmė. Visa tai, kas lemia unikalų organizacijos charakterį.
Griffin, R. ir Moorhead, G., 1986	Organizacijos vertybės, kurios padeda jos nariams suprasti, kodėl organizacija buvo įkurta, kaip ji dirba ir kas jai svarbu.
Weill P., 1993	Santykių, veiksmų, artefaktų sistema, kuri gali atlaikyti laiko išbandymus ir formuoja duotas kultūrinės visuomenės gana unikalią jiems bendrąją psichologiją.
Harris P. R. ir Moran R. T., 1992	Darbuotojų savęs ir savo vietos organizacijoje suvokimas; bendravimo būdai ir kalba organizacijoje; darbuotojų išvaizda ir jų elgesys, tikėjimas; maitinimosi, mokymosi ir vystymosi organizavimas; santykių pobūdis tarp žmonių įvairaus rango, intelekto, patirties ir t. t., organizacijos vertybės, darbo etika ir motyvacija.
Eldridge J. ir Crombie A., 1974	Unikalus rinkinys normų, vertybių, įsitikinimų, elgesio modelių ir t. t., kurie sąlygoja grupių ir pavienių asmenų vienijimosi būdus ir organizaciją jų iškeltų tikslų pasiekimui.
3. Apibrėžimai, traktuojantys organizacinę kultūrą kaip vientisą kategoriją	

Autoriai	Apibrėžimai
Mescon M., 1988	Organizacijos atmosfera ir socialinis klimatas.
Dzhakus E., 1952	Mąstymo ir veikimo būdai, kurie turi būti įsisavinti ir bent iš dalies priimti naujokų, kad nauji komandos nariai taptų „savais“.
Jucevičius R., 1998	Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška.
Kaziliūnas A., 2006	Organizacinė kultūra – tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika.
Vveinhardt J., 2011	Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.
Zakarevčius P., 2004	Vadybos (organizacinės) kultūros sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Lygiai taip pat kalbant apie organizacinę kultūrą būtų galima vartoti terminą korporatyvinė kultūra.

Kiekviena organizacija yra unikali, nes, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas, vadovaujasi atitinkamomis tai organizacijai būdingomis nuostatomis ir vertybėmis. OK yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje. Kultūra gali būti giliai įsišaknijusi organizacijoje, o gali egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo. OK, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi (Palidauskaitė, 2001).

Apibendrinti pagrindiniai organizacinės kultūros elementai pateikiami 1 pav.



1 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

Organizacijos kultūra yra sudaryta iš tam tikrų organizacinių atributų (akivaizdžių ir paslėptų taisyklių, elgsenos modelių, istorinių aplinkybių, kt.) su sąlyga, kad jie suprantami daugumos komandos narių ir daro įtaką šių narių elgsenai.

Todėl formuojant ir vystant OK, būtina atsižvelgti į jos pagrindinius bruožus (Karlof, 1999): 1) OK yra sociali, nes jos formavimuisi įtaką daro daugelis organizacijos darbuotojų; 2) OK sąmoningai ar nesąmoningai palaikoma visų darbuotojų; 3) OK yra pilna tradicijų, nes turi tam tikrą istorinę raidą; 4) OK yra žinoma; 5) OK gali keistis; 6) OK yra įsisąmoninama ir neįsisąmoninama; 7) OK negali būti suprasta tik vieno kokio nors metodo pagalba, nes ji yra daugialypė ir, priklausomai nuo naudojamo metodo, kiekvieną kartą atsiskleidžia skirtingai (naujai); 8) OK yra rezultatas ir procesas, ji yra nuolatiniame vystymesi.

Paprastai organizacija augs pritraukiant naujus narius, kurie ateina iš organizacijų su kita kultūra. Nauji organizacijos nariai, kuriems patinka tai ar ne, įneša kitos kultūros „virusą“. Kuri kultūra „išgyvens“, daugiausia priklauso nuo jos stiprumo, nes pastarasis turi įtakos tam tikrų elgesio modelių intensyvumui. Todėl egzistuoja tam tikri metodai OK palaikyti. Pagrindinės metodų grupės yra tokios (Karlof, 1999):

- *vadovų dėmesio, vertinimo, stebėjimo objektai ir dalykai*. Tai vienas iš veiksmingiausių metodų siekiant palaikyti kultūrą organizacijoje, nes savo pasikartojančiais veiksmais vadovas leidžia darbuotojams suprasti, kas yra svarbu ir ko iš jų tikimasi;

- *vadovų reakcija į kritines situacijas ir organizacines krizes*. Tokiais atvejais, vadovai ir jų pavaldiniai atskleidžia sau OK lygį. Pvz., staigiai sumažėjus produktų paklausai, organizacija turi du pasirinkimus: atleisti dalį darbuotojų ar iš dalies sumažinti darbo valandas, paliekant tą patį darbuotojų skaičių. Organizacijose, kuriose žmogus laikomas vertybe, greičiausiai bus pasirinktas antrasis variantas. Tokie vadovų veiksmai su laiku tampa organizaciniu folkloru, kuris neabejotinai sustiprina šį OK aspektą;

- *vaidmenų modeliavimas, mokymas ir ugdymas*. OK aspektai yra įsavinami pavaldinių per jų atliekamus vaidmenis. Vadovai gali specialiai įtraukti svarbius „kultūros“ signalus į mokymo programas, taip pat kasdienę pagalbą pavaldiniams;

- *apdovanojimo (atlyginimo) ir statuso nustatymo kriterijai*. Kultūra organizacijoje gali būti nagrinėjama per apdovanojimų ir privilegijų sistemą. Pastaroji paprastai yra susijusi su tam tikrais elgesio modeliais ir tokiu būdu nustato darbuotojų prioritetus ir rodo vertybes, kurios yra svarbios vadovams bei organizacijai;

- *įdarbinimo, paaukštinimo ir atleidimo kriterijai*. Tai yra vienas iš pagrindinių būdų palaikyti kultūrą organizacijoje;

- *organizaciniai simboliai ir ritualai*. Daugelis įsitikinimų ir vertybių, kuriais pagrįsta OK, išreiškiami ne tik legendomis ir sakmėmis, tampančiomis organizacinio folkloro dalimi, bet įvairiais ritualais, ceremonijomis ir tradicijomis.

Taigi darbuotojo organizacijos identifikavimas reiškia, kad jis ne tik supranta organizacijos idealus, griežtai laikosi organizacijos taisyklių ir elgesio normų, bet ir visiškai supranta organizacines vertybes. Šiuo atveju kultūrinės organizacijos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio motyvacijos struktūroje. Laikui bėgant, darbuotojas pripažįsta šias vertybes nepriklausomai nuo to, ar jis dirba šioje organizacijoje ar jau dirba kitur. Be to, toks

darbuotojas tampa galingas šių vertybių ir idealų šaltinis tiek savo, tiek ir bet kurioje kitoje organizacijoje.

3. Organizacinės kultūros vertinimas

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai skalių, kurios leidžia kiekybiškai išmatuoti OK ir sutelkti dėmesį į vienas ar kitas darbuotojų pripažintas normas, požiūrius ir vertybes. Tačiau pasak D. Matsumoto (2002), šių vertinimo metodų apribojimus sudaro tai, kad jie kultūrą vertina atskirų darbuotojų lygmenyje, ir neatsižvelgia į atskirų OK padalinių daromą įtaką. Pasak K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999), geriausias būdas analizuoti pagrindines vertybes ir įsitikinimus – tai naudojimas procedūrų analizės scenarijų, kurie atspindi respondentų reakciją į šių scenarijų svarbą jų organizacijos kultūrai. Šie scenarijai tarnauja kaip užuominos (patarimai) tiek emocinių, tiek ir pažinimo funkcijų, kurios padeda nustatyti pagrindinius kultūros atributus. Respondentai, pavyzdžiui, gali net ir nežinoti svarbiausių kultūros atributų, kol nepamato užuominos, įtrauktos į anketos scenarijų.

Tarptautiniu mastu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) pripažinta metodika yra skirta OK kiekybiniam įvertinimui. Remiantis šia metodika, galima įvertinti svarbiausius organizacijos aspektus. Be to, OK galima analizuoti keliais lygiais. Šiuo metu metodika, būtent dėl konkuruojančių vertybių technikos, turi labai didelę paklausą tarp praktikų. Šioje metodikoje yra dviejų tipų matavimai: turinio ir pavyzdžio. Turinio matavimai priskiriami organizacijos kultūriniais aspektams, kurių vaidmuo – užuominos scenarijuose, padedančios darbuotojams skirti kultūros vertybes savo organizacijoje. Pavyzdžio matavimai susieti su OK profiliu, kuris yra nustatomas naudojant vertinimą balais pagal tam tikrą metodiką. Autoriai pasiūlė šešias dimensijas, kurios kartu atspindi pagrindines OK vertybes. Jos apima: 1) dominuojančias charakteristikas arba nustatymą, į ką organizacija yra panaši; 2) lyderiavimo stilių organizacijoje; 3) sandomų darbuotojų valdymą arba stilių, kuris apibrėžia požiūrį į darbuotojus ir darbo sąlygų charakteristikas; 4) jungiamąją organizacijos esmę arba mechanizmus, padedančius integruoti žmones; 5) strateginius akcentus; 6) sėkmės kriterijus, rodančius, kaip apibrėžiamas pasiekimas ir už ką skatinama ir apdovanojama. Pasak autorius, šis rinkinys nėra išsamus, tačiau pakankamas, kad būtų galima tinkamai nustatyti OK tipą. Tad pagal organizacijos narių gautus atsakymus į turinio klausimus, galima nustatyti kultūrą, arba kultūrų derinį, kuris sudaro jos pagrindą.

Ši metodika yra klausimyno formos. Klausimynas susideda iš dviejų dalių, iš kurių kiekviena reikalauja atskirų atsakymų į šešis klausimus. Kiekvienas klausimas yra skirtas apibūdinti tam tikrus organizacijos aspektus, pvz., valdymo stilių arba kaip nustatomi organizacijoje sėkmės kriterijai. Respondentų vertinimas susideda iš keturių variantų, kurių kiekvienas atitinka tam tikrą kultūros tipą (klanas, adhokratija, biurokratija, rinkos). Vertinimo procesas yra paprastas: tarp šių keturių variantų respondentas turi paskirstyti 100 balų, suteikiant aukščiausią rezultatą alternatyvai, kuri geriausiai tinka jo organizacijai.

Pirmojoje klausimyno dalyje respondentas turi apibūdinti esamą organizacijos kultūrą – kaip viskas yra tyrimo metu. Antrojoje dalyje jis aprašo norimą būseną – savo organizacijos kultūrą, kokią jis norėtų ją matyti ateityje. Taigi, vertinama

lygiagrečiai esama ir siektina OK. Rezultatai rodomi specialioje koordinačių, OK profilio, sistemoje. Koordinačių ašys – sraujinės OK vertybės (lankstumas ir diskretiškumas, stabilumas ir kontrolė, vidinis fokusas ir integracija, išorės fokusas ir diferenciacija). Kiekvienas koordinačių sistemos kvadrantas atitinka tam tikrą kultūros tipą, o koordinačių taškai apskaičiuojami kaip įverčių, pažymėtų respondentų prie kiekvienos kultūros tipo, vidurkiai (atskirai esamos ir siektinos). Toks grafinis vaizdavimas patogus ir vizualus, OK profilis leidžia greitai įvertinti tiek esamą, tiek siektiną kultūrą bei santykius.

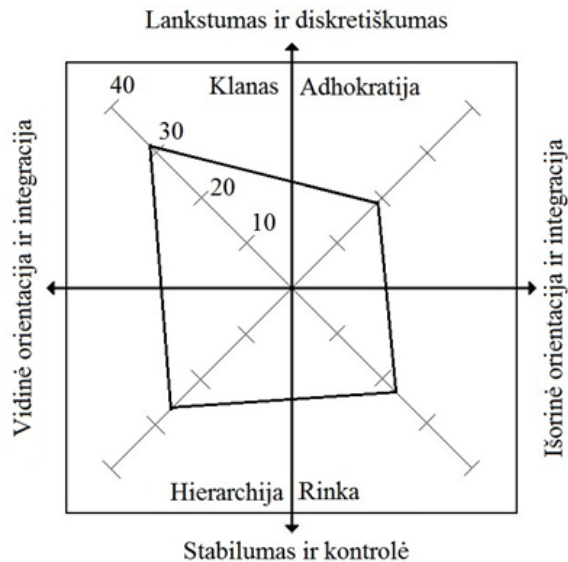
OK įvertinimas leidžia organizacijoms nustatyti savo privalumus ir trūkumus, išteklius ir potencialias galimybes, parodo, kurie valdymo elementai yra ignoruojami, pamirštami arba nepakankamai įvertinami. Be to, organizacijos įvertinimas – tai labai naudingas darbas apmastymui, kaip patobulinti valdymą ir pagerinti vadybinius įgūdžius vadovų ir vadybininkų.

Remiantis teorijos analize, galima daryti išvadą, kad OK yra vystymosi ir keitimosi objektas per visą organizacijos gyvavimą. OK vertinimo procesas yra pakankamai sudėtingas, nes reikia išanalizuoti daugybę veiksnių: aplinką, motyvaciją, stresines situacijas ir t. t. OK formavimui ir jos lygiui daro įtaką emociniai vadybininkų / lyderių įgūdžiai. Ugdant socialines ir psichologines vadovo emocinio intelekto (EI) savybes, vyksta jo elgesio pokyčiai, formuojasi nauji sąveikos su aplinka metodai, kurie galiausiai veda prie OK pokyčių.

4. Empirinio tyrimo rezultatai

Profesionalus darbas ir novatoriški sprendimai padėjo tiriamai organizacijai išaugti iš sandėlio-šaldytuvo į daugiafunkcinį logistikos terminalą. Šiuo metu dirba du paskirstymo terminalai, darbuotojai yra savo srities profesionalai. Jie dirba uoliai, patenkina kiekvieno kliento poreikius ir randa geriausius šiuolaikinius logistikos ir sandėliavimo sprendimus. Įmonės veikla yra labai plati: saugojimas, persiuntimas, agento paslaugos, konteineriavimas, kt.

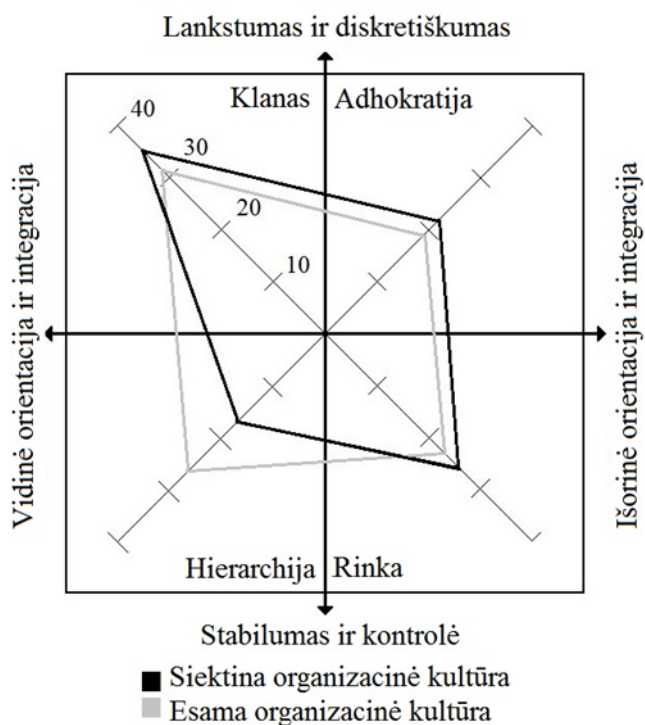
Po empirinių duomenų apdorojimo nustatyta, kad tiriamoje organizacijoje dominuoja klanų OK tipas (31,2). Organizacijoje stipriai išreikštas komandinis darbas, didelis dėmesys skiriamas darbuotojams, sutelkta komanda, darbuotojai dalyvauja organizacijos veikloje, daug dėmesio skiriama moraliniam darbuotojų klimatui. Organizacijoje dominuoja draugiška darbo aplinka. Kiti šiuo metu egzistuojantys OK tipai, respondentų nuomone, pasiskirstė taip: hierarchija (26,7), rinka (23,0) ir adhokratija (19,1). Įmonės OK profilis pavaizduotas grafiškai 2 paveiksle.



2 pav. „VPA Logistics“ esamas organizacinės kultūros profilis

Taigi esamas OK tipas yra sutelktas viršutiniame kairiajame lauke. Tai rodo, kad organizacijai yra būdingas lankstumas ir individualumas, taip pat vidaus kontrolė ir integracija. Šios OK savybės sukuria gana teigiamas sąlygas organizacijai prisitaikyti prie dabartinės dinamiškos aplinkos pokyčių ir talkina modernizacijos ir plėtros procesams.

Kitame tyrimų etape, remiantis OCAI metodika, buvo nustatytas įmonės siektinas OK profilis. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad siektinas įmonės OK tipas turėtų būti sutelktas į klanų (35,0) ir rinkos (26,3) kultūros tipų, taip pat adhokratijos, vystymą (3 pav.). Hierarchinį (16,9) OK tipą pageidautina sumažinti, nes šiam tipui būdingos griežtos taisyklės, aukštas pavaldumo lygis, depersonalizacija. Tad organizacijai reikėtų vengti formalizavimo ir struktūrizavimo. Organizacijos politika turi būti mažiau formali.



3 pav. „VPA Logistics“ esamas ir siektinas organizacinės kultūros profilis

Respondentų nuomone, OK klanų tipo vystymui turėtų būti skiriama daugiau dėmesio ir ateiityje. Adhokratijos ir rinkos tipus pagal apklausos duomenis taip pat būtina stiprinti, o hierarchijos tipą silpninti. Lyginant esamą ir siektiną OK profilius, didžiausias atotrūkis stebimas hierarchijos tipo (9,8) kultūrose. Pagal OCAI metodiką, 10 balų skirtumas gali būti laikomas pagrindu pokyčiams ateityje.

Remiantis esamų ir siektinų OK tipų analize, nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie rodo pokyčių būtinumą organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad OK pokyčiai organizacijos darbuotojų pirmiausia suvokiami kaip galimybė pasiekti modernių inovacinių pasikeitimų, prisitaikyti prie jų, augti ir vystytis. OCAI metodikos panaudojimas leidžia išsamiai susipažinti su OK fenomeno turiniu, išanalizuoti atskirai kiekvieną jo dimensiją. Reikėtų pažymėti, kad OK profiliavimas ypatingą svarbą turi pirmajame organizacijos plėtros strategijos rengimo etape. Kuriant naują organizacijos strategiją, būtina sudaryti naują OK modelį, kadangi priešingu atveju – strategija gali prarasti savo vertę, jei jos tikslai neatitiks OK.

OK pagrindas yra vertybės, kurios tarnauja kaip rodyklė atitinkamų normų ir elgesio modelių organizacijoje parengimui. Vertybės, kurias pripažįsta ir deklaruoja autoritetingi organizacijos darbuotojai, tampa pamatas, nuo kurio priklauso komandos sutelktumas, formuojasi bendri požiūriai ir veiksmai, o tai reiškia, kad susidaro palankios sąlygos siekti organizacijos tikslų. K. Cameron (1999), A. Hodyrev (2001) ir kt. nuomone, OK galią lemia daugiausia du tokie svarbūs veiksniai kaip organizacijos darbuotojų pripažinimas jos pagrindinių vertybių ir jų įsipareigojimų šioms vertybėms laipsnis. Be abejonų, sėkmingam organizacijos vystymuisi kintant jos aplinkai, didėjant konkurencijai, reikalingos inovacijos ir jų sėkmingas įgyvendinimas. Inovacijos sudaro OK formavimo pagrindą siekiant patenkinti poreikius organizacijos darbuotojų, jos partnerių ir klientų.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog OK reikšmė bet kuriai organizacijai nustatoma pagal kelis veiksnius. *Pirma*, OK yra svarbus organizacijos stabilumo ir tęstinumo šaltinis, ji suteikia organizacijai įvaizdį ir jos darbuotojams organizacinę tapatybę, sukuria organizacijos darbuotojams socialinio saugumo jausmą. *Antra*, organizacijos OK pagrindų žinojimas padeda naujiems darbuotojams teisingai interpretuoti joje vykstančius įvykius, pastebėti visus svarbiausius ir esminius dalykus. *Trečia*, OK skatina darbuotojų savimonę ir aukštą atsakomybę vykdant jiems pavestas užduotis. Pripažįstant ir apdovanojant šiuos darbuotojus už jų pasiekimus, OK identifikuoja juos kaip siektinus pavyzdžius.

5. Išvados

1. Tik pastaraisiais metais organizacinė kultūra pripažinta kaip pagrindinis rodiklis, būtinas tinkamai suprasti ir valdyti organizacinę elgseną. OK pagrindą sudaro vertybės. Kiekviena organizacija, plėtodama savo veiklą, remiasi vertybėmis, kurios yra svarbiausios jos darbuotojams.

2. OK įvertinimas leidžia organizacijoms nustatyti savo privalumus ir trūkumus, atskleisti išteklius ir vystymosi potencialą. Be to, OK įvertinimas yra labai naudingas ieškant valdymo bei vadovų ir vadybininkų vadybinių įgūdžių tobulinimo galimybių. Tiriamoje organizacijoje dominuoja OK klanų tipas (31,2), t. y.

organizacijoje stipriai išreikšta atsakomybė ir didelis įsipareigojimas darbuotojams. Organizacijai būdingas komandinis darbas, darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui. Siektinos situacijos vertinimo rezultatai rodo, jog ir ateityje turėtų dominuoti klanų OK tipas.

3. Egzistuojantys organizacinės kultūros tipai, respondentų nuomone, pasiskirstė taip: hierarchija (26,7), rinka (23,0) ir adhokratija (19,1). Tai rodo, kad organizacijai yra būdingas lankstumas ir individualumas, taip pat vidaus kontrolė ir integracija. Šios OK savybės sudaro palankias sąlygas organizacijai adaptuotis prie dabartinių dinamiškų aplinkos pokyčių ir prisideda prie modernizacijos ir plėtros procesų.

4. OK reikšmę bet kuriai organizacijai galima nustatyti pagal tokius veiksnius: OK yra svarbus organizacijos stabilumo ir tęstinumo šaltinis, sukuria organizacijos įvaizdį, o jos darbuotojams socialinio saugumo jausmą; padeda naujiems darbuotojams teisingai interpretuoti vykstančius organizacijoje įvykius, pastebėti svarbiausias vertybes; OK skatina darbuotojų savimonę ir aukštą atsakomybę atliekant pavestas užduotis.

Literatūra

Cameron, K. S. Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley. – <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf> [2015 04 22].

Daft, R. L. (2008). *Menedzhment* / R. L. Daft. – 6-e izd. – Sankt Peterburg: Piter. 864 p.

Gibson, D., Ivancevich, D., Donelli, D. (2000). *Organizacii. Povedenie. Struktury. Processy*. Per. s angl. – 8-e izd. – Moskva: INFRA-M. – HHVI, 662 p.

Hodyrev, A. (2001). Kul'turnyj sloj / A. Hodyrev // *Kar'era. Amerika–Germanija–Koreja*, No. 8–9: 26–29.

Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p.

Karloff, B. (1999). *Delovaja strategija: koncepcija, soderzhanie, simvolj* / Per. s angl. – Moskva: Jekonomika. 239 p.

Kazilūnas, A., (2004). *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 9: 73–79.

Matsumoto, D. (2002). *Methodological requirements to test a possible ingroup advantage in judging emotions across cultures: Comments on Elfenbein and Ambady and evidence // Psychological Bulletin*. No. 128: 236–242.

Paliduskaitė, J., Didžiulienė, R. (2001). *Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1. – file:///C:/Documents%20and%20Settings/user/My%20Documents/Downloads/8_J.Paliduskaite%20ir%20kt..pdf [2015 04 22].

Peters, Thomas J., Waterman, Robert H., Jr. (2003). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. – http://www.amazon.com/dp/B009YM9VOQ/ref=rdr_kindle_ext_tmb [2015 05 10].

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein.—3rd ed. p. cm. – (The Jossey-Bass Business & Management Series) Includes bibliographical references and index. ISBN 0-7879-6845-5 (alk. paper) 1. Corporate culture. 2. Culture. 3. Leadership. I. Title. II. Series. HD58.7.S33 302.3'5—dc22ю – www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf [2015 05 10].

Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. – Kaunas. Technologija. 146 p.

Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastruktore Development*. No. 5 (29): 221–230.

Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 5: 201–209.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES

Ligita Šimanskienė¹, Audrius Gargasas², Karolis Ramanauskas³

¹ Klaipėda University, ^{2,3} Aleksandras Stulginskis university

Received 13 04 2015; accepted 13 06 2015

Summary

The topicality of research theme is lead by increasing importance of organizational culture to and its role in organization management trends. The interest in organizational culture is observed not only among scientists and researchers, but also among business founders and business leaders, what in present situation should be associated with the positive aspect. The aim of the study – in accordance with the analysis of organizational culture to identify its role in the organization's activity. For organizational culture assessment were applied K. S. Cameron and R. E. Quinn (1999), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). On the bases of the study were developed basic elements of organizational culture and established existing and desirable organizational culture profiles. There were defined the factors which revealing the importance of organizational culture in an organization activity.

Keywords: organizational culture, the role of organizational culture, assessment of organizational culture, logistics companies.

JEL codes: D21, L20, L29, M19.