

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

**JURGITA PAUŽUOLIENĖ**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
VERTINIMAS SOCIALIAI  
ATSAKINGOSE ORGANIZACIJOSE**

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, Vadyba (03S)

Klaipėda, 2017

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012–2016 metais Klaipėdos universitete pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui, Klaipėdos universitetui, Aleksandro Stulginskio universitetui, Mykolo Romerio universitetui ir Šiaulių universitetui (2011 m. birželio 8 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1019) doktorantūros teisę.

**Mokslinė vadovė:**

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu vadybos mokslo krypties taryboje:

**Pirmininkas** – prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S)

**Nariai:**

prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S)

prof. dr. Rima Žitkienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S)

prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S)

prof. habil. dr. Tatjana Muravska (Latvijos universitetas, Latvija, socialiniai mokslai, vadyba 03S)

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2017 m. vasario 17 d. Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto 110 auditorijoje.

Adresas: Minijos g.153, LT-93185, Klaipėda, Lietuva.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje M. Mažvydo bibliotekoje, Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Aleksandro Stulginskio universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto bibliotekose.

© Jurgita Paužuolienė

© Klaipėdos universitetas

## TURINYS

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....                                                                                                         | 5   |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....                                                                                                         | 7   |
| SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ SĄVADAS.....                                                                                               | 9   |
| IVADAS .....                                                                                                                   | 13  |
| 1. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS<br>VERTINIMO TEORINĖS ĮŽVALGOS .....                                | 23  |
| 1.1. Organizacinės kultūros koncepcija ir svarba organizacijų kontekste.....                                                   | 23  |
| 1.2. Organizacinės kultūros sudedamųjų elementų analizė.....                                                                   | 31  |
| 1.3. Įmonių socialinės atsakomybės conceptualizavimas ir sąsajos su organiza-<br>cine kultūra .....                            | 43  |
| 1.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtis .....                                                                          | 43  |
| 1.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajos..                                                       | 47  |
| 1.4. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentų lyginamoji analizė .....                                                     | 50  |
| 2. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS<br>VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS .....                 | 72  |
| 2.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnosti-<br>nio instrumento sudarymas .....           | 72  |
| 2.1.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo<br>kriterijų išskyrimas .....                         | 72  |
| 2.1.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo<br>diagnostinio instrumento sudarymo pagrindimas..... | 75  |
| 2.1.3. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo<br>diagnostinio instrumento ekspertinis tyrimas.....  | 77  |
| 2.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimo me-<br>todika .....                              | 84  |
| 2.2.1. Organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodų pagrindimas.....                                                         | 84  |
| 2.2.2. Tyrimo imties ir atrankos charakteristikos .....                                                                        | 95  |
| 2.2.3. Duomenų analizės metodų pagrindimas .....                                                                               | 99  |
| 2.2.4. Tyrimo etika .....                                                                                                      | 102 |
| 3. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS<br>KULTŪROS VERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....                      | 105 |
| 3.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo ko-<br>kybinio tyrimo rezultatų analizė.....            | 105 |
| 3.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kie-<br>kybinio tyrimo rezultatų analizė.....           | 116 |
| IŠVADOS .....                                                                                                                  | 145 |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS IR REKOMENDACIJOS .....                                                                                         | 148 |
| LITERATŪRA .....                                                                                                                        | 153 |
| PRIEDAI.....                                                                                                                            | 179 |
| 1 priedas. Organizacinės kultūros suvokimas.                                                                                            |     |
| 2 priedas. Pirminis socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (klausimynas).                       |     |
| 3 priedas. Klausimynas ekspertams.                                                                                                      |     |
| 4 priedas. Ekspertinio vertinimo suvestinė.                                                                                             |     |
| 5 priedas. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo klausimynas.                                               |     |
| 6 priedas. Kokybiniam tyrimui atrinktos Lietuvos organizacijos – Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. UN Global Compact) narės. |     |
| 7 priedas. Prašymo forma socialiai atsakingoms organizacijoms dėl sutikimo dalyvauti tyrime.                                            |     |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Disertacijos struktūra
- 2 pav. Organizacinės kultūros funkcijos organizacijoje
- 3 pav. Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais
- 4 pav. Vertybės organizacijos kontekste
- 5 pav. Organizacinės kultūros elementų suvokimas
- 6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros dimensijos
- 7 pav. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajos
- 8 pav. K. Camerono ir R. Quinno organizacinės kultūros vertinimo tipai
- 9 pav. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kriterijai
- 10 pav. Pirminis socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas
- 11 pav. Ekspertų pareigos ir atrankos kriterijai
- 12 pav. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo instrumento ekspertų vertinimas
- 13 pav. Organizacinei kultūrai vertinti taikytini tyrimo metodai
- 14 pav. Organizacinės kultūros elementų, vertinimo metodų ir poveikio schema
- 15 pav. Organizacijose skleidžiama informacija apie OK kriterijus
- 16 pav. Organizacinės kultūros vertinimo duomenų sklaidos grafinio vaizdavimo pavyzdys
- 17 pav. SA ir KG organizacijų duomenys (vidurkis, moda, std. nuokrypis)
- 18 pav. SA ir KG organizacijų vertybės apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)
- 19 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) vertybių kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu
- 20 pav. SA ir KG organizacijų komandinį darbą apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)
- 21 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) komandinio darbo ir bendradarbiavimo kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu
- 22 pav. SA ir KG organizacijų bendravimą organizacijoje apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)
- 23 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) bendravimo organizacijoje kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu
- 24 pav. SA ir KG organizacijų herojus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)
- 25 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) herojų (lyderių) kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

26 pav. SA ir KG organizacijų simbolių apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

27 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) simbolių kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

28 pav. SA ir KG organizacijų istorijas apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

29 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) istorijos kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

30 pav. SA ir KG organizacijų ritualus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

31 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) ritualų (tradicijos) kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

32 pav. SA ir KG organizacijų požiūrį į klientus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

33 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) požiūrio į klientą kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

34 pav. SA ir KG organizacijų viziją, misiją, tikslus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

35 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) vizijos, misijos, tikslų kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

36 pav. SA ir KG organizacijų vadovavimą apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

37 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) vadovavimo kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

38 pav. SA ir KG organizacijų inovacijas apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

39 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) inovacijos kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

40 pav. SA ir KG organizacijų socialinę atsakomybę apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

41 pav. Dispersinė (ANOVA Tukey HSD) socialinės atsakomybės kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

42 pav. Organizacinės kultūros vertinimas SA ir KG organizacijose

43 pav. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo faktoriinė analizė

44 pav. Faktoriinė analizė

45 pav. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo rekomendacijos

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Organizacinės kultūros analizės kontekstas
- 2 lentelė. Organizacinės kultūros suvokimas
- 3 lentelė. Organizacinės kultūros svarba organizacijai
- 4 lentelė. Organizacinės kultūros elementai
- 5 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas
- 6 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentai
- 7 lentelė. C. A. O'Reilly'io organizacinės kultūros vertinimo dimensijos
- 8 lentelė. OAS organizacinės kultūros vertinimo dimensijos
- 9 lentelė. Organizacinės kultūros modelis (CCQ)
- 10 lentelė. Organizacinės kultūros ir struktūros OCA skalė
- 11 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimas
- 12 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo kriterijai
- 13 lentelė. Dažniausiai vertinami organizacinės kultūros kriterijai
- 14 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo kriterijų konkordacijos koeficientas
- 15 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo kriterijų VAR reikšmė ir vidurkis
- 16 lentelė. Anketinės apklausos privalumai ir trūkumai
- 17 lentelė. Interviu privalumai ir trūkumai
- 18 lentelė. Imtis iš populiacijos, esant 5 proc. paklaidai
- 19 lentelė. Organizacinės kultūros vertinimo empirinio tyrimo imtis
- 20 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos
- 21 lentelė. Kokybiniam tyrimui atrinktos Lietuvos organizacijos – Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo narės (2015 metų duomenimis).
- 22 lentelė. Deklaruojamų vertybių vieta / dokumentas
- 23 lentelė. Organizacijų deklaruojamos vertybės
- 24 lentelė. Pasisakymų apie komandinį darbą ir bendradarbiavimą vieta /dokumentas
- 25 lentelė. Organizacijų istorijos vieta / dokumentas
- 26 lentelė. Organizacijų ritualų (tradicijų) vieta / dokumentas
- 27 lentelė. Pasisakymų apie požiūrį į klientą vieta / dokumentas
- 28 lentelė. Organizacijų misijos, vizijos, tikslų vieta / dokumentas
- 29 lentelė. Pasisakymų apie inovacijas vieta /dokumentas
- 30 lentelė. Pasisakymų apie socialinę atsakomybę vieta / dokumentas
- 31 lentelė. Pasisakymų apie organizacinę kultūrą vieta / dokumentas
- 32 lentelė. Organizacinės kultūros kriterijų matomumas socialiai atsakingose organizacijose
- 33 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

34 lentelė. Kruskalio Walliso organizacinės kultūros vertinimo kriterijų ir organizacijos tipo testas

35 lentelė. Kruskalio Walliso organizacinės kultūros vertinimo SA ir KG organizacijose testas

36 lentelė. KMO ir Bartleto sferiškumo testas

## SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ SĄVADAS

**Organizacinė kultūra** – tai vertybių, simbolių, ritualų ir ceremonijų, artefaktų, įsitikinimų, nuostatų ir jausmų, kuriais dalijasi organizacijos nariai ir kurie turi įtakos darbuotojų mąstymui bei suvokimui kaip veikti ir elgtis organizacijoje, visuma (Schein, 2004; 2010).

**Organizacijos kultūra** – savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požūriai. Tai natūrali, ne specialiai suformuota kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuokia (Šimanskienė, 2008a).

**Elementas** – ko nors sudaromoji dalis (LŽ). Disertacijos kontekste – organizacinės kultūros.

**Vertybės** – tai, kas vertinama gerai ar labai gerai, ko sąmoningai ar nesąmoningai siekiama, kas yra idealo, kaip tobulo daikto, būvio, veiksmo, sieko ir t. t., vaizdinys (Kanišauskas, 2014).

**Simboliai** – žodžiai, gestai, nuotraukos ir objektai, iš kurių galime atpažinti organizaciją ir jos kultūrą (Hofstede, 1994).

**Istorijos** – tai pasakojimai, paremti tikrais faktais, kurie dažnai pasakojami organizacijos darbuotojų, ypač naujiems darbuotojams, siekiant juos supažindinti su organizacija (Daft, 2008; Šimanskienė, Seilius, 2009).

**Herojai** – organizacijos darbuotojai, suasmeninantys kultūros vertybes kaip realius, apčiuopiamus vaidmenis ir modelius, kaip darbuotojai turėtų elgtis (Daft, 2008).

**Ritualai, tradicijos ir ceremonijos** – specialiai parengta, kruopščiai apmąstyta ir suplanuota veikla, naudojama specialiomis progomis, dažnai įgyvendinama darbuotojų naudai (Daft, 2008)

**Kultūrinių ryšių tinklas** – bendravimo organizacijoje ryšiai, kuriais akcentuojamos vertybės, iškeliami herojai ir kt. (Šimanskienė, 2002b)

**Suinteresuotos šalys** – asmenys, kaip darbuotojai, klientai, piliečiai, kurie dalyvauja organizacijos ir visuomeninėje veikloje ir pan. todėl turi įsipareigojimų ir susidomėjimą organizacijos sėkme (Cambridge dictionary, 2016).

**Įmonių socialinė atsakomybė (ISA)** – tai įmonių ideologija, politika ir praktika, atskleidžianti įmonių elgseną, kai į veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai bei aplinkosaugos klausimai, laikantis pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybinių principų (Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Potašinskaitė, Draugelytė 2013).

**Socialiai atsakinga organizacija** – tai organizacija, kuri visų pirma rūpinasi savo darbuotojais ir užsiima tokių problemų, kaip investicijos į žmogiškąjį kapitalą, darbuotojų sveikatos, saugumo užtikrinimo ir pan., sprendimu. Be to, ji turi vykdyti aplinką tausojančią veiklą, kuri dažniausia susijusi su gamtos išteklių panaudojimo gamybos procese valdymu (Ruževičius, 2014).

**Kriterijus** – požymis, pagal kurį kas nors vertinama, nustatoma, klasifikuojama; vertinimo pagrindas, matas (LŽ).

**Kokybinis tyrimas** – tai empirinis tyrimas, apibūdinamas kaip sistemingas nestruktūroto atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamus reiškinius ir pateikti interpretacinį, holistinį jų požiūrį, kur gauti duomenys pateikiami ne skaičiais, o taikant aprašomuosius tekstus (Punch, 2014; Kardelis, 2016).

**Kiekybinis tyrimas** – tai empirinis tyrimas, kur ieškoma išorinių požymių, siekiama vienintelio paaiškinimo, universalumo, išgaunant įvairius rodiklius, kurie išreikšti skaičiais (Punch, 2014; Kardelis, 2016).

**Metodika** – kurio nors darbo atlikimo būdų, taisyklių visuma (LŽ).

**Instrumentas** – tyrimo duomenų rinkimo priemonė, pvz.: klausimynas, interviu protokolas, stebėjimo protokolas ir pan. (Zohrabi, 2013).

**Tyrimo metodai** – tyrimui atlikti taikomų metodų visuma (Kothari, 2009).

**Metodas** – tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai taikoma, siekiant kokio nors tikslo (LŽ).

**Metodologija** – metodų, taisyklių ar idėjų visuma svarbi mokslui ar menui: tam tikrų procedūrų ypatumai (Merriam-Webster's Learner's Dictionary, 2016).

**Empirinis tyrimas** – tai būtinos informacijos, bendradarbiaujant tyrėjui ir tiriamam objektui, gavimas (Kardelis 2016).

## VARTOJAMOS SANTRUMPOS

DO – didelė organizacija

ISA – įmonių socialinė atsakomybė

KG – kontrolinė grupė

LŽ – Lietuvių žodynas.lt. Prieiga internete: <http://www.lietuviuzodynas.lt/zodynas>

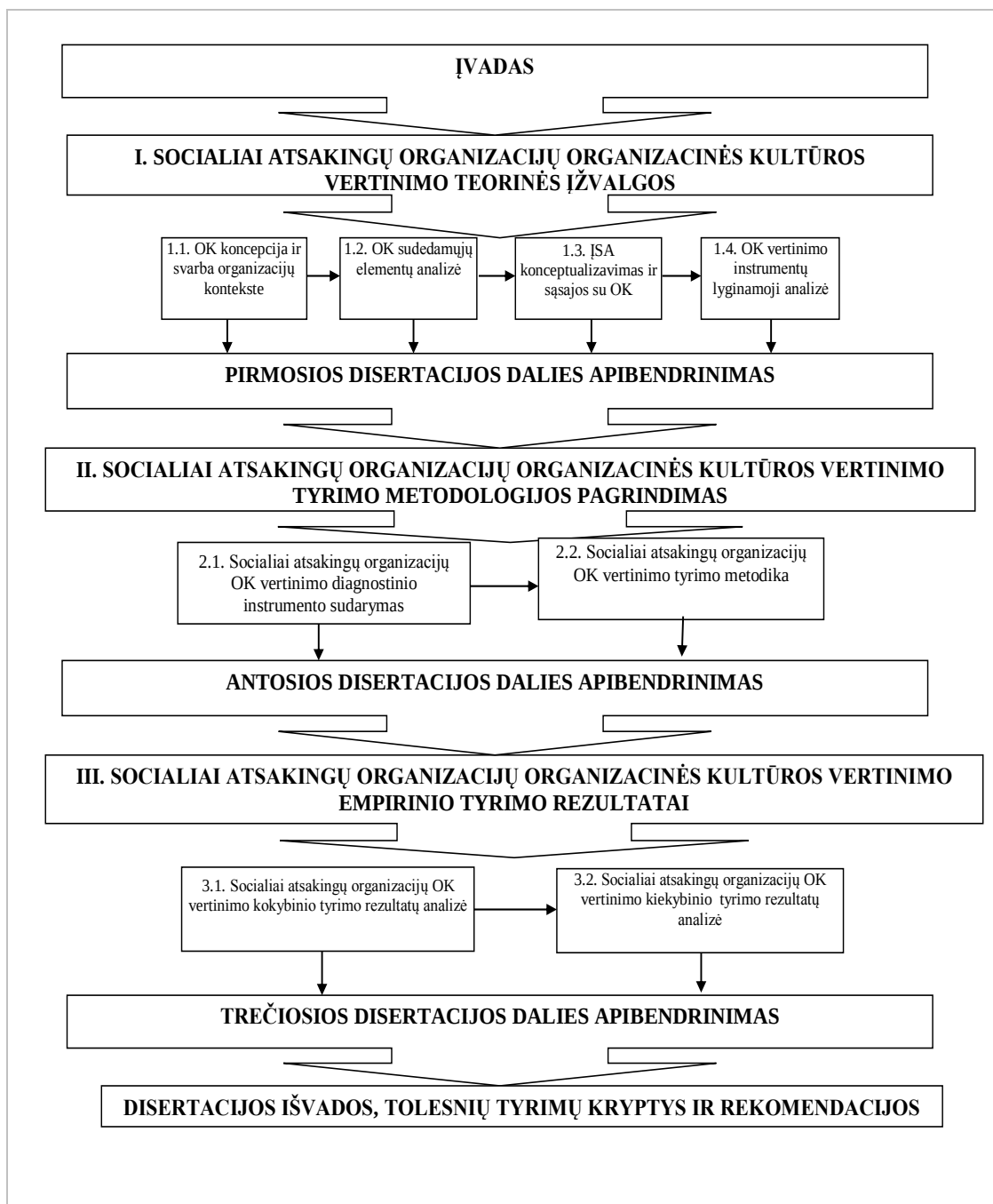
MĮ – mokslo įstaiga

OK – organizacinė kultūra

SA – socialinė atsakomybė

SPSS – tai speciali statistinė programinė įranga (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*), leidžianti vartotojams atlikti visą duomenų analizės procesą (Pukėnas, 2009)

SVV – smulkiojo ir vidutinio verslo organizacija



**1 pav.** Disertacijos struktūra  
*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Organizacinė kultūra plačiai tyrinėti pradėta 1980 metais. Vieni populiariausių to meto OK tyrinėtojų (Hofstede, 1981; 1983; Deal ir Kennedy, 1982; Schein, 1984; 1990; 1992; Peters ir Waterman, 1982; Wilkins ir Ouchi, 1983; Cameron ir Quinn, 1999; Denison 1984; 1990) laikomi OK sampratos pagrindėjais. Tuo metu organizacinė kultūra buvo sritis, suteikusi gaires naujų organizacijos veiklos gerinimo būdų ieškantiems vadovams. Priežastis, kodėl organizacinė kultūra taip ilgai ignoruota kaip svarbi organizacijos veiklos vertinimo priemonė, ta, kad ji remiasi vertybėmis, prielaidomis ar lūkesčiais, kurie sunkiai suprantami ir ištiriami organizacijoje. Vadovams reikėjo laiko suvokti organizacinės kultūros reikšmę darbuotojų santykiams, poveikį darbo kokybei. Nuo 1980 metų išleistoje literatūroje organizacinės kultūros tematika suformuluota iki šiol dominuojanti organizacinės kultūros paradigma įvairių tipų organizacijų kontekste.

Kai kurių mokslininkų (Alvesson, 2002; Barbars, 2015) teigimu, organizacinės kultūros klausimas yra vienas pagrindinių akademinių tyrimų bei valdymo praktikos klausimų. Net ir organizacijose, kur kultūros klausimams skiriama mažai dėmesio, diegiamos socialiai priimtinos kultūros idėjos ir normos, kurios apibrėžia bendrą kultūrą. Organizacinę kultūrą suvokti nelengva, nors ji nagrinėjama daugelio mokslininkų. Mokslininkai nėra priėję bendros nuomonės diskusijoje, koki terminą vartoti kalbant apie organizacinę kultūrą, organizacijoje vyraujanti kultūra yra organizacinė ar organizacijos. Jų teorinėse įžvalgose, kurios apibrėžia organizacijos kultūros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą atskleidžiančių elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios organizacijos ir organizacinę kultūras, išryškina tas pačias charakteristikas (Stundžė, 2010). Tačiau remiantis kai kurių mokslininkų (Daft, 2002; 2010; Šimanskienė, 2002b; Илєйн, 2002; Alvesson, 2002) įžvalgomis, kad organizacijos kultūra yra savaime organizacijoje besikurianti kultūra, o organizacinė kultūra – kuriama vadovų ar atsakingų asmenų, disertacijoje pasirinkta vartoti *organizacinės kultūros* sąvoką, nes iš esmės kalbama apie kultūrą, kuri organizacijose kuriama tikslingai.

E. Scheinas (1984, 1990, 1992, 2004) buvo vienas pirmųjų, apibrėžęs organizacinę kultūrą ir pateikęs trijų lygių jos vertinimo modelį, kuris ir šiandien nemažai cituojamas bei taikomas kitų mokslininkų. Autorius teigia, kad per pastaruosius du dešimtmečius *organizacinės kultūros* sąvoka gana plačiai vartojama mokslininkų ir organizacijos vadovų apibrėžiant bendrą klimatą ir praktiką, kurią organizacija įgyvendina kartu su darbuotojais, arba siekiant puoselėti vertybes. Pastarąjį dešimtmetį susidomėjimas organizacine kultūra išliko gana didelis (Barbars, 2015). Šiandien ji

analizuojama įvairiuose kontekstuose, bet vis dar skirtingai apibrėžiama, nors pats OK suvokimas yra labai panašus. Sukurta ganėtinai daug organizacinės kultūros vertinimo instrumentų, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad dažniausiai organizacinei kultūrai vertinti pasirenkami jau prieš kelis dešimtmečius sukurti vertinimo instrumentai (Hofstede, 1981; 1983; 1994; Schein, 1984; 1990; 1992; Denison, 1984; 1990; Cameron, Quinn, 1999), plačiai taikomi tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų.

Disertacijoje pasirinkta organizacinę kultūrą vertinti socialiai atsakingų organizacijų kontekste, nes manoma, kad tiek organizacinė kultūra, tiek įmonių socialinė atsakomybė (ISA), jų įtaka organizacijos veiklos rezultatams ir kiekvienam jos darbuotojui atskirai yra svarbi organizacijos valdymo dalis. Kai kurių mokslininkų (Dobson, Starkey, Richards, 2004) teigimu, organizacinės kultūros kūrimas ir diegimas organizacijoje laikomas šiuolaikinio valdymo pagrindu. Pabrėžiama, kad organizacinė kultūra padeda išsilaikyti rinkoje, tapti konkurencinga organizacija, gauti didesnę pelną, užtikrinti ilgalaikę sėkmę (Švagždienė, Čepienė, Bradauskienė, 2011; Uddin, Luva, Hossian, 2013), geriau tenkinti vartotojų poreikius ir visuomeninius interesus (Rizescu, 2011), mažina socialinę įtampą tarp organizacijos ir visuomenės. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, remiasi bendromis žmonių vertybėmis, atskleidžia darbuotojų susitapatinimo su organizacija lygį (Barbars, 2015). Darbuotojai siekia dirbti organizacijose, kuriose su jais elgiamasi sąžiningai, paisoma jų interesų. Įmonių socialinės atsakomybės ideologija skatina verslo organizacijas kurti aplinkai draugišką socialinę atmosferą. Socialiai atsakingos organizacijos derina darbo santykius ir aktyviai plėtoja socialinį dialogą su visuomene bei organizacijos darbuotojais. Planuodamos savo veiklą atsižvelgia į suinteresuotų dalyvių pozicijas ir visuomenės lūkesčius, užtikrindamos skaidrų valdymą ir plėtodamos etiškus santykius su partneriais, laiduoja bendrą teigiamą verslo klimatą šalyje. ISA įgyvendinimo galimybės turbūt neišsemiamos, tačiau organizacijai svarbu pasirinkti tai, kas svarbiausia jos veiklai ir padeda tinkamai valdyti reputaciją. Disertacijos autorės manymu, socialiai atsakingoms organizacijoms turėtų būti aktualu kurti ir koreguoti organizacinę kultūrą, nes tai leistų ISA principus taikyti organizacijos veikloje. Todėl disertacijoje pasirinkta organizacinę kultūrą vertinti socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinių tyrimų, kuriuose nagrinėjama organizacinė kultūra, yra gana daug, tačiau disertacijoje pagrindinis dėmesys skiriamas tiems moksliniams tyrimams, kuriuose analizuojami organizacinės kultūros elementai, vertinimo metodai, instrumentai, atsiribojant nuo daugelio tyrimų, kuriuose analizuojamos OK tipologijos. Darbe pagrindinis dėmesys skiriamas OK vertinti taikomiems tyrimo metodams, aiškinantis, kurie tyrimo metodai tinkamiausi vertinti OK. Dėmesys sutelkiamas ir į OK vertinimo instrumentus, siekiant išskirti OK vertinimo

kriterijus. Disertacijoje kuriama OK vertinimo metodika ir diagnostinis instrumentas (klausimynas), kuris adaptuotas socialiai atsakingoms organizacijoms (priešpriešinant ir organizacijas, kaip kontrolinę grupę, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos).

### **Mokslinė problema, jos ištyrimo lygis**

Šiandien organizacinė kultūra analizuojama įvairesniuose kontekstuose, gana retai analizės objektu tampa OK samprata (Balan, Lile, 2013) ar OK vertinimas, kas buvo populiariu OK tyrinėjimų pradžioje. Dažnai OK siejama su tam tikru vadybiniu aspektu, kaip *pasitenkinimas darbu* (Yiing, Ahmad, 2009; Bigliardi ir kt., 2012; Gallato ir kt., 2012; Tong ir kt., 2014; Dan ir kt., 2014; Belias, Koustelio, 2015;), *poveikis organizacijai ar darbuotojų veiklai* (Lim, 1995; Ahmad, 2012; Shahzad ir kt., 2012; Uddin ir kt., 2013), *kokybės vadyba* (Kaziliūnas, 2004; Jung ir kt., 2008; Baird ir kt., 2011; Bourini ir kt., 2013; Gimenez-Espin ir kt., 2013), *lyderystė* (Kwantes, Baglarsky, 2007; Ke, Wei, 2008; Diers, 2011; Buble, 2012; Gallato ir kt., 2012; Giritli ir kt., 2013; Meng, 2014; Abdullah ir kt., 2014; Arifin ir kt., 2014; Dan ir kt., 2014), ir pan. OK analizė atliekama tiek mažų, tiek didelių organizacijų kontekste, apima tiek verslo, tiek valstybines organizacijas. Vis daugiau kalbama ir apie *inovacijas* (Khazanchi ir kt., 2007; Jucevičius, 2009; Stripeikis, Ramanauskas, 2011; Abdullah ir kt., 2014; Park ir kt., 2015) ar *žiniomis* paremtą (Balthazard, Cooke, 2004; Yiing, Ahmad, 2009; Campbell, 2009; Pastor, 2011; Rai, 2011; Adaileh, Atawi, 2011; Nguyen, Mohamed, 2011; Moradi ir kt., 2012; Bigliardi ir kt., 2012; Tong ir kt., 2014; Chang, Lin, 2015; Islam ir kt., 2015; Prado-Gasco ir kt., 2015) organizacinę kultūrą.

Iki šių dienų daugelis mokslininkų (Bellou, 2010; Racelis, 2010; Khan, Rashid, 2012; Subanidja ir kt., 2013; Tong ir kt., 2014; Chang, Lin, 2014; Campbell, Goritz, 2014; Deem ir kt., 2015; Kanpp, 2015; Barbars, 2015; Cao ir kt., 2015; Shao ir kt., 2015; Khosla, 2015; Hopkins, Scott, 2016) vis dar remiasi E. H. Scheino (1992) OK apibrėžimu. Šiandien vis dar nemažai cituojami mokslininkai (Hofstede, 1980; 1983; 1992; Deal ir Kennedy, 1982; Schein, 1983; 1992; 1995; Peters, Waterman, 1982; Ouchi, Wilkins, 1985; Denison, 1990; Cameron, Quinn, 1999 ir t. t.), pagrindę OK suvokimą.

Nepaisant OK, kaip mokslinio tyrimo objekto, populiarumo ir aktualumo, vis dar nėra bendro sutarimo dėl OK koncepcijos, kaip bendro organizacinės kultūros vertinimo instrumento. Disertacijoje atkreipiamas dėmesys į tai, kad mokslininkai ir šiaudien analizuodami bei vertindami organizacinę kultūrą remiasi prieš kelis dešimtmečius sukurtais vertinimo instrumentais neatsižvelgdami į tai, kokios organizacijos kontekste šis vertinimas atliekamas. Kai kurie OK vertinimo instrumentai

modifikuoti atsižvelgiant į organizacijų pokyčius. Populiariausi ir dažniausiai tyrinėtojų taikomi OK vertinimo instrumentai socialinių mokslų srityje yra šie: K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), taikytas įvairiuose tyrimuose (Igo, Skitmore, 2006; Mozaffary, 2008; Pekkanen, 2010; Liviu, Claudia, 2010; Dubkevic, Barbars, 2010; Gupta, 2011; Valencia ir kt., 2011; Patapas, Labenskytė, 2011; Dilienė, Liesionis, 2012; Ruževičius ir kt., 2012; Giritli ir kt., 2013; Lukas ir kt., 2013; Nukic, Matotek, 2014; Šimanskienė ir kt., 2015; Knapp, 2015; Pakdil, Leonard, 2015 ir kt.) ir laikomas vienu iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje.

C. A. O'Reilley'io ir kt. (1991) organizacinės kultūros suderinamumo metodas (angl. *Organizational Culture Profile*, OCP) – tai kultūros ir vertybių matavimo organizacijos lygmeniu metodas ir vienas iš dešimties ir šiandien naudojamų organizacinės kultūros instrumentų (Vandenberghe, 1999; Cable, Parson, 2001; Sarros, Gray, Densten, 2003; Lee, Yu, 2004; Marmenout, 2007; Fidock, Talbot, 2008; Belou, 2010; Sarros, Cooper, Santara, 2011; Marchand ir kt., 2013 ir kt.).

D. Denisono (2000) organizacinės kultūros vertinimo modelis (angl. *Denison Organization Culute Scale*, DOCS) leidžia organizacijoms stebėti ir vertinti organizacinę kultūrą. DOCS orientuotas į tam tikrus veiksnius (jie išskirti remiantis mokslinių tyrimų patirtimi), kurie turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams, ir plačiai taikomas mokslininkų (Mobley ir kt., 2005; Davidson ir kt., 2007; Yilmaz, Ergun, 2008; Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009; Sharifirad, Aaei, 2012; Ahmad, 2012; Momeni, Marjani, Saadat, 2012; Nongo, Ikyayon, 2012; Bukartienė, 2012; Jofreh, Masoumi, 2013; Khalili, 2014; Salajege, Naderifar, 2014 ir kt.).

E. J. Wallacho (1983) organizacinės kultūros indeksas (angl. *Organizational Culute Index*, OCI) (Taormina, 2008; Lok, Westwood, Rhodes, Wang, 2009; Dubkevic, Barbars, 2010 ir kt.).

G. Hofstede'o ir kt. (1990) organizacinės kultūros vertinimo (angl. *Hofstede's Measure of Organizational Culture*) (Hofstede, 1994; Hilal, Wetzal, Ferreira, 2009 ir kt.) ir kiti metodai.

Pastebima, kad OK analizės kontekstas yra labai platus, todėl galima sakyti, kad organizacinė kultūra yra svarbus ir vis dar daug klausimų keliantis mokslinių tyrimų objektas. Lietuvoje organizacinės kultūros tematika parengta keletas disertacijų: N. Paulikaitė (1998), A. Poškienė (1998), L. Šimanskienė (2001), A. Aleknienė (2007), R. Klimaitienė (2011), R. Katilienė (2014). Tačiau nė vienoje iš šių disertacijų neanalizuojamas organizacinės kultūros vertinimas, OK vertinimui taikomi metodai ar instrumentai. Todėl OK vertinimas išlieka problemiškas, vis dar daug klausimų kelianti tema.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad mokslininkai linkę taikyti seniai žinomi ir patvirtinti OK vertinimo instrumentus. Tačiau iki šių dienų pats organizacinės kultūros supratimas yra pakitęs, mokslininkai, analizuodami organizacinę kultūrą, skiria skirtingus jos vertinimo kriterijus, o tai esamų instrumentų (prieš dešimtmetį sukurtų) pagrįstumas kelia didelių abejonių. Ypač jei kalbama apie šiuolaikinę organizaciją, kurios vertybės yra pakitusios. Verta paminėti ir tai, kad organizacinės kultūros tyrimai socialiai atsakingose organizacijose nėra dažni. Analizuojant literatūrą atrasta keletas tyrimų, kuriuose ieškoma OK ir ĮSA sąsajų (Ubius, Alas, 2009; Rigby, Mueller, Baker, 2011; Katrinli, Gunay, 2011; Abdullah, Aziz, 2013). Įmonių socialinės atsakomybės analizės kontekste dažniausiai atliekami tyrimai, apibrėžiantys pačią *įmonių socialinę atsakomybę* (Vaitkevičius, Stukaitė, 2009), *etikos principus*, *jų svarbą visuomenei* (Mirvis, 2012), *darbuotojams* (Vishnubhai, 2012), *įtaką organizacijos konkurencingumui* (Juščius, 2008), *prekės ženklui* (Arlauskienė, Vanagienė, 2011; Taleghani ir kt., 2012; Bakanauskas, Vanagienė, 2012; Plungpongpan ir kt., 2016), *inovacijoms* (Vilkė, 2014) ir pan. Nors atlikta nemažai tyrimų, socialiai atsakingose organizacijose organizacinė kultūra nedažnai tiriama. Suprantama, kad tobula socialiai atsakinga organizacija neegzistuoja, bet tai yra siekiamybė. Norint tapti veiksminga, darbuotojų ir visuomenės lūkesčius pateisinančia ĮSA įgyvendinančia organizacija būtų naudinga akcentuoti organizacinės kultūros klausimą. Nepakankamas organizacinės kultūros įgyvendinimas SA organizacijų veikloje ateityje gali tapti rimta konkurencingumo praradimo priežastimi. Nors organizacijos ir pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, dažnu atveju jose per mažai dėmesio skiriama organizacinei kultūrai, kuri realiai pastiprintų ĮSA puoselėjimą.

**Mokslinė problema.** Nesukurta nei metodika, nei organizacinės kultūros vertinimo instrumentas, kur būtų įtraukti organizacinės kultūros elementai ir kriterijai, tinkantys vertinti socialiai atsakingas organizacijas. Metodikos pagrindimas ir sudarytas organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas socialiai atsakingoms organizacijoms padėtų geriau suvokti organizacinės kultūros reiškinį, lengviau jį vertinti ir panaudoti organizacijos vystymuisi.

Disertacijoje keliamas **probleminis klausimas**:

Kokie organizacinės kultūros vertinimo metodai ir kriterijai tinkamiausi vertinti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą?

**Tyrimo objektas:** organizacinė kultūra.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą, pasitelkus sukurtą socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą.

Siekiant įgyvendinti disertacijos tikslą sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros koncepciją ir jos sudedamąsias dalis, siekiant atskleisti organizacinės kultūros ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajas.
2. Išnagrinėti organizacinei kultūrai vertinti taikomus instrumentus, išskiriant kriterijus socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinio instrumento sudarymui.
3. Sudaryti socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą, pasitelkus ekspertinį tyrimą.
4. Pagrįsti socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodologiją.
5. Atlikti empirinį tyrimą įvertinant organizacinę kultūrą socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

### **Mokslinio darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas**

*Mokslinio darbo naujumas.* Darbe pritaikyti kokybinio ir kiekybinio OK vertinimo socialiai atsakingų organizacijų kontekste tyrimo metodai, kurie, vertinant OK, paprastai retai pasirenkami.

Pirmą kartą Lietuvoje vertinant organizacinę kultūrą atlikta 44 socialiai atsakingų organizacijų dokumentų analizė, konceptualizuojanti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą. Tai leidžia kruopščiau ištirti tyrimui pasirinktas organizacijas, įvertinus jų pačių požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą.

Kiekybinio tyrimo pagrindu pagrįsta socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodologija, detalizuojanti tyrimo metodines nuostatas, tyrimo parametrus ir nuoseklumą. Sudaryta metodika leidžia įvertinti ir palyginti organizacinę kultūrą socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

Sukurtas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas, padedantis geriau suvokti SA organizacijų organizacinę kultūrą, ją vertinti pasitelkus sukurta diagnostinį instrumentą ir metodiką.

Atliktas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo tyrimas išplečia Lietuvos mokslininkų vykdytų kokybinių ir kiekybinių tyrimų lauką. Reikia pažymėti, kad Lietuvos mokslininkai socialiai atsakingose organizacijose OK vertinimo tyrimus atlieka gana retai, nes nesukurtas ir neadaptuotas OK vertinimo instrumentas socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

*Teorinis reikšmingumas.* Susisteminta mokslinė literatūra ir tyrimai organizacinės kultūros tema leidžia geriau suvokti organizacinės kultūros vertinimo svarbą socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

Atlikus mokslinės literatūros analizę konceptualizuotos pagrindinės OK sudedamosios dalys, apibrėžtos OK ir ĮSA sąsajos, išskirti OK vertinimo kriterijai, visa tai suteikia naujų akademinių įžvalgų.

Remiantis atlikta OK instrumentų analize išskirti esminiai organizacinės kultūros vertinimo kriterijai, į kuriuos įtraukti visi OK sudedamieji elementai, nors į daugelį analizuotų instrumentų šie elementai neįtraukiami. Išskirtų kriterijų pagrindu sudarytas ir pagrįstas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas.

### **Praktinis darbo reikšmingumas**

Tyrimo praktinis reikšmingumas pasireiškia socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinio instrumento, kuris padės organizacijų vadovams ir darbuotojams geriau suvokti OK vertinimo svarbą, sudėtingumą bei įvertinti OK socialiai atsakingų organizacijų kontekste, pateikimu. Parengta organizacinės kultūros vertinimo metodika ir sudarytas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas sudaro galimybę organizacinę kultūrą palyginti ir įvertinti socialiai atsakingų organizacijų kontekste. Sudarytas instrumentas gali būti naudojamas ir kitų mokslininkų bei praktikų darbuose.

OK vertinimo mokslinė analizė leido pagrįsti OK vertinimo praktiką socialiai atsakingų organizacijų kontekste. Atliktas tyrimas suteikė pagrindą pateikti vadybinius sprendimus socialiai atsakingoms organizacijoms ir išsamesniems OK vertinimo moksliniams tyrimams. Pateiktais vadybiniais sprendimais gali pasinaudoti visos socialiai atsakingos organizacijos.

Socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas išbandytas trijose Lietuvos socialiai atsakingose organizacijose, vertinant organizacinę kultūrą ir sudarant praktinį OK vertinimo pagrindą ateičiai. Didelės organizacijos jau praktiškai pasinaudojo gautais tyrimo rezultatais ir pateiktomis rekomendacijomis tobulindamos organizacinę kultūrą.

Atliktas darbas bus naudingas vadybininkams, organizacijų vadovams ir OK vertinimo problemomis besidomintiems mokslininkams.

**Mokslinio tyrimo metodai.** Siekiant teoriniu lygmeniu išspręsti tyrimo problemą taikyti mokslinės literatūros šaltinių analizės, sisteminimo, sintezės, apibendrinimo ir palyginimo metodai. Analizuota tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinė literatūra, mokslinių tyrimų rezultatai.

Atliekant empirinį socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimą taikyti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo me-

today. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimas atliktas keliais etapais. *Pirmajame etape* nustatyti socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kriterijai. Remiantis išskirtais kriterijais sudarytas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas. Atliktas ekspertinis vertinimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar planuojamo pobūdžio tyrimui išskirti organizacinės kultūros kriterijai ir kiekvienam kriterijui priskirti teiginiai yra tinkami socialiai atsakingų organizacijų organizacinei kultūrai vertinti. *Antrajame tyrimo etape* atliktas kokybinis tyrimas, vertinant organizacinę kultūrą pagal išskirtus kriterijus. Analizuotas SA organizacijų internetinis tinklalapis, SA ataskaitos, virtualioje erdvėje esami dokumentai. *Trečiajame tyrimo etape* atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Remiantis sudarytu diagnostiniu instrumentu vertinta organizacinė kultūra socialiai atsakingų organizacijų kontekste, apklausiant darbuotojus. Duomenims palyginti kaip kontrolinė grupė pasirinktos organizacijos, neprijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo. Surinkti empiriniai duomenys apdoroti SPSS programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Apdorojant duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda. Taikyti dispersinės (ANOVA) ir faktorinės analizės metodai. Ginamiems teiginiams patvirtinti ar paneigti taikytas neparametrinis kriterijus Kruskalio Walliso testas. Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui pagrįsti naudotas Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį.

### **Disertacijos tyrimo apribojimai**

Disertacijoje atliekant empirinį tyrimą taikomi dokumentų, internetinio tinklalapio analizės ir anketinės apklausos metodai, tačiau dėl tyrimo platumo ir gilumo netaikomas stebėjimo metodas, kuris padėtų geriau įvertinti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą. Kita vertus, stebėjimo metodas tinkamas tik konkrečios organizacijos organizacinei kultūrai įvertinti, tuo tarpu disertacijoje pasirinkta analizuoti daugiau nei viena organizacija, surinkti duomenys apibendrinami, o stebėjimo atveju apibendrinti kelių organizacijų duomenų nepavyktų, be to, būtų didelės laiko sąnaudos.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad socialiai atsakingų organizacijų skaičius Lietuvoje kiekvienais metais kinta, todėl atlikus kokybinį tyrimą 2015 metais, analizuotos tuo metu prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo prisijungusios Lietuvos organizacijos, kurių buvo 64-ios. 2016 metais šis skaičius pasikeitė, bet organizacijos, kurių 2015 metais nebuvo JT Pasaulinio susitarimo tinkle, į tyrimo imtį neįtrauktos, o organizacijos, kurių šiame tinkle nebėra, iš tyrimo nepašalintos.

## **Mokslinio darbo rezultatai disertacijos tema paskelbti šiose publikacijose**

*Moksliniai straipsniai periodiniuose ir tęstiniuose mokslo leidiniuose, kurie registruoti tarptautinėse mokslinės informacijos duomenų bazėse arba vienkartinuose mokslo leidiniuose:*

1. Paužolienė J., Bručkutė R., Docienė V., Vaitiekus A. (2016). UAB „Yazaky Wiring Technologies Lietuva“ organizacinės kultūros vertinimas // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (19), p. 105 – 115.

2. Paužolienė J. (2016). Organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingoms įmonėms metodikos sudarymas // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1 (18), p. 110–122.

3. Šimanskienė L., Paužolienė J., Sloka B. (2015). The Elements of Organizational Culture in Social Responsible Organizations: Lithuanian Case // *Regional Review*, Vol. 11, p. 95–108.

4. Šimanskienė L., Paužolienė J. (2015). Įmonių socialinės atsakomybės svarba darniam organizacijų vystymui // *Mokslo studija: Socialinė atsakomybė versle ir viešajame sektoriuje*. Sudarė S. Žičkienė. Šiauliai: ŠU, p. 11–24.

5. Paužolienė J., Daubarienė J. (2015). Organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės raiška UAB „Kretingos vandenys“ // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1 (15), p. 98–107.

6. Paužolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (13), p. 96–106.

7. Piktornaitė I., Paužolienė J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas // *Tiltai*, Nr. 4 (65), p. 93–108.

*Skaityti pranešimai mokslinėse tarptautinėse konferencijose:*

1. Paužolienė J., Šimanskienė L. (2015). Socialiai atsakingų įmonių vertinimas organizacinės kultūros aspektu // Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija *Ekonomikos ir vadybos mokslo bei studijų inovatyvūs sprendimai*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2015 m. birželio 26–27 d.

2. Paužolienė J., Šimanskienė L., Sloka B. (2015). The Elements of Organizational Culture in Social Responsible Organizations: Lithuanian Case // Tarptautinė mokslinė konferencija *European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives*. Latvija: Latvijos universitetas, 2015 m. birželio 11–13 d.

3. Paužuolienė J., Pikturnaitė I. (2015). Peculiarities of Organizational Culture in Socially Responsible Organizations // 11 tarptautinė praktinė konferencija *Regioninis identitetas: gerovės visuomenės paradigma Baltijos jūros regione*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 2015 m. rugsėjo 24–25 d.

4. Paužuolienė J., Pikturnaitė I. (2014). Evaluation of Organizational Culture of SC „Klaipėdos Kartonas“ // Tarptautinė 10-oji mokslinė konferencija *Socialiniai mokslai regionų plėtrai: įtaka ir perspektyvos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 2014 m. rugsėjo 25 d.

5. Paužuolienė J. (2014). Organizacinės kultūros ir socialinės atsakomybės įgyvendinimas: Lietuvos organizacijų pavyzdžiai // Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija *Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 2014 m. lapkričio 27–28 d.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro: įvadas, darbe vartojamų sąvokų sąvadas, 3 darbo dalys, išvados, literatūros šaltinių sąrašas ir priedai (žr. 1 pav.). Darbo apimtis – 178 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta: 36 lentelės, 45 paveikslai ir 7 priedai. Literatūros ir kitų šaltinių sąrašas yra 398 pozicijos.

# 1. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TEORINĖS ĮŽVALGOS

Pirmoje disertacijos dalyje norint atskleisti organizacinės kultūros reiškinių, analizuojama organizacinės kultūros koncepcija ir svarba organizacijų kontekste. Išskiriami organizacinę kultūrą sudarantys elementai. Atliekama organizacinės kultūros vertinimo instrumentų lyginamoji analizė, nustatant instrumentuose išskiriamus organizacinės kultūros vertinimo kriterijus, tai leis pagrįsti OK vertinimo metodologiją socialiai atsakingose organizacijose. Pateikiamos pirmą dalį apibendrinančios pastabos.

## 1.1. Organizacinės kultūros koncepcija ir svarba organizacijų kontekste

Organizacinė kultūra svarbi atliekant mokslinius tyrimus, ji padeda suvokti darbuotojų elgesį organizacijoje. Pati organizacinės kultūros koncepcija gana sudėtinga. Mokslininkai turi atsižvelgti ne tik į organizacijos darbuotojus, bet ir į nematerialius dalykus, tokius kaip vertybės, įsitikinimai, suvokimas, elgesio normos ir t.t. (Hopkins, Scott, 2016).

Organizacinė kultūra plačiau pradėta analizuoti devintajame praeito amžiaus dešimtmetyje ir iki šių dienų suvokiama panašiai (nors apibrėžimų yra daug ir įvairių), nes nemažai šių laikų tyrinėtojų (Bellou, 2010; Racelis, 2010; Khan, Rashid, 2012; Subanidja ir kt., 2013; Tong, 2014; Chang, Lin, 2015; Campbell, Goritz, 2014; Deem ir kt., 2015; Kanpp, 2015; Barbars, 2015; Cao ir kt., 2015; Shao ir kt., 2015; Khosla, 2015; Orton, Conley, 2016; Hopkins, Scott, 2016 ir kt.) vis dar remiasi E. Scheino (1984) pateikta organizacinės kultūros koncepcija, kad *OK – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimuisi organizacijos viduje*. Pasak E. Scheino (2010), OK yra prielaidos ir įsitikinimai, kuriais dalijasi organizacijos nariai ir kurie turi įtakos darbuotojų mąstymui bei suvokimui, kaip veikti ir elgtis organizacijoje. G. Hofstede'as ir kt. (1990) vienas pirmųjų nagrinėjo nacionalinės ir organizacinės kultūros santykio problemą ir atskleidė stiprų šalies kultūros poveikį organizacinei kultūrai. G. Hofstede'o (cit. Jucevičius, 2013) teigimu, šalies kultūrinės charakteristikos turi esminės įtakos organizacinei kultūrai ir veiklos rezultatams, o multinacionalinių įmonių organizacinė kultūra labai priklauso nuo jų

kilmės šalies kultūrinių charakteristikų. G. Jucevičius (2013) teigia, kad užsienio šalyse veikiančios multinacionalinės įmonės savo organizacine kultūra neišvengiamai skleidžia ir dalį savo kilmės šalies visuomenės kultūros. Mokslininko nuomone, šis pastebėjimas ypač svarbus Lietuvai ir panašaus likimo „jaunoms“ šalims, pasižyminčioms besiformuojančiomis rinkos ekonomikos struktūromis bei veiklos modeliais, kurie dažnai „importuojami“, perkeliama iš kitų šalių ekonominių ir kultūrinių kontekstų. Disertacijos autorė išskyrė keletą aštuntojo ir devintojo dešimtmečių OK tyrinėtojų, kurie pagrindė OK suvokimą, vieni žymiausių būtų E. Scheinas (1984), T. Dealas, A. Kennedy'is (1982), J. Petersas, H. Watermanas (1982), A. L. Wilkinas, W. G. Ouchis (1983), G. Hofstede'as (1981; 1994), S. J. Ottas (1989); K. Cameronas, R. Quinnas (1999), D. R. Denisonas (1984; 1990). Daugelis to meto tyrinėtojų sutinka, kad organizacinė kultūra yra ideologija, suburianti organizacijos narius į grupę, tai yra socialinės integracijos produktas, turintis įtakos organizacijos darbuotojams (Smircich, 1983; Ouchi ir Wilkins, 1985; Gundry ir Rousseau, 1994; Deal ir Kennedy, 1982; Hofstede, 1994; Schein, 1992).

Šiandien iš Lietuvos mokslininkų galima paminėti L. Šimanskienę (2001; 2002; 2008; 2013), J. Vveinhardt (2007; 2008; 2011), kurios dažnai cituojamos kitų OK tyrinėtojų. Gana sudėtinga šiandien išskirti užsienio mokslininkus, kurie turi daugiausia įtakos OK tyrimams, nes tyrimų įvairovė yra didelė ir mokslininkų, besidominčių šia tema, yra gana daug. Kaip minėta, mokslininkai savo tyrimuose ir šiandien linkę remtis tokiais OK klasikais, kaip E. Scheinas, G. Hofstede'as, K. Cameronas, R. Quinnas ir kt. Be to, E. Scheinas, G. Hofstede'as ir šiandien vis dar prisideda prie OK tyrimų.

Esant didelei OK tyrimų įvairovei, mokslininkai neišvengiamai analizuoja OK įvairiuose kontekstuose, todėl ir pats OK suvokimas gali būti skirtingas. Nemažai tyrimų atliekama OK siejant su tam tikru vadybiniu aspektu, kaip pasitenkinimas darbu, organizacijos veikla, lyderystė ir pan. Be to, OK tyrimai atliekami skirtingo tipo organizacijose (gamybos organizacijose, sveikatos priežiūros institucijose, švietimo įstaigose ir t.t.). Ir tik nedidelėje dalyje tyrimų aprašomi OK tyrimo metodai, vertinimas, kūrimas, keitimas. 1 lentelėje pateikiamas mokslininkų dažniausiai pasirinkamas OK analizės kontekstas nuo 1980 iki 2016 metų. Pastebima, kad OK analizės kontekstas nuo 1980 metų šiek tiek kito. Pradinėje OK tyrimų stadijoje didesnis dėmesys skirtas OK suvokimui, kūrimui, keitimui, OK elementams ar OK tyrimo metodams. Šiandien OK tyrimai įvairių organizacijų kontekste atliekami dažniausia siejant organizacinę kultūrą su tam tikru vadybiniu ar ekonominiu aspektu. Be to, aktualu pažymėti, kad OK ir socialinės atsakomybės sąsajų tyrimų yra nedaug ir jie pradėti atlikti tik šiame dešimtmetyje.

**Organizacinės kultūros analizės kontekstas**

| <b>OK analizės kontekstas</b>                                                                                                                                | <b>OK tyrinėtojai (metai)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OK konceptualizavimas / suvokimas                                                                                                                            | Smircich (1983); Schein (1984; 1990); Allaire, Firsirotu (1984); Linstead, Grafton-Small (1992); Hatch (1993); Bolon ir kt. (1994); Buch, Wetzel (2001); Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| OK kūrimas, OK keitimas                                                                                                                                      | Wilkins (1984); Cameron, Quinn (1999); Kučinskas, Paulauskaitė (2005); Buch, Wetzel (2001)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| OK elementų analizė (simboliai, ritualai, ceremonijos, pasakojimai ir pan.)                                                                                  | Trice, Beyer (1984) Dandridge, Mitroff, Joyce (1980); Turner (1986); Kundu (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| OK tyrimo metodai                                                                                                                                            | Cooke, Rousseau (1988); Yauch, Steudel (2003); Janicijevic (2011); Dugan, Maracine (2013); Šiamsnienė, Sandu (2013)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| OK ir vadybinis /ekonominis aspektas (pvz., rinkodara; pasitenkinimas darbu; organizacijos vystymasis; organizacijos veikla, organizacijos pokyčiai ir pan.) | Deshpande, Webster (1989); O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991); Denison, Spreitzer (1991); Lim (1995); Pool (2000); Kirkman, Shapiro (2001); O'Toole (2002); Schraeder, Self (2003); Lund (2003); Fey, Denison (2003); Balthazard, Cooke (2004); Rashid ir kt. (2004); Silverthorne (2004); Padma, Nair (2009); Bellou (2010); Gomez-Miranda ir kt. (2015); Barbars (2015); Cao ir kt. (2015); Gambi ir kt. (2015); Islam ir kt. (2015); Pakdil, Leonard (2015); Austen, Zacny (2015); Shao ir kt. (2015); Pepey ir kt. (2016) |
| OK skirtingo tipo organizacijose (gamybos, sveikatos priežiūros, paslaugų, svetingumo ir pan.)                                                               | Erdem, Satir (2003); Gersbon ir kt. (2004); Carney (2011); Auten, Zacny (2015); Orton, Conley (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| OK vertinimas                                                                                                                                                | Scott ir kt. (2003); Gersbon ir kt. (2004); Reiman ir kt. (2004); Purlys (2009); Tang ir kt. (2000); Erdem, Satir (2003); Ali, Rehman (2011); Denison ir kt. (2012)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| OK ir socialinė atsakomybė (darnus vystymasis)                                                                                                               | Ubius, Alas (2009); Rigby, Muelber, Baker (2011); Katrinli, Gnay (2011); Abdullah, Aziz (2013); Subanidja ir kt. (2013); Khosla (2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Organizacinės kultūros koncepcija aptarta įvairių disciplinų mokslininkų. Kai kurių jų (Austen, Zacny, 2015) teigimu, *kultūros* sąvoka dažnai vartojama sinonimiškai tapatinant ją su vertybėmis, normomis ar organizacijos klimatu. Mokslininkai (Daft, 2002; Šimanskienė, 2002b; Шейн, 2002; Alvesson, 2002) akcentuoja, kad OK yra sąmoningai sukurta vadovybės, ja organizacija vadovaujasi siekdama užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas. Ji pasireiškia organizacijos narių elgesiu, įsitikinimais, prielaidomis, vertybėmis, požiūriais ir yra vertingas organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis (Peteraf, 1993). OK kaip konkurencinis pranašumas organizacijoje pasireiškia tuo, kad: turi būti naudinga ir finansiškai vertinga organizacijai; turi būti unikali ir neturėti nieko bendro su kitomis kultūromis; neturi būti

lengvai nukopijuojama. P. Jucevičienės (1996) teigimu, tais atvejais, kai organizacija, siekianti išlikti konkurencinga, susiduria su aplinkos reikalavimu keistis, nors ir turi įtvirtintą kultūrą, privalo imtis organizacinės kultūros keitimo veiksmų. Teigiama, kad konkurencinis OK pranašumas formuoja organizacinės procedūras, sutelkia organizacijos darbuotojų gebėjimus į darnią visumą, siūlo sprendimus, kaip spręsti problemas, su kuriomis organizacija susiduria, ir taip gali padėti jai siekti savo tikslų (Ehtesham, Muhammad, Muhammad, 2011; Ahmad, 2012). Be to, OK daro įtaką darbuotojų elgesiui organizacijoje (Nongo, Ikyanyon, 2012), sudėtingame komunikacijos procese keisdama jų elgseną su kolegomis norima linkme (Carney, 2011).

Apibendrinant 2 lentelę (žr. 1 priedą) išryškėja, kad daugelyje apibrėžimų OK suteikiama kongnityvinių komponentų, tokių kaip nuostatos, įsitikinimai ir vertybės. Kituose apibrėžimuose įtraukiamas elgesys ir artefaktai, tai būtų matomi ir nematomi OK lygiai. Kita vertus, išryškėja skirtingas mokslininkų OK suvokimas. D. Denisonas (1990), S. R. Cleggas ir J. R. Baley'us (2008), L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010), M.E.Gomez-Miranda ir kt. (2015) apibūdindami organizacinę kultūrą akcentuoja *organizacijos valdymą*, kiti (Kotter, Heskett, 1992; Mathis, Jackson, 1994, Sonnenfeld, 1995; Schermerhorn ir kt., 1995; Gainey ir kt., 1999; Armstrong, 1999; Fiol ir kt., cit. Ravasi, Schultz, 2006; Steers ir kt., 2010; Barbars, 2015 ir kt.) pabrėžia organizacinės kultūros poveikį *darbuotojų elgesiui*. T. J. Petersas, R. H. Watermanas (1982) apibūdindami organizacinę kultūrą akcentuoja, kad turi būti *orientuojamasi į klientus*. J. Guščinskienė (1999), Č. Purlys (2009) pabrėžia organizacinės kultūros *išskirtinumą (unikalumą)*. M. Lovrinčević (2007), L. Šimanskienė (2008b), I. Kvedaravičienė (2013) nurodo, kad organizacinė kultūra *orientuota į tikslus*. Atsižvelgdami į devintojo praeito amžiaus dešimtmečio ir šių dienų OK suvokimą negalime teigti, kad pats OK suvokimas sparčiai kinta (nors OK apibrėžimų yra gana daug), nes pastebėta, kad mokslininkai į OK apibrėžtį įtraukia panašius elementus, daugelis jų akcentuoja, kad organizacinė kultūra kuriama remiantis vertybėmis, todėl organizacinės kultūros pagrindas išlieka vertybės. Z. Shao ir kt. (2015) teigimu, OK yra kompleksinis reiškiny, ji tiriama skirtingais lygmenimis, skirtinguose kontekstuose, todėl apibrėžiama taikant įvairias koncepcijas bei dimensijas.

Disertacijos autorė pabrėžia, kad esminiai pateiktų apibrėžimų skirtumai – tik tyrinėtojų suvokimo įvairovė, OK koncepcijai išliekant panašiai. Organizacinės kultūros apibrėžimų įvairovė nulemta organizacijų ir jų analizės kontekstų įvairovės. Atkreiptinas dėmesys, kad dabar vis daugiau kalbama apie inovatyvią, žiniomis paremtą OK. M. L. Tushmanas ir C. A. O'Reilly'is (1997) šiame kontekste pažymėjo, kad organizacinė kultūra yra ne organizacinės normos, kurios atskleidžia, kaip orga-

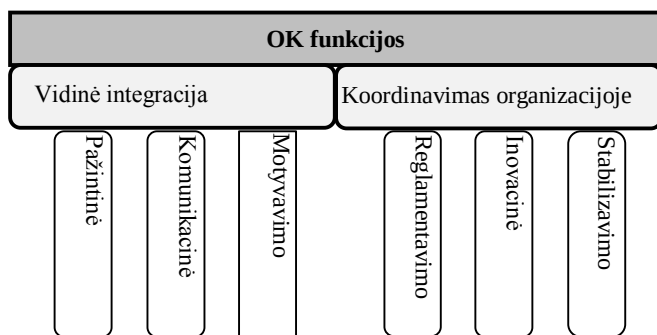
nizacijos kultūra veikia kūrybiškumą ir skatina inovacijas, R. L. Dafto (2010) teigimu, organizacinė kultūra gali vaidinti svarbų vaidmenį kuriant aplinką, kuri leistų mokytis, ieškoti naujų galimybių ir panašiai. M. R. Testa ir L. J. Sipe (2013) pateikia keletą priežasčių, kodėl organizacinės kultūros suvokimas yra toks skirtingas. Visų pirma organizacinė kultūra nėra visiškai objektyvi sąvoka. Be to, OK komponentai skirtingų žmonių gali būti vertinami skirtingomis priemonėmis ir būdais. Tai gali būti aktualu organizacijos vadovams, kurie tvirtai tiki organizacine kultūra ir yra lojalūs organizacijai. Todėl suprantama, kad vadovai gali matyti savo organizacijos organizacinę kultūrą kaip teisingą ir veiksmingą, nepaisant prieštarų faktų. Kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra skirtinga, darbuotojams ji gali būti arba priimtina, arba ne. OK susijusi su tuo, kaip darbuotojai suvokia jos charakteristikas, o ne su jų poreikiais. Organizacinės kultūros suvokimas priklauso nuo organizacijos narių. Be to, kultūra svarbi formuojant organizacijos klimatą (Khosla, 2015).

OK klausimas ypač svarbus akademiniuose tyrimuose ir vadybos praktikoje, nes tai yra svarbiausias veiksnys, lemiantis organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Mokslininkų (Šimanskienė, 2002(b); Zakarevičius, 2004; Спивак, 2001) teigimu, organizacijos sėkmė ar nesėkmė tiesiogiai ar netiesiogiai yra susijusi su organizacine kultūra. Organizacinė kultūra kuriama, priimama ir keičiama aukščiausio vadovo ir kitų sprendimus priimančių asmenų (Armenakis, Brown, Mehta, 2011). Vadovas, priimdamas sprendimus, turi atsižvelgti į organizacijos organizacinę kultūrą. Kai kurių mokslininkų (Gambi ir kt., 2015) teigimu, organizacinė kultūra turi įtakos organizacinei veiklai, darbuotojų priimamiems sprendimams ir elgesiui, tai lemia ir organizacijos rezultatus. Kad būtų tinkama, OK turi būti priimtina organizacijai, ypač darbuotojams (Barbars, 2015). Stipri OK formuoja darbuotojų elgesį, kuris padeda siekti organizacijos tikslų ir galiausiai gerina įmonės veiklą (Arifin ir kt., 2014). Reguliariai gerų veiklos rezultatų galima pasiekti, organizacijai taikant korporatyvią filosofiją, semiantis patirties iš prekybos aljansų, suvokiant savo galimybes, atliekant tyrimus, diegiant inovacijas ir pan. (Sekliuckienė, Žitkienė, 2003).

W. E. Hopkinsas ir S. G. Scott (2016) pabrėžia, kad stipri OK egzistuoja tik organizacijose, kuriose darbuotojų elgesys nulemtas organizacijos vertybių ir įsitikinimų. Kai kurių tyrimų rezultatai (O'Reilly, 1989; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991) atskleidė, kad stipriai organizacinei kultūrai būdinga keletas bruožų: 1) lyderių gebėjimas daryti įtaką darbuotojų elgesiui; 2) darbuotojų sutikimas, kad organizacijos vertybės yra svarbi organizacinės kultūros dalis. Nustatyta, kad stipri kultūra pasižyminčios organizacijos nuosekliai puoselėja aiškias vertybes ir tiki, kad darbuotojai šias vertybes priims ir jas taip pat puoselės (Hopkins ir Scott, 2016). Be to, pastebima, kad stipri organizacinė kultūra gali suburti darbuotojus į darnią komandą, dėl to organizacija tampa produktyvesnė, nes darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti

siekti organizacijos tikslų. I. Bakanauskienės ir R. Katilienės (2013) teigimu, šiandien vis labiau siekiama verslo organizacijose įtvirtinti kultūros bruožus, kurie galėtų tokius dominuojančius darbuotojų motyvus, kaip, pavyzdžiui, baimė, godumas, pyktis, siekis įsitvirtinti, keisti pozityvesniais, tokiais kaip tyrinėjimas, mokymasis, bendradarbiavimas, vidinė stiprybė ir meistriškumas. Autorių teigimu, šie pozityvūs veiklos motyvai neatsiejami nuo dvasinės išminties, įrodyta, kad jie leidžia atsisakyti senų veiklos modelių ir mąstymo būdų bei judėti didesnės darbuotojų motyvacijos link.

Organizacinė kultūra atlieka keletą svarbių funkcijų (Greenberg, 2005). Visų pirma generuoja įsipareigojimą organizacijos misijai: esant stipriai kultūrai, žmonės jaučia, kad yra tiksliai apibrėžtos organizacijos struktūros dalis. Antra, kultūra suteikia tapatybės jausmą: kuo aiškiau organizacija apibrėžia misiją ir vertybes, tuo labiau žmonės jaučiasi esą organizacijos dalimi. Trečia, kultūra paaiškina ir įtvirtina elgesio standartus, atitinkamai kreipdama darbuotojų žodžius, veiksmus ir taip užtikrindama norimą stabilią elgseną. Be to, OK paaiškina vienokią ar kitokią elgesį (Campbell, Gortitz, 2014) organizacijos nariams numatant vienijantį tikslą ir bendruomeniškumo ryšius (Knapp, 2015). Iš esmės organizacinė kultūra yra organizacijos, kuriai būdingos tam tikros funkcijos, valdymo dalis. Susisteminsi mokslinę literatūrą, disertacijos autorė skiria pagrindines OK atliekamas funkcijas (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Organizacinės kultūros funkcijos organizacijoje

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis: Harrison, 1972; Соломанидина, 2007; Šimanskienė, 2008; Martins, Terblanche, 2003; Balay, Ipek, 2010.

OK funkcijos gali būti nagrinėjamos dviem aspektais: kaip vidinė integracija ir koordinavimas organizacijoje (Martins, Terblanche, 2003; Balay, Ipek, 2010). Šios funkcijos leidžia darbuotojams geriau pažinti save ir organizaciją. Kalbant apie vidinę integraciją, OK padeda naujokams bendrauti, nustatyti organizacijos ribas, sukurti organizacinį identitetą ir darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Koordinavimas organizacijoje apima socialines sistemas, stabilumo jausmą (Aleknienė,

2003). *Pažintinė* funkcija leidžia darbuotojams geriau save suprasti, nusistatyti statusą kolektyve, išskirti savo stipriasias ir silpnąsias puses organizacijoje ir pan. *Komunikacinė* funkcija parodo darbuotojo gebėjimą etišškai elgtis ir bendrauti su kitais kolektyvo nariais. Komunikacijos procese išryškėja, kaip organizacijoje perduodama informacija. Labiau atsiveriama, siekiama išnaudoti visas bendravimo galimybes. *Motyvavimo* funkcija darbuotojams yra viena svarbiausių. Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės, vadovavimo stilius padeda darbuotojams pasijusti įvertintiems, o tai skatina darbo našumą. Kita vertus (kalbant apie koordinavimo funkciją), organizacinė kultūra sukuria pagrįstą elgesio modelį, kuris padeda suburti darbuotojus ir sukurti organizacijoje socialinę sistemą (Martins, Terblanche, 2003; Balay, Ipek, 2010). *Reglamentavimo* funkcija nurodo elgesio standartus. Tai leidžia darbdaviams kontroliuoti darbuotojus. Parodoma, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne, kitaip tariant, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama (Harrison, 1972). *Inovacinė* funkcija padeda organizacijai laimėti konkurencinėje kovoje ir užimti pirmaujančią poziciją rinkoje. *Stabilizavimo* funkcija skatina kolektyvo augimą, užtikrina stabilumą, suteikia tapatumo organizacijoje jausmą (Соломанидина, 2007; Šimanskienė, 2008b). Pasak L. Šimanskienės (2008b), svarbu tiksliai apibrėžti organizacijos vertybes, siekiant paskatinti žmones labiau tapatintis su organizacijos užduotimis ir suvokti save kaip jos dalį.

Organizacinė kultūra tiesiogiai veikia darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimus, morale, komandinį darbą ir organizacijos veiklos rezultatus (Macintosh, Doherty, 2007). Organizacinis įsipareigojimas gali būti apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, organizacijoje formuojanti darbuotojų elgseną. Tyrimai rodo, kad darbo sąlygos turi didesnę poveikį darbuotojų įsipareigojimui nei pinigai, kuriuos jie gauna už darbą (Balay, Ipek, 2010). Organizacijos veiklos efektyvumas labai priklauso nuo joje dirbančių žmonių, kadangi organizacija ir yra grupė žmonių, kuriuos telkia bendri tikslai. Todėl ypač svarbu, kad tie tikslai ir jų siekimo būdai visų joje dirbančių darbuotojų būtų vienodai suprantami. Taip išryškėja organizacinės kultūros svarba. Organizacinė kultūra yra svarbi, siekiant palaikyti atitinkamą darbuotojų atsidavimo ir darbo intensyvumo lygį, tai dažnai būdinga sėkmingai veikiančiai organizacijai (Nongo, Ikyanyon, 2012). Atlikti tyrimai rodo, kad organizacinė kultūra yra svarbus organizacijos darbo našumą, veiklos rezultatus, darbuotojų pasitenkinimą darbu ir pan. veikiantis reiškinys. Organizacinė kultūra gali veikti kaip motyvavimo priemonė, padedanti darbuotojams siekti organizacijos tikslų. Tyrimai atskleidė, kad kultūra veikia organizacijos tikslus, strategiją, kūrybiškumą ir inovacijų diegimą, veikia ir individualų elgesį, organizacinę veiklą, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, sprendimų priėmimą, darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje, atsidavimą ir

įsipareigojimą (Gogheri ir kt., 2013). Susisteminus mokslininkų pasisakymus apie OK, 3 lentelėje pateikiama OK svarba organizacijai.

3 lentelė

**Organizacinės kultūros svarba organizacijai**

| Autoriai                            | Išskiriama svarba                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Apibendrinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Камерон, Куинн (2001)               | Darna, aiškumas, išliekamoji vertė, lojalumas, saugumas                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerina įmonės įvaizdį, prestižą</li> <li>Kelia darbuotojų pasitikėjimą</li> <li>Užtikrina tapatumo jausmą</li> <li>Padedą suprasti organizacijoje vykstančius procesus</li> <li>Padedą organizacijoje prisitaikyti, kai aplinka nuolat kinta</li> <li>Teigiamai veikia darbuotojų elgseną</li> <li>Suburia darnią komandą</li> <li>Ugdo lojalumą organizacijai</li> <li>Veikia kaip motyvavimo priemonė</li> <li>Skatina bendradarbiauti</li> <li>Plečia visiems prieinamą komunikacijos tinklą</li> <li>Nubrėžia ribas</li> <li>Nustato elgesio standartus, normas</li> <li>Formuoja darbuotojų nuostatas, ir elgseną</li> <li>Padedą išvengti konfliktų</li> <li>Didina įmonės konkurencingumą</li> </ul> |
| Stundžė (2010)                      | Lojalumas, tapatumo jausmas, mažesnės nesusipratimų galimybės, darbo procesų gerinimas, efektyvesnė organizacijos veikla                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Mckinnon, Harrison, Chow, Wu (2003) | Darbuotojų elgsena, motyvacija, finansiniai rezultatai                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Lismen, Shaffe, Snape (2004)        | Didina konkurencinį pranašumą, padeda sutelkti ir paskirstyti išteklius, siekiant bendrovės tikslų, puoselėjant organizacijos vertybes, ritualus, formuojant elgseną, nustatant vadovavimo sistemas, sprendimų priėmimo kriterijus, planuojant veiklą                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Berson, Oreg, Dvir (2005)           | Didina darbuotojų prisitaikymo prie organizacijos aplinkos galimybes                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Šimanskienė (2008b)                 | Užtikrinamas tapatumo jausmas, skatinamas atsidavimas organizacijos misijai; taikoma valdymo priemonė (dažniausia nepiniginė); OK dėka atsižvelgiama į klientų ir tarnautojų poreikius; skatina atvirumą, sieki išnaudoti visas bendravimo galimybes; puoselėjami draugiški santykiai su bendradarbiais; apibrėžiami elgesio standartai |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Č. Purlys (2009) atlikdamas tyrimą išsikėlė uždavinį: nustatyti organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, organizacijos kultūros lygį, kaip ir kiek darbuotojai didžiuojasi darbu savo organizacijoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinei kultūrai nemažą įtaką daro organizacijos aukščiausio lygio vadovai, jų pačių išsilavinimo ir kultūros lygis. Be to, atliekant tyrimą išryškėjo, kad organizacijoje puoselėjamos vertybės labai veikia jos kultūrą. Apklausti ekspertai kaip svarbiausius organizacinės kultūros elementus minėjo dėmesį detalėms, orientavimąsi į klientus, rezultatą, dėmesį darbuotojams, organizacijos tikslų žinojimą, darbuotojų patirties vertinimą, pasitikėjimą darbuotojais.

D. B. Lundas (2003) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų pasitenkinimą. Autorius pabrėžia, kad siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą organizacija turi puoselėti santykius su darbuotojais. Ištirta, kad savo darbu patenkinti darbuotojai nėra linkę jo palikti, tokie darbuotojai atidesni klientams ir jų poreikiams. J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti vertybių, kaip organizacinės kultūros elemento, poveikį viešbučių darbo veiksmingumui. Autorių teigimu, organizacinės kultūros puoselėjimo pastangas atskleidžia bendros tradicijos, simbolika, organizacijos istorijos pažinimas. Visa tai užtikrina lojalumą ir bendrų vertybių puoselėjimą. Autorės padarė išvadą, kad veiksmingumas priklauso ne tik nuo darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus, bet ir nuo asmeninių įsitikinimų, nuostatų bei vertybių. Svarbu pabrėžti, kad būtina ne tik puoselėti organizacinę kultūrą, reikia susitelkimo į aiškų tikslą išorinėje aplinkoje, kurio link ir kreipiama ta kultūra. Tai iliustruoja 1990 metais atliktas tyrimas (Stanic, Boyle, 2000), kai nagrinėtos 24 paslaugų sektoriuje veikiančios įmonės. Tyrimas atskleidė, kad visos sėkminga veikla pasižymėjusios organizacijos turėjo aiškiai apibrėžtą į išorinį tikslą orientuotą organizacinę kultūrą. Šie pavyzdžiai puikiai iliustruota OK svarbą organizacijoje.

Disertacijos autorė pažymi, kad kiekvienoje organizacijoje nustatytos vertybės, papročiai, standartai, taisyklės, t.y. kasdienės elgesio normos. Taigi kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra, kuri gali motyvuoti arba demotyvuoti organizacijos narius. Pasak I. Pikturkaitės (2005), OK esmė, kad naudojant tam tikrus simbolius, puoselėjant vertybes atskleidžiamos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius. Tačiau kuo didesnė organizacija, tuo sunkiau sukurti visiems darbuotojams priimtina kultūrą, nes pats darbuotojų OK suvokimas nėra ir negali būti vienodas. Kiekvienam individui būdingas savitas darbo sąlygų, išskirtinių privilegijų, asmeninių charakteristikų ir pan. suvokimas. Todėl, disertacijos autorės manymu, OK vis dar išlieka svarbus mokslinių tyrimų objektas.

## **1.2. Organizacinės kultūros sudedamųjų elementų analizė**

Mokslinėje literatūroje išskiriami skirtingi OK elementai, kuriais remiantis analizuojama organizacinė kultūra. Kai kurių autorių teigimu (Vveinhardt, 2008; Grublienė, Urbonaitė, 2014), organizacinės kultūros formavimo pradžia yra OK elementų integravimas organizacijose. Pagrindiniai elementai yra ceremonijos, ritualai, komunikacija, kalba, simboliai, herojai, istorijos. Šie elementai, egzistuosdami ilgą laiką, veikia organizacijos veiklą, komunikacijos kokybę ir tęstinumą. OK elementus kuria organizacijos vadovai ir darbuotojai, dalydamiesi vieni su kitais savo patirtimi

ir išgyvenimais. Nejmanoma formuoti organizacinės kultūros neintegravus elementų, kurie stiprina organizacinę kultūrą ir įkvepia darbuotojus produktyviam darbui, į organizacijos veiklą. Žinodami pagrindinius OK elementus darbuotojai gali jais vadovautis formuodami savo elgseną, nes tada yra susipažinę su savo teisėmis ir pareigomis organizacijoje, vidinės komunikacijos, aprangos stiliumi, sprendimų priėmimo tvarka, vidaus formalumo taisyklėmis, personalo politika, kūrybiškumo lygiu ir pan. (Cimpeanu, 2011).

A. V. Spivako (Спивак, 2001) teigimu, susipažinus su organizacinės kultūros elementais, jų išsidėstymu kaip baziniai išskiriami materialiniai elementai (darbo sąlygos, priemonės, darbo procesai), vis dėlto veiksmingiausi būtų dvasiniai elementai, tai gebėjimas bendrauti, atsakomybė, požiūris į klientą, akcininkus ir pan. Pastarieji elementai svarbūs kiekvienam vadovui ir darbuotojui, nes nuo to priklauso organizacijoje puoselėjamos vertybės. Daugelis OK tyrinėtojų, kaip minėta, vieną esminių OK elementų įvardija vertybes. Dažnai mokslinėje literatūroje minima, kad organizacinę kultūrą apibūdinančios vienos ar kitos organizacijos vertybės neatsiejamos nuo organizacijos simbolių, istorijų, herojų, ritualų, ceremonijų, tradicijų ir kultūrinių ryšių tinklo (Monday ir kt., 1991; Daft, 2004; Lee, Cartier, 2005; Chang, Lu, 2007; Šimanskienė, 2008b; Gregory ir kt., 2008; Gupta, 2011 ir kt.).

Kai kurie mokslininkai, apibūdindami OK elementus, mini organizacijos filosofiją (Cornwall, Perlman, 1990; Schein, 1992; Staniulienė, 2010; Vveinhardt, 2011), viziją, misiją (Staniulienė, 2010; Vveinhardt, 2011), klimatą (Schein, 1992), dvasinius, materialinius (Спивак, 2001) ir kitus elementus (žr. 4 lentelę).

Organizacinės kultūros simboliai, artefaktai veikia darbuotojų elgesį (Lee, Yu, 2004), tuo tarpu normos ir vertybės yra nematomas, bet svarbiausias organizacinės kultūros aspektas. Mokslininkai įvairiai skirsto OK elementus. E. Scheinas (Шейн, 2002), L. Šimanskienė, A. Seilius (2009) skiria matomus ir nematomus OK elementus. E. T. Hallas (cit. Cimpeanu, 2011) skiria tris OK elementų lygius: formalųjį, neformalųjį ir techninį. S. Staniulienė, D. Dilienė (2014) apibūdina du lygius: formalųjį ir neformalųjį. OK elementai pateikiami ir kaip kompleksinis modelis (Hofstede, 1994; Vveinhardt, 2011), kurio pagrindas yra vertybės, o elementai vaizduojami kaip sudedamosios vertybių dalys, literatūroje šis modelis vadinamas *svogūnu*. Pastebima, kad OK elementai mokslininkų skirstomi ir pateikiami skirtingai.

**Organizacinės kultūros elementai**

| <b>OK elementai</b>                                | <b>Autoriai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Vertybės</i>                                    | Harrison, (1972); Peters, Watterman (1982); Deal, Kennedy (1982); Barney (1986); Denison (1990); Cornwall, Perlman (1990); Hofstede ir kt. (1990); Schein (1992; 2004; 2009; 2010); Kotter, Heskett (1992); Sonnenfeld (1995); Brookling (1997) (cit. Sánchez-Cañizares); Guščinskienė (1999); Armstrong (1999); Janušonis (2000); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Driskil, Brenton (2005); Ogaard ir kt. (2005); Clegg, Baley (2008); Sun (2008); Purlys (2009); Šimanskienė, Seilius (2009); Staniulienė (2010), Vveinhardt (2011) |
| <i>Simboliai</i>                                   | Trice, Beyer (1984); Barney (1986); Cornwall, Perlman (1990); Hofstede ir kt. (1990); Shein (1992; 2004; 2009; 2010); Sonnenfeld (1995); Guščinskienė (1999); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Tureac (2005); Staniulienė (2010); Vveinhardt (2011); Driskil, Brenton (2005); Clegg, Baley (2008); Šimanskienė, Seilius (2009)                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Istorijos (pasakojimai, tradicijos)</i>         | Trice, Beyer (1984); Jaques (1987); Guščinskienė (1999); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Driskil, Brenton (2005); Tureac (2005); Purlys (2009); Staniulienė (2010); Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Herojai (lyderiai)</i>                          | Peters, Watterman (1982); Deal, Kennedy (1982); Cornwall, Perlman (1990); Hofstede ir kt. (1990); Brookling (1997) (cit. Sánchez-Cañizares); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Driskil, Brenton (2005); Staniulienė (2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Ritualai ir ceremonijos (mitai, tradicijos)</i> | Deal, Kennedy (1982); Trice, Beyer (1984); Shein (1992; 2004; 2009; 2010); Hofstede ir kt. (1990); Sonnenfeld (1995); Brookling (1997) (cit. Sánchez-Cañizares); Guščinskienė (1999); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Driskil, Brenton (2005); Tureac (2005); Šimanskienė, Seilius (2009); Staniulienė (2010)                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Kultūrinių ryšių tinklas (bendravimas)</i>      | Deal, Kennedy (1982); Sonnenfeld (1995); Daft (2002); Šimanskienė (2002); Driskil, Brenton (2005); Staniulienė (2010); Shein (2010); Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Įsitikinimai</i>                                | Harrison (1972); Barney (1986); Denison (1990); Kotter, Heskett (1992); Armstrong (1999); Šimanskienė, Seilius (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Normos (grupės normos)</i>                      | Cornwall, Perlman (1990); Schein (1992; 2004; 2009; 2010); Sonnenfeld (1995); Tureac (2005); Staniulienė (2010), Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Organizacijos filosofija</i>                    | Cornwall, Perlman (1990); Schein (1992; 2004; 2009; 2010); Staniulienė (2010); Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Vizija, misija</i>                              | Staniulienė (2010); Vveinhardt (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Taisyklės</i>                                   | Cornwall, Perlman (1990); Schein (1992; 2004; 2009; 2010); Driskil, Brenton (2005); Purlys (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Šūkis</i>                                       | Daft (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

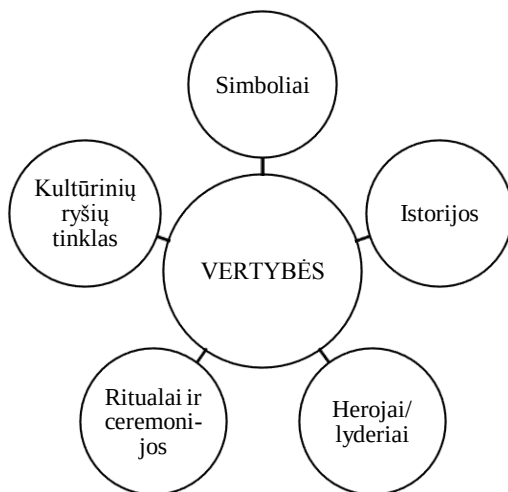
Disertacijos autorė pasirinko analizuoti dažniausiai mokslininkų cituojamus ir išskiriamus organizacinės kultūros elementus: *vertybės (įsitikinimai)*, *herojai / lyderiai*, *simboliai*, *istorijos*, *ritualai (ceremonijos, tradicijos)*, *kultūrinių ryšių tinklas (bendravimas)*. Pasirinktieji OK elementai yra dažnai cituojami kitų mokslininkų, todėl daroma prielaida, kad jie labiausiai atskleidžia OK esmę. Disertacijoje laikomasi požiūrio kad, norint suprasti ir įvertinti organizacinę kultūrą, reikia analizuoti ir vertinti išskirtus OK elementus, nes jie yra OK sudedamosios dalys.

**Vertybės.** Atlikta OK koncepcijos analizė atskleidė, kad vienas svarbiausių ir dažniausiai tyrinėtojų minimų OK elementų yra organizacijoje vyraujančios vertybės. Todėl vertybių suvokimui ir jų analizei skiriamas didesnis dėmesys nei kitiems OK elementams.

Vertybės yra gana stabilus, ilgą laiką organizacijoje išliekantis reiškinys, formuojantis darbuotojų elgseną. Būtent organizacijos vertybės yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams (Gimžauskienė, 2007). B. R. Comptonas ir kt. (1999) vertybes apibūdina kaip neįrodytus ir turbūt neįrodomus žmogaus prigimtinius įsitikinimus. Vertybės lemia organizacijos praktiką ir elgseną. Daugelio autorių teigimu, vertybės – tai įsitikinimai ir nuostatos, formuojančios individo elgseną, jos priklauso nuo organizacijos vadovo, nes paprastai organizacijos vadovai pasirenka organizacinės kultūros vertybes ir perduoda jas pavaldiniams. Jos padeda kurti organizacinę kultūrą ir lemia darbuotojų formalią bei neformalią elgseną. K. J. Buch (2009) pastebi, kad vertybės suteikia organizacijai tikrumo išraišką. Teigiama, kad vertybės veikia kaip elgseną įtvirtinantis veiksnys, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose. Aiškiai apibrėžtos vertybės sumažina elgesio dviprasmiškumą ir „padeda“ darbuotojams priimti sprendimus. Darbuotojų pripažįstamos vertybės motyvuoja (Zakarevičius, Žukauskas, 2007). Suprantama, kad vertybės veikia žmogų, jo prioritetus, priimamus sprendimus ir elgesį organizacijoje (Clegg, Baley, 2008). Jos nukreipia žmonių veiklą, įskaitant ir tam tikrų pareigų pasirinkimą (Lee, Cartier, 2005). Vertybės apibrėžiamos ir kaip bendras susitarimas dėl to, kas bus laikoma naudinga ar žalinga, bet toks vertybių įprasminimas yra santykinis, nes jos individualiai interpretuojamos ir laikui bėgant kinta – tuo greičiau, kuo mažesnis yra socialinis vienetas: organizacija, šeima ir pan. Lėčiausiai kinta bendrosios žmogaus vertybės, susiformavusios kultūros, religijos pagrindu (Vveinhardt, 2007). Vertybiniai požiūriai nuolat kito. Pavyzdžiui, viduramžiais aukščiausia vertybė buvo žmogaus dvasiniai siekiai, o jiems baigiantis imta vertinti darbą, darbštumą ir pan. Greta tradicinių (darbštumas, sąžiningumas, pareigingumas, teisingumas ir t. t.) dabar įvardijamos ir tokios vertybės, kaip minties laisvė, bendradarbiavimas, manipuliavimo ir prievartos atsisakymas, rūpestis kitais, tolerancija, gyvenimo kokybė, sėkmė ir t. t., kurių dar prieš šimtmetį nebuvo. Greta moralinių, estetinių, religinių, tautinių vertybių susiformavo ekonominės, teisinės, organizacinės, gyvenimo, geopolitinės, edukologinės ir kt. vertybės. Kita vertus, skirtingais kriterijais grindžiamose vertybių sistemose naujos vertybės kartais gana paradoksaliai susipina su jau tapusiomis tradicinėmis, o toje nepaliaujamoje vertybių kaitoje regimas ir tam tikras jų pastovumas, „branduolys“, konsoliduojantis visas kitas vertybes, suteikiantis joms prasmę (Kanišauskas, 2014). Disertacijos autorė pažymi, kad vertybių kaita akivaizdi ir šiandien, todėl vertinant organizacijos organizacinę kultūrą į tai būtina atsižvelgti.

Vis dėlto pristatyti vertybes ir integruoti jas į vadovaujamąjį darbą gana sudėtingas uždavinys (Viinamaki, 2012). Kiekviena organizacija turi savitą vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. E. Gimžauskienės (2007) teigimu, nuo vertybių

priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką, kaip ši reakcija atskleidžia mokymosi ir naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką bei vidines galimybes kūrimo procesuose. Kai kurių mokslininkų (Šimanskienė, 2002a; Alvesson, 2002; Daft, 2004; Lee, Cartier, 2005; Gimžauskienė, 2007; Vveinhardt, Nikaitė, 2008; Clegg, Bailey, 2008) teigimu, esminės vertybės, apibūdinančios organizacijos organizacinę kultūrą, siejamos su organizacijos simboliais, istorija, herojais, kultūrinių ryšių tinklu, ritualais ir ceremonijomis (žr. 3 pav.). *Remiantis mokslininkų išvalgomis galima teigti, kad puoselėjamos vertybės yra kitų OK elementų atsiradimo pagrindas. Todėl jų integravimas į organizacijos veiklą ir susiejimas su kitais OK elementais yra esminė organizacinės kultūros sudedamoji dalis.*



**3 pav.** Vertybių sąsaja su organizacinės kultūros elementais  
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės.

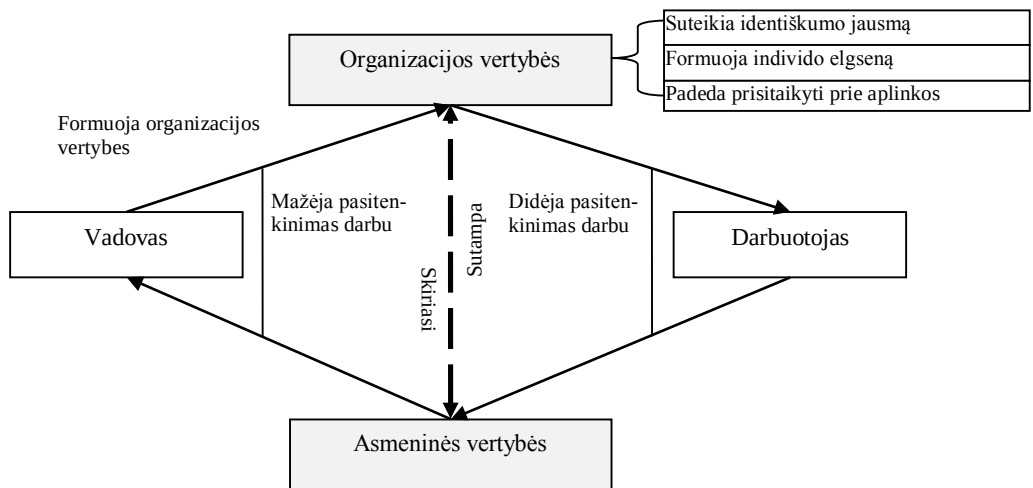
Vertybės yra ne tik svarbi organizacinės kultūros, lemiančios organizacijos elgseną ir jos veiksmingumą, kūrimo dalis, tai organizacijos ir darbuotojų interesų derinimo, tarpusavio sąveikos priemonė, kuri atsiskleidžia motyvuojant personalą (Kvedaravičius, Dagytė, 2006; Kvedaravičius, Dagytė, 2007; Tauginienė, 2016). Vertybių sistema išryškina organizacijos viziją apie tikrovę (pasaulėžiūrą), sąmoningumą, supratimą ir tiesos definiciją (Tauginienė, 2016). Vertybės yra verslios organizacijos pagrindas, jos nusako darbuotojų veiklos kryptį, motyvus (Zakarevičius, Žukauskas, 2007).

J. Vveinhardt ir I. Nikaitė (2008), analizavusios vertybių poveikį darbo veiksmingumui, pažymi, kad vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas

bei jų laikosi, tuo organizacijoje stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Jeigu asmens vertybės artimos organizacijos idėjoms, standartizuojami bendri sutarimai, darbuotojai dirba sąžiningiau, gerėja darbo kokybė ir integralumas. Organizacijoje puoselėjamos vertybės turi įkvėpti ir darbuotojus, ir klientus (Gorenak, Košir, 2012). T. Berkhoutas, I. H. Rowlandsas (2007) atlikę tyrimą nustatė, kad organizacijos, per darbuotojų atranką sutelkusios dėmesį į darbuotojų asmeninių vertybių atitikimą organizacijos vertybėms, pasirinko darbuotojus, kurie daug sėkmingesni savo darbe ir pasiekia aukštesnių rezultatų, nes yra patenkinti darbu. Asmeninis pasitenkinimo darbu užtikrinimas reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir svarbiausia aiškaus žinojimo, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotojų grupę bei individą (Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis, 2010). B. Kaye, S. Jordan-Evans (2009) atlikusios tyrimą nustatė, kad asmenys visų pirma siekia suvokti, kaip jiems pavyks suderinti asmenines ir organizacijos vertybes, tik tada kelia atlygio už darbą klausimą. Taigi žmonėms svarbiausia, kaip jie jausis darbe, tik tada pamąsto ir apie atlyginimą (Gorenak, Košir, 2012). Šie pavyzdžiai puikiai iliustruoja vertybių svarbą darbuotojams, būtinybę patenkinti poreikius. Organizacijos vertybės svarbios ir tuo, kad veikia darbuotojų veiklos rezultatus. Tai lemia organizacijos stabilumą ir yra savotiškas planas, kaip formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus tinkamai elgtis. Dažnai organizacijos vertybės deklaruojamos viešai, pavyzdžiui, organizacijos internetiniame tinklalapyje, specialiuose leidiniuose, vidaus dokumentuose ar etikos kodekse. Jos turi būti matomos ne tik organizacijos darbuotojų, bet ir kitų suinteresuotų šalių. Analizuojant organizacijos vertybių poveikį išoriniams asmenims (vartotojams, partneriams, visuomenei) pažymima, kad vertybės išskiria organizaciją iš kitų organizacijų bei didina vartotojų pasitikėjimą. Dėl tam tikrų vertybių vartotojai teikia pirmenybę atitinkamos įmonės, o ne jos konkurentų siūlomiems produktams ar paslaugoms (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012). Panašiais pavyzdžiais aiškinamas organizacijos filosofijos, nuostatų, įsitikinimų (Vveinhardt, 2011) ir kitų išoriniam stebėtojų sunkiai suvokiamų bei paaiškinamų organizacijos veiklos aspektų poveikis. Vertybė gali būti etikos standartas, tačiau iš esmės jos „vadovauja“ organizacijai, padeda kurti verslą (Sutherland, Conwell, 2004). Organizacijos vertybių sistema padeda išryškinti darbuotojų svarbą organizacijai (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Atliktos vertybių analizės pagrindu atskleista, kad vertybės dažniausiai nagrinėjamos orientuojantis į individą ar organizaciją. Todėl vadovybė, kurdama organizacijos ateitį, organizacinės kultūros vertybėms turi skirti didelį dėmesį, nes, kaip minėta, darbuotojai susitapatina su organizacinės kultūros vertybėmis ir taip tampa neatsiejami nuo organizacijos sėkmės. Kuo organizacijos vertybės bus artimesnės darbuotojų vertybėms, tuo, tikėtina, bus geresni darbuotojų darbo rezultatai (žr. 4 pav.).

Formuojant organizacinę kultūrą svarbu išsiaiškinti konkrečios organizacijos puoselėjamas vertybes. Vadovai savo ruožtu turėtų nusistatyti, kokias vertybes jie nori suformuoti, tada sukurti aiškią vertybių sistemą. Konkretaus lygmens vertybėms būdingas tam tikras turinys. Pavyzdžiui, tarp organizacijos vertybių dažnos tokios vertybės, kaip darbuotojų lojalumas, profesionalumas, komandinis darbas. Iš visuomenės lygmens vertybių paminėtinos tokios vertybės kaip taika, žmonių gerovė, pilietiškumas. Individo lygmens vertybė – šeimos darna. Kita vertus, nustatyta, kad skirtingo lygmens vertybės tarpusavyje susijusios ir viena kitą veikia (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009). Vertybių skirstymų gali būti įvairių, tik nuo organizacijos vadovų priklauso, kokiomis pasirenkama vadovautis.



**4 pav.** Vertybės organizacijos kontekste

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Daugelio organizacijų vertybės sutampa, nes grindžiamos žmogiškaisiais principais, bendrąja nauda. Organizacinės kultūros vertybės yra tarsi orientyrai, kuriais darbuotojai vadovaujasi spęsdami apie, kas yra teisinga, priimtina, nepriimtina. Jos yra svarbios, tai stipriai darbuotojus, vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis veikiantis organizacinės kultūros aspektas. Todėl organizacijos pasirinktas vertybes tikslinga skleisti įvairiomis priemonėmis.

Herojai / lyderiai. Mokslininkai, apibūdindami OK, dažnai ją sieja su herojais, tačiau priimtinesnė būtų lyderio sąvoka. Disertacijos autorė pažymi, kad darbe vartojamos sąvokos herojai ir lyderiai tapatinamos, nes, remiantis teoretikais, vienas iš OK elementų yra herojai / lyderiai. Šiandien kalbant apie organizacinę kultūrą *herojaus* sąvoka gana retai vartojama. Atlikti tyrimai atskleidė, kad dažnu atveju OK

tapatinama su lyderyste, tai iš esmės perteikia heroizmo bruožus. Lyderystė yra vienas veiksmingiausių organizacijos augimą užtikrinančių veiksmų (Gallato ir kt., 2012). Lyderis apibrėžiamas kaip asmuo, tam tikroje žmonių grupėje turintis asmeninį autoritetą, gebantis suburti žmones bendram tikslui ir vesti juos sėkmingu pokyčių keliu (Jucevičius ir kt., 2003). Lyderių vaidmens svarba organizacinėje kultūroje atskleidžiama daugelyje tyrimų (Kwantes, Boglarsky, 2007; Ke, Wei, 2008; Diers, 2011; Buble, 2012; Gallato ir kt., 2012; Giritli ir kt., 2013; Meng, 2014; Abdullah ir kt., 2014; Arifin ir kt., 2014; Dan ir kt., 2014).

Apibūdindami herojus T. E. Dealas ir A. A. Kennedy'is (1982) teigia, kad tai yra žmonės, suasmeninantys kultūros vertybes kaip realius, apčiuopiamus vaidmenis ir modelius, kaip darbuotojai turėtų elgtis. Tai gali būti gyvi arba jau mirę, realūs arba įsivaizduojami žmonės, kurie turi organizacijos OK svarbių savybių, galinčių pakeisti nusistovėjusį elgesio modelį (Hofstede ir kt., 1990). Dalis herojų / lyderių yra organizacijos įkūrėjai, dalis – puikūs darbuotojai. Jie yra savotiškas pavyzdys, kaip reikia elgtis, siekiant organizacijos tikslų. Didelėse organizacijose herojų būna daug, jie tarsi nurodo, ką reikia daryti, kad veikla būtų sėkminga. Anot R. L. Dafto (Дафт, 2006), herojus – tai žmogus, savimi įkūnijantis žygdarbius, charakterį ar organizacinės kultūros atributiką. Tai yra pavyzdinė asmenybė, kokie norėtų būti dauguma organizacijos darbuotojų. Heroizmas atskleidžia vystymosi perspektyvas ir motyvuoja darbuotojus, tai yra lyderystės elementas. L. Šimanskienės (2002b) teigimu, jeigu organizacijoje esama herojų, galima neabejoti, kad čia egzistuoja ir stipri kultūra, kuria žmonės tiki. Lyderiai puoselėjant organizacinę kultūrą svarbūs tuo, kad perduoda vertybes darbuotojams (Meng, 2014).

Herojai / lyderiai yra organizacijos įkvepėjai, skatinantys žmones į juos lygiuotis, siekiant organizacijoje užsibrėžtų tikslų. Tai rizikuoti nebijantys žmonės, įprasminantys ir stiprinantys organizacinę kultūrą. Herojais / lyderiais galima pasikliauti, reikalams pakrypus į blogąją pusę. Todėl, pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009), prieš pradedant kurti organizacinę kultūrą, reikėtų išnagrinėti, ko konkrečiai kiekvienos organizacijos nariai iš organizacijos tikisi. Ištikimybė ir entuziazmas atsiranda tik tada, kai darbuotojas pritaria organizacijos tikslams. Darbuotojas šiuo atveju gali suderinti savo asmeninius siekius su organizacijos siekiais, todėl tampa patenkintu ir patikimu darbuotoju. Herojai / lyderiai organizacinės kultūros kontekste yra svarbūs, todėl kiekviena organizacinę kultūrą kurianti organizacija šiems asmenims turi skirti pakankamai dėmesio, nes jie kuria, skleidžia ir įprasmina OK.

Simboliai. Vienas ryškiausiai matomų organizacinės kultūros elementų yra simboliai. Organizacijos simbolių reikšmė ir įtaka OK aptarinėjama jau nuo aštuntojo dešimtmečio. Jie yra labai išraiškingas kultūros atspindys. Tai gali būti pastatų

forma, spalvos, apranga, išskirtinis organizacijos pavadinimas, specialūs simboliai, susiję su tam tikra veikla, fiziniai organizacinės kultūros ženklai (Šimanskienė, Seilius, 2009; Šimanskienė, Sandu, 2013). Dauguma organizacijos logotipų reprezentuoja organizaciją visuomenėje. Dažnai didelės išlaidos skiriamos simboliui, kuris perteikia organizacijos įvaizdį apie save (Driskill, Brenton, 2011). Pasak C. E. Tureac (2005), simboliai atskleidžia organizacijos filosofiją ir vertybes, idealus, įsitikinimus ir bendrus lūkesčius, todėl yra svarbūs organizacijų kontekste vertinant OK.

Simboliai gali būti objektas, veikla, ryšiai ar kalbiniai dariniai, kurie pasižymi įvairove, žadina emocijas ir priverčia žmones imtis veiksmų. G. Hofstede'o (1994) teigimu, simboliai yra žodžiai, gestai, nuotraukos ir objektai, iš kurių galime atpažinti organizaciją ir jos kultūrą. Per visą organizacijos gyvavimo laikotarpį (nuo įkūrimo pradžios) organizacijos stiprybės, kalbant apie vertybes, normas ar praktikos elementus, formuojami visuomenės požiūriu. Organizacijos simboliai šiame procese ir atsiranda. Organizacijos darbuotojų žodynas, ritualai, mitai, darbo vietos dizainas, architektūra, baldai gali prisidėti prie simbolių kūrimo (Kundu, 2009). Fiziniai simboliai atkreipia dėmesį į tam tikrus organizacijai svarbius dalykus. Pavyzdžiui, tarnybinių patalpų išdėstymas gali simbolizuoti tokias organizacijos vertybes kaip: atvirumas, lygybė, kūrybiškumas. Teigiama, kad simboliai gerina įmonės įvaizdį, išskiria organizaciją iš kitų, informuoja apie svarbiausias organizacijoje puoselėjamas vertybes. Organizacinė kultūra simbolių forma ne tik lemia tai, kaip organizacijos nariai suvokia organizaciją, bet ir tai, kaip organizaciją mato nepriklausomi vartotojai (Pikčiūnas, 2002). Simboliai atskleidžia svarbias organizacijos puses (Соломанидина, 2007), informuoja žmones apie organizacijai svarbias vertybes (Дафт, 2006). Kai kurie mokslininkai (Mondy, Sharpline, Prereaux, 1991) skiria dažniausiai versle pasikartojančius simbolius. Tai būtų: pavadinimas, organizacijos dydis, buvimo vieta, organizacijos automobilių tipas, vakarėliai, įvairios iškabos, sertifikatai, privilegijos ir kt. Autorių teigimu, simboliai priklauso nuo profesijos. Pavyzdžiui, mokslininkai, inžinieriai dažnai kreipia dėmesį į projekto dydį ir tai išskiria kaip reikšmingą simbolį. Galima pastebėti, kad simboliai įtvirtinami įvairiuose objektuose, dokumentuose, matomi internetinėse svetainėse.

Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas, arba, priešingai, neišraiškingumas, gali lemti atitinkamą vartotojų elgseną. Kiekviena organizacija sukuria sau tinkamus simbolius, kurie turi didelę reikšmę OK. Todėl organizacija turi intensyviai naudoti, populiarinti ir aiškinti savo naudojamus simbolius.

Istorijos. Istorijos yra reikšminga OK sudedamoji dalis. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros raiškos elementų. Istorijos – tai pasakojimai, paremti tikrais faktais, kurie dažnai pasakojami organizacijos darbuotojų, ypač naujiems darbuotojams, siekiant juos supažindinti su organizacija (Šimanskienė, Seilius, 2009). Pasak G. V. Driskillo, A. L. Brenton (2011), šie pasakojimai skirti naujokų socializacijai organizacijoje. Tą pačią istoriją išgirdus daug kartų iš skirtingų darbuotojų, darosi akivaizdu, kad ji OK reikšminga. Istorijos ir legendos yra veiksmingiausias būdas perduoti organizacinės kultūros vertybes organizacijos nariams (McShane, 2000). D. Grinbergo, R. Beirono (Гринберг, Бэйрон, 2004) teigimu, pasakojimais organizacija skleidžia informaciją apie savo kultūrą. Oficialūs ar neoficialūs pasakojimai iliustruoja pagrindinius OK aspektus, tai padeda veiksmingai pristatyti ir patvirtinti organizacijos vertybes. Pasakojimai gali būti trumpi, pagrįsti legendomis, svarbu, kad padėtų efektyviai perduoti idėjas. Perteikiant OK pobūdį svarbus ir istorijų turinys bei jų pabaiga. Kai kurie autoriai (Martin ir kt., cit. Šimanskienė, 2002b; Cornwall, Perlman, 1990) skiria dvi istorijų rūšis, ypač būdingas versliai organizacijai. Pirmoji – „taisyklių pažeidimo“ istorija, kur paprastai kažkas imasi iniciatyvos, kad aptarnautų klientą arba patobulintų produktą, pažeisdamas taisykles. Antroji – „ar mane atleis?“ Jos turinys ir pabaiga giminingos taisyklių pažeidimo istorijai. Ką iš tikrųjų skatina daryti kultūra? Žmonės atleidžiami už taisyklių laikymąsi ar už jų pažeidimą? Darbą svarbu atlikti ar ne? Dviprasmiškumas yra individualios rizikos dalis, kuriant ir palaikant verslią organizaciją (Šimanskienė, 2002b).

E. Briody ir kt. (2012) nurodo, kad istorijos sudaro vieną mechanizmą, kaip organizacinė kultūra ir jos pokyčiai gali būti aprašyti bei paaiškinti. Dažnai organizacijos istoriją galima surasti internetiniame tinklalapyje ar vidiniuose įmonės dokumentuose. Tačiau dažniausiai šis OK elementas išreiškiamas pasakojimais, daugelis kurių nėra įforminti, tik perduodami vieno asmens kitam. Istorijos yra svarbios, nes palaiko organizacijos gyvybingumą ir palengvina darbuotojų tarpusavio supratimą. Tokios istorijos skatina darbuotojų ir kitų asmenų vaizduotę, kuria organizacijos savitumo įvaizdį. Istorijos gali būti naudojamos siekiant paskatinti tam tikrą požiūrį, sustiprinti organizacinės kultūros elementus. Jų gali būti daug ir įvairių. Kiekvienos istorijos turinys yra svarbus, perteikiant kultūros pobūdį. Kuo organizacija senesnė, tuo daugiau ji turi istorijų, mitų, legendų ir tuo stipresnė yra šios organizacijos OK.

Ritualai (ceremonijos, tradicijos). Be istorijos ir simbolių, organizacinė kultūra apima įvairius ritualus, tradicijas bei ceremonijas, kurie ilgą laiką tyrinėtojų kaip OK dalis ignoruoti. Ritualai yra pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžiant, kurie tikslai žmonėms yra

svarbūs. Ritualų dėka organizacinė kultūra įgauna tam tikrą formą (Kundu, 2009). Tradicijos – tai istoriškai susiklosčiusių ir įsitvirtinusių kultūros formų – papročių, vaizdinių, simbolių, idėjų – perdavimas iš kartos į kartą. Kiekviena organizacija turi savas, tik jai būdingas tradicijas, nors ir gamina tą patį produktą ar teikia tas pačias paslaugas (Monday, Sharpline, Premeaux, 1991). T. E. Dealo, A. A. Kennedy'io (1982) teigimu, ritualai darbuotojams parodo, kokio elgesio iš jų organizacijoje tikimasi. Stipria OK pasižyminčios organizacijos tikisi, kad darbuotojai laikysis kasdienio elgesio ritualų. Ritualai, tradicijos ir ceremonijos lydi žmogų visą gyvenimą. Tai kasdienis organizacijos gyvenimas. Ritualai gali būti matomi įvairiuose dokumentuose, pavyzdžiui: priimant naujus darbuotojus įmonėse atliekamas įtraukimo ritualas, kuris oficialiai gali būti įformintas adaptavimo programoje; paaukštinimo ritualas ar apdovanojimų ceremonijos taip pat gali būti numatytos vidiniuose dokumentuose, įmonės įstatuose; pripažinimo ritualas gali būti įformintas teikiant padėką darbuotojui už gerai atliktus darbus ir pan. G. Hofstede'o ir kt. (1990) teigimu, ritualai yra kolektyvinė veikla, kuri techniškai nėra reikalinga, bet socialiniu požiūriu – būtina. Tradicijos ir ritualai ypač svarbūs patiems darbuotojams: padeda jiems pajauti stabilumą, vieningumą, socialinį bendrumą. Ritualais parodoma, kaip darbuotojai pasisveikina, kiek dažnai vadovai lanko pavaldinius, kaip žmonės vieni su kitais bendrauja, kiek laiko pietauja ir pan. (McShane, 2000). Kaip rašo J. R. Cornwallas, B. Perlmanas (1990), ritualai ir ceremonijos daugelyje organizacijų egzistuoja tam, kad primintų jos nariams svarbiausias vertybes. Pasak R. L. Dafto (Дафт, 2006), organizacijos ceremonijos – tai ypatingi organizacijos planai, rengiami visų organizacijos narių labui. Ceremonijos įtvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda jiems susivienyti, suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti svarbiuose organizacijos įvykiuose, priartėti prie organizacijos herojų.

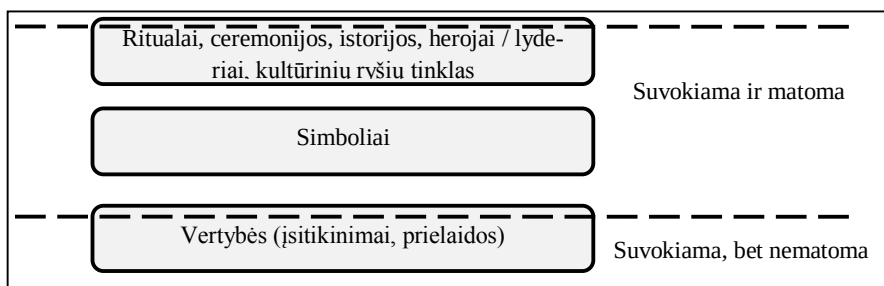
Ritualai, tradicijos ir ceremonijos yra specialiai parengta, kruopščiai apmąstyta kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialiomis progomis. Jie padeda suvokti žmonių kolektyvą, į organizacijos gyvenimą įtraukti naujų žmonių (Šimanskienė, 2002a). Atidžiai stebint organizacijoje vykstančius ritualus galima suvokti OK esmę.

Kultūrinių ryšių tinklas. Tai bendravimo organizacijoje ryšiai, kuriais akcentuojamos vertybės, iškeliami herojai ir kt. (Šimanskienė, 2002b). Kultūrinių ryšių tinklas atskleidžia bendravimo organizacijoje nuoširdumą ir intensyvumą, parodo, kaip dažnai, artimai ir atvirai bendrauja tarpusavyje darbuotojai. Šis tinklas padeda suvokti, kaip siekti karjeros, kokios vertybės yra svarbios, supažindina su herojais ir pan. Efektyviai veikiantis tinklas padeda tinkamai atlikti darbus ir suprasti organizacijoje vykstančius procesus (Deal, Kennedy, 1982). L. Šimanskienės,

L. Sandu (2013) teigimu, darbuotojų tarpusavio ryšiai ir komunikacijos kanalai gali būti įvertinti analizuojant organizacijos struktūrą: matoma organizacinė struktūra gali atskleisti, kiek lygmenų yra konkrečioje organizacijoje, kokie galimi darbuotojų santykiai. Be to, dažnai kultūrinių ryšių kontekste analizuojama organizacijoje vartojama specifinė kalba, posakiai ir pan. Pavyzdžiui, S. L. McShane'as (2000) teigia, kad organizacinę kultūrą atskleidžia ir tam tikros frazės, metaforos, kiti specialūs organizacijos lyderių vartojami žodžiai. Specifinė kalba, posakiai akivaizdžiai matomi organizacijos siunčiamuose laiškuose, įvairiuose dokumentuose. Organizacijos kalba ir kultūrinis ryšių tinklas svarbūs tuo, kad padeda ne tik perduoti informaciją, bet ir suteikia galimybę ją interpretuoti. Šis tinklas leidžia įtraukti daugiau organizacijos narių. Glaudus darbuotojų bendradarbiavimas juos suartina, mažina jų OK suvokimo skirtumus (Šimanskienė, Sandu, 2013). Manytina, kad specifinė kalba (žodžiai, terminai, šūkiai) padeda formuoti organizacijos įvaizdį ir lemia organizacijos išskirtinumą.

Darbuotojai turi susipažinti su OK, suprasti, kaip ji veikia, nes tai turės didelę įtakos jų darbui. Kultūra stipriai, bet subtiliai formuoja darbuotojų atsakomybę. Ji gali daryti įtaką darbuotojams, pavyzdžiui: atsižvelgiant į organizacinę kultūrą organizacijose darbuotojai gali dirbti lėtai arba greitai, būti draugiški arba nedraugiški, gebėti dirbti komandoje arba būti individualistai (Deal, Kennedy, 1982). A. M. Pettigrew (1979) teigimu, apibrėžiant simbolių, įsitikinimų, kalbos, ritualų, mitų ir kitų organizacinės kultūros elementų funkcijas turi būti pripažinta, kad šie reiškiniai tarpusavyje susiję ir kad yra tam tikra konvergencija (panašumas), susijusi su funkcinėmis problemų integracija, kontrole ir įsipareigojimais.

Atlikta OK elementų analizė atskleidė, kad norint suprasti OK reikia analizuoti ir vertinti jos sudedamuosius elementus (vertybes, simbolius, istorijas ir kt.), tada darbuotojai aiškiau suvoks pačią OK esmę. Pateiktame 5 paveiksle konceptualizuojamas analizuojamų OK elementų suvokimas.



**5 pav.** Organizacinės kultūros elementų suvokimo lygiai

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės remiantis atlikta analize.

Pastebima, kad vertybes darbuotojai suvokia, bet jų nepastebi, tuo tarpu kiti elementai organizacijoje aiškiai suvokiami ir matomi komunikacijos procese, įvairiuose tradiciniuose renginiuose, pasakojimuose ir pan. OK elementai skatina darbuotojų lojalumą organizacijai ir bendrumo pojūtį, lemia geresnę ir greitesnę naujų darbuotojų adaptaciją, teikia informacijos vartotojams ir visuomenei, padeda kurti ir stiprinti organizacijos įvaizdį bei reputaciją.

### **1.3. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas ir sąsajos su organizacine kultūra**

#### **1.3.1. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžtis**

Apibrėžimų, apibūdinančių įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA) yra gana daug, todėl tai leidžia interpretuoti ĮSA kiekvienam priimtiniu būdu. Pasak I. Bučiūnienės, R. Kazlauskaitės (2016), mokslininkai vis labiau sutaria, kad idealios, visiems atvejams tinkamos *įmonių socialinės atsakomybės* sąvokos apibrėžties negali būti, nes organizacijos viena nuo kitos pernelyg skiriasi. ĮSA sunku apibrėžti dar ir dėl to, kad ši sąvoka gana lanksčiai vartojama. Šis terminas iš dalies sutampa su kitomis verslo ir visuomenės santykius apimančiomis sąvokomis ir yra joms sinonimiškas, o pati ĮSA yra dinamiškas reiškiny. Atskleidžiant esminius ĮSA koncepcijos parametrus verta paminėti, kad lietuvių mokslinėje literatūroje įmonių socialinės atsakomybės terminas apibūdinamas įvairiai: korporatyvinė socialinė atsakomybė (Matkevičienė, 2010), organizacijų socialinė atsakomybė (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005; Golubavičiūtė, Guzavičius, 2009; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010), verslo socialinė atsakomybė (Bosas, 2003) ar tiesiog socialinė atsakomybė (Vazonis, Startienė, 2009). Tačiau daugelyje mokslinių darbų (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005; Juščius, 2007; 2008; 2009; Astromskienė, Adamonienė, 2009; Kovaliov ir kt., 2009; Pučėtaitė, 2009; Jasinskas, Simanavičienė, 2009; Vaitkevičius, Stukaitė, 2009; Čepinskis, Sakalauskaitė, 2009; Dagilienė, 2010; Dagilienė, Bruneckienė, 2010; Kovaliov ir kt., 2009; Kovaliov ir kt., 2010; Gižienė ir kt., 2011; Arlauskienė, Vanagienė, 2011; Kiyak, Šneiderienė, 2014; Bendoraitienė, Gaigalienė, 2015; Jonikas, 2015) ir LR dokumentuose (LR Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2011; Nacionalinė įmonių socialinės atsakomybės plėtros 2009–2013 metų programa; Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų planas; Nacionalinis įmonių socialinės atsakomybės komitetas, Nacionalinis įmonių socialinės atsakomybės apdovanojimas; Šešioliktoji vyriausybės 2012–2016 metų programa), vertinimo ataskaitose, metodiniuose leidiniuose, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklalapyje, vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų vykdomuose projektuose vartojamas *įmonių*

*socialinės atsakomybės* terminas. Atsižvelgiant į tai, kad oficialiuose LR dokumentuose, svetainėse ir mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojama ĮSA sąvoka, disertacijoje pasirinkta vartoti būtent *įmonių socialinės atsakomybės* (ĮSA) terminą.

2005 m. Jungtinių Tautų vystymo programos Lietuvoje atstovai pristatė Jungtinių Tautų Pasaulinį susitarimą – didžiausią savanorišką socialinės atsakomybės iniciatyvą pasaulyje, kviečiančią vadovautis 10-ia universalių atsakingos veiklos principų žmogaus teisių, darbuotojų, aplinkosaugos ir antikorupcijos srityse. Inicijatyva siekia įgyvendinti du pagrindinius tikslus: padėti organizacijoms į jų verslo strategiją įtraukti JT Pasaulinio susitarimo principus bei skatinti įvairių sektorių bendradarbiavimą bei partnerystę valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių darnių pasaulio plėtros tikslų, aktyviai dalyvauti sprendžiant socialines ir aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo (Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų planas). Pastebima, kad ĮSA iniciatyvų yra įvairių: JT Pasaulinio susitarimo principai, suinteresuotųjų šalių poreikiai, filantropija, partnerystė su vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis bei apskritai verslo indėlis į ekonomiką (Weyzing, 2008). Kai kurie mokslininkai apibūdindami įmonių socialinę atsakomybę teigia, kad tai yra savanoriška veikla (Pučėtaitė, 2009; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Potašinskaitė, Draugelytė, 2013; Vitell, 2015) ir verslo praktika (Korschun ir kt., 2014), kuria prisideda prie visuomenės (socialinės) gerovės (Vishnubhai, 2012; Korschun ir kt., 2014; Vitell, 2015; Nwanne, 2016). ĮSA gali būti suprantama ir kaip įmonių ideologija, politika bei praktika, atskleidžianti įmonių elgseną, kai į organizacijos veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai, laikantis vertybinių pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai principų (Kleinaitė, 2007; Gudonienė, Volungytė, 2007; Bagdonienė, Paulavičienė, 2010; Potašinskaitė, Draugelytė, 2013; LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015). Gali būti suprantama ir kaip verslo ekonominis įsipareigojimas bendruomenei, kurioje šis verslas veikia, socialinei plėtrai (Lahdesmaki, Suutari, 2012). Kai kurie mokslininkai į ĮSA apibrėžtį įtraukia ir filantropinę atsakomybę (Weyzing, 2008; McGehee ir kt., 2009). Šiandien ĮSA yra verslo paradigma, pagal kurią daugelis organizacijų prisiima atsakomybę už poveikį visuomenei (Supanti, Fredline, 2015). Tai gali būti vadovo įsipareigojimas priimti tokius sprendimus, kurie užtikrintų visuomenės ir organizacijos gerovę (Certo, 1980). Dalis mokslininkų (Marčinskas, Seiliūtė, 2012; Chabrak, 2015; Sun, Yu, 2015) apibūdindami ĮSA remiasi Europos bendrijų komisijos suformuluotu apibrėžimu, kad *ĮSA – tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir santykius su suinteresuotomis šalimis*. ĮSA pagal apibrėžimą yra savanoriška, nuo įstatymo nepriklausoma veikla, pagrįsta teisės normomis, kartu peržengdama jos taikymo srities ribas (Astromskienė, Adamonienė,

2009). Galima teigti, kad ĮSA – tai įmonės verslo procedūrų ir procesų vadyba, siekiant bendro teigiamo poveikio visuomenei. Svarbu suprasti, kad ĮSA nėra tik altruistinė organizacijų veikla, tai yra valdymo būdas, kuris reiškia bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis, būtent su visuomene, klientais, tiekėjais, vyriausybėmis ir nevyriausybėmis organizacijomis ir pan. Nors apibrėžiant ĮSA akcentuojamas savanoriškumas, vis dėlto organizacijos turi laikytis tarptautinių ir nacionalinių teisės aktų, bet tai renkasi savanoriškai, nes siekia prisidėti prie savo darbuotojų ir visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo, aplinkosaugos. Iš esmės tai yra dinamiškas procesas, kuriame įmonės nuolat kinta, tobulėja, taip siekiamos darnaus vystymosi. Nes socialiai atsakingas verslas teikia naujų galimybių ekologiškų produktų tiekėjams, aplinkai, saugių medžiagų ir procesų kūrėjams, į ekologinį efektyvumą investuojančioms organizacijoms ir tiems, kurie įsitraukia į visuomenės gerovės kūrimą.

ĮSA apibrėžties turinyje galima išskirti tokias pagrindines dimensijas: aplinkos, socialinę, ekonominę, etiškumo, savanoriškumo, filantropijos, įmonės santykių su suinteresuotomis šalimis. Socialiai atsakingos organizacijos įsipareigoja laikytis dešimties universalių principų (Social Accountability International, 2015; LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015), kurie įgyvendinami keturiuose pagrindinėse srityse: žmogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkosaugos ir kovoje su korupcija. Šie principai sutelkia visas socialiai atsakingas įmones, nes yra verslo veiklos vertinimo standartas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizavimas

| ĮSA apibūdinančios dimensijos                                                                                                                                                         | Visoms organizacijoms bendri ĮSA principai                               | Įsitraukimo į ĮSA veiklos lygmenys                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Savanoriškumas<br>Socialinė gerovė<br>Aplinkosauga<br>Santykiai su suinteresuotomis šalimis<br>Žmogaus ir darbuotojų teisės<br>Etiška veikla<br>Filantropija<br>Vertybiniai principai | Žmogaus teisės<br>Darbuotojų teisės<br>Aplinkosauga<br>Kova su korupcija | Individo<br>Organizacijos<br>Nacionalinis<br>Tarptautinis |

*Šaltinis:* sudarytas disertacijos autorės.

ĮSA principų taikymas mikroekonominiu lygmeniu įgalina šias iniciatyvas diegti visų tipų organizacijose. ĮSA strategijoje dalyvauti gali ne tik akcinės bendrovės, bet ir individualios bei viešosios organizacijos, savitarpio pagalbos bendrijos,

amatininkų, gamintojų ir žemės ūkio kooperatyvai, socialinės ekonominės asociacijos ir pan. Kiekvienoje organizacijoje nuo pat jos įsteigimo turėtų būti diegiamas ĮSA iniciatyvas skatinantis požiūris (Astromskienė, Adamonienė, 2009).

Esama skirtingų individo, organizacijos, šalies ir tarptautinio lygmens asmenų grupių, kurios skatina organizacijas elgtis socialiai atsakingai. Kiekviena iš minėtų grupių tai gali daryti dėl skirtingų instrumentinių (rūpinimasis asmeniniais interesais), į santykius orientuotų (rūpinimasis grupės narių tarpusavio santykiais) ar moralinių (rūpinimasis etikos ar moralės principais) motyvų. Atitinkamai skiriami įsitraukimo į ĮSA veiklas lygmenys: *individualus*, kai pilietiškai darbuotojai gali daryti įmonei spaudimą elgtis socialiai atsakingai, tikėdamiesi, kad taip jiems bus suteikta daugiau atsakomybės ar pagerins santykius su darbdaviu; *organizacinis* – organizacija gali patirti skirtingų vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių spaudimą dalyvauti socialinės atsakomybės programose; *nacionalinis* – šalies vyriausybė gali skatinti organizacijas elgtis socialiai atsakingai, siekdama, pavyzdžiui, integruoti socialiai jautrias gyventojų grupes į darbo rinką ar tiesiog prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo; *tarptautinis* – įvairios tarptautinės organizacijos gali skatinti organizacijas įsitraukti į socialiai atsakingas programas, skatindamos verslo konkurencingumą ar socialinę sanglaudą ir pan. (Bučiūnienė, Kazlauskaitė, 2016).

Dažniausiai su ĮSA siejamos organizacijų pastangos laikytis tam tikrų socialinių charakteristikų ar nuostatų, įskaitant socialinės atsakomybės organizacijų veikloje matomus rezultatus. Kaip socialiai atsakingos įvardijamos tos organizacijos, kurios laikosi griežtesnių gamtos saugos reikalavimų: perdirbdamos atliekas mažina aplinkos taršą, taiko pažangius žmonių išteklių valdymo metodus ergonomikos, motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo srityse, bendradarbiauja su vietos gyventojų organizacijomis, įskaitant ir socialinius klausimus (Juščius, 2007). Organizacijos turi ne tik sutelkti dėmesį į ekonominius ir veiklos rezultatus, bet ir į jų poveikį visuomenei bei aplinkai (Vishunbhai, 2012). SA koncepcijos taikymas organizacijai padeda išlaikyti ekonominę verslo sėkmę ir komercinį pranašumą, įgyti gerą reputaciją ir žmonių, dirbančių su organizacija ar gyvenančių netoliese, pasitikėjimą (Ruževičius, 2014). Tokios organizacijos žengia toliau, nei reikalauja teisės normos ar ekonominio pelno siekiai (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005). Pasak S. R. Cleggo ir J. R. Bailey (2008), socialiai atsakingos organizacijos turi siekti pelno, tačiau tai daryti turi etišškai ir dorai, atsižvelgdamos į visuomenės poreikius. Valstybės prioritetas ĮSA srityje – skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą įgalinančią aplinką, bendradarbiaujant su ekonominiais, socialiniais ir tarptautiniais partneriais (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015; Social Accountability International, 2015).

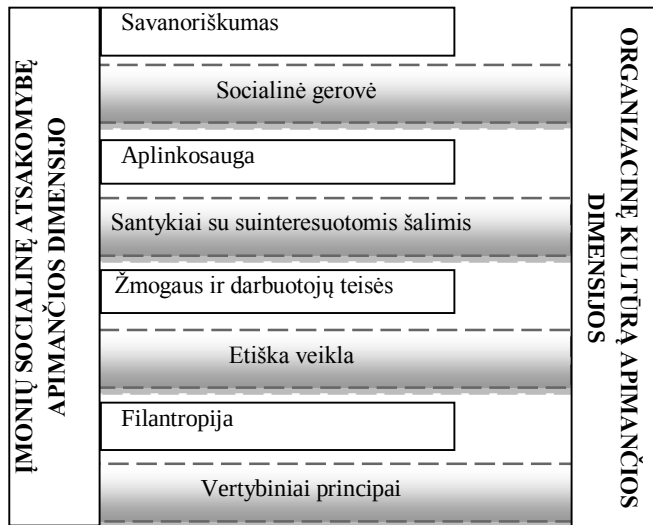
Požiūris, kad įmonių socialinę atsakomybę apima tik pelno siekimas, mokesčių mokėjimas, įstatymų laikymasis ir darbo vietų saugumo užtikrinimas, yra klaidingas, per siauras naujame, besikeičiančiame globalizacijos kontekste, kuriame vertybės įgauna vis didesnę reikšmę. Pasak N. Vasiljevienės ir A. Vasiljevo (2008), socialinė atsakomybė ir ją įtvirtinančios vertybės – tai ne paskirų gyvenimo realybės principų propagavimas. Socialiai atsakingas elgesys formuojamas atrenkant vertybes (principus, normas, taisykles), atsižvelgus į jų pajėgumą skatinti funkcionalumą, ekonominį efektyvumą, verslo konkurencingumą, tokį veiklos optimizavimą derinant su žmogaus teisėmis, orumu, besąlygiška gyvybės verte ir t.t. Tai yra būtina verslo etiškumo sąlyga, parodanti, kad taip galima suderinti pragmatiskumą ir moralumą, ekonomiką ir etiką. V. Juščiaus (2008) teigimu, organizacijų vertybių sistemai įtaką daro išoriniai ir vidiniai veiksniai. Tyrinėtojai atkreipia dėmesį į tai, kad kintant vertybių sampratai visuomenėje keičiasi ir verslo organizacijų vertybių sistema. Autorius pabrėžia, kad integravimosi etape į socialinės atsakomybės realizavimo procesą būtina įtraukti visus darbuotojus, be abejo, deklaruojamos organizacijos vertybės turėtų būti jiems suprantamos ir priimtinos. Pastebima, kad socialinė atsakomybė neatsiejama nuo *vertybių* sąvokos, tai galima pasakyti ir apie organizacinę kultūrą. Pa-teikta analizė leidžia apibrėžti OK ir ĮSA sąsajas teoriniu lygmeniu.

### **1.3.2. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajos**

ĮSA galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą verslo procesuose. *Etiškumo* sąvoka apima viziją, tikslus, vertybes, organizacinę struktūrą, elgesį ir organizacinę kultūrą. Tvarumas – verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, produkto dizainas ir distribucija. Atsakingumas – santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis: valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomenė (Kleinaitytė, 2007). U. Ubias, R. Alas (2009) teigimu, socialinė atsakomybė yra organizacinės kultūros dalis, kaip ir vertybės, puoselėjamos organizacinės kultūros aplinkoje. Mokslininkų nuomone, *socialinės atsakomybės* terminas apibrėžiamas vertybių pagrindu, akcentuojamos tam tikros nuostatos, darbuotojų pozicijų kaita ir visa tai orientuota į individualius ir visuomeninius interesus. V. Juščiaus (2009) teigimu, kad ĮSA netaptų tik deklaracija, suformuluotos vertybės turi būti realizuojamos kasdienėje organizacijos veikloje. Jos turi būti matomos organizacijos naudojamuose simboliuose, viešuosiuose pasisakymuose, aprangoje, atlyginimo sistemose, ritualuose, ceremonijose, rėmimo kompleksuose ir tarpusavio ryšių stiprinimo srityje. ĮSA gali daryti įtaką organizacinei kultūrai per organizacijos vertybes, požiūrius, įsitikinimus, normas ar papročius (Abdullah, Aziz, 2013). Disertacijos autorė

pastebi, kad ĮSA sąsaja su OK akivaizdžiai matoma per OK elementus. Tiek OK, tiek ĮSA vienas svarbiausių aspektų yra vertybės ir tai, kaip jos puoselėjamos organizacijų veikloje. Kadangi ĮSA labiau orientuota į išorines organizacijos iniciatyvas, būtent aplinkosaugą, visuomenės gerovės puoselėjimą ir pan., galima teigti, kad ĮSA yra OK dalis. Nes organizacinė kultūra iš esmės integruojama į organizacijos mikroklimatą, tuo tarpu ĮSA vidinėje organizacijos aplinkoje pagrindinis įgyvendinamas principas yra darbuotojų teisių užtikrinimas. Disertacijos autorės nuomone, organizacinė kultūra ir įmonių socialinė atsakomybė susietos vertybių ir kitų OK elementų, kaip tradicijos, simboliai, ritualai, komunikacija ir kt., esantys kiekvienoje organizacijoje (tik skirtingai išreikšti), pagrindu. Vertybes šiuo atveju apima ir socialiniai bei aplinkosauginiai principai, kurie galbūt aktualesni ĮSA, nors būdingi ir organizacinei kultūrai.

Konceptualizuodama ĮSA dimensijas (žr. 7 lentelę) disertacijos autorė pastebėjo, kad dalis ĮSA dimensijų susijusios su organizacine kultūra (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros dimensijos

*Šaltinis:* sudarytas disertacijos autorės.

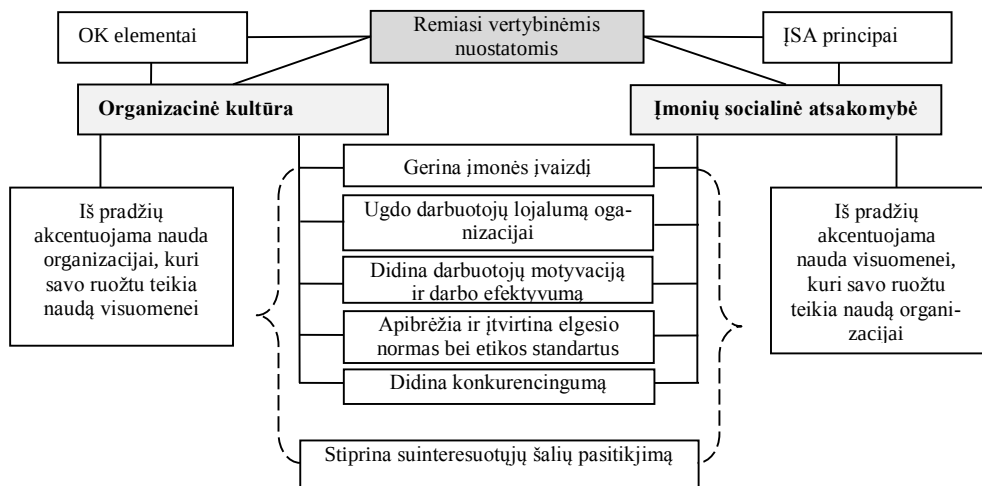
Taigi konceptualiai ĮSA ir OK apima keturias dimensijas, kurias pasireiškia socialinėje atsakomybėje ir organizacinėje kultūroje. Tačiau pažymėtina, kad organizacinė kultūra, kaip ir socialinė atsakomybė, neapsiriboja tik šiomis dimensijomis, 7 paveiksle parodomos dimensijos, kurios labiausiai sieja OK ir ĮSA.

OK ir ĮSA yra organizacijų veiklos įgyvendinimo koncepcijos, kuriomis remdamosi organizacijos į savo veiklą įtraukia socialines, etiškumo ir vertybines dimen-

sijas bei didelę dėmesį skiria santykiams su suinteresuotomis šalimis. Siekiant prisiminti didesnius nei reikalaujama veiklos tikslus, prisidedama prie organizacijos veiklos gerinimo, derinant darbo santykius ir aktyviai plėtojant socialinį dialogą.

Socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra gerina organizacijos įvaizdį, kuris daro didelį poveikį vartotojų apsisprendimui renkantis prekes ar paslaugas. Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos sukurti vientisą savo įvaizdį, parodyti, kas jos yra ir ko siekia, į vizijos, strategijos ir tapatumo aptarimą stengiasi įtraukti kuo daugiau savo narių. Tokių vidinių diskusijų tikslas – susieti kolektyvinę organizacijos mąstymą, elgesį ir struktūrą į bendrą organizacijos OK visumą. Deja, daugeliui organizacijų bendros vertybių sistemos kūrimas ir valdymas tampa neįveikiama problema (Balmer, Greyser, 2006). Dialogas su svarbiausiomis suinteresuotosiomis šalimis turi lemiamą reikšmę formuojant ir realizuojant ĮSA. Jis būtinas siekiant eliminuoti atotrūkį tarp viešai deklaruojamų ĮSA idealų ir realios verslo praktikos.

Šiuolaikiniame versle ĮSA ir OK yra sėkmingo verslo dalis, tai svarbus įmonės valdymo akcentas (Ubius, Alas, 2009). Tikėtina, kad ĮSA diegti palanki aplinka bus kuriama tokioje organizacinėje kultūroje, kuriai būdingas komandinis darbas, vykdomos darbuotojų įtraukties programos, organizacijos įsipareigoja darbuotojams arba svarbus lankstumas, kūrybiškumas ir gebėjimas prisitaikyti, siekiant greitai reaguoti į pokyčius (Tauginienė, 2016). Akivaizdu, kad ĮSA ir OK didžiausią dėmesį skiria darbuotojų gerovei bei organizacijų tobulėjimui. OK ir ĮSA sąsajos apibrėžtos 7 paveiksle.



**7 pav.** Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajos

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Apibendrinant 7 paveikslą galima teigti, kad tiek ĮSA, tiek OK gerina įmonės įvaizdį, ugdo darbuotojų lojalumą organizacijai, apibrėžia ir įtvirtina elgesio normas,

etikos standartus, kt. Šiuo atveju organizacijos įvaizdis ir reputacija labiausiai priklauso nuo suinteresuotųjų šalių pasitikėjimo. Remiantis šiuo požiūriu, tiek OK, tiek ISA iniciatyvose suinteresuotosios šalys atlieka svarbų vaidmenį.

#### **1.4. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentų lyginamoji analizė**

Kaip minėta, tyrimai, susiję su OK, pradėti atlikti 1980 m., kaip reakcija į ankstesnius tyrimus, kurie buvo orientuoti į socialinę ar subjektyviąją organizacijos pusę. Šiandien atliekant OK tyrimus taikomi kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Dauguma teoretikų (Wallach, 1983; Cooke, Lafferty, 1987, iš Human Synergistics International; Hofstede ir kt., 1990; O'Reilley ir kt., 1991; Denison, 2000; Камерон, Куинн, 2001; Reiman, Oedewald, 2002 ir kt.) OK vertinti yra sukūrę kiekybinius instrumentus. Vienas pirmųjų – R. A. Cooke'o ir J. C. Lafferty'io (1983, 1986, 1987, 1989, iš Human Synergistics International) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas, ir šiandien taikomas daugelio mokslininkų.

D. Denisonas (2006) teigia, kad ištirti organizacinę kultūrą nelengva, nes kiekviena organizacija puoselėja savas vertybes, tradicijas, vartoja savitą kalbą, turi savus herojus, istorijas. Dažniausiai mokslininkai, analizuodami organizacinės kultūros perdavimą ir sklaidą, tyrinėja elgesį, kalbą, kitus neformalius aspektus, kuriuos reikia stebėti, bandyti juos suvokti ir interpretuoti. Viena esminių problemų, susijusių su OK, yra tinkamų kriterijų vertinti OK parinkimas, nes OK yra plati sąvoka, apimanti daug aspektų, kaip vadovavimas, struktūra, santykiai su kolegomis ir pan. (Wouters, Maesschalck, 2014). Pavyzdžiui, J. S. Ott (1989) identifikavo 74 organizacinės kultūros vertinimo dimensijas, W. Z. Van der Post ir kt. (1997), atlikę tyrimus, atskleidė 114 OK vertinimo kriterijų (cit. Denison ir kt., 2012). Galima teigti, kad daugialypė organizacinės kultūros prigimtis turi ir trūkumų. Visų pirma ji apima labai daug kriterijų ir ne visi jie gali būti išmatuojami viename tyrime. Antra, kadangi OK kontekstas yra specifinis, ne visi kriterijai yra aktualūs pateiktiems klausimams (Schein, 1984). Vis dėlto OK įvairiapusiškumas turi savų privalumų. Pavyzdžiui, leidžia įtraukti tyrimo rezultatus su specifiniais kriterijais, kaip lyderiavimas, vadovavimas, organizacijos struktūra ir pan.

Į organizaciją ateinantis tyrėjas nėra susipažinęs su organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų paprasčiausiai nežino. Tačiau pasitelkus tam tikrus metodus ar instrumentus, organizacinę kultūrą galima pažinti (Šimanskienė, 2008a). Tiriant organizacinę kultūrą, reikia išanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, stresines situacijas ir kt. Kad būtų ga-

lima padaryti teisingas išvadas, reikia apžvelgti ir socioekonominę aplinką, suformuotą filosofiją, ryšius tarp darbuotojų ir pan. (Budinienė, Svirskienė, 2006). Tačiau dėl dviprasmiškumo apibrėžiant organizacinę kultūrą aiškiai nesusitarta, kaip ją vertinti (Testa, Sipe, 2013). Organizacinės kultūros vertinimo instrumentų yra įvairių. Pavyzdžiui, organizacinės kultūros suderinamumo skalėje (angl. *Organizational Culture Profile*), kuri sukurta C. A. O’Rielly ir kt. (1991), organizacijos vertybių suderinamumo skalėje (angl. *Organizational Values Congruence Scale*) (Enz, 1986) didelis dėmesys skiriamas asmens ir organizacijos suderinamumui. R. E. Quinn (1988) konkuruojančių vertybių pagrindo instrumentas (angl. *The Competing Values Framework*) ir organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) (Cameron, Quinn, 1999) leidžia organizacijoms toliau tobulėti išanalizavus organizacinę kultūrą, nei prieš tai minėti instrumentai (Testa, Sipe, 2013).

6 lentelėje pateikti OK tyrinėtojų sukurti organizacinės kultūros vertinimo instrumentai. Disertacijos autorė pažymi, kad mokslininkai savo sukurtus OK vertinimo instrumentus įvardija skirtingai. Vieni juos vadina metodais, kiti – modeliais, skalėmis ar instrumentais. Norint išvengti pavadinimų įvairovės dažnu atveju pasirinktas vartoti „instrumento“ terminas. Šiuo atveju instrumentas suvokiamas kaip tyrimo įgyvendinimo priemonė, tai gali būti klausimynas, stebėjimo protokolai, interviu protokolai ir pan. Vis dėlto neišvengiamai kai kur bus vartojami ir kiti pavadinimai, kaip modelis, skalė ar metodas, nes norint išlaikyti mokslinį objektyvumą pasirinktų mokslininkų vertinimo metodikų pavadinimai bus įvardijami tais terminais, kuriais autoriai patys įvardijo sukurtus OK vertinimo instrumentus. 6 lentelėje OK vertinimo instrumentai pateikiami nuo dažniausiai cituojamų (taikomų OK tyrimuose) iki teorinių, dar praktiškai netikrintų OK vertinimo instrumentų.

Kaip minėta, OK vertinimo instrumentų įvairovė yra didelė, tačiau disertacijoje pasirinkta analizuoti 14 OK vertinimo instrumentų. Pasirinkti dažniausiai cituojami ir taikomi OK vertinimo instrumentai, taip pat tikslingai pasirinkti tik teoriniai sukurti instrumentai. Disertacijoje svarbi instrumentų įvairovė, norint ištirti, kokiais kriterijais remiantis dažniausia mokslininkai vertina organizacinę kultūrą. Disertacijoje glaustai pristatomi ir aptariami (pagrindinį dėmesį skiriant kriterijams, kuriuos mokslininkai taiko vertindami OK) organizacinės kultūros vertinimo analizei pasirinkti instrumentai.

## Organizacinės kultūros vertinimo instrumentai

| Eil. Nr. | Mokslininkai                                                        | OK vertinimo instrumentas                                                                                                                                              | Taikyta kitų mokslininkų                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | K. Cameron ir R. Quinn (1999; 2001)                                 | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas<br>(angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI</i> )                                                    | Igo, Skitmore, 2006; Mozaffary, 2008; Padma, Nair, 2009; Pekkanen, 2010; Dubkevic, Barbars, 2010; Zavyalova, Kucharov, 2010; Choi ir kt., 2010; Liviu, Claudia, 2010; Gupta, 2011; Valencia ir kt., 2011; Patapas, Labenskytė, 2011; Dilienė, Liesionis, 2012; Suderman, 2012; Okbagaber, 2012; Ruževičius ir kt., 2012; Lukas ir kt., 2013; Giritli ir kt., 2013; Espin Jimenez, Costa, 2013; Nukic, Matotek, 2014; Murawwi ir kt., 2014; Šimanskienė ir kt., 2015; Knapp, 2015; Pakdil, 2015; Belias, Koustelios, 2015 |
| 2.       | C. A. O'Reilly ir kt. (1991)                                        | Organizacinės kultūros suderinamumo metodas<br>(angl. <i>Organization Culture Profile, OCP</i> )                                                                       | Vandenbergh, 1999; Cable ir Parson, 2001; Sarros; Gray, Densten, 2003; Lee, Yu, 2004; Marmenout, 2007; Fidock, Talbot, 2008; Bellou, 2010; Sarros ir kt., 2011; Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012; Marchand ir kt., 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3.       | D. R. Denison (2000; 2006)                                          | Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (modelis)<br>(angl. <i>Denison Organizational Culture Scale, DOCS</i> )                                                | Fey, Denison, 2003; Mobley ir kt., 2005; Davidson ir kt., 2007; Yilmaz, Ergun, 2008; Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009; Sharifirad, Aaei, 2012; Ahmad, 2012; Nongo, Ikyayon, 2012; Carter ir kt., 2012; Bukartienė, 2012; Momeni ir kt., 2012; Jofreh, Masoumi, 2013; Khalili, 2014; Salajege, Naderifar, 2014; Pavlica, Jarošova, 2014                                                                                                                                                                                      |
| 4.       | R. A. Cooke, J. C. Lafferty (1984; 1987)                            | Organizacinės kultūros vertinimo priemonė<br>(angl. <i>Organizational Culture Inventory, OCI</i> )                                                                     | Xenikou, Furnkam, 1996; Jehn, 2002; Yauch, Steudel, 2003; Balthazard, Cooke, 2004; Balthazard ir kt. 2006; Xenikou, Simosi, 2006; Kwantes, Boglarsky, 2007; Bilsky, Johnson, 2009; Cooke, Szumal, 2013; Prado-Gasco ir kt., 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5.       | E. J. Wallach (1983)                                                | Organizacinės kultūros indeksas<br>(angl. <i>Organisational Culture Index, OCI</i> )                                                                                   | Yahyagil, 2006; Lok, Westwood ir kt. 2009; Taormina, 2008; Dubkevic, Barbars, 2009, Choi, 2009; 2010; Roper, 2011; Hajipour, Ghanavati, 2011; Chow, 2012; Khan, Rashid, 2012; Bigliardi, Galati, Schiuma, 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6.       | G. Hofstede ir kt. (1990)                                           | Hofstede organizacinės kultūros vertinimas<br>(angl. <i>Hofstede's Measure of Organisational Culture</i> )                                                             | Hofstede, 1994; Kirkman, Shapiro, 2001; Hilal, Wetzel, Ferreira, 2009; Bos ir kt., 2011; Bo Sir kt., 2011; Peterson, 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7.       | M. Sashin (1990; 1997) (originali versija sukurta Talcott, Parsons) | OK vertinimo klausimynas<br>(angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire, OCAQ</i> )                                                                      | Wallace, Weese, 1995; Kriemadis ir kt., 2008; 2009; Althaynek, Wezermes, 2008; Sashkin, Rosenbach, 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 8.       | Personalio valdymo institutas (1990; 1993; 2005)                    | Organizacijos vertinimo tyrimas<br>(angl. <i>Organizational Assesment Survey, OAS</i> )                                                                                | Sandvik, Sypher, 2009; Morandi ir kt., 2012; Park, Lee, Kim, 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 9.       | P. Saville, R. Holdsworth (1993; 2000)                              | Organizacinės kultūros klausimynas<br>(angl. <i>Corporate Culture Questionnaire, CCQ / Corporate Culture Lite Questionnaire, CCQ lite</i> )                            | Walker ir kt., 1996; Roos, Van Eeden, 2008; Grande, Gel-denhuys, 2008; Roos, van Eeden, 2008; Adbulkareem ir kt., 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 10.      | T. Reiman, P. Oedewald (2002)                                       | Kultūros klausimynas, organizacinės kultūros vertinimo kontekste<br>(angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture, CAOC</i> ) | Reiman, Oedewald, 2002; Reiman ir kt., 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.      | R. Reigle (2001)                                                    | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas<br>(angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool, OCA</i> )                                                           | Takada, Westbrook, 2001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 12.      | T. L. P. Tang ir kt. (2000)                                         | Japonijos organizacinės kultūros skalė<br>(angl. <i>Japanese Organizational Culture Scale, JOCS</i> )                                                                  | Laws, Tang, 1999; Sirikrai, 2006                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13.      | L. Šimanskienė, L. Sandu (2013)                                     | Organizacinės kultūros vertinimo metodas                                                                                                                               | Teorinis vertinimo metodas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14.      | D. Curteanu, I. Constantin (2010)                                   | Organizacinės kultūros diagnostavimo modelis<br>(angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i> )                                                               | Teorinis vertinimo metodas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

1. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI). Vienas plačiausiai taikomų OK vertinimo instrumentų yra tarptautiniu mastu pripažintas amerikiečių mokslininkų K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI). Daugelis mokslininkų (Igo, Skitmore, 2006; Mozaffary, 2008; Liviu, Claudia, 2010; Pekkanen, 2010; Dubkevic, Barbars, 2010; Gupta, 2011; Valencia ir kt. 2011; Patapas, Labenskytė, 2011; Dilienė, Liesionis, 2012; Ruževičius ir kt. 2012; Giritli ir kt., 2013; Lukas ir kt., 2013; Nukic, Matotek, 2014; Šimanskienė ir kt., 2015; Knapp, 2015; Pakdil, 2015 ir kt.) atlikdami organizacinės kultūros vertinimo tyrimus remiasi būtent šiuo instrumentu. Priežastis, kodėl mokslininkai analizuodami OK dažnai remiasi OCAI, gali būti ta, kad šis instrumentas yra viešai prieinamas.

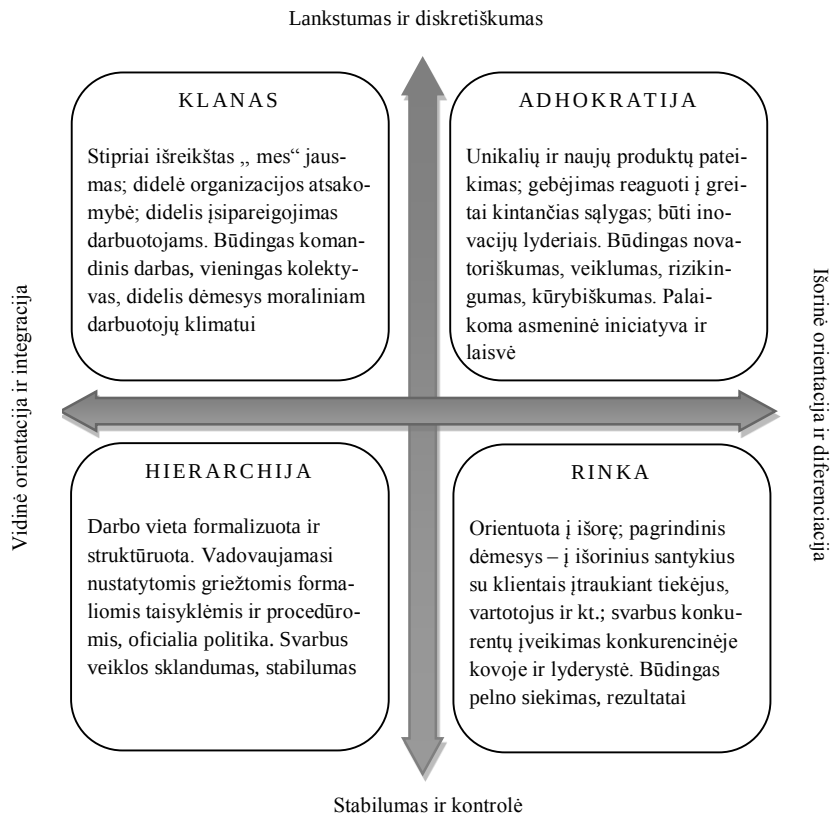
OCAI instrumentas paremtas R. E. Quinno ir J. Rohrbaugh (1981) (cit. Patapas, Labenskytė, 2011) konkuruojančių vertybių sistema (toliau – KVS, angl. *Competing Values Framework*, CVF). KVS teorija pagrįsta išsamiais atliktų efektyvių organizacijų tyrimų empiriniais duomenimis, kurių pagrindą sudaro efektyvumo kriterijai ir rodikliai. K. S. Camerono, R. E. Quinno (1999) teigimu, KVS laikomas vienu iš penkiasdešimties svarbiausių modelių vadybos mokslo istorijoje. KVS pagrįstas keliais efektyvumo rodikliais, kurie diferencijuojami dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis (žr. 8 pav.).

*Pirma dimensija* – lankstumas ir diskretiškumas vs stabilumas ir kontrolė.

*Antra dimensija* – vidinė orientacija ir integracija vs išorinė orientacija ir diferenciacija (Patapas, Labenskytė, 2011). Konkuruojančių vertybių sistemos modelis sukurtas atlikus tyrimus organizacijose, siekiant išsiaiškinti, kas lemia efektyvų organizacijų veikimą. KVS modelis atskleidžia organizacinių problemų, su kuriomis susiduria vadovai, kompleksškumą (Jucevičius, 2013). Remiantis atliktais tyrimais išskirti 39 organizacijų efektyvumo rodikliai, kurie vėliau sujungti į keturis pagrindinius veiksnus (tipus): hierarchija, klanas, rinka ir adhokratija. K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) teigimu, organizacinė kultūra vertinama dviem kryptimis: lankstumas – kontrolė ir orientavimasis į vidų ir išorę, tokiu principu išskiriami keturių kultūrų tipai.

Organizacinės kultūros vertinimo instrumento pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos, kurias atliekant tyrimą vertina respondentai (Belias, Konstelos, 2015): 1) dominuojantys organizacijos bruožai (angl. *dominant characteristics*); 2) valdymo stilius (angl. *organizational leaders*); 3) vadovavimas darbuotojams (angl. *management of employees*); 4) organizaciją sutelkiantys elementai (angl. *organization glue*); 5) strateginiai tikslai (angl. *strategic emphases*); 6) sėkmės

kriterijai (angl. *criteria of success*). Kiekviena dimensija turi po 4 teiginius, kurių bendra suma – 24 (Giritli ir kt., 2013).



**8 pav.** K.Camerono ir R.Quino organizacinės kultūros vertinimo tipai  
*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis Cameron,Quinn, 1999; Patapas, Labenskytė, 2011.

Visoms šešioms dimensijoms pateikiami keturi alternatyvūs atsakymai (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija), todėl iš viso tyrimo instrumentą sudaro dvidešimt keturi teiginiai. Atsakymų variantus reikia paskirstyti taip, kad bendra visų keturių atsakymų suma būtų lygi 100 balų. K. S. Camerono ir R. E. Quinno (1999) teigimu, OCAI yra validus ir patikimas (Patapas, Labenskytė, 2011). Šis instrumentas naudojamas įvairiais tikslais. Visų pirma parodo, kas darbuotojams organizacijoje yra svarbu. Šis instrumentas gali būti naudojamas kaip pirminis, organizacijai pradėjus pakeitimus, ir kaip antrinis, jau įvykdžius pokyčius. Tai gali padėti nustatyti, ar darbuotojai patenkinti darbu. Šis instrumentas gali būti panaudotas organizacijai norint įvertinti esamą ir pageidaujamą organizacinę kultūrą

(Suderman, 2012). OCAI padeda nustatyti ir gerinti vidinę komunikaciją, kai skirtingų kultūrų atstovai dirba skirtingose vietovėse, padaliniuose. OCAI yra naudinga priemonė, vykdamas sujungimą ar reorganizaciją. Šis instrumentas gali būti naudojamas ir darbuotojų kaitai įvertinti.

2. Organizacinės kultūros suderinamumo metodas (angl. *Organizational Culture Profile*, OCP). Šis metodas (angl. *Organizational Culture Profile*, OCP) sukurtas C. A. O'Reilly'io, J. Chatman ir D. F. Caldwell (1991). Tai kultūros ir vertybių matavimo metodas organizacijos lygmeniu ir vienas iš dešimties ir šandien naudojamų organizacinės kultūros vertinimo instrumentų (Sarros, Gray, Densten, 2003). OCP sukurtas siekiant įvertinti organizacijos darbuotojų individualias charakteristikas ir organizacinę kultūrą (Gambi, 2015). Tačiau patys autoriai (O'Reilly ir kt., 1991) pažymi, kad iš tikrųjų šis vertinimo instrumentas buvo sukurtas vertinti individualių ir organizacijos vertybių sutapimą (kongruenciją). Instrumentą sudaro vertybių sąrašas, pagal kurį nustatomos organizacijos puoselėjamos vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu. Individo ir kultūros suderinamumas apskaičiuojamas organizacijos vertybes lyginant su individo puoselėjamos vertybėmis (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012).

Originalią OCP versiją sudaro 54 vertybės, individualias ir organizacines savybes apibūrinantys teiginiai (Park ir kt., 2004), sugrupuojant jas į 8 organizacinės kultūros dimensijas, pavadintas: inovacijos, dėmesys detalėms, orientacija į rezultatus, agresyvumas, parama (rėmimas), dėmesys atlygiui, orientacija į komandą ir ryžtingumas (Sarros ir kt., 2003). Skirtingi autoriai šį metodą modifikavo pritaikydami jį savo konkretiems tyrimams. H. Parkas, V. Ribiere ir W. D. Schulte (2004) savo tyrime taikė G. H. Hapterio (2000) sutrumpintą šio instrumento versiją, sudarytą iš 44 teiginių. Šia versija vertintas individo ir kultūros atitikimas. Remiantis J. C. Sarros ir kt. (2003), OCP versiją sudaro 28 teiginiai, išskiriant septynias organizacinę kultūrą apibūrinančias dimensijas ir po keturis kriterijus kiekvienai dimensijai vertinti: konkurencingumas (orientacija į pasiekimus; kokybės akcentavimas; skiriamieji požymiai – kuo skiriasi nuo kitų; konkuravimas); socialinė atsakomybė (būti mąstančiu; turėti gerą reputaciją; būti socialiai atsakingu; turėti aiškia pasaulėžiūrą); parama (rėmimas) (būti orientuotam į komandą; dalintis informacija; būti orientuotam į žmones; bendradarbiauti); inovacijos (būti inovatyviam; greitai reaguoti į privalumus ir galimybes; priimti riziką; individualiai priimti atsakomybę); atlygio (naudos) akcentavimas (sąžiningumas; galimybė profesionaliai tobulėti; didelis užmokestis už gerą darbą; pagyros už gerą darbą); veiklos kryptys (turėti didelius lūkesčius dėl darbo; entuziazmas darbe, siekti rezultato, būti labiau organizuotam); stabilumas (stabilumas; būti ramiam; darbo sauga; mažai konfliktų). S. K. Lee,

K. Yu (2004) skyrė penkias organizacinės kultūros dimensijas, kurioms priskyrė po šešis kriterijus: inovacijos; parama; komandinis darbas; humaniškumas; užduotys. Y. T. Chuangas ir kt. (2004) pateikia dar vieną C. A. O'Reilly'io ir kt. OCP versiją, išskirdami septynias vertinamas organizacinės kultūros dimensijas: novatoriškumas, stabilumas, pagarba žmonėms, orientacija į rezultatus, dėmesys detalėms, orientacija į komandinį darbą ir agresyvumas. Daroma prielaida, kad organizacija gali būti apibūdinama atsižvelgiant į kultūrinės vertybes, bet tik kaip profilis šių septynių dimensijų kontekste. Pastarųjų apibūdinimas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

**C. A. O'Reilly'io organizacinės kultūros vertinimo dimensijos**

| Dimensijos                    | Apibūdinimas                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Novatoriškumas (inovatyvumas) | Apima konkrečias vertybes: novatoriškumas, atvirumas naujoms galimybėms, gebėjimas prisiimti riziką, noras eksperimentuoti, būti mažiau atsargiam ir neorientuotam į taisykles |
| Stabilumas                    | Apima orientavimąsi į taisykles, saugumo ir stabilumo vertinimą                                                                                                                |
| Dėmesys detalėms              | Apima tokias vertybes kaip tikslumas ir analitiškumas                                                                                                                          |
| Pagarba žmonėms               | Apima teisingumą, pagarbą ir toleranciją žmonėms                                                                                                                               |
| Orientacija į komandinį darbą | Numato, ką reiškia būti orientuotam į žmones, komandas ir bendradarbiavimą                                                                                                     |
| Orientacija į rezultatus      | Apima tokias vertybes kaip pasiekimai orientavimasis į rezultatus                                                                                                              |
| Agresyvumas                   | Apima aukštas konkurencingumo ir žemas socialinės atsakomybės vertybes                                                                                                         |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis Chuang, Church, Zikic, 2004.

Pateiktos dimensijos gali būti sugrupuotos į tris kategorijas (Chuang ir kt. 2004):

1. Darbo užduočių užbaigimas (novatoriškumas, stabilumas, dėmesys detalėms).
2. Tarpasmeniniai santykiai (orientacija į komandinį darbą ir pagarba žmonėms).
3. Individualus elgesys (orientacija į rezultatus, agresyvumas).

OCP taikytas daugelio mokslininkų darbuose (Fidock, Talbot, 2008; Marchand ir kt., 2013; Lee, Yu, 2004; Marmenout, 2007; Sarros; Gray, Densten, 2003; Vandenberghe, 1999; Cable ir Parson, 2001; Sarros ir kt., 2011; Bellou, 2010). Pavyzdžiui, D. Cable ir C. Parson (2001) šį vertinimo metodą taikė, siekdami patvirtinti asmens tinkamumą organizacijai įdarbinimo metu (Sarros, Gray, Densten, 2003). K. Bairdas ir kt. (2011) jį taikė, siekdami ištirti ryšį tarp organizacinės kultūros ir vadybos kokybės praktikos. Ch. Vandenberghe'as (1999) taikė C. A. O'Reilly'io OCP metodą, siekdamas ištirti asmens ir organizacijos vertybių kongruenciją ir pan. Akcentuotina, kad mokslininkai šį metodą taikė siekdami išsiaiškinti organizacijos puoselėjamas vertybes ir darbuotojo poziciją jų atžvilgiu, tai

leido pripažinti, kad organizacinė kultūra yra viena iš darnos ir (socialinės) atsakomybės siekimo organizacijoje priemonių. Tyrime nustatyta, kiek darbuotojas ir organizacija dalijasi bendromis vertybėmis, tikslais ir įsitikinimais, siekiant įvertinti organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos rezultatų ryšį organizacinės elgsenos lygmeniu, kurie daro įtaką darniam organizacijų vystymuisi. Galima pastebėti, kad OCP metodas organizacinės kultūros tyrimuose taikomas gana plačiai.

3. Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (modelis) (angl. *Denison Organizational Culture Scale*, DOCS). D. R. Denisono (2006) teigimu, daugelyje organizacinės kultūros apibrėžimų akcentuojamos organizacijos vertybės, elgesys, prielaidos – visa tai, kas turi mažai ką bendro su organizacijos veiklos klausimais. Todėl minėtas autorius didžiausią dėmesį sutelkė būtent į tuos organizacinės kultūros aspektus, kurie daro didžiausią įtaką organizacijos veiklai. Jis pateikė organizacinės kultūros vertinimo skalę, kuri taikyta daugiau kaip 6000 įvairių organizacijų, įvairiomis kalbomis visame pasaulyje. Tai viena iš nedaugelio metodikų, leidžianti organizacijoms stebėti ir vertinti organizacinę kultūrą. DOCS orientuota į tam tikrus veiksnius (išskirti remiantis mokslinių tyrimų patirtimi), kurie turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Ši metodika pirmiausia taikoma organizacijose, kurios nori pakeisti savo organizacinę kultūrą ir tobulinti veiklą. Organizacinės kultūros skalė grindžiama keturiais kultūros bruožais, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai, tai: *dalyvavimas (įsitraukimas)*, *prisitaikymas*, *nuoseklumas* ir *misija* (Ahmad, 2012). Kiekvienas šių bruožų matuojamas trimis sudedamaisiais indeksais, kurių kiekvienas matuojamas penkiais tyrimo rodikliais.

*Dalyvavimas (įsitraukimas)*. D.R.Denisonas (2006) pažymi, kad mokslinėje literatūroje atskleista, jog sėkmingai dirbančios organizacijos įgalioja savo žmones burti organizacijoje komandas ir ugdyti žmogaus gebėjimus visais lygmenimis. Organizacijos nariai yra įsipareigoję savo darbui ir jaučia didelę atsakomybę. Visuose lygiuose dirbantys žmonės supranta, kad turi kažkiek prisidėti priimant sprendimus, kurie turės įtakos jų darbui, supranta ir tai, kad jų darbas tiesiogiai susijęs su organizacijos tikslais. Tai leidžia organizacijai įtraukti neoficialias, savanoriškas ir numanomas kontrolės sistemas, o ne kurti biurokratinės kontrolės sistemas. Įsitraukimas matuojamas šiais rodikliais: gebėjimų ugdymas, komandinė orientacija, galios suteikimas (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009).

*Pastovumas (darnumas)*. Literatūroje pažymima, kad organizacijos yra veiksmingos tada, kai jų veikla darni ir gerai integruota. Elgesys priklauso nuo pagrindinių vertybių, lyderiai ir sekėjai turi pakankamą kvalifikaciją susitarti ir įtraukti įvairius požiūrius, kad organizacijos veikla būtų tinkamai integruota. Organizacijos skatina

darbuotojus mąstyti ir sukuria organizacines sistemas, kurios kuriamos bendru susitarimu. Šios organizacijos turi labai atsidavusius darbuotojus, aiškius metodus, kaip plėtoti verslą. Modelyje šis bruožas matuojamas trimis rodikliais: pagrindinės vertybės, susitarimas, koordinavimas ir integracija.

*Prisitaikymas (adaptyvumas).* Prisitaikanti organizacija organizacijos poreikius paverčia veiksmais. Jos prisiima riziką ir mokosi iš savo klaidų, ir turi galimybių ir patirties vykdyti pokyčius. Nuolat lavinamas gebėjimas tenkinti klientų poreikius, įsitikinimus, tai palaiko organizacijos gebėjimą iš išorės priimti ir interpretuoti signalus, pritaikyti juos vidinėms sistemoms, siekiant didinti organizacijos galimybes išgyventi ir augti (Denison, 2006). Prisitaikymas matuojamas trimis rodikliais: pokyčių įgyvendinimas, požiūris į klientus, organizacinis mokymas (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009).

*Misija.* Sėkminga organizacija turi aiškius tikslą ir kryptį, kurie apibrėžia organizacijos strateginius tikslus ir atskleidžia tai vizijoje, kaip organizacija atrodys ateityje. Misija įprasmina organizacijos socialinį vaidmenį ir išorės tikslus. Ji nurodo aiškią kryptį ir tikslus, kurie padeda numatyti tinkamą organizacijos ir jos narių veiksmų eigą. Misija leidžia organizacijai formuoti dabartinę elgesį, numatant normą elgseną ateityje. Misija matuojama šiais rodikliais: vizija, tikslai ir siekiai, strateginės kryptys (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009).

Daugelis mokslininkų (Mobley, Wang, Fang, 2005; Davidson ir kt., 2007; Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009; Sharifirad, Aaei, 2012; Ahmad, 2012; Nongo, Ikyayon, 2012; Jofreh, Masoumi, 2013; Bukartienė, 2012; Khalili, 2014; Salajeque, Naderifar, 2014 ir kt.), vertindami OK, dažnai pasirenka taikyti DOCS vertinimo skalę.

4. Organizacinės kultūros vertinimo priemonė (angl. *Organizational culture inventory*, OCI). Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCI) yra kiekybinis, juo vertinama dvylika elgesio normų, susijusių su trimis organizacinės kultūros stiliais: *konstruktyviu*, *pasyviu* / *gynybiniu* ir *agresyviu* / *gynybiniu* (Cooke, Szumal, 2013). Nuo 1983 metų, kai buvo pristatytas šio instrumento prototipas, jis panaudotas daugiau kaip tūkstantyje organizacijų, apklausiant daugiau kaip 2 milijonus respondentų visame pasaulyje (Balthazard, Cooke, Richard, Potter, 2006; Cooke, Szumal 2013). Atliekant OK tyrimus ši vertinimo metodika / instrumentas taikomas gana dažnai (Xenikou, Furnkam, 1996; Bilsky, Jehn, 2002; Balthazard, Cooke ir kt., 2006; Xenikou, Simosi, 2006; Johnson ir kt., 2009; Moradi ir kt., 2012 ir kt.).

OCI instrumentu matuojama 12 skirtingų, bet tarpusavyje susijusių elgesio normų ir lūkesčių, kurie apibūdina organizacinę kultūrą (Kwantes, Boglarsky, 2007).

Elgesio normas, kurios matuojamos OCI, apibrėžia du pagrindiniai matmenys, iš kurių pirmasis dėmesį skiria žmogui, o ne užduočiai, antrasis matuoja lūkesčius, nukreiptus tenkinti aukštesnio lygio poreikius, lyginant su žemesnio lygio saugumo poreikių tenkinimu. Remiantis šiais matmenimis, 12 vertinamų normų suskirstytos į tris pagrindines grupes: konstruktyvus, pasyvus / gynybinis ir agresyvus / gynybinis. Reikėtų pastebėti, kad pagrindinį dėmesį skiriant elgesio normoms šis OCI vertinimo instrumentas nuo kitų skiriasi globalumu, pasaulio kultūros, bendrųjų vertybių akcentavimu. Kitaip tariant, vertinant elgesio normas ir lūkesčius, OCI organizacinės kultūros koncepciją daro mažiau abstrakčią, organizacijos nariams lengviau suvokiamą ir valdomą (Balthazard ir kt., 2006).

OCI instrumentas gali būti naudojamas: nustatyti organizacinės kultūros pertvarkymo poreikį; suplanuoti ir stebėti organizacijos plėtros programas; kaip pagalbinių priemonė didinti narių įsipareigojimus, skatinti mokymąsi organizacijoje, gerinti darbo kokybę ir darbuotojų patikimumą, ir / arba klientų aptarnavimą; skatinti vadovus domėtis organizacine kultūra; akademiniams tikslais (Human Synergistic International, prieiga internete).

5. Organizacinės kultūros indeksas (angl. *Organisational Culture Index*, OCI). Instrumentas sukurtas E. Wallacho 1983 metais. Šis instrumentas padeda įvertinti, kaip organizacijos nariai suvokia organizacinę kultūrą, ji gana plačiai naudojama daugelyje organizacijų identifikuojant kultūros kategorijas (Khan, Rashid, 2012). Autorius vartoja *kultūros dimensijos* terminą, siekdamas pabrėžti, kad kultūra ne monolitinis, o greičiau daugiamatis reiškiny (Dubkevic, Barbars, 2010). Organizacinė kultūra klasifikuojama į tris skirtingas dimensijas: *biurokratija*, *inovacijos*, *parama / palaikymas* (Dubkevic, Barbars, 2010; Roper, 2011; Khan, Rashid, 2012).

Pasak E. Wallacho (1983) *biurokratinei* kultūrai būdinga hierarchija, aiškus valdžios pasidalijimas, organizuotumas ir sistemingas darbas (Choi, 2009). Literatūroje pažymima, kad biurokratinė organizacija netinka pritraukti ir išlaikyti kūrybingus bei ambicingus darbuotojus, nes jai būdingos aiškos taisyklės ir reglamentai, kurie gali slopinti naujas idėjas, riboti darbuotojų siekį panaudoti visas įmanomas žinias kuriant naujus produktus ar paslaugas. K.S.Cameronas ir R. E. Quinnas (1999) pastebėjo, kad vadovai, kuriuos supa biurokratinė kultūra (minėti autoriai ją vadina *hierarchine*), puikiai kontroliuoja darbuotojus, geba administruoti, koordinuoti ir išlaikyti norimą darbo efektyvumą. Kai kurie mokslininkai atskleidė, kad biurokratinė kultūra neigiamai veikia pasitenkinimą darbu, darbuotojų įsipareigojimą ir dalyvavimą (Chen, 2004; Koberg, Chusmir, 1987). *Inovacijomis* paremta kultūra yra įdomi ir kūrybiška, čia gausu iššūkių ir rizikos. E. Wallacho (1983) teigimu,

asmuo, tinkamas inovacinei kultūrai, yra orientuotas į rezultatus, riziką, jis kūrybingas, motyvuotas, iniciatyvus ir lankstus. K. C. Cameronas ir R. E. Quinnas (1999) tokią kultūrą conceptualizavo kaip rinkos kultūrą (Choi, 2009). *Paramos / palai-kymo* kultūrai būdingas pasitikėjimas, paskatinimas, bendradarbiavimas ir orientavimas į santykius. Šioje kultūroje skatinama, darni ir atvira darbinė aplinka (Hajipour, Ghanavati, 2011; Bigliardi ir kt., 2012).

Instrumentą sudaro 24 teiginiai, po 8 teiginius kiekvienai dimensijai. Rangavimo skalę sudaro 4 balai, kur 1 reiškia, kad visiškai nebūdinga mano organizacijai, 4 – labai būdinga mano organizacijai (Lok, Westwood, Rhodes, Wang, 2009; Taormina, 2008; Bigliardi ir kt., 2012). Šis organizacinės kultūros vertinimo instrumentas mokslininkų gana plačiai taikoma iki šių dienų (Yahyagil, 2006; Lok, Westwood, Rhodes, Wang, 2009; Taormina, 2008; Dubkevic, Barbars, 2009, 2010; Roper, 2011; Hajipour, Ghanavati, 2011; Chow, 2012 ir kt.).

6. G. Hofstede'o organizacinės kultūros vertinimas (angl. *Hofstede's Measure of Organisational Culture*). G. Hofstede'as (1981) tyrimų pradžioje aprašė keturias dimensijas, kurios apima kultūrą, ir tik vėlesniuose tyrimuose išryškėjo dar keletas dimensijų (Gambi ir kt., 2015). Šiandien G. Hofstede'o ir kt. (1990) empirinis tyrimas apima šešias nepriklausomas dimensijas, kurios apibūdina organizacijos OK praktiką (*P* įvardija praktiką) (Bos ir kt., 2011):

*P1: Orientacija į procesą / į rezultatą.* Šios dimensijos susijusios su techninėmis ir biurokratinėmis procedūromis, su kuriomis susiduriama kasdien. Į rezultatus orientuotoje kultūroje kiekvienas organizacijos narys vienodai suvokia savo veiklos metodus. Į procesą orientuotoje kultūroje didžiausias suvokimo skirtumas. Organizacijos nariai gali skirtingai suvokti darbo metodus. G. Hofstede'as (1994) pažymi, kad organizacijos, pasižyminčios stipria kultūra, labiau orientuotos į rezultatus.

*P2: Orientacija į darbą / į darbuotojus.* Į darbą orientuota kultūra prisiima atsakomybę už darbuotojų atliekamą darbą ir nieko daugiau. Į darbuotojus orientuota kultūra prisiima didesnę atsakomybę už savo darbuotojų gerovę. Tai yra orientacija į istorinius faktus, pavyzdžiui, organizacijos įkūrėjų dalyvavimas ar nedalyvavimas istoriniuose įvykiuose, kaip ekonominė krizė ar darbuotojų atleidimas.

*P3: Parapinis / profesionalus.* Visų pirma organizacijoje labiausiai išsilavinę nariai identifikuojami su jų profesija. Vėliau nariai tapatinami su organizacijos, kurioje jie dirba, aplinka.

*P4: Atvira sistema / uždara sistema.* Ši dimensija parodo vidaus ir išorės komunikacijos stilių ir kaip pašaliečiai bei naujokai priimami į organizaciją.

*P5: Griežta kontrolė / laisva kontrolė.* Ši dimensija parodo formalumo ir punktualumo laipsnį organizacijos viduje. Iš dalies tai yra technologinė funkcija:

bankai ir farmacijos organizacijos gali rodyti griežtą kontrolę, reklamos agentūrose gali vyrauti laisva kontrolė. Bet net tos pačios krypties organizacija gali rinktis skirtingą kontrolės stilių.

*P6: Pragmatinis / normatyvinis.* Šios dimensijos orientuotos į verslo aplinką, ypač bendradarbiavimą su klientais. Aptarnavimo srities organizacijos labiau orientuotos į pragmatiškumą (lankstumą), tuo tarpu teisės normų besilaikančios organizacijos labiau yra normatyvinę praktiką. Tačiau, kaip pažymi G. Hofstede'as (1994), šis modelis ne visada atitinka realybę.

Minėtos dimensijos tam tikros šalies organizacijoje nebūtinai visos taikomos. Šis modelis padeda suprasti organizacinę kultūrą (Hilal ir kt., 2009). Kitaip tariant, ko žmonės turi išmokti, kai jie priklauso organizacijai, kuri daugiausia apsiriboja patirtimi. Vertybės savo ruožtu labiausiai įsisąmoninamos šeimoje ir mokykloje, darbo aplinka tik iš dalies gali keisti žmonių pripažįstamas vertybes. Mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra dažnai pateikiama kaip vertybės. Šia prasme nesusipratimas kyla dėl to, kad čia paprastai neakcentuojama, kuo skiriasi lyderių ir kitų organizacijos narių vertybės. Organizacijos įkūrėjai, lyderiai, remdamiesi savomis vertybėmis, sukuria simbolius, ritualus, herojus, tai lemia kasdienę organizacijos narių praktiką. Tačiau pastarieji, tenkindami organizacijos poreikius, tik ribotai pri-taiko savo asmenines vertybes (Hofstede, 1994). Nepaisant šio paviršutiniško požiūrio, organizacinę kultūrą sunku valdyti ir keisti, jai tapus kolektyviniu įpročiu. Pa-keitus šiuos įpročius, vadovybės užduotis turėtų būti grindžiama sąnaudomis, galima nauda ir strategine analize (Hofstede, 1994). G. Hofstede'o organizacinės kultūros vertinimas taikomas įvairiuose vadybiniuose tyrimuose, kurie susiję su organizacine kultūra (Hofstede, 1994; Flynn, Saladino, 2006; Hilal ir kt., 2009; Kull, Wacker, 2010; Bos ir kt., 2011; Jucevičius, 2013 ir kt.).

7. Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (angl. *Organizational Culture Assessment Questionnaire*, OCAQ). OCAQ pradininku laikomas T. Parsonsas, kuris sukūrė klausimyno matmenis ir pateikė veiksmų teoriją, be to, išskyrė keturias kritines funkcijas, kurias kiekviena organizacija turėtų atlikti, siekdama ilgalaikių tikslų. Tačiau daugelyje literatūros šaltinių organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (OCAQ) siejamas su M. Sashkinu (1997), kuris baigė kurti ir modifikavo šią metodiką / instrumentą, siekdamas padėti žmonėms suprasti ir i-dentifikuoti organizacinę kultūrą jų organizacijose, nustatyti organizacijos proble-mas ir suvokti, kokioje kultūroje jie norėtų dirbti ar kokios reikėtų, norint spręsti įvairias su organizacija susijusias problemas (Kriemadis ir kt., 2008).

Organizacinės kultūros vertinimo klausimyne (OCAQ) skiriamos keturios OK vertinimo dimensijos: *pokyčių valdymas*, *tikslų siekimas*, *suderintas komandinis darbas*, *orientacija į klientą*. M. Sashkinas (1990; 1997) skyrė ir penktą dimensiją – *stiprios kultūros kūrimas*. Kiekviena šių dimensijų remiasi vertybėmis ir įsitikinimais, kuriais organizacijos nariai dalijasi tarpusavyje (Kriemadis ir kt., 2008).

*Pokyčių valdymas*. Ši dimensija susijusi su tuo, kaip organizacija geba priimti organizacijos aplinkoje vykstančius pokyčius. Visos organizacijos yra atviros aplinkos poveikiams, todėl organizacija ir vadinama *atvira sistema*. Tai tapo akivaizdu šiandien, sparčiai kintant technologijoms ir socialiniam gyvenimui. Šiuo atveju akcentuoti įsitikinimai, padedantys veiksmingai valdyti pokyčius. Pavyzdžiui, įsitikinimas, kad vienas žmogus gali paveikti aplinką (toks tikėjimas yra visiškai pagrįstas). Ir priešingai, kad neįmanoma paveikti aplinkos, nes tai gali trukdyti veiksmingai valdyti pokyčius. OCAQ įvertina, kaip respondentai mato savo organizaciją ir kaip prisitaiko prie vykstančių pokyčių.

*Tikslų siekimas*. Visos organizacijos, paisydamos klientų lūkesčių, turi siekti tam tikrų tikslų. M. Sashkinas, W. E. Rosenbachas (2013) pažymi, kad kliento vaidmuo yra labai svarbus, todėl ir sukurta atskira *orientacijos į klientą* skalė. Tikslų siekti lengviau, kai darbuotojų ir organizacijos tikslai dera tarpusavyje. Klausimyne prašoma respondentų apibūdinti, kaip veiksmingai organizacijoje įgyvendinami tikslai.

*Suderintas komandinis darbas*. Ilgalaikis organizacijos išlikimas priklauso nuo to, kaip glaudžiai organizacijos viduje tarpusavyje susiję asmenys ir grupės nariai, kiek jie bendradarbiauja, kaip sklandžiai perduoda informaciją ir pan. Klausimynas padeda įvertinti, kaip efektyviai organizacijoje koordinuojamas asmenų ir komandų darbas.

*Orientacija į klientą*. Į klientą orientuotos vertybės atskleidžia tikėjimą kliento svarba. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos mano, kad organizacijos pirmiausia turėtų sukurti naują produktą, tik tada bandyti pritraukti klientus. Skirtingos organizacijų strategijos pagrįstos įsitikinimu, kad nauji produktai ar paslaugos turi būti plėtojami natūraliai, palaikant orientaciją į klientą. Klausimynas padeda įvertinti, kiek organizacija savo tikslus orientuoja į klientų poreikių tenkinimą. Skalė taip pat nagrinėja, kokios pagrindinės ir strateginės vertybės veiksmingai orientuotos į klientą.

*Kultūros stiprumas*. Visų organizacijų OK suformuota vertybių ir įsitikinimų pagrindu, kuriais vadovaujasi dauguma arba visi organizacijų nariai. Kai kurios organizacijos išgyvena krizes ir tam, kad išliktų, turi sutelkti visus žmonių fizinius išteklius, tada stipri organizacinė kultūra padeda organizacijai įveikti sunkumus ir išlikti. Kuo daugiau žmonių vadovaujasi organizacijos vertybėmis tuo stipresnė yra

kultūra. Stipri organizacinė kultūra užtikrina organizacijos stabilumą (Sashkin, Rosenbach, 2013). Klausimynas padeda nustatyti, ar stipri organizacinė kultūra ir kiek organizacijos darbuotojai pritaria organizacijos vertybėms.

Aptartas klausimynas naudojamas įvairių mokslininkų (Wallace, Weese, 1995; Kriemadis ir kt., 2008; 2009; Althaynek, Wezermes, 2008; Sashkin, Rosenbach, 2013 ir kt.) vertinant organizacinę kultūrą organizacijose.

8. Organizacijos vertinimo tyrimas (angl. *Organizational Assessment Survey*, OAS) sukurtas dešimtojo praeito amžiaus dešimtmečio viduryje, mokymosi studijų centre, Džordžo Vašingtono universiteto Personalo valdymo institute (Johnson, Schwandt, 1998; Lutgen-Sandvik, Sypher, 2009). Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo išmatuoti socialinius veiksnius, kurie susiję su organizacijos veikla ir mokymusi. OAS yra mokslinis tyrimas, metodiškai pagrįstas apklausa, padedantis darbuotojams įvertinti organizacinę kultūrą ir darbo klimatą. Apklausa įtraukia įvairias dimensijas, kurios padeda kritiškai vertinti tokius aspektus kaip komandinį darbą, orientaciją į klientą ir etiką (Survey of current business, 2011). Instrumentas įtraukia 17 skirtingų dimensijų apie organizacijos klimatą, kas yra labai svarbu siekiant užtikrinti darbo našumą (Sandvik, Sypher, 2009; Park ir kt., 2015). OAS apklausos dimensijos (žr. 8 lentelę) (Lutgen-Sandvik, Sypher, 2009).

8 lentelė

**OAS apklausos dimensijos**

| OAS dimensijos                       | Apibūdinimas                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atlygis ir pripažinimas.             | Gera veikla yra atpažįstama ir atlyginama.                                                    |
| Vystymas /orientavimas               | Darbuotojams suteikiama galimybė tobulėti ir mokytis.                                         |
| Inovacijos /tobulinimas              | Skatinamas kūrybiškumas, vadovai priima permainas.                                            |
| Orientavimas į klientą.              | Organizacija atsižvelgia į klientų poreikius, pasiūlymus.                                     |
| Valdymas                             | Vadovai atsižvelgia į darbuotojų reikmes ir įsitraukia į valdymo praktiką.                    |
| Teisingumas /pagarba                 | Darbuotojai gerbia vienas kitą, darbo paskirstymas ir drausmė yra teisingi.                   |
| Informacija /komunikacija            | Darbuotojams nuolat suteikiama darbui būtina informacija.                                     |
| Įtraukimas                           | Darbuotojai turi teisių, įtraukiami į veiklą.                                                 |
| Darbo sąlygos / ištekliai            | Darbuotojai disponuoja pakankamai ištekliais.                                                 |
| Darbo aplinka                        | Puikios fizinės darbo sąlygos (temperatūra, apšvietimas, garsas ir pan.).                     |
| Pusiausvyra tarp darbo ir šeimos     | Vadovai turi derinti darbo ir šeimos klausimą.                                                |
| Stresas                              | Įtampa darbe yra streso šaltinis.                                                             |
| Bendradarbiavimas /komandinis darbas | Organizacijoje vyrauja laisva bendradarbiavimo atmosfera ir komandinis darbas.                |
| Valdymo pokyčiai                     | Programos padeda žmonėms priimti pokyčius, kurie organizacijai yra būtini.                    |
| Planavimas / vertinimas              | Planuojamos procedūros, numatomi tikslai ir vertinimo poveikis.                               |
| Įvairovė                             | Gerbiama ir vertinama žmonių skirtumai, netoleruojama diskriminacija.                         |
| Priežiūra / kontrolė                 | Vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, kai vadovai matomi kaip teisingi ir sąžiningi. |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis Lutgen-Sandvik, Sypher, 2009.

Atliekant OK tyrimus OAS instrumentą naudojo: P. L. Sandvik, B. D. Sypher (2009), E. Moradi ir kt. (2012), J. Park, K. H. Lee, P. S. Kim (2015) ir kiti mokslininkai.

9. Organizacinės kultūros klausimynas (angl. *Corporate Culture Questionnaire*, CCQ). Klausimynas sukurtas 1993 m. P. Saville'o ir R. Holdsworth'o, remiantis sociologine ir psichologine patirtimi šioje srityje, taip pat atlikta literatūros analize. Originalų korporacinės kultūros klausimyną sudaro 126 teiginiai, vertinami pagal 5 balų Likerto skalę (nuo *visiškai nesutinku* iki *visiškai sutinku*) (Jung, Scott, Davies, 2008). Sudaryta skalė apima 23 dimensijas pagrindinėse keturiose OK srityse (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

### Organizacinės kultūros modelis (CCQ)

| Veiklos sritis (angl. <i>The performance domain</i> )                |                                         |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| P1                                                                   | Rūpinimasis kokybe                      |
| P2                                                                   | Rūpinimasis kiekybe                     |
| P3                                                                   | Naujos įrangos naudojimas               |
| P4                                                                   | Kūrybiškumo skatinimas                  |
| P5                                                                   | Orientavimasis į klientą                |
| P6                                                                   | Orientavimasis į prekybą                |
| Žmonių išteklių sritis (angl. <i>The human resources domain</i> )    |                                         |
| H1                                                                   | Rūpinimasis darbuotojais                |
| H2                                                                   | Įsitraukimas į darbą                    |
| H3                                                                   | Rūpinimasis karjera                     |
| H4                                                                   | Dėmesys veiklos rezultatams ir atlygiui |
| H5                                                                   | Lygių galimybių užtikrinimas            |
| Sprendimų priėmimo sritis (angl. <i>The decision-making domain</i> ) |                                         |
| D1                                                                   | Formalizavimo laipsnis                  |
| D2                                                                   | Darbuotojų įtaka priimant sprendimus    |
| D3                                                                   | Sprendimų priėmimo veiksmingumas        |
| D4                                                                   | Rūpinimasis ilgalaikę perspektyva       |
| D5                                                                   | Pokyčiai                                |
| D6                                                                   | Rūpinimasis aplinka                     |
| D7                                                                   | Rūpinimasis darbuotojų saugumu          |
| Santykių sritis (angl. <i>The relationships domain</i> )             |                                         |
| C1                                                                   | Vertikalieji santykiai tarp grupių      |
| C2                                                                   | Santykiai grupėse                       |
| C3                                                                   | Tarpusavio bendradarbiavimas            |
| C4                                                                   | Bendravimo veiksmingumas                |
| C5                                                                   | Organizacijos tikslų suvokimas          |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis Grange, 2007.

Šios vertinimo metodikos privalumas – ji ekonomiškai veiksminga ir mažos darbo sąnaudos renkant duomenis iš didelių organizacijų. Ši metodika leidžia palyginti skirtingas organizacijas, gali būti naudinga, kai vyksta pokyčiai. Atlikta šių keturių vertinimo sričių koreliacija ir faktorinė analizė rodo sutapimą tarp skalių ir skalių viduje, taigi vertinimo metodika yra validi (Robertson ir kt., 2002).

Kiekvienos srities dimensijų reikšmė nustatyta remianti empiriniais ir teoriniais tyrimais (Saville, Holdsworth, 2000). Autorių teigimu, tai yra pagrindinės organizacinę kultūrą atskleidžiančios sritys. Klausimynas leidžia įvertinti, kaip darbuotojai suvokia savo organizacijos organizacinę kultūrą. Kai kurie mokslininkai (Roos, Eeden, 2008; Grange, Geldenhuys, 2008 ir kt.), atlikdami OK tyrimus, taiko būtent šią metodiką.

10. Kultūros klausimynas organizacinės kultūros vertinimo kontekste (angl. *Contextual Assessment of Organisational Culture*, CAOC). T. Reimano ir P. Oedewaldo (2002) kontekstinėje organizacinės kultūros vertinimo (CAOC) metodikoje taikomi kokybinis ir kiekybinis metodai. CAOC sudaro trys etapai: *organizacijos pagrindinių užduočių conceptualizavimas; pagrindinių organizacinės kultūros vertybių apibūdinimas, kokybinis kultūros vertinimas*. Čia taikoma daug metodų, kaip dokumentų analizė, darbas grupėse, interviu su skirtingų lygių darbuotojais organizacijoje, organizacinės kultūros klausimynas, veiklos stebėjimas ir veiklos veiksmingumo skatinimo seminarai. Klausimynas išbandytas Suomijos nacionalinėje FINNUS branduolinės saugos mokslinėje programoje 1999–2002 tyrimo metu. Klausimynas pritaikytas organizacijoje ir išverstas į švedų kalbą trijų susitikimų su visa tyrimo grupe metu.

Vieną klausimyną sudaro maždaug 100 klausimų. Teiginiai vertinami pagal 6 balų Likerto skalę (pradedant nuliu), pateikiami du atvirieji klausimai. Skalėse teiginių skaičius skiriasi, jis priklauso nuo organizacijos specifiškumo. Atvirieji klausimai suformuluoti taip: *Kokios yra X įmonės veiklos stiprybės? Kokios yra X įmonės veiklos silpnybės?* Klausimyne skiriami keturi pagrindiniai skyriai:

*Darbo vertybės (suvokiamos – A skyrius, idealios – D skyrius, 35 teiginiai).* Vertybės atrinktos remiantis K. S. Camerono ir R. E. Quinno sudaryta vertybių sistema bei ankstesnių tyrimų (Reiman, Norros, 2002; Reiman ir kt., 2004) rezultatais. Respondentai turi pažymėti, kiek jie sutinka su pateiktomis vertybėmis (A skyrius). Be to, respondentai pagal tą pačią vertybių sistemą paprašyti įvertinti savo idealias vertybes (D skyrius).

*Psichologinės charakteristikos, susijusios su darbu (B skyrius, 32 teiginiai).* Mokslininkai (Hackman, Lawler, 1971; Hackman, Oldham, 1975; 1979, cit. Reiman ir kt., 2004) išanalizavo nemažai darbo vietų ir nustatė pagrindines dimensijas, kurias

reikėtų taikyti kiekviename darbe. Jie nustatė penkias darbo dimensijas, tai: įgūdžių įvairovė, užduoties nustatymas, užduočių svarba, savarankiškumas, grįžtamasis ryšys. Be to, išskyrė tris psichologines darbuotojo būsenas: darbas jam turi būti prasmingas; jis turi suprasti, kad yra atsakingas už darbo rezultatus; turi gebėti nustatyti, kiek jis įdeda pastangų, kokių rezultatų pasiekia ir ar to pakanka. Kai kurių mokslininkų (Hackman, Oldham, 1975; 1979, cit. Reiman ir kt. 2004) nuomone, darbo motyvacija ir aukštos kokybės darbo rezultatai galimi darbuotojui pasiekus šias tris psichologines būsenas. Klausimai iš pradžių sudaryti minėto teorinio modelio pagrindu ir remiantis ankstesnių organizacijos kultūros tyrimų rezultatais (Reiman, Oedewald, 2002; Reiman ir kt., 2004). Tačiau bandomuoju tyrimu nustatyta ketvirta psichologinė būsena – kontrolės jausmas, kuri taip pat buvo įtrauka į B skyrių (Reiman ir kt., 2004).

*Pagrindinės užduotys (C skyrius, 23 teiginiai).* Iš pradžių klausimai buvo susiję su bendraisiais techninės priežiūros darbų atominėje elektrinėje reikalavimais. Klausimai iš pradžių suformuluoti interviu pagrindu, vedant seminarus su techninės priežiūros ekspertais. Vėliau pritaikyti klausimai, patikrinti atliekant bandomąjį tyrimą (Reiman, Oedewald, 2002; Reiman ir kt., 2004). Atliekant tyrimą išskirtos trys svarbiausios užduotys: numatyti, redaguoti, stebėti. Priemonės kuriomis siekiama suvokti pagrindines užduotis yra bendros visoms organizacijoms (Reiman ir kt., 2004).

Vertinant tam tikroje organizacijoje vyraujančią kultūrą tiriamos organizacijos vertybės, praktika, artefaktai ir pagrindinės užduotys. Lyginant šiuos elementus bandoma išsiaiškinti organizacijoje vyraujančius įsitikinimus. Užduočių analizė padeda nustatyti pagrindinį darbo turinį ir pagrindinius darbo reikalavimus. Atliekant tyrimą būtina bendradarbiauti su tikslinėmis grupėmis, apimančiomis tiek praktines problemas, tiek ir mokslines problemas, kurias siekiama išspręsti (Reiman, Oedewald, 2002). Reikšmingų mokslinių tyrimų, kur būtų taikoma ši metodika, nepavyko surasti. Sukurta metodika labiau taikoma pačių autorių.

11. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Tool*, OCA). Jis sukurtas, siekiant įvertinti organizacinę kultūrą aukštųjų technologijų organizacijose. R. Reigle (2001) manymu, šių organizacijų nariai yra kvalifikuoti darbuotojai, dirbantys su sparčiai kintančiomis technologijomis. Taigi kultūros matavimo skalėje turėjo būti atsižvelgta į šias charakteristikas ir darbo aplinką (Sirikrai, 2006).

**Organizacinės kultūros vertinimo OCA skalė**

| <b>Vertinami kriterijai /dimensijos</b> | <b>Ekologiniai /organiniai požymiai</b>                                       | <b>Mechaniniai požymiai</b>                                                                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kalba                                   | Herėjai, istorijų pasakotojai<br>Teigiami mitai ir legendos                   | Akronimai (sutrumpinimai), žargonas<br>Neigiamos metaforos                                         |
| Artefaktai ir simboliai                 | Simboliai, atskleidžiantys integraciją ir paramą<br>Atvira politika           | Simbolių atskyrimas (pavyzdžiui, netinkama apranga)<br>Maži kabinetai žemiausios grandies vadovams |
| Elgesys                                 | Darbo rezultatų šventimas<br>Būdų, kaip geriau atlikti darbą, paieška         | Išėjimo į pensiją šventimas<br>Tikimybė dirbti ilgas darbo valandas                                |
| Deklaruojamos vertybės                  | Pagyrimas už gerai atliktą darbą<br>Lanksčios darbo valandos                  | Pabrėžiama darbo kokybė<br>Mokėjimo terminų atidėjimai                                             |
| Įsitikinimai ir pagrindinės prielaidos  | McGregorio Y teorija: darbuotojai nori dirbti, juos reikia mažai kontroliuoti | McGregorio X teorija: darbuotojai turi būti verčiami dirbti, jiems reikia griežtos kontrolės       |

Šaltinis: Sirikrai, 2006.

Autorius nustatė 5 kriterijus, apibrėžiančius kiekvieną kultūros elementą: 1) kalbą; 2) artefaktus ir simbolius; 3) elgesį (elgesio modelis); 4) deklaruojamas vertybes; 5) įsitikinimus ir pagrindines prielaidas. Remdamasis T. Burnso ir G. M. Stalkerio (1961) (cit. Reigle, 2001) organizacinės struktūros taksonomiją, R. Reigle'as (2001) organizacinę kultūrą suskirstė į du tipus: ekologinę ir mechaninę, todėl kiekvienas kriterijus orientuotas į šiuos tipus. OCA vertinimo skalė pateikta 10 lentelėje. Šį klausimyną sudaro 45 klausimai, vertinami pagal 8 balų Likerto skalę (*visiškai sutinku* ir *visiškai nesutinku*). Kuo rezultatai arčiau 1, tuo labiau remiamasi mechaniniu tipu, kuo arčiau 8, tuo labiau remiamasi ekologiniu tipu. Apklausa išbandyta 30-ye organizacijų, apklausus apie 275 darbuotojus. Aptartas instrumentas nėra plačiai taikomas, tačiau pačių autorių yra pagrįstas ir validus.

12. Japonijos organizacinės kultūros skalė (angl. *Japanese Organizational Culture Scale*, JOCS). J. Lawsas ir T. P. Tangas (1999) sutelkė dėmesį į japonų organizacinę kultūrą. Autorių teigimu, svarbūs kultūros skirtumai gali pasireikšti per kalbą. Vienas iš pavyzdžių – nemažai japonų kalbos žodžių susiję su pareiga, atsakomybe, ištverme, ko trūksta amerikiečiams. Japonijos vadovai tariasi su kiekvienu darbuotoju kaip su asmenybe, o ne kaip su darbininku. Japonijoje darbo aplinka neatsiejama nuo bendruomenės jausmo. Atsižvelgę į tai M. R. Tangas ir kt. (2000) ištyrė japonų valdymo filosofiją ir sukūrė japonų organizacinės kultūros skalę (angl. *Japanese Organizational Culture Scale*, JOCS). Remiantis minėtu šaltiniu, japonų valdymo filosofija apima keturias koncepcijas: dėmesys šeimai ir lojalumas

(5 teiginiai); nuoširdus bendravimas (4 teiginiai); komandos požiūris (3 teiginiai); vadovų žinios (3 teiginiai). Klausimyną sudaro 15 teiginių, kurie vertinami pagal 5 balų Likerto skalę (*visiškai nesutinku*, *visikai sutinku*). JOCS išbandytas apklausiant 300 darbuotojų dviejose JAV automobilių gamybos organizacijose. Viena iš šių organizacijų – japonų, kita priklauso JAV. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad japonų organizacijose didesnis dėmesys skiriamas šeimai ir lojalumui, čia nuoširdžiau bendraujama, daugiau dėmesio skiriama komandiniam darbui, vadovai vertinami kaip turintys daugiau žinių, lyginant su Amerikos organizacija (Laws, Tang, 1999). Autoriai pažymi, kad skalė labiausiai atskleidžia elgesio aspektą. Be to, ji išbandyta homogeniniame kontekste, kur visi respondentai priklausė tai pačiai pramonės šakai, šiek tiek panaši buvo ir darbo aplinka (Laws, Tang 1999; Sirikrai, 2006).

13. L. Šimanskienės, L. Sandu (2013) organizacinės kultūros vertinimo metodas. Organizacinė kultūra susideda iš matomų (fizinė aplinka, simboliai) ir nematomų (darbuotojo savijauta) elementų, todėl ją ištirti sudėtinga. L. Šimanskienė ir L. Sandu (2013) pasiūlė organizacinę kultūrą vertinti taikant vertinimo metodą, kuris sukurtas, remiantis S. Staniulienės (2010) dvylika organizacinės kultūros elementų (vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinių ryšių tinklas), kurie laikomi organizacinės kultūros dalimi ir padeda visapusiškai atskleisti organizacijos OK. Norint objektyviai ištirti organizacinės kultūros elementus, reikia visapusiškai įvertinti organizacinę kultūrą. Parinktas modelis turėtų padėti įvairiapusiškai ištirti organizacinę kultūrą, nes tyrėjas, stebėdamas aplinką, gali pats susidaryti nuomonę apie tiriamą organizaciją, užfiksuoti materialius organizacinės kultūros elementus (simbolius), jų įtaką organizacinei kultūrai (Šimanskienė, Sandu, 2013).

14. Organizacinės kultūros diagnostavimo modelis (angl. *Organizational Culture Diagnostics Model*). Organizacinės kultūros modelis pagrįstas kultūros funkcijomis: išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos (Schein, 1992). Modelyje naudojamos dvi ašys, apibūdinančios įvairių tipų kultūrą nuo dėmesio sutelkimo į išorę ir vidų (išorinė adaptacija) iki stabilumo bei lankstumo (vidinė integracija). Ši sistema įtraukia keturis organizacinės kultūros tipus: bendradarbiavimo, inovacijų, darnumo ir organizavimo. D. Curteanu ir I. Constantinas (2010) sudarė klausimyną, kur išskyrė 66 teiginius, kurie sugrupuoti į 8 dimensijas, ir 7 teiginius, kurie vertina organizacijos veiklą. Organizacijos veikla vertinama išskiriant šias dimensijas: kokybę, klientų pasitenkinimą, darbuotojų lojalumą, pardavimus, rinkos dalį,

pelną ir socialinę atsakomybę. Modelyje skiriami keturi organizacinės kultūros tipai: bendradarbiavimas, inovacijos, darnumas ir organizavimas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

**Organizacinės kultūros vertinimas**

| Organizacinės kultūros tipai | Vertinamos dimensijos | Apibūdinimas                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bendradarbiavimas            | Komandinis darbas     | Darbas drauge, sprendžiant problemas ir siekiant tikslų. Darbuotojai jaučiasi atsakingi vieni už kitus, yra vertinamai ir skatinami                                                    |
|                              | Susitarimas           | Organizacijos nariai gali susitarti svarbiausiais klausimais, suderinti atsiradusius skirtumus, konstruktyviai spręsti konfliktus                                                      |
| Inovacijos                   | Kūrybiškumas          | Darbuotojai yra savarankiški, iniciatyvūs, atsakingi už savo darbo ir naujovių valdymą                                                                                                 |
|                              | Pokyčiai              | Organizacija orientuota į verslo aplinką, naujausias tendencijas, numato būsimus pokyčius ir sukuria palankias sąlygas tenkinti klientų poreikius                                      |
| Darnumas                     | Strategija ir taktika | Organizacija turi aiškią viziją ir misiją, kurios leidžia didžiuotis ir yra reikšmingos darbuotojams siekiant tikslų, kiekvienam darbuotojui nurodo aiškią jo kasdienės veiklos kryptį |
|                              | Vertybės              | Organizacijos vertybės suteikia tapatumo jausmą. Šias vertybes darbuotojai puoselėja kiekvieną dieną savo veikloje, priimdami sprendimus                                               |
| Organizavimas                | Sistema               | Organizacija orientuota į aiškių tikslų siekimą                                                                                                                                        |
|                              | Žmonių valdymas       | Organizacija nuolat investuoja į darbuotojų kompetencijų ugdymą. Darbuotojai atrenkami pagal aiškius kriterijus                                                                        |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

**Organizacinės kultūros tipų apibūdinimas:**

1. Bendradarbiavimas vertinamas dviem dimensijomis: komandiniu darbu ir susitarimu. Bendradarbiavimo kultūra yra orientuota į komandinį darbą, dialogo ir kompetencijų plėtrą. Organizacija yra draugiška, orientuota į šeimą. Lyderiai yra mentorai, padedantys darbuotojams tobulėti profesine ir morale prasmėmis. Skatinama siekti tikslų ir spręsti problemas. Siekiama bendradarbiauti, ugdomos kompetencijos, skatinamas komandinis darbas, kuriama palanki aplinka, siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą.

2. Inovacinė kultūra vertinama dviem dimensijomis – kūrybiškumo ir pokyčių. Inovacinė kultūra turi prisitaikyti prie rinkos, taikant kūrybiškumo principą. Organizacija yra kūrybiška, dinamiška, lanksti, versli, orientuota į klientą.

3. Darnos kultūra orientuota į vertybes. Sutelkia lyderius siekti strateginių tikslų ir žmones, orientuotus į organizacijos vertybes, viziją bei misiją. Organizacija turi aiškią kryptį. Darbuotojai didžiuojasi savo darbu ir organizacija. Kultūra matuojama tokiomis dimensijomis: strategija ir taktika, vertybės.

4. Organizavimo kultūra orientuota į efektyvumą. Čia laikomasi nustatytų taisyklių ir procedūrų. Lyderiai yra organizatoriai ir koordinatoriai. Didelis dėmesys skiriamas darbo procesų standartizavimui, siekiant nepriekaištingų rezultatų. Kultūra matuojama šiomis dimensijomis: sistema, žmonių valdymas (Curteanu, Constantin, 2010). Autorių nuomone, šis metodas turėtų padėti geriau suprasti organizacinę kultūrą ir tai, kaip ji veikia pagrindinius įsitikinimus, prielaidas, kas veikia organizacijos individų elgseną ir organizacijos sistemas.

Aptartus instrumentus organizacijose taikyti nelengva, bet kiekvienas jų gali būti naudingas ir išplėsti vadybos mokslo krypties tyrimo lauką. Pastebima, kad daugelyje OK vertinimo instrumentų naudojama Likerto, arba ranginė, skalė. Pateiktų teiginių skaičius svyruoja nuo 18 iki 130. Tai, be abejo, lemia klausimyno pildymo laiką. Kai kurie šių instrumentų yra teoriniai, tačiau daugelis jų gana plačiai taikomi ir praktiškai. Instrumentai skiriasi tuo, kiek ir kokius kriterijus apima vertinant organizacinę kultūrą. Pateikti OK vertinimo instrumentai daugiausia nagrinėja darbuotojų jų darbo aplinkos suvokimą. Ir tik nedaugelis, pavyzdžiui, organizacinės kultūros suderinamumo metodas (OCP) arba organizacinės kultūros vertinimo priemonė (OCI), nagrinėja vertybes ir įsitikinimus. Be to, reiktų pastebėti, kad mokslininkai vis dėlto dažniausiai renkasi taikyti tuos OK vertinimo instrumentus, kurie yra laisvai (viešai) prieinami kaip organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI), organizacinės kultūros suderinamumo metodas (OCP), Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (DOCS).

## **Disertacijos pirmosios dalies apibendrinimas**

Pirmoje disertacijos dalyje išspręsti pirmi du išsikelti uždaviniai: išanalizuota organizacinės kultūros koncepcija ir svarba organizacijų kontekste, išskirti esminiai organizacinės kultūros elementai, išgryninta ĮSA apibrėžtis, atskleistos organizacinės kultūros ir ĮSA sąsajos, išanalizuoti organizacinės kultūros vertinimo instrumentai.

Atlikta organizacinės kultūros koncepcijos analizė leidžia teigti, kad organizacinė kultūra analizuojama įvairių disciplinų mokslininkų skirtinguose kontekstuose. OK apima keletą charakteristikų. Pirmą, organizacinė kultūra paremta vertybėmis, kurios atitinka organizacijos tikslus ir asmenines darbuotojų vertybes. Antra, kiekvienoje organizacijoje ji yra unikali ir prisitaikanti prie besikeičiančios aplinkos. Trečia, išsaugoma naudojant simbolius, šūkius, istorijas, ceremonijas ir kitus jos raiškos elementus. Svarbu paminėti ir tai, kad organizacinė kultūra negali egzistuoti be visuotinės darbuotojų paramos. OK, atlikdama nemažai funkcijų, skatina darbuo-

tojų bendravimą, etišką elgesį, leidžia darbuotojams geriau pažinti save ir organizaciją. Atlikti tyrimai patvirtina organizacinės kultūros svarbą organizacijai ir leidžia daryti išvadą, kad organizacinė kultūra gali būti vienas esminių organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinių, turėti įtakos darbuotojų motyvacijai bei darbo našumui.

Pagrindiniai OK elementai, konceptualizuojantys organizacinę kultūrą, yra vertybės, simboliai, istorijos, ritualai, tradicijos, herojai /lyderiai bei kultūrinių ryšių tinklas. Šie OK elementai skatina darbuotojų lojalumą organizacijai ir bendrumo pojūtį, lemia geresnę ir greitesnę naujų darbuotojų adaptaciją. Organizacinės kultūros elementų sklaida teikia daug informacijos vartotojams ir visuomenei, padeda geriau suprasti OK ir ją interpretuoti bei vertinti.

Atlikta ĮSA apibrėžties analizė leidžia konstatuoti, kad pagrindinės ĮSA dimensijos orientuotos į aplinkosaugą, socialinę, ekonominę ir etiškumo aplinką, suinteresuotąsias šalis, savanoriškumą bei filantropiją. Organizacinei kultūrai ir socialinei atsakomybei būdingos tam tikros vertybės, normos, įsitikinimai, taip pat socialiniai ir aplinkosaugos klausimai, kurie galbūt aktualesni socialinei atsakomybei, nors būdingi ir organizacinei kultūrai. Konceptualiai OK ir ĮSA apima keturias dimensijas, kurias integravus į organizacijos veiklą stiprinamas santykis su suinteresuotomis šalimis, gerinamas organizacijos įvaizdis, didinamas organizacijos konkurencingumas ir pan. Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra didžiausią dėmesį skiria žmogaus ir organizacijų tobulėjimui, todėl sąmoningas įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros integravimas į organizacijos veiklą gali padėti puoselėti organizacijos santykius su suinteresuotomis šalimis.

Atlikta OK vertinimo instrumentų analizė leidžia konstatuoti, kad organizacinei kultūrai vertinti taikomi skirtingi vertinimo kriterijai, todėl svarbu nustatyti bendrus OK vertinimo kriterijus ir jų vertinimo svorius. Disertacijoje pasirinkta analizuoti 14 organizacinės kultūros vertinimo instrumentų, kurie dažniausia naudojami mokslininkų akademiniuose vadybos mokslo krypties tyrimuose. Tenka paminėti, kad plačiausiai OK vertinti taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, nors dažnu atveju mokslininkai organizacinei kultūrai vertinti siūlo taikyti tiek kokybinį, tiek kiekybinį tyrimo metodus, siekiant objektyviau įvertinti organizacijos organizacinę kultūrą.

## **2. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS**

Antroje disertacijos dalyje, remiantis atlikta OK vertinimo instrumentų analize, išskiriami ir pagrindžiami disertacijoje taikomi tyrimo metodai bei kriterijai, kuriuos taikant sudaromas tyrimo instrumentas (klausimynas). Socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostiniam instrumentui pagrįsti atliekamas ekspertinis tyrimas. Pristatoma socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo tyrimo metodologija; pagrindžiami OK vertinimo metodai; pateikiamos tyrimo imties ir atrankos charakteristikos; pagrindžiami duomenų analizės metodai; apibrėžiama tyrimo etika. Galiausiai pateikiamas antros dalies apibendrinimas.

### **2.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinio instrumento sudarymas**

#### **2.1.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kriterijų išskyrimas**

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacinė kultūra gali būti vertinama skirtingose organizacijose taikant skirtingus kriterijus. Kriterijų pasirinkimas grindžiamas atlikta OK vertinimo instrumentų analize (žr. 12 lentelę).

Disertacijoje kuriant naują socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą susisteminta 14 analizuotų OK vertinimo instrumentų ir išskirti dažniausiai mokslininkų taikomi OK vertinimo kriterijai. Manoma, kad šie kriterijai yra universaliausi ir labiausiai tinkami vertinti OK organizacijose. 13 lentelėje pateikiami skirtingų mokslininkų organizacinei kultūrai vertinti išskirti kriterijai, kuriais remiantis sudarytas organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas ir atlikta anketinė apklausa socialiai atsakingų organizacijų kontekste. Disertacijos tyrime instrumentas siejamas su klausimynu.

Palyginus mokslininkų organizacinei kultūrai vertinti sukurtus instrumentus 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).

## Organizacinės kultūros vertinimo kriterijai

| Nr. | OK vertinimo metodikos /instrumentai                                                                                                                                   | OK vertinimo kriterijai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas<br>(angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI</i> )                                                    | Dominuojantys organizacijos bruožai; <b>valdymo stilius; vadovavimas darbuotojams</b> ; organizaciją vienijantys elementai; strateginiai tikslai; sėkmės kriterijai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2   | Organizacinės kultūros suderinamumo metodas<br>(angl. <i>Organization Culture Profile, OCP</i> )                                                                       | <b>Novatoriškumas</b> ; stabilumas; pagarba žmonėms; <b>orientacija į rezultatus</b> ; dėmesys detalėms; <b>orientacija į komandinį darbą</b> ; agresyvumas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3   | Denisono organizacinės kultūros vertinimo skalė (modelis)<br>(angl. <i>Denison Organizational Culture Scale, DOCS</i> )                                                | Dalyvavimas (įsitraukimas); pokyčiai; <b>orientavimasis į klientą</b> ; mokymasis organizacijoje. Nuoseklumas (pastovumas); koordinavimas ir integracija; susitarimas; <b>pagrindinės vertybės</b> . Prisitaikymas: darbo pajėgumų plėtojimas; <b>orientaciją į komandinį darbą</b> ; įgaliojimų suteikimas. <b>Misija</b> : strateginės kryptys ir ketinimai; tikslai ir uždaviniai; <b>vizija</b> .                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4   | Organizacinės kultūros vertinimo priemonė<br>(angl. <i>Organizational Culture Inventory, OCI</i> )                                                                     | Pasitenkinimas ir stresas: (vaidmens aiškumas, tinkamumas, pasitenkinimas, siekis išlikti, rekomendacijos), neigiamas požiūris (vaidmenų konfliktas, užduočių įsisąmoninimas). Humanistinė pagalba; <b>kultūriniai ryšiai</b> ; sutarimas; <b>tradicijos</b> ; vengimas; opozicija, galia, konkurencingumas, kompetencija /perfekcionizmas, laimėjimai, saviraiška.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5   | Organizacinės kultūros indeksas<br>(angl. <i>Organisational Culture Index, OCI</i> )                                                                                   | Biurokratija; <b>inovacijos</b> ; parama /palaikymas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6   | Hofstede'o organizacinės kultūros vertinimas<br>(angl. <i>Hofstede's Measure of Organisational Culture</i> )                                                           | Orientacija į procesą / orientacija į rezultatą; orientacija į darbą / orientaciją į darbuotojus; paripinis/profesionalus; atvira sistema / uždara sistema; griežta kontrolė / laisva kontrolė; pragmatinis / normatyvinis. <b>Vertybės, simboliai, herojai ir ritualai</b> . Tipiškas organizacijos narių elgesys. Darbuotojų atleidimo ir skatinimo priežastis.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7   | Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas<br>(angl. <i>Organizational Culture Assessment Questionnaire, OCAQ</i> )                                                  | Pokyčių valdymas; tikslų siekimas; <b>komandinis darbas</b> ; stiprios kultūros kūrimas; <b>orientacija į klientą</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8   | Organizacijos vertinimo tyrimas<br>(angl. <i>Organizational Assessment Survey, OAS</i> )                                                                               | Atlygis ir pripažinimas; vystymas / orientavimas; <b>inovacijos</b> /tobulinimas; <b>orientavimas į klientą</b> ; valdymas; teisingumas /pagarba; informacija / <b>komunikacija</b> ; įtraukimas; darbo sąlygos /įstekliai; darbo aplinka; darbo ir šeimos pusiausvyra; <b>bendradarbiavimas / komandinis darbas</b> ; valdymo pokyčiai; planavimas /vertinimas; įvairovė; priežiūra /kontrolė; personalo patirtis ir pasitenkinimas darbu.                                                                                                                                                                                                                     |
| 9   | Organizacinės kultūros klausimynas<br>(angl. <i>Corporate Culture Questionnaire, CCQ / Corporate Culture Lite Questionnaire, CCQ lite</i> )                            | Veiklos sritis: rūpinimasis kokybe, kiekybe, naujos įrangos naudojimas, kūrybiškumo skatinimas, <b>orientavimasis į klientą</b> , į prekybą; žmonių išteklių sritis: rūpinimasis darbuotojais, įsitraukimas į darbą; karjeros siekimas, 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: <b>santykiai grupėse, tarpusavio bendradarbiavimas, bendravimo veiksmingumas</b> , organizacijos tikslų suvokimas. |
| 10  | Kultūros klausimynas, organizacinės kultūros vertinimo kontekste<br>(angl. <i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organisational Culture, CAOC</i> ) | <b>Darbuotojų vertybės</b> ; psichologinės charakteristikos, susijusios su darbu; individualus suvokimas; pagrindinės užduotys.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 11  | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas<br>(angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool, OCA</i> )                                                           | <b>Kalba</b> , artefaktai ir <b>simboliai</b> ; elgesys; <b>deklaruojamos vertybės</b> ; įsitikinimai ir prielaidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12  | Japonijos organizacinės kultūros skalė<br>(angl. <i>Japanese Organizational Culture Scale, JOCS</i> )                                                                  | Dėmesys šeimai ir lojalumas; <b>atviras bendravimas; komandos požiūris</b> ; vadovų žinios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13  | Organizacinės kultūros vertinimo metodas                                                                                                                               | <b>Vertybės</b> , nuostatos, normos, organizacijos politika, <b>vizija, misija</b> , ideologija, organizacijos filosofija, <b>herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinių ryšių tinklas</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 14  | Organizacinės kultūros diagnozavimo modelis<br>(angl. <i>Organizational culture diagnostics model</i> )                                                                | <b>Inovacijos</b> : kūrybinis savarankiškumas, pokyčiai. Darna: strategija ir taktika; <b>vertybės</b> . Organizavimas: sistema, žmonių valdymas. <b>Bendradarbiavimas: komandinis darbas</b> , konsensusas (susitarimas).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės.

Pastebima, kad komandinis darbas ir bendradarbiavimas yra esminiai organizacinės kultūros vertinimo kriterijai tyrimuose, tuo tarpu vertybės yra svarbiausios analizuojant OK teoriniu lygmeniu. Be to, išryškėja, kad bendravimas organizacijoje yra vienas esminių kriterijų tiek atliekant tyrimus, tiek teoriniu lygmeniu apibrėžiant organizacinę kultūrą. Tačiau disertacijoje kriterijai, atsižvelgiant į tai, kiek dažnai įvardijami mokslininkų, neanalizuojami. OK vertinimo instrumentų analizės esmė – išsiaiškinti, kokiais kriterijais remiantis mokslininkai dažniausia siūlo vertinti OK ir išskirtus OK vertinimo kriterijus adaptuoti socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

13 lentelė

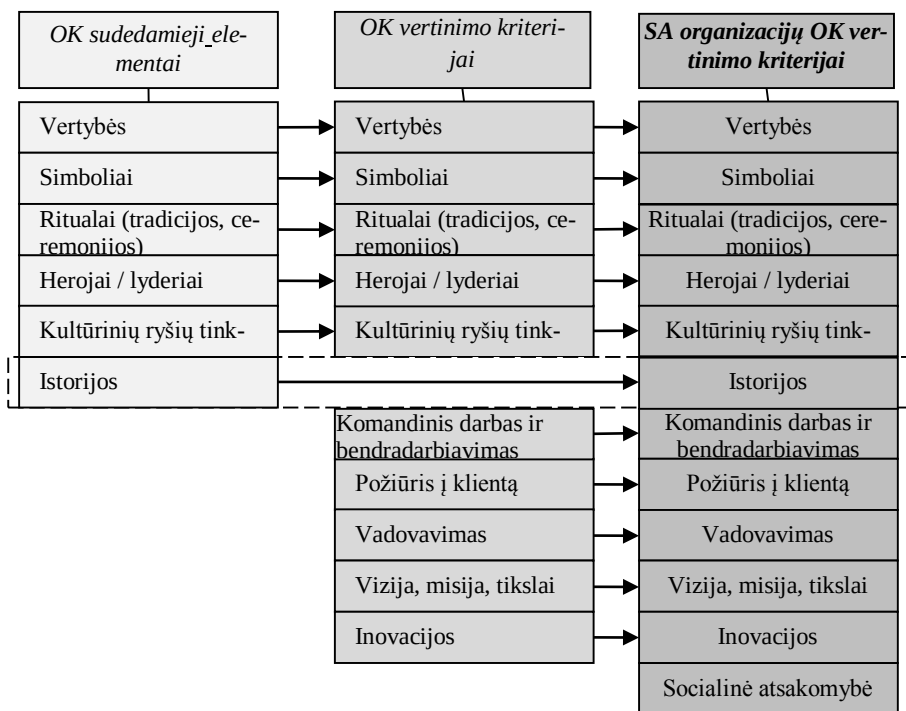
**Dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros vertinamo kriterijai**

| Kodas | Organizacinės kultūros vertinimo kriterijai           | Pasikartojimų dažnumas |
|-------|-------------------------------------------------------|------------------------|
| KD    | Komandinis darbas ir bendradarbiavimas                | 7                      |
| V     | Vertybės                                              | 5                      |
| BO    | Bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas) | 6                      |
| PK    | Požiūris į klientą                                    | 4                      |
| VS    | Vadovavimas                                           | 3                      |
| S     | Simboliai                                             | 3                      |
| IN    | Inovacijos                                            | 3                      |
| VM    | Vizija, misija, tikslai                               | 2                      |
| H     | Herojai / lyderiai                                    | 2                      |
| R     | Ritualai (tradicijos, ceremonijos)                    | 2                      |
|       |                                                       |                        |
| I     | Istorijos                                             | Įtraukiama papildomai  |
| SA    | Socialinė atsakomybė                                  | Įtraukiama papildomai  |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Pateiktoje 13 lentelėje matoma, kad dažniausia mokslininkų organizacinė kultūra analizuojama remiantis 10-ia organizacinės kultūros vertinimo kriterijų. Tačiau remiantis atlikta teorine analize išskirti OK vertinimo kriterijai papildomi dar dviem kriterijais, tai: *istorijos ir socialinė atsakomybė* (žr. 9 pav.).

Disertacijos autorė pastebi, kad mokslininkai, analizuodami organizacinę kultūrą teoriniu aspektu, išskiria tokius organizacinei kultūrai būdingus elementus kaip, pavyzdžiui, istorijos, tačiau atlikdami organizacinės kultūros tyrimus šio elemento neįtraukia. Taigi pastebimas tam tikras atotrūkis nuo pateiktų organizacinės kultūros teorinių elementų ir tyrimo instrumentuose skiriamų OK vertinimo kriterijų. Čia tikslinga būtų paaiškinti, kodėl OK elementai įvardijami kaip kriterijai. Elementas disertacijoje suvokiamas kaip OK sudedamoji dalis, o OK vertinti tikslingiau būtų taikyti kriterijaus sąvoką, nes iš esmės kriterijus suprantamas kaip požymis, pagal kurį kas nors vertinama, nustatoma, klasifikuojama (LŽ). Taigi elementas yra tik OK sudedamoji dalis, o kriterijus – OK vertinti naudojamas požymis.



**9 pav.** Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kriterijai

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Disertacijos autorės manymu, visi išskirti OK elementai turėtų būti analizuojami ir praktiškai, t.y. įtraukti į SA organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą, todėl *istorijos*, kaip vienas dažniausiai minimų OK elementų, įtraukiamos į SA organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą. Adaptuojant instrumentą socialiai atsakingoms organizacijoms kaip dar vienas papildomas OK vertinimo kriterijus įtraukiama *socialinė atsakomybė*.

OK vertinimo kriterijų išskyrimas suteikia galimybę sudaryti socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą.

## 2.1.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinio instrumento sudarymo pagrindimas

Mokslinės literatūros analizė organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingose organizacijose klausimu atskleidė, kad organizacinės kultūros vertinimo instrumentų yra gan daug ir juose išskiriami organizacinės kultūros vertinimo kriterijai yra gan skirtingi (kriterijų skirtumai matyti 12 lentelėje).

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

**10 pav.** Pirminis socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas  
Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės.

Pastebėta, kad mokslininkai, apibrėždami organizacinę kultūrą, teoriniu aspektu ją dažniausia siūlo analizuoti remiantis šešiais organizacinės kultūros sudedamaisiais elementais, kurie dažnu atveju į organizacinės kultūros vertinimo instrumentus neįtraukiami. Disertacijos autorė, kurdama diagnostinį instrumentą, atsižvelgia į tai, kad kontekstas, kuriame bus vertinama OK, yra socialiai atsakingos organizacijos, todėl instrumentą pritaiko būtent joms. Šis instrumentas, kaip ir daugelis kitų, gali būti modifikuojamas kitų tyrėjų ir pritaikomas kitų organizacijų kontekste. Dar kartą pažymėsime, kad sukurtas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas iš esmės adaptuotas būtent šioms organizacijoms, todėl labiausiai tinka vertinti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą.

Susisteminus 14 organizacinės kultūros vertinimo instrumentų išskirta 12 kriterijų, pagal kuriuos pasirinkta vertinti socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą. Kiekvienam kriterijui vertinti išskirti 6 teiginiai, kuriems priskirtas kodas (žr. 10 pav.). OK vertinimo instrumentas (klausimynas) sudarytas remiantis mokslininkų tyrimų instrumentais, integruojant ir asmeninius klausimus. Po ekspertinio vertinimo, atsižvelgiant į išsakytas ekspertų pastabas, pateikti teiginiai koreguoti.

OK vertinimo diagnostiniame instrumente (klausimyne) pateikiami klausimai naudojant 5 balų Likerto skalę. Tiriamojo prašoma nustatyti kiekvieno teiginio teisingumą, įvertinant jį nuo 1 iki 5 (vienetas reiškia, kad respondentas *visiškai nesutinka*, penketas – *visiškai sutinka*). Likerto skalė – viena dažniausiai naudojamų skalių, plačiai taikoma apklausose, ypač tiriant nuostatas, įsitikinimus ir nuomones (Bilevičienė, Jonušauskas 2011). 10 paveiksle pateikti socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kriterijai ir jiems priskirti teiginiai. Pastariesiems priskirti kodai, parodomas klausimo-teiginio šaltinis.

Instrumento pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, padedantys surinkti objektyvius duomenis apie respondentą, šiuo atveju: jų išsimoklinimą, amžių, lytį, pareigas organizacijoje (visa OK vertinimo diagnostinio instrumento versija pateikta 2 priede).

### **2.1.3. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinio instrumento ekspertinis tyrimas**

Norint nustatyti, ar planuojamo pobūdžio tyrimui tinka išskirti kriterijai ir kiekvienam kriterijui priskirti 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, praktinių

rekomendacijų pagrįstumą. Ekspertų vertinimų objektyvumą lemia tinkamas specialistų parinkimas ir apklausos organizavimas. Ekspertų metodas plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose, renkant nagrinėjamos srities empirinius duomenis (Tidickis, 2003). Tokiose apklausose tikslinamos sąvokos, siekiant mokslinio objektyvumo. Ekspertų metodo esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Remiantis ekspertų vertinimais, nustatomas jų nuomonių tiriamuoju klausimu atitikimo laipsnis ir išvadų objektyvumas, kurį lemia esminiai, realūs faktų ir reiškinių ryšiai (Kardelis, 2007).

Tyrimui atrinkta 12 ekspertų: pasirinkti mokslininkai, *publikavę straipsnius organizacinės kultūros tematika ir turintys daktaro laipsnį*. Pasirinktiems ekspertams 2015 m. gegužės mėnesį elektroniniu paštu išsiųstas organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (priedas 3). Ekspertų prašyta įvertinti, pateiktų organizacinės kultūros kriterijų ir jiems priskirtų teiginių tinkamumą vertinti SA organizacijų organizacinę kultūrą. Šiuo atveju prašyta teiginius įvertinti pagal pateiktą 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*. Be to, ekspertų prašyta papildomai pateikti komentarus, pastabas ir pasiūlymus kiekvienam vertinamam teiginiui.

Ekspertiniame tyrime dalyvavo ir savo nuomonę pateikė 6 ekspertai (žr. 11 pav.). Atsižvelgus į jų vertinimus ir išsakytas nuomones, klausimyne kai kurie teiginiai pakoreguoti, kitų atsisakyta (žr. 12 pav.). Pateiktiems 12-ai kriterijų apsispręsta palikti po 5 teiginius. Bendra ekspertų rezultatų suvestinė pateikta 4 priede. Parengtas klausimynas peržiūrėtas ir pakoreguotas lietuvių kalbos specialisto.

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

**11 pav.** Ekspertų pareigos ir atrankos kriterijai

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Ekspertinio tyrimo duomenys apdoroti SPSS (17.5) programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). 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) (žr. 14 lentelę). 14 lentelėje pateikta ir  $p$  reikšmė, kuri neturėtų būti didesnė kaip 0,05, t. y.  $p \leq 0,05$ .

14 lentelė

**OK kriterijų konkordacijos koeficientas**

| 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 /lyderiai                                     | 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, ceremonijos)                    | 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 disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Vertinant sudarytą instrumentą kai kurių organizacinės kultūros kriterijų teiginiai atmesti, nes daugeliui ekspertų jie pasirodė nereikšmingi (žr. 12 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: *organizacijos vertybės įprasmina veiksmingą darbą, kurį atlieka darbuotojai*. Ekspertas 3 išreiškė pastabą, „kad tai teorinis teiginys, kuris mažai gali duoti naudos, tik patvirtinti teorinę tiesą“. Du ekspertai 2 ir 6 šiam teiginiui nepritarė, keturi ekspertai tik iš dalies pritarė. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus ir nustatytą 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: *tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu ir pagalba vieni kitiems*. Ekspertas 1 šį teiginį vertino kaip visiškai netinkamą, jo teigimu, „šis teiginys yra nereikalingas, nes kitais teiginiais atskleidžiama ta pati informacija“. Ir ekspertas 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą, tačiau komentaro nepateikė. Ekspertai 2, 4 ir 5 – kaip iš dalies tinkamą. Atsižvelgiant į šiuos vertinimus ir vidurkį, kuris 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. Kaip matyti, ekspertų nuomonės pakankamai dera, todėl daroma išvada, kad komandinį darbą apibūrinantys teiginiai tinkami vertinti šį kriterijų.

Bendravimo organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklo) skalėje atsisakyta BO4 teiginio: *vadovai susistemina informaciją, kuri leidžia efektyviau spręsti problemas organizacijoje*. Ekspertai 1, 2 ir 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą. Ekspertai 3, 4 ir 5 – kaip iš dalies tinkamą. Atsižvelgiant į vidurkį, kuris yra 2,6, 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 / lyderių skalėje atsisakyta H3 teiginio: *organizacijos herojai yra pavyzdys visiems darbuotojams*. Ekspertas 1 įvertino šį teiginį kaip visiškai netinkamą, jo teigimu, *šis teiginys yra nereikalingas, nes jau kitais teiginiais yra 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. Atsižvelgiant į ekspertų vertinimus, H1 ir H5 teiginiai pakoreguoti. Šios skalės statistinė reikšmė  $p = 0,0054 \leq 0,05$ . Konkordacijos koeficientas lygus 0,7821, o tai rodo, kad ekspertų nuomonės vertinant šios skalės teiginius gana gerai dera.

Simbolių skalėje atsisakyta S4 teiginio: *organizacijos simbolika daro įtaką pranašesnę prieš kitas organizacijas*. 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 pakomentavo, „kad teiginio vertinimas neduos naujos“. Šio kriterijaus teiginių vertinimo vidurkis yra 2,6. Šioje skalėje pakoreguotas S5 teiginys. Skalės statistinė reikšmė  $p = 0,0058 \leq 0,05$ . Konkordacijos koeficientas lygus 0,8000, tai rodo didelį ekspertų nuomonių darnumo lygį.

Istorijų skalėje atsisakyta I3 teiginio: *organizacijos istorija daro įtaką darbuotojų lojalumui*. Ekspertai 1, 5 ir 6 šį teiginį vertino kaip netinkamą. Ekspertas 3 šį teiginį vertino kaip tinkamą, bet atsižvelgus į daugelio nuomonę ir nustatytą vidurkį, kuris yra 2,6, teiginio atsisakyta. Šios skalės statistinė reikšmė  $p = 0,0004 \leq 0,05$ . Konkordacijos koeficientas lygus 0,7415.

Ritualų (tradicijų, ceremonijų) skalėje atsisakyta R6 teiginio: *organizacijos tradicijos, ritualai įtraukia naujus darbuotojus į organizacijos gyvenimą*. Ekspertai 1, 2 ir 4 šį teiginį vertino kaip netinkamą, tuo tarpu ekspertas 3 – kaip tinkamą. Ekspertas 1 pateikė komentarą, kad R3 „teiginiu atskleidžiama ta pati informacija“. Gautas vidurkis lygus 2,8 ir tai leidžia atmesti šį teiginį kaip nereikšmingą. R1 teiginys pakoreguotas. Šios skalės statistinė reikšmė  $p = 0,0184 \leq 0,05$ . Konkordacijos koeficientas lygus 0,6579.

| 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 atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |
|                                        | BO5            | 4,5      | Teiginys pakoreguotas |
|                                        | BO6            | 4,5      | Teiginys pakoreguotas |
| Herojai / lyderiai                     | H1             | 4,7      | Teiginys pakoreguotas |
|                                        | H2             | 5,0      | Teiginys tinkamas     |
|                                        | H3             | 2,5      | Teiginys atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |
|                                        | I5             | 4,8      | Teiginys tinkamas     |
|                                        | I6             | 4,8      | Teiginys tinkamas     |
| Ritualai (tradicijos, ceremonijos)     | 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 atmetas      |
| Požiūris į klientą                     | PK1            | 4,8      | Teiginys tinkamas     |
|                                        | PK2            | 2,5      | Teiginys atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |
|                                        | VM5            | 4,7      | Teiginys tinkamas     |
|                                        | VM6            | 4,5      | Teiginys pakoreguotas |
| Vadovavimas                            | VA1            | 2,8      | Teiginys atmetas      |
|                                        | 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                             | IN1            | 4,7      | Teiginys tinkamas     |
|                                        | IN2            | 4,5      | Teiginys pakoreguotas |
|                                        | IN3            | 1,8      | Teiginys atmetas      |
|                                        | 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 atmetas      |

**12 pav.** SA organizacijų OK vertinimo diagnostinio instrumento ekspertų vertinimas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Požiūrio į klientus skalėje atsisakyta PK2 teiginio: *klientai tiesiogiai daro įtaką organizacijos sprendimams*. Ekspertai 6 teiginį vertino kaip visiškai netinkamą, argumentuodamas, „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 išsakytą nuomonę ir nustatytą vidurkį, teiginys atmetas. Šios skalės statistinė reikšmė  $p = 0,0103 \leq 0,05$ . Konkordacijos koeficientas lygus 0,7262. Pateikti rezultatai rodo, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Vizijos, misijos ir tikslų skalėje atsisakyta VM4 teiginio: *organizacijos strateginės kryptys man yra aiškios*. Ekspertai 1, 2, 5 ir 6 nepritarė, kad teiginys yra tinkamas. Ekspertas 2 parašė komentarą, kad „teiginys nereikalingas“. Tuo tarpu ekspertas 3 pritarė, kad teiginys tinkamas. Atsižvelgiant į daugelio išreikštą nuomonę ir nustatytą 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, o tai rodo gana aukštą ekspertų nuomonių darnumo lygį.

Vadovavimo skalėje atsisakyta VA1 teiginio: *vadovai reaguoja į situaciją ir kryptingai vadovauja*. 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, tai leidžia daryti prielaidą, kad ekspertų nuomonės pakankamai dera.

Inovacijų skalėje atsisakyta IN3 teiginio: *organizacijoje diegiamos inovacijos ir apdovanojami tie, kurie rizikuoja*. Ekspertai 1, 3 ir 5 teiginį vertino kaip visiškai netinkamą. Ekspertas 3 išreiškė nuomonę, kad „negalima rašyti su „ir“, nes inovacijos ir apdovanojimai nėra tapatu“. Ekspertas 2 pateikė komentarą, kad „teiginys yra nereikalingas“. Atsižvelgiant į šiuos komentarus ir nustatytą vidurkį ( $V - 1,8$ ), teiginys atmetas. 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: *organizacijos vykdoma socialinė atsakomybė prisideda prie organizacijos organizacinės kultūros kūrimo*. Ekspertai 2, 3, 4 ir 5 teiginį vertino kaip iš dalies tinkamą, kiti ekspertai – kaip netinkamą. Atsižvelgiant į šiuos vertinimus ir nustatytą vidurkį ( $V - 2,6$ ), teiginys atmetas. 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.

Atlikus analizę pateikiamas 12 paveikslas, kuriame vaizduojami 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 – mažiau kaip 3. Atsižvelgus į ekspertų pareikštą nuomonę, kai kurie teiginiai pakoreguoti. Apsiribota tik vienu ekspertinio vertinimo etapu, nes ekspertų išreikštos nuomonės buvo gana panašios (tai rodo pateiktas konkordacijos koeficientas), todėl vertinimas nekartotas.

15 lentelėje pateiktas ekspertų vertinimo vidurkis ir VAR reikšmė tik atitinkamą svorinę reikšmę turintiems ir tyrimui tinkamiems organizacinės kultūros vertinimo kriterijų teiginiams.

15 lentelė

**Organizacinė kultūros kriterijų VAR reikšmė ir vidurkis**

| 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/lyderiai                                      | 4,8      | 0,10 |
| S     | Simboliai                                             | 4,8      | 0,11 |
| I     | Istorijos                                             | 4,7      | 0,20 |
| R     | Ritualai(tradicijos, ceremonijos)                     | 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 disertacijos autorės.

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

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

kur:  $x$  – dalyvavusių ekspertų imties vidurkis;

$n$  – imties dydis.

15 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad atmetus nereikšmingus teiginius, bendrame kontekste ekspertų nuomonės buvo panašios. Didžiausias nuomonių pasiskirstymas pastebėtas vertinant V kriterijaus teiginius, tačiau dauguma jų pakoreguoti, atsižvelgus į ekspertų išsakytas pastabas. KD kriterijaus grupėje atrinktuose teiginiuose ekspertų nuomonės visiškai sutampa. Visuose kituose kriterijų grupės

teiginiuose matomas nedidelis ekspertų nuomonių nesutapimas, tačiau tai neturi įtakos klausimyno kokybei, nes teiginiai buvo koreguoti, jų žemiausias vertinimas buvo 4, tai reiškia *pritariu, kad šis teiginys tinkamas*.

Anketos pabaigoje pateikti demografiniai klausimai. Ekspertai šių klausimų nekomentavo, taigi daroma išvada, kad klausimai tinkami ir gali būti naudojami socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo klausimyne. Atsižvelgus į ekspertų išsakytas pastabas, instrumentas pakoreguotas. Daroma išvada, kad socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas gali būti taikomas SA organizacijoms. Galutinai parengtas OK vertinimo instrumentas (priedas 5) pateiktas tyrimui atrinktoms socialiai atsakingoms organizacijoms.

## **2.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodika**

### **2.2.1. Organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodų pagrindimas**

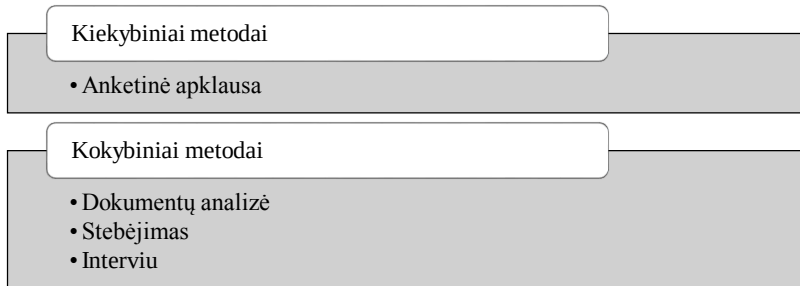
Tiriant organizacinę kultūrą ypač svarbu tinkamai pasirinkti tyrimo metodus, nes norint susidaryti tikrą organizacinės kultūros vaizdą mokslininkai rekomenduoja taikyti ne vieną, bet kelis tyrimo metodus, juos tinkamai tarpusavyje derinant (Dilienė, Liesionis, 2012; Staniulienė, Dilienė, 2014). Organizacinei kultūrai organizacijoje vertinti gali būti taikomi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai (Yauch, Steudel, 2003; Scott ir kt., 2003; Schur ir kt., 2005). Nors kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai apibūdinami skirtingai, A. Yauch ir J. Steudelio (2003) teigimu, atliktas tyrimas gamybos organizacijoje atskleidė, kad didžiausia nauda gaunama, kai organizacinei kultūrai vertinti taikomi mišrūs metodai. Kokybinis tyrimas leidžia tyrėjui interpretuoti ir ištirti klausimų prasmę taikant įvairius metodus, pavyzdžiui, giluminį interviu, dalyvių pastabas, tikslinių grupių interviu, atvejo studiją ar archyvinių dokumentų analizę (Schur ir kt., 2005). L. Schur ir kt. (2005) teigia, kad kokybiniai metodai dažnai yra tinkamiausi analizuojant organizacinę kultūrą, nes: organizacinės kultūros turinį dažnai sudėtinga suprasti, jis ganėtinai subjektyvus; interaktyvi analizė padeda surasti tam tikrą medžiagą, kurioje atsiskleidžia organizacinė kultūra; kiekviena organizacinė kultūra yra išskirtinė ir unikali, todėl jos vertinimas neturėtų būti standartizuotas. P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998) skiria du organizacinės kultūros tyrimo (vertinimo) būdus: 1) klausimynas; 2) interviu ir tiesioginis stebėjimas. Kaip atskirą kultūros tyrimo būdą galima taikyti archyvinių

duomenų rinkimą, tačiau šis metodas be vieno kurio iš pirmų dviejų nėra pakankamai informatyvus.

Kai kurių mokslininkų (Taras ir kt., 2009; Alvesson, 2002) nuomone, organizacinės kultūros tyrimai šiuo metu yra brandos etape, nes akivaizdi tyrimų įvairovė. N. Janičijevičiaus (2011) teigimu, tai lemia tam tikros priežastys. Visų *pirma* organizacinė kultūra yra tarpdisciplininis reiškiny, taigi daugelis įvairių mokslo sričių mokslininkų tyrinėdami organizacinę kultūrą taiko metodikas, kurios paprastai taikomos jų mokslo disciplinų. Pavyzdžiui, antropologai dažniausia taiko kokybinius metodus, psichologai – kiekybinius. *Antra*, organizacinė kultūra yra daugiamatis reiškiny, todėl tiriant skirtingas sritis ir dimensijas turi būti taikomi skirtingi metodai. Tyrinėjant organizacinės kultūros elementus, kaip vertybes, įsitikinimus, dažniausia taikomi kiekybiniai metodai. Kokybiniai gali būti taikomi tyrinėjant simbolius, istoriją. *Trečia*, organizacinė kultūra gali būti suprantama dvejopai: kaip struktūrinio funkcionalizmo ir kaip aiškinamoji paradigma. N. Janičijevičiaus (2011) nuomone, kiekybinį tyrimo metodą tinka taikyti pirmoje paradigmoje, antroje tinkamesnis kokybinis. *Ketvirta*, mokslininkai, analizuodami organizacinę kultūrą, remiasi skirtingomis prielaidomis, todėl taiko ir skirtingus metodus. Tiriant objektyvias prielaidas taikytini kiekybiniai metodai, subjektyvias – kokybiniai. Ir, *penkta*, mokslininkai organizacinę kultūrą tiria turėdami skirtingus tikslus, todėl renkasi ir skirtingus metodus. Bet kuriuo atveju organizacinės kultūros tyrimo sėkmė priklauso nuo teisingai parinkto vertinimo metodo (Šimanskienė, Sandu, 2013).

E. Scheino (2004) nuomone, kokybiniai tyrimai padeda susidaryti visapusišką vaizdą apie organizacinę kultūrą, to neįmanoma pasiekti atliekant kiekybinius tyrimus, tačiau ne visada įmanoma objektyviai palyginti duomenis. Pasak kai kurių mokslininkų, norint įvertinti organizacinę kultūrą tinkamiausi būtų kokybiniai metodai stebėjimas, interviu ir dokumentų analizė (Morey, Morey, 1994; Ott, 1989; Jung ir kt., 2009), leidžiantys atlikti išsamesnę analizę, nustatyti pagrindines vertybes, įsitikinimus ir prielaidas. Šie duomenys leidžia susidaryti pakankamai aiškų organizacinės kultūros vaizdą, pagrįstą organizacijos tikrove (Jung ir kt., 2009). Minėtiems metodams būdingas lankstumas, išsamumas ir realumas (Tucker ir kt., 1990; Jung, Scott, Davies, 2009). Vis dėlto vyrauja tendencija organizacinės kultūros tyrimuose taikyti kiekybinius metodus. Galbūt dėl to, kaip teigia T. Jungas ir kt. (2009), kad nuo 1980 metų sukurta nemažai OK vertinimo metodikų ir instrumentų (pateikti kiekybine išraiška), kurie ir šiandien taikomi daugelio mokslininkų, atliekant organizacinės kultūros tyrimus. Taip pat ir minėtų autorių sukurti klausimynai organizacinės kultūros tyrimuose gana plačiai naudojami. S. J. Otto (1989) teigimu, jie yra ekonomiškai efektyvesni ir lengviau administruojami bei analizuojami. Be to, sutei-

kia galimybę organizacijoje atlikti išsamų tyrimą. Kiekybinių metodų stipriosios pusės puikiai žinomos, be to, gaunami standartizuoti duomenys, kurie leidžia palyginti organizacijas taikant statistinius metodus, tai leidžia pasitikėti rezultatais, apibendrinant dominančią populiaciją (Schur, Kruse, Blanch, 2005). 13 paveiksle pateikti organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodai.



**13 pav.** Organizacinei kultūrai vertinti taikytini tyrimo metodai

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Mokslinių tyrimų metodai apima konkrečias mokslinių tyrimų procedūras, kai siekiama surinkti ir apdoroti duomenis bei įvertinti organizacinę kultūrą. Organizacinei kultūrai vertinti taikytini tyrimo metodai yra interviu, stebėjimas, anketinė apklausa ir antrinių duomenų rinkimas (dokumentų analizė). Anketinė apklausa, interviu ir dokumentų analizė organizacinės kultūros tyrimuose dažniausia taikomi. Stebėjimas analizuojant organizacinę kultūrą mažiausiai taikomas, nes didelės laiko sąnaudos: duomenų įforminimui gali prireikti du kartus daugiau laiko, nei pačiam stebėjimui (Jung ir kt., 2009; Janičijevič, 2011). Toliau disertacijoje aptariami 13 paveiksle pateikti OK vertinimo metodai, aptariant šių metodų privalumus ir trūkumus.

Kaip ir minėta, vienas populiariausių ir dažniausia taikomų organizacinės kultūros vertinimo metodų yra anketinė apklausa (Janičijevič, 2011; Dugan, Maracine, 2013). Anketinė apklausa pasirinkta taikyti ir disertacijos autorės. Anketa, analizuojant organizacinės kultūros elementus, laikoma objektyvių tyrimų pagrindu. Atliekant darbuotojų apklausą, galima įvertinti jų požiūrį į organizacijos organizacinę kultūrą. Esant dideliame darbuotojų skaičiui, siūloma taikyti anketavimą. Anketinė darbuotojų apklausa yra vienas populiariesnių duomenų rinkimo būdų, nes metodas yra patikimas ir nesudėtingai taikomas. Anketuojant darbuotojus siūloma pateikti uždarojo tipo klausimus. Atvirojo tipo klausimai labiau tinka interviu, taigi, esant dideliame darbuotojų skaičiui, gautus rezultatus būtų sudėtingiau apdoroti. N. Janičijevičiaus (2011) teigimu, tyrimų rezultatų kokybė čia daugiausia priklauso nuo mokslininkų žinių ir taikomų kiekybinių matavimo metodų. OK nagrinėjama iš

išorės, todėl mokslininkas turi būti kuo objektyvesnis, pakankamai susipažinęs su organizacija. N. Janičijevičius (2011), S. Dugan, M. S. Maracine (2013) aptarė pagrindinius anketinės apklausos privalumus ir trūkumus, kurie pavaizduoti 16 lentelėje.

16 lentelė

### Anketinės apklausos privalumai ir trūkumai

| Privalumai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Trūkumai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Galimybė apklausti didelį asmenų skaičių</li> <li>- Greitas ir lengvas informacijos rinkimas. Galimybė kiekybiškai palyginti duomenis, nustatyti organizacinės kultūros elementų skirtumus</li> <li>- Paprasčiau nustatyti įvairius kultūros ir kitų komponentų, taip pat ir organizacijos darbuotojų veiklos normas</li> <li>- Galimybė palyginti rezultatus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visų pateiktų klausimų apklausiami asmenys gali nesuprasti</li> <li>- Siaura tyrimų sritis ir paviršutiniškumas, labiausiai susitelkiama ties esminiais elementais</li> <li>- Neįmanoma išnagrinėti kai kurių klausimų interpretacijų</li> <li>- Sudėtinga išsamiai ištirti istoriją, rezultatai gaunami vykstant tyrimui, todėl gali susidaryti klaidingas įspūdis, kad kultūra yra statistiška</li> </ul> |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis Dugan, Maracine (2013), Janičijevič (2011).

Dažnu atveju organizacinės kultūros tyrimai pradedami prielaida, jog kiekviena organizacinė kultūra yra unikali ir ji turi būti ištirta (Janičijevič, 2011; Creswell, 2009; Martin, 2002). Todėl ir nėra vieno bendro mokslinio tyrimo metodo bei universalių išvadų apie organizacinę kultūrą. Nėra ir standartizuoto klausimyno ar tipiškų charakteristikų, kurios apibūdintų organizacinę kultūrą. Dažniausia organizacinė kultūra nagrinėjama kaip paskiras vienetas, išskiriant organizacijos savybes, istoriją. Tačiau, nepaisant anketinės apklausos trūkumų, analizuojant organizacinę kultūrą dažniausia taikoma anketinė apklausa. Ji tinkama palyginti įvairias teorijas, nuomones. Tiriant didelį kintamųjų skaičių tinkamesnis kiekybinis tyrimas. Tačiau kai kurie autoriai (pvz., Driskill, Brenton, 2011; Mobley ir kt., 2005) vertindami organizacinę kultūrą linkę taikyti kokybinius metodus.

Vienas galimų taikyti kokybinių metodų, tiriant organizacinę kultūrą, yra interviu. Tačiau kai kurie mokslininkai (Šimanskienė, Sandu, 2013) pažymi, kad interviu labiau tinka, siekiant išsiaiškinti organizacijos vadovų požiūrį į tiriamą organizacinę kultūrą, tada liktų neiširtas darbuotojų požiūris, kuris dažnai skiriasi nuo vadovų požiūrio ir viešai deklaruojamos organizacinės kultūros. Taigi darbuotojų požiūriui tirti labiau tiktų anketinė apklausa. S. Dugano, M. S. Maracine (2013) teigimu, interviu privalumas yra jo lankstumas ir galimybė tikėtis konkrečių atsakymų į pateiktus klausimus. Interviu gali būti naudojamas siekiant surinkti kokybinę informaciją apie organizacinę kultūrą, pavyzdžiui, išsiaiškinti vertybes, požiūrius, normas. Norint sėkmingai naudoti interviu organizacinės kultūros tyrimui, svarbu numatyti asmenis, kurie dalyvaus interviu, kada, kur ir kaip pokalbis vyks. Taip pat

numatyti klausimus, kurie bus pateikti interviu (Janičijevič, 2011). Apskritai naudojant interviu galima surinkti daug įdomios informacijos, tik tai užims daug laiko ir brangiai kainuos. Be to, tyrėjas turi turėti atitinkamų socialinių įgūdžių, kaip klausymosi ir bendravimo. 17 lentelėje pateikiami interviu metodo privalumai ir trūkumai.

17 lentelė

**Interviu privalumai ir trūkumai**

| Privalumai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Trūkumai                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lankstumas, iš karto užtikrinamas grįžtamasis ryšys, klausimus lengva koreguoti ar keisti</li> <li>- Surinktų duomenų įvairovė</li> <li>- Galimybė išsamiai išnagrinėti organizacinę kultūrą įvairiuose sluoksniuose</li> <li>- Galimybė atlikti istorinę analizę, kuri yra svarbi tyrinėjant organizacinę kultūrą)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Galima subjektyvi nuomonė, kuriai įtakos gali turėti pats tyrėjas</li> <li>- Tyrimo išvados dažnai sudėtingos ir abstrakčios, neturi praktinės reikšmės organizacijai</li> <li>- Praktiškai neįmanoma palyginti rezultatų su jau atliktų tyrimų rezultatais</li> </ul> |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis Janičijevič (2011), Dugan, Maracine (2013), Hofstede ir kt. (1990).

Organizacinę kultūrą galima tirti ir stebėjimo metodu. Stebint lengviau suvokti tam tikrą situaciją organizacijoje. Tai yra pradinių duomenų rinkimo būdas, kai tyrėjas tiesiogiai stebi žmones ar aplinką. Stebima įvairiais tikslais. Tai gali būti informacijos šaltinis formuojant hipotezes, tikrinant kitais metodais tiriamą objektą. Tyrėjas gali būti vietoje, kuri susijusi su nagrinėjama problema. Vis dėlto pažymėtina, kad stebėjimui reikia daug laiko. Stebėjimo rezultatų aprašo įforminimas, kaip minėta, gali užimti dukart daugiau laiko, nei pats stebėjimas (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Stebint būtina sutelkti dėmesį į darbuotojų santykius. S. Duganas, M. S. Maracine (2013) stebint organizacinę kultūrą siūlo atsakyti į tokius klausimus: Koks yra darbuotojų darbo tempas? Ar darbuotojai dirba lėtai, metodiškai, spontaniškai? Kokios vertybės skleidžiamos organizacijoje? Kokia informacija suteikiama per susitikimus? Kas dalyvauja šiuose susitikimuose? Su kuo paprastai žmonės kalbasi susitikimų metu? Kiek laiko susirinkimuose skiriama įvairioms temoms? Ar temose, kuriomis dažnai kalbama, atsiskleidžia pagrindinės organizacijos vertybės? Stebint darbuotojus jų elgesyje galima įžvelgti, kokiomis formaliomis ir neformaliomis vertybėmis vadovaujamasi. Identifikavus vertybes, daug paprasčiau interpretuoti kitus organizacinės kultūros elementus. Stebėti galima ir organizacijoje puoselėjamus ritualus, kaip šventės, darbuotojų integravimo ritualas ir pan. Tačiau autoriai pažymi, kad stebėjimo metodu surinkta medžiaga paprastai atskleidžia elgseną, todėl gana sudėtinga objektyviai vertinti duomenis (Janičijevič, 2011; Dugan, Maracine, 2013).

Stebint galima studijuoti ir fizinę aplinką. *Fizinės aplinkos studijavimas* padeda suvokti simbolio (ženklų) prasmę. Organizacinė kultūra simbolių forma ne tik

lemia tai, kaip organizacijos nariai suvokia organizaciją, bet ir tai, kaip ji atskleidžia organizaciją nepriklausomų vartotojų akyse (Pikčiūnas, 2002). Šiame kontekste tikslinga paminėti du dalykus. Pirmiausia simbolius būtina kuo dažniau ir plačiau skleisti. Taigi jie turi būti viešinami įvairiomis priemonėmis. Antra, ne visiems darbuotojams ir vartotojams gali būti aišku, ką vienu ar kitu simboliu norima pasakyti. Todėl tam tikrais atvejais ar periodiškai tikslinga tuos simbolius paaiškinti, nes analizuojant kitus organizacinės kultūros elementus svarbu suvokti, ką reiškia organizacijos simbolis: dažnai organizacijos viduje interpretuojami simboliai už organizacijos ribų gali turėti visiškai kitą reikšmę (Driskill, Brenton, 2011). Pasak J. Martino (2002), ne visi duomenys apie simbolio reikšmę gali būti surinkti stebint. Analizuojant simbolio reikšmę svarbu klausytis pasakojimų, mitų, anekdotų ar organizacijoje vartojamo žargono. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad stebėjimas praktiškai visada taikomas kartu su kitais tyrimo metodais ir beveik niekada – kaip pavienis tyrimo metodas. Stebima gali būti viso tyrimo metu: prieš tyrimą, tyrimui vykstant, atliekant interviu ar anketinę apklausą.

V. Liesionis ir D. Dilienė (2012), atlikdami OK tyrimą, taikė stebėjimo metodą. Jų teigimu, pagrindinė stebėjimo metodo pasirinkimo priežastis buvo objektyvus organizacijos klimato pajautimas, reali artefaktų analizė ir kasdienio organizacijos gyvenimo pamatymas. Be to, autoriai teigia, kad šis metodas leido įvertinti ir pritaikyti kitus metodus, taip surinkti realesnius tyrimo duomenis apie organizacinę kultūrą.

Dokumentų analizė. Nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą galima surinkti studijuojant organizacijos dokumentinę medžiagą. Tai gali būti tiek vidiniai dokumentai, tiek išorinė spausdinta informacija apie tiriamą organizaciją (Ott, 1998; Šimanskienė, Sandu, 2013). S. Duganas, M. S. Maracine (2013) rašo, kad analizuojant organizacinę kultūrą kaip strateginės reikšmės šaltiniai gali būti pasirinkti vidiniai organizacijos dokumentai, ypač skirti valdymo klausimams: pareigybų aprašymai, žurnalai, informaciniai biuleteniai ir pan. Įvairių projektų ir strategijų analizė gali padėti nustatyti organizacijos vertybes bei susidaryti vaizdą apie organizacijos organizacinę kultūrą.

Organizacinės kultūros įforminimas dokumentuose ypač svarbus kalbant apie vartotojus, partnerius, suinteresuotus asmenis. Klientas gali įvertinti tik išorinę organizacinės kultūros išraišką, jis neįžvelgia organizacijos viduje vyraujančių nuostatų (Uddin, Luva, Hossian, 2013). Todėl disertacijoje atliekant tyrimą taikyta dokumentų analizė. Toliau aptariami dokumentai kurie analizuoti disertacijos autorės vertinant organizacinę kultūrą.

Vertinant organizacinę kultūrą galima pasitelkti *įvairios trukmės organizacijos planus*. M. J. Uddinas, R. H. Luva, S. M. Hossianas (2013) akcentuoja, kad svarbu, jog planai ir organizacinė kultūra būtų glaudžiai susiję. Ateitis svarbi kiekvienai organizacijai ir jos darbuotojams. Vienas pagrindinių su planais susijusių aspektų yra organizacijos vizija ir misija. G. W. Driskillas, A. L. Brenton (2011) pažymi, kad organizacijos misija atskleidžia organizacinės kultūros vertybes, taip perteikiant organizacinę kultūrą. Panašią nuomonę išsakė ir E. Gimžauskienė (2007). Todėl teigiama, kad platus ir įvairus vizijos bei misijos pateikimas dokumentais įformintuose planuose, stenduose, lankstinukuose ir kitose priemonėse, lemia organizacinės kultūros (vertybių) įsitvirtinimą darbuotojų (ir vartotojų) sąmonėje bei jų įgyvendinimą. Darbuotojai, vartotojai, partneriai ir kiti suinteresuoti asmenys, analizuodami planus, įsisažmonina ir organizacijos puoselėjamą kultūrą. Planai yra puiki priemonė skleisti ir aiškinti kultūrinių ryšių tinklo aspektus. Juose pateikiant ir paaiškinant organizacijos struktūrą bei bendradarbiavimo formas ir priemones, vartojant tam tikrus terminus darbuotojai supažindinami su bendravimo taisyklėmis, skatinami jų laikytis. Specifinių, kasdienėje organizacijos veikloje naudojamų terminų vartojimas planavimo dokumentuose tarsi susieja šiuos planus su organizacijos kasdienybe, taip jie tampa labiau suprantami darbuotojams. Taigi tikslinga planavimo dokumentuose įtvirtinti ir dalį organizacinės kultūros aspektų bei sudaryti sąlygas darbuotojams ir kitiems suinteresuotiems asmenims susipažinti su šiais dokumentais.

Dar viena galima OK vertinimo priemonė yra *įvairios ataskaitos*. Organizacijoje vyraujančios vertybės, veiklos principai visuomenei gali būti pateikiami ataskaitose. Kaip galimą organizacinės kultūros tyrimo priemonę jas mini ir L. Šimanskienė, L. Sandu (2013). Rengiamose ir visuomenei bei kitoms suinteresuotų asmenų grupėms teikiamose ataskaitose svarbu teikti informaciją apie paskirus organizacinės kultūros aspektus: puoselėjamas vertybes, ritualus (tradicijas ir ceremonijas), naujus veiklos faktus ar nutikimus ir herojus. Pateikiami faktai leidžia organizacijos darbuotojams, vartotojams ir kitiems asmenims praėjus tam tikram laikui prisiminti svarbius organizacijos pasiekimus, nuveiktus darbus. Tai skatina darbuotojų lojalumą, pasididžiavimą savo organizacija ir darbuotojų indėlio pajautimą.

Viena plačiausiai prieinamų organizacinės kultūros vertinimo priemonių gali būti organizacijos *internetinė svetainė*. Čia pateikiama daug įvairios informacijos įvairiais organizacinės kultūros aspektais (Šimanskienė, Sandu, 2013). Labai svarbu svetainėje aptarti organizacijos puoselėjamas vertybes, pateikti realių šių vertybių puoselėjimo pavyzdžių. Tikslinga pateikti ir organizacijos istoriją, tradicijas, aptarti svarbiausius pokyčių, augimo, vystymosi, net ir nesėkmių momentus. Aptariant minėtus OK aspektus gali būti vartojama specifinė kalba, terminai, posakiai. Pateikiami

faktai, pavyzdžiai, vartojami „įprasti“ posakiai paverčia OK iš tiesiog sumanytos į realią, darbuotojų išgyventą ir stebėtojiui lengviau suprantamą. Realumo suvokimą paskatina įvairios nuotraukos, vaizdinė medžiaga. Internetinėje erdvėje pateikiant organizacijos herojų (ilgamečių darbuotojų, lyderių, vertės kūrėjų) istorijas ir nuotraukas pagerbiami organizacijai nusipelnę ir atsidavę asmenys. Toks istorijų pateikimas suartina organizacijos kolektyvą su klientais ir kitais išoriniais asmenimis, be to, gali įkvėpti naujus darbuotojus jų asmeniniams pasiekimams.

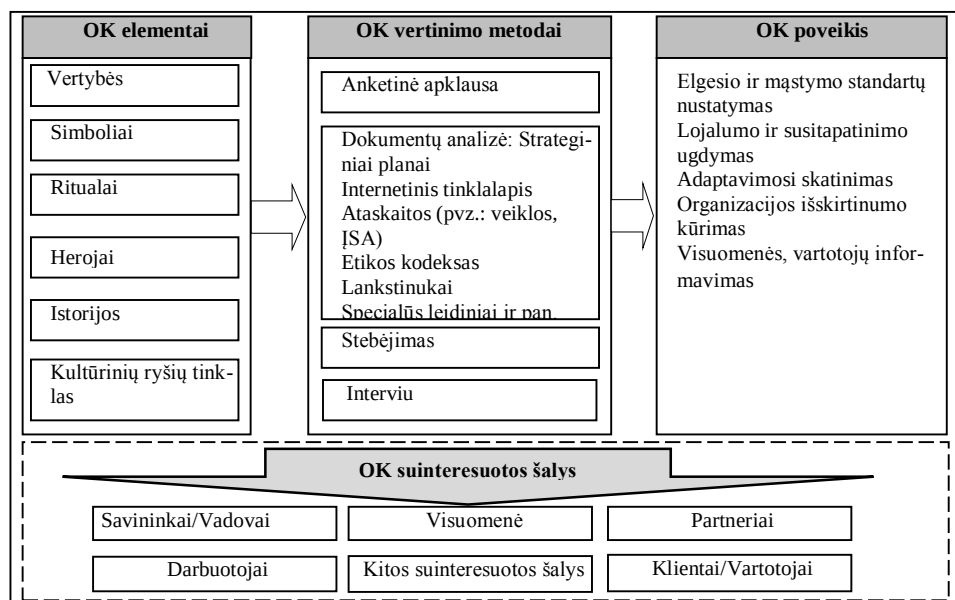
*Organizacijos etikos kodekse* turėtų atsiskleisti visi pagrindiniai organizacinės kultūros elementai. Etikos kodeksas – tai dokumentas, atskleidžiantis asmeninės darbuotojų moralės reikalavimus, profesines vertybes, tam tikrus paskirų profesijos atstovų ar organizacijos darbuotojų sprendimų ar veiklos teisinius draudimus, tarnaujantis kaip tam tikras elgesio gidas. Žinoma, etikos kodeksas labiau suvokiamas kaip tam tikros etikos institucionalizavimo priemonė. Tačiau tam tikras elgesys ir yra esminis OK aspektas. Šiame dokumente gali būti įtvirtintos ir išaiškintos organizacijos vertybės, supažindinta su bendravimo ir bendradarbiavimo principais, kt. Viešai pateiktas ir periodiškai primenamas etikos kodeksas, jame įtvirtinti OK aspektai skatina organizacijos darbuotojus būti etiškais ir vadovautis nustatyta vertybių sistema, padeda priimti tinkamesnius sprendimus. Be to, viešinamas etikos kodeksas didina vartotojų ir visuomenės pasitikėjimą (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013).

*Organizacijos leidiniai, lankstinukai, įvairios brošiūros* yra rinkodaros priemonė, plačiai naudojama prekėms ir paslaugoms ar pačiai organizacijai reklamuoti. Tačiau jos gali būti papildomai pasitelktos skleidžiant organizacinę kultūrą vartotojams, partneriams ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Lankstinukuose pateikiama glausta informacija apie organizacijoje puoselėjamas vertybes, tradicijas, herojus susieja organizaciją su tam tikra kokybe, patikimumu ir kitomis organizacijai būdingomis savybėmis. Čia pateikiami organizacijos simboliai ir trumpi šūkiai daro organizaciją atpažįstamą ir skatina vartotojų lojalumą. Todėl tikslinga lankstinukuose ir kituose reklaminiuose leidiniuose supažindinti su paskirais OK elementais (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013).

Didelės ar ilgametę patirtį turinčios organizacijos periodiškai rengia *specialius (proginis, jubiliejinius ar panašius) leidinius*, kuriuose pateikia ir paaiškina savo veiklos istoriją, įvairius faktus, esminius įvykius. Šiuose specialiuosiuose leidiniuose dažnai aptariami ir svarbiausi organizacijoje vykę pokyčiai, pagerbiami organizacijos herojai – ilgą laiką išdirbę, reikšmingus darbus atlikę darbuotojai. Visi pasakojimai ar informacija pateikiami vartojant specifinę kalbą, terminus ar posakius. Tokie leidiniai yra „galinga“ OK institucionalizuojanti priemonė. Dovanojant tokias knygas ar brošiūras darbuotojams jie skatinami įsisamoninti, kokią kelią nuėjo organizacija, kokias tradicijas išplėtojo ir saugo, kokių reikšmingų laimėjimų pasiekė. Taip

skatinama ir darbuotojų tarpusavio pagarba, geresnis jų vienas kito pažinimas. Kaip pažymi M. J. Uddinas ir kt. (2013), organizacijos istorijos pažinimas padeda darbuotojams nustatyti būsimą organizacijos elgesį ir normas. Dovanodama tokius leidinius klientams, socialiniams partneriams ar visuomenei organizacija plačiai skleidžia informaciją apie save ir organizacinę kultūrą, taip įgyja didesnę išorinių asmenų pasitikėjimą. Todėl teigiama, kad organizacijoms tikslinga leisti tokius specialius (jubiliejinus ar pan.) leidinius ir juose pateikti esminius OK aspektus.

Mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama, kad organizacinė kultūra yra veiksminga adaptavimo priemonė, kai senieji organizacijos nariai, paisydami diegiamų nuostatų, įsitikinimų ir vertybių, rodo pavyzdį naujiems nariams (Bhatia, Jain, 2013; Šimanskienė, 2008b). Todėl paskiri jos elementai turi būti įforminti įvairiose priemonėse, kurios skirtos naujiems darbuotojams – adaptavimo programose (rinkiniuose), lankstinukuose ir t. t. OK vertinimo metodai susisteminti 14 paveiksle.



**14 pav.** Organizacinės kultūros elementų, vertinimo metodų ir poveikio organizacijos veiksmingumui schema

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Pateikti organizacinės kultūros elementai perteikiami vadovams ir darbuotojams, vartotojams ir partneriams, suinteresuotoms šalims ir visuomenei. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai (vertybės, simboliai, ritualai, herojai, istorijos, kultūrinių ryšių tinklas) įvardijami, kartojami ir primenami įvairaus laikotarpio organizacijos planuose, ataskaitose, vidaus tvarkos taisyklėse, etikos kodekse, internetiniame puslapyje, specialiuose leidiniuose. Organizacinės kultūros elementų sklaida

skatina tam tikrą darbuotojų elgesį, mąstymą, tapatinimąsi, adaptavimąsi, grupinį darbą, ugdo lojalumą, formuoja organizacijos išskirtinumą, informuoja visuomenę ir kitus su organizacija susijusius asmenis apie esamą organizacinę kultūrą konkrečioje organizacijoje.

Kokį metodą taikyti vertinant organizacinę kultūrą, nusprendžia pats tyrėjas, atsižvelgęs į organizacijos dydį ir vykdomą veiklą. Pasak N. Janičijevičiaus (2011), metodų įvairovė tiriant organizacinę kultūrą turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Kokybinio tyrimo didžiausias privalumas – analizės išsamumas, kiekybinio tyrimo – imties dydis, apibendrinimas ir kiekybiniai rezultatai (Martin, 2002). Šie tyrimai papildė kiekybinę medžiagą, detalizuoja statistinius duomenis (Schur ir kt., 2005). Teigiama, kad tiriant organizacinę kultūrą turėtų būtų kartu taikomi kokybiniai ir kiekybiniai metodai, siekiant suvokti organizacijoje vyraujančią OK. Toks sudėtingas daugiamatis reiškinyss kaip organizacinė kultūra geriausiai gali būti ištirtas taikant skirtingus metodus. Remiantis N. Janičijevičiumi (2011), reikėtų išnaudoti abiejų metodų (kokybinio ir kiekybinio) privalumus, juos sujungti ir sukurti hibridinį metodą, kuris pirmiausia apimtų kokybinius tyrimus, interviu, stebėjimą, dokumentų analizę. Šio metodo analizė turėtų būti išsami, siekiant susidaryti tam tikrą vaizdą apie organizacinę kultūrą (istorinę raidą ir kontekstą). Tada, remiantis šiais rezultatais, galima naudoti klausimyną kuris galėtų būti pasirinktas iš jau esamų arba naujas, bet kuriuo atveju adaptuotas konkrečiai organizacijai. Tai leistų surinkti būtinus kiekybinius duomenis mokslinio tyrimo analizei. Galutinėje analizėje būtų naudotami kokybinių ir kiekybiniai organizacinės kultūros duomenų aprašymai. Žinoma, šio metodo trūkumai būtų tie patys, kaip kokybinio ir kiekybinio metodų.

**Disertacijoje pasirinkti socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodai.** Disertacijoje pasirinkta taikyti *kokybinį (dokumentų analizę) ir kiekybinį (anketinę apklausą) tyrimo metodus*. A. Valackienė ir S. Mikėnė (2008) kiekybinį tyrimą apibrėžė kaip empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais. Kiekybiniu metodu renkami duomenys gali būti įvertinti ir pateikti statistine išraiška, siekiant patvirtinti esamą (hipotetinį) faktą ar jo nepatvirtinti (Williams, 2007). Kokybinis tyrimas – sisteminis situacijos, įvykio, grupės ar individo tyrimas, kuriuo siekiama suprasti žmonių elgesį ir jo priežastis (Valackienė, Mikėnė, 2008). Toks tyrimas remiasi holistiniu požiūriu. Kokybiniame tyrime aprašomi įvykiai, kurie vyksta natūralioje aplinkoje ir leidžia tyrėjui išsamiai išanalizuoti duomenis (Williams, 2007). Tiriama, kodėl ir kaip priimami sprendimai, ne tik objektyvūs duomenys. Taigi disertacijoje pirmiausia atliekama dokumentų ir interneti-

nio tinklalapio analizė. Analizuojama informacija pateikta virtualioje erdvėje, socialiai atsakingų įmonių tinklalapiuose. Analizuotos socialiai atsakingų organizacijų ataskaitos, etikos kodeksai, strateginiai planai, įvairūs leidiniai apie šias organizacijas. Aiškinasi, kokie organizacinės kultūros kriterijai viešai matomi socialiai atsakingų organizacijų veikloje.

Atlikus dokumentų ir internetinio tinklalapio analizę atliekama anketinė apklausa. Apklaunami trijų Lietuvos socialiai atsakingų organizacijų darbuotojai. Kaip kontrolinė grupė pasirinktos trys Lietuvos organizacijos, neįtrauktos į JT Pasaulinio susitarimo tinklą, t. y. pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos. Naudojantis sudarytu klausimynu vertinama šių organizacijų organizacinė kultūra.

**Tyrimo laikotarpis.** Kokybinis tyrimas atliktas 2015 m. vasario – spalio mėnesiais. Ekspertinis vertinimas buvo atliekamas 2015 m. gegužės – liepos mėnesiais. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2015 m. spalio – lapkričio mėnesiais.

**Ginamųjų teiginių pagrindimas.** Atlikta teorinė analizė atskleidė, kad organizacinės kultūros pagrindas yra organizacijos vertybės, kuriomis remiantis kuriama organizacinė kultūra. W. E. Hopkinsas ir S. G. Scott (2016) pabrėžia, kad stipri OK egzistuoja tik organizacijose, kuriose darbuotojų elgesį veikia vertybės. Be to, atlikta teorinė analizė atskleidė, kad organizacinė kultūra ir įmonių socialinė atsakomybė yra susijusios koncepcijos (Ubius, Alas, 2009; Abdullah, Aziz 2013; Tauginienė, 2016 ir kt.), kurių pagrindu organizacijos gerina įmonės įvaizdį, ugdo darbuotojų lojalumą, didina darbuotojų motyvaciją, kelia darbo našumą ir pan. Labiausiai OK ir ĮSA sąsajos išryškėja pažįstant vertybes, todėl keliamas ginamasis teiginys: *Vertybės yra reikšmingiausias kriterijus socialiai atsakingų organizacijų kontekste.*

Darant prielaidą, kad socialiai atsakingoms organizacijoms turėtų būti aktualu kurti ir koreguoti OK intensyviau nei organizacijoms, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, keliamas ginamasis teiginys: *socialiai atsakingų organizacijų organizacinė kultūra stipriau išreikšta nei organizacijų, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos.*

Kadangi socialinės atsakomybės iniciatyvos imasi skirtingo tipo organizacijos, kurios skiriasi veiklos pobūdžiu ir dydžiu, daroma prielaida, kad organizacinės kultūros įgyvendinimas skirtingo tipo socialiai atsakingose organizacijose skiriasi, todėl keliamas ginamasis teiginys: *SA organizacijų tipas turi reikšmingos įtakos organizacinės kultūros įgyvendinimui.*

## 2.2.2. Tyrimo imties ir atrankos charakteristikos

**Tyrimo imtis.** Imtimi vadinama socialinių objektų generalinės visumos dalis, atrinkta tirti. Imtis turi būti sudaryta taip, kad šios savybės atskleistų generalinės aibės savybes, t.y. imtis turi būti reprezentatyvi (Valackienė, Mikėnė, 2008). Tuo užtikrinamas ir viso tyrimo reprezentatyvumas. Reprezentatyvumas – atrankinės, statistinės visumos (imties) pagrindinė savybė, atrankos kokybės kriterijus. Kuo labiau į visumą atrinktos charakteristikos atitinka generalinės visumos, iš kurios sudaryta atranka, charakteristikas, tuo didesnis reprezentatyvumas (Valackienė, Mikėnė, 2008). Taigi atliekant tyrimus, svarbu žinoti, koks turėtų būti imties tūris, t.y. kuri populiacijos dalis naudojama statistiniams tyrimams.

Pagrindiniai imties metodo privalumai (Molienė, 2004): mažesnės tyrimo sąnaudos (piniginės, laiko, darbo jėgos); trumpesni tyrimo terminai ir didesnis operatyvumas; detalesnės informacijos surinkimas; didesnis gaunamų duomenų tikslumas ir patikimumas. Taikant imčių metodą neišvengiamos didesnės ar mažesnės paklaidos, t. y. nuokrypis tarp atitinkamų parametrų ir jų įverčių – statistikos.

Imtis apskaičiuojama taip, kad atskleistų generalinės visumos savybes, t. y. būtų reprezentatyvi. Socialiniams tyrimams imties dydį nustatyti rekomenduojama, taikant 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2007). Imties tūrį galima apskaičiuoti pagal pa-

teiktą formulę (Valackienė, Mikėnė, 2008):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:  $N$  – tiriamosios visumos narių skaičius;  
 $\Delta$  – paklaidos dydis.

Arba naudojantis jau sudarytomis lentelėmis.

18 lentelė

**Imtis iš populiacijos, esant 5 proc. paklaidai**

| N         | S         | N          | S          | N          | S          |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| 10        | 10        | 130        | 97         | 360        | 186        |
| 15        | 14        | 140        | 103        | 380        | 191        |
| 20        | 19        | 150        | 108        | 400        | 196        |
| 25        | 24        | 160        | 113        | 420        | 201        |
| 30        | 28        | 170        | 118        | 440        | 205        |
| <b>35</b> | <b>32</b> | 180        | 123        | 460        | 210        |
| 40        | 36        | 190        | 127        | 480        | 214        |
| 45        | 40        | 200        | 132        | 500        | 217        |
| 50        | 44        | 210        | 136        | 550        | 226        |
| 55        | 48        | 220        | 140        | 600        | 234        |
| 60        | 52        | <b>230</b> | <b>144</b> | <b>650</b> | <b>242</b> |
| 65        | 56        | 240        | 148        | 700        | 248        |
| 70        | 59        | 250        | 152        | 750        | 254        |
| 75        | 63        | 260        | 155        | 800        | 260        |
| 80        | 66        | 270        | 159        | 850        | 265        |

$N$  – populiacija;  $S$  – tyrimui atrinkta imtis.

*Šaltinis:* sudaryta, remiantis Krejcie, Morgan, 1970; Hill, 1998.

Disertacijoje pasinaudota pateikta 18 lentelė, esant 5 proc. paklaidai, 95 proc. patikimumui. 19 lentelėje paryškinti duomenys, atitinkantys OK vertinti pasirinktų socialiai atsakingų organizacijų populiaciją (N). S stulpelyje matoma, kokios apklausos imties reikia, kad gauti rezultatai neviršytų rekomenduojamos 5 proc. paklaidos.

Generalinę visumą šiuo atveju sudaro Lietuvos organizacijos, kurios yra JT Pasaulinio susitarimo narės ir dalyvauja įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvoje. Disertacijoje nagrinėjamu atveju tiriamąją visumą sudaro trys Lietuvos socialiai atsakingos organizacijos ir trys organizacijos, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos (jos pasirinktos kaip kontrolinė grupė). Laikantis kokybinio tyrimo logikos, tiriamos organizacijos suskirstytos pagal tipus: didelė organizacija (DO), smulkiojo ir vidutinio verslo organizacija (SVV) bei mokslo įstaiga (MĮ).

19 lentelė

#### Organizacinės kultūros vertinimo empirinio tyrimo imtis

| Empirinio tyrimo imties charakteristikos      | DO (darbuotojų skaičius) | SVV organizacija (darbuotojų skaičius) | MĮ (darbuotojų skaičius) |
|-----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
| Tiriamoji visuma                              | 630                      | 34                                     | 230                      |
| Imtis                                         | <b>248</b>               | <b>30</b>                              | <b>144</b>               |
| Tyrimo paklaida                               | ±0,05                    | ±0,05                                  | ±0,05                    |
| Patikimumas                                   | 95 proc.                 | 95 proc.                               | 95 proc.                 |
| SA organizacijų imtis                         | <b>285</b>               | <b>29</b>                              | <b>152</b>               |
| SA organizacijomis nepasiskelbusių imtis (KG) | <b>280</b>               | 27                                     | <b>144</b>               |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Iš viso iš socialiai atsakingų organizacijų apklausoje dalyvavo 466 respondentai, iš jų 285 respondentai – iš didelės organizacijos, 29 – iš SVV organizacijos ir 152 – iš mokslo įstaigos. Iš kontrolinės grupės organizacijų apklausoje dalyvavo 451 respondentas, iš jų 280 respondentų – iš didelės organizacijos, 27 – iš SVV organizacijos ir 144 – iš mokslo įstaigos (žr. 19 lentelę).

**Demografiniai duomenys.** 20 lentelėje pateikiami respondentų demografiniai duomenys. Pagal užimamas pareigas daugiausia visose organizacijose dalyvavę respondentai yra pavaldinių neturintys darbuotojai. Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsimokslinimą. Apklaustųjų amžius pasiskirstė įvairiai, atsižvelgiant į organizaciją. Nemažai respondentų yra nuo 26 iki 44 metų amžiaus. Pagal lytį duomenys proporcingai pasiskirstė atsižvelgiant į tai, kokių darbuotojų organizacijose yra daugiausia.

## Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

| Demografiniai duomenys             | SA organizacija |         |        | KG organizacija |         |        |
|------------------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------|
| Užimamos pareigos organizacijoje   | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) |
| Aukščiausios grandies vadovas      | 0,4             | 14,8    | –      | 0,4             | 3,7     | 2,8    |
| Vidurinės grandies vadovas         | 12,3            | –       | 5,9    | 6,8             | 11,1    | 17,4   |
| Žemiausios grandies vadovas        | 18,9            | 48,1    | 3,9    | 2,7             | 14,8    | 11,1   |
| Darbuotojas, neturintis pavaldinių | 68,4            | 37,0    | 90,1   | 89,4            | 70,4    | 68,8   |
| Respondentų išsimokslinimas        | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) |
| Vidurinis                          | –               | –       | –      | 40,6            | –       | –      |
| Aukštesnysis                       | 11,2            | –       | –      | 12,2            | 14,8    | –      |
| Aukštasis koleginis                | 8,8             | 6,9     | 3,9    | 22,8            | 37,0    | –      |
| Aukštasis universitetinis          | 80,0            | 93,1    | 96,1   | 24,4            | 48,1    | 100    |
| Respondentų amžius                 | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) |
| 18–21 metai                        | 8,8             | 11,1    | –      | 29,7            | –       | 2,8    |
| 26–34 metai                        | 39,6            | 25,9    | 30,9   | 45,2            | 51,9    | 28,5   |
| 35–44 metai                        | 23,2            | 29,6    | 50,7   | 14,4            | 33,3    | 23,6   |
| 45–54 metai                        | 21,8            | 18,5    | 18,4   | 8,7             | 14,8    | 34,0   |
| Vyresnis kaip 55 metų              | 6,7             | 14,8    | –      | 1,9             | –       | 11,1   |
| Respondentų lytis                  | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) | DO (%)          | SVV (%) | MĮ (%) |
| Vyras                              | 21,1            | 37,0    | 19,1   | 23,0            | 48,1    | 19,4   |
| Moteris                            | 78,9            | 63,0    | 80,9   | 77,0            | 51,9    | 80,6   |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Didžiąją apklaustųjų dalį sudarė moterys, nes šiose organizacijose didesnis dirbančių moterų procentas. Išskyrus kontrolinės grupės SVV organizaciją, kurioje apie 50 proc. dirba vyrų ir toks pat procentas – moterų.

**Atrankos metodas.** Siekiant užtikrinti *kokybinio tyrimo* rezultatų patikimumą ir analizei pasirinktų organizacijų skaičių, išskirti kriterijai, kuriais remiantis atrinktos organizacijos kokybinio tyrimo analizei. Siekiama, kad organizacijos būtų tinkamos organizacinės kultūros tyrimui, t. y. būtų galima pagrįstai įvertinti šių organizacijų organizacinę kultūrą.

Pagrindiniai atrankos kriterijai, kuriais remiantis *kokybiniam tyrimui* atrinktos socialiai atsakingos organizacijos:

- Organizacijoje turėtų dirbti daugiau kaip 10 žmonių.
- Turi būti aktyvios Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo veiklos dalyvės.
- Turi turėti aktyvų internetinį tinklalapį.

2015 metų duomenimis, Lietuvoje iš viso buvo 67 organizacijos, kurios yra JT Pasaulinio susitarimo (angl. *United National Global Compact*) narės. Remiantis išskirtais kriterijais, iš 67 organizacijų, kurios yra JT Pasaulinio susitarimo narės, kokybiniam tyrimui atrinktos 44 organizacijos, iš jų 13 – mokslo įstaigų, 15 – smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) organizacijų ir 16 – didelių organizacijų. Organizacijos į šiuos tipus suskirstytos, remiantis JT Pasaulinio susitarimo tinklalapyje pateikta informacija. Taikant išskirtus kriterijus atlikta atranka ir 23 organizacijos į tyrimą neįtrauktos: 5 organizacijos jau daugiau kaip metai nėra aktyvios JT Pasaulinio susitarimo narės ir joms gresia pašalinimas iš JT pasaulinio susitarimo tinklo; dvi organizacijos neturi internetinio tinklalapio; 16-oje organizacijų dirba mažiau kaip 10 žmonių, šios organizacijos – tai daugiausia įvairių tipų asociacijos, kurios atstovauja tik tam tikros visuomenės dalies interesams. Laikantis logikos, kad OK kuria vadovas, padedant organizacijos nariams, tikėtina, kad esant dviem ar penkiems darbuotojams organizacinė kultūra labiau paremta asmeniniu pavyzdžiu ar tiesioginiu vadovo paliepimu, todėl daroma prielaida, kad OK apskritai skiriama nepakankamai dėmesio, ypač kai organizacijų veikla orientuota į konkrečią visuomenės dalį ir jos interesų tenkinimą. Kokybiniam tyrimui pasirinktos 44 socialiai atsakingos Lietuvos organizacijos.

Norint užtikrinti kiekvienos organizacijos konfidencialumą, organizacijų pavadinimai koduojami pirmosiomis organizacijos tipą apibūdinančiomis raidėmis ir skaičiais, pvz.: Mokslo įstaiga – MĮ1, MĮ2 ir t. t.; smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės – SVV1, SVV2 ir t. t.; didelės organizacijos – DO1, DO2 ir t. t. (priedas 6, 21 lentelė).

Atrenkant imtį *kiekybiniam tyrimui* iš populiacijos gali būti taikoma tiek tikimybinė, tiek netikimybinė atranka. Tikimybinės imtys atrenkamos labai kruopščiai, metodiškai, atsižvelgiant į būdingus tiriamos populiacijos bruožus. Taikant tikimybinius imties metodus, siekiama atrinkti atvejus iš populiacijos, kad galutinė imtis būtų būdinga, tipinė, reprezentuotų tą populiaciją. Pagrindinis tikimybinės imties principas – vienoda tikimybė patekti į imtį. Netikimybinių imčių pagrindinis bruožas – populiacijos elementai atrenkami subjektyviai. Netikimybinių atrankų pranašumas – jų paprastumas (Kasnauskienė, 2010). Atrenkant organizacijas *kiekybiniam tyrimui* kreiptasi į 28 socialiai atsakingas organizacijas su oficialiu prašymu (prašymo pavyzdys pateikiamas 7 priede) leisti atlikti tyrimą. Iš 28 organizacijų tyrime sutiko dalyvauti tik 5 organizacijos (2 MĮ; 2 SVV ir 1 DO), tai sudaro 17,85 proc. Atsižvelgiant į tokį mažą sutikimo procentą, esant tai pačiai tikimybei, apskaičiuota, kad iš 44 organizacijų būtų sutikusios 8-ios, todėl į kitas 16 organizacijų nesikreipta. Iš šių 5 organizacijų pasirinktos trys skirtingo tipo organizacijos, kuriose ir vykdyta apklausa: gamybos organizacija, socialinės atsakomybės iniciatyvoje dalyvaujanti

nuo 2008 metų; paslaugų organizacija, socialinėje iniciatyvoje dalyvaujanti nuo 2011 metų, ir švietimo įstaiga, socialinėje iniciatyvoje dalyvaujanti nuo 2012 metų. Organizacijos su socialinės atsakomybės iniciatyva, be abejo, yra pakankamai susipažinusios, nes šioje veikloje dalyvauja jau gana ilgą laiką. Organizacijos aktyviai bendradarbiauja su JT vykdant vystymosi programą, taip prisidedamos prie socialinės atsakomybės sklaidos Lietuvoje. Savo pažangą įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę organizacijos kiekvienais metais viešina pateikdamos socialinės atsakomybės ataskaitas ir taip suteikdamos galimybę visuomenės nariams bei kitoms suinteresuotoms šalims susipažinti su jų socialine atsakomybe. Organizacijų viešai deklaruojama socialinė atsakomybė leidžia teigti, kad šios organizacijos savo veikloje neabejotinai įgyvendina numatytus ISA principus, taip prisidedamos prie visuomenės ir darbuotojų gerovės puoselėjimo.

OK vertinimo tyrime, atrenkant darbuotojus, organizacijose taikytas tikimybės atrankos metodas. Apklausoje turėjo galimybę dalyvauti visi atrinktų organizacijų darbuotojai. Kiekvienas asmuo buvo įtrauktas į imtį. Padedant organizacijų administracijai kiekvienam darbuotojui išsiųsta nuoroda į virtualų klausimyną, darbuotojai, kurie nesinaudoja kompiuteriu, turėjo galimybę užpildyti išspausdintą klausimyną. Duomenys rinkti vykdant anketinę apklausą tiek tiesioginiu (bendraujant su respondentu akis į akį), tiek netiesioginiu (siunčiant anketas elektroniniu paštu) būdu.

Atrenkant organizacijas, kurios nesiskelbia kaip socialiai atsakingos (toliau – kontrolinė grupė), atsižvelgta į organizacijų dydį ir tipą. Šiose organizacijose apklaustas panašus skaičius žmonių, kad galima būtų gautus duomenis palyginti.

### **2.2.3. Duomenų analizės metodų pagrindimas**

Disertacijoje atliekant kiekybinį tyrimą gauti duomenys apdoroti SPSS (17.5) programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Apdorojant kiekybinio tyrimo duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda, std. nuokrypis. *Vidurkis*– tai kintamojo reikšmių centro matas. *Moda* apibrėžiama kaip dažniausia pasikartojanti reikšmė. Analizuojant kiekybinius kintamuosius svarbu ir tai, kaip kintamojo reikšmės išsisklaido apie vidurkį: jos grupuojasi arti vidurkio ar – priešingai, linkusios nuo vidurkio nutolti. 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.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas *Cronbacho alfa* (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti būtinų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Tinkamai ir kokybiškai sudaryto klausimyno Cronbacho alfa koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė kaip 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6).

Aiškinantis, ar organizacijų tipas daro įtaką teiginių pasirinkimo variantams, atlikta *dispersinė analizė* (angl. *Analysis of Variance*, ANOVA). Dispersinė analizė taikoma, siekiant palyginti daugiau kaip dviejų grupių vidurkius. Ši analizė remiasi kintamojo dispersijos išskaidymu į dvi dalis: viena dispersijos dalis priklauso nuo lyginamų grupių vidurkių skirtumo, kita – nuo reikšmių sklaidos grupių viduje (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006). ANOVA testas parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t. y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir veikia vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ , kintamieji veikia vienas kitą, jei  $p > 0,05$ , kintamieji vienas kito neveikia.

Siekiant nustatyti, kurie vidurkiai skiriasi, naudojami specialūs statistiniai kriterijai, vadinamieji *post-hoc* (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006). Šiuo atveju taikytas Tukey HSD kriterijus. *Tukey HSD* (angl. *Honestly Significant Difference* – statistiškai reikšmingo skirtumo) kriterijus – vienas dažniausiai taikomų kriterijų. Tukey kriterijus yra labai konservatyvus, t. y. labiausiai nelinkęs atmesti nulinės hipotezės – vidurkių skirtumus pripažinti statistiškai reikšmingais. Be to, SPSS Tukey kriterijus sudaro homogeniškumo grupes (į homogeniškumo grupes įrašomos populiacijos, kurių vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas). Jeigu populiacijų atrinktų imčių didumai skiriasi, gali skirtis ir homogeniškumo grupių bei HSD kriterijaus rezultatai, nes homogeniškumo grupėms sudaryti tada naudojami harmoniniai vidurkiai. Tukey HSD kriterijaus galia, esant didesniam imčių skaičiui, yra didesnė, palyginti su Benferoni kriterijaus galia, ir atvirkščiai – Benferoni kriterijaus galia didesnė, esant mažam imčių skaičiui. ANOVA testo Tukey kriterijus atskleidžia statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tų teiginių, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Ginamiems teiginiams patvirtinti ar paneigti taikytas neparametrinis kriterijus *Kruskalio Walliso testas*, kur imčių skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi, jei  $p$  – reikšmė  $\leq 0,05$ .

Ranginiams kintamiesiems tikslinga pateikti *faktoriinę analizę*, kuri parodo, kaip kiekvienos grupės kintamuosius gali sieti koks nors tiesiogiai nestebimas veiksnys, t. y. leidžia kintamųjų masyve išskirti keletą grupių, kurios vadinamos *veiksniais* (*faktoriais*) (Bilevičienė, Jonušauskas 2011). *Faktoriinė analizė* padeda nagrinėti ir išskirti reiškinio dėsningumus ir struktūrą. Visi reiškiniai, vykstantys tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, kinta pagal tam tikrą šabloną, daugelis šių šablonų susieti

tarpusavio priklausomybės ryšiais. Faktorinės analizės tikslas – minimaliai prarandant informacijos, pakeisti stebimą reiškinį apibūdinančių požymių aibę kelių veiksnių rinkiniu. Čia koreliacinė matrica pavaizduota veiksniais, išskiriant grupes, kuriose labiausiai matoma teiginių tarpusavio koreliacija.

Faktorine analize siekiama: sumažinti didelį kintamųjų skaičių pereinant prie mažesnio bendrų faktorių skaičiaus. Tai gali būti savarankiškas tikslas arba latentinių (nepastebimų) faktorių reikšmių įverčiai gali būti naudojami kaip pradinių duomenų pakaitalas klasterinėje, regresinėje ar kitoje analizėje; patvirtinti naudojamą skalę, parodant, kad skalės sudedamosios dalys patenka į tą patį faktorių, kartu pašalinti tas sudedamąsias dalis, kurios patenka į kelis faktorius; sudaryti ortogonalius (tarpusavyje nekoreliuotus) faktorius, kuriuos galima naudoti regresinėje analizėje, išvengiant kintamųjų multikolinearumo problemos (Pukėnas, 2009).

Disertacijoje faktorinė analizė atliekama keturiais etapais:

a) patikrinimas, ar duomenys tinka faktorinei analizei. Tuo tikslu taikomas *Bartletto sferiškumo kriterijus* (matuojamas Chikvadrato ( $\chi^2$ ) reikšme), kuris atsako į klausimą, ar tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančiųjų. Jei Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p$  reikšmė yra didesnė už pasirinktą lygmenį, šiuo atveju 0,05, tai rodo statistiškai nereikšmingą koreliaciją. Jei  $p \leq 0,05$ , turimiems duomenims faktorinė analizė taikytina. KMO matas įvertina, ar duomenys tinka faktorinei analizei. Jis skaičiuojamas pagal formulę (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011):

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}}{\sum_{i \neq j} r_{ij} + \sum_{i \neq j} \tilde{r}_{ij}},$$

$r_{ij}$  – koreliacijos koeficientas;

$\tilde{r}_{ij}$  – dalinės koreliacijos koeficientas.

Jei KMO reikšmė nedidelė, nagrinėjami rodikliai koreliacinei analizei netinka. Taikomatokia KMO reikšmių gradacija:  $0,9 < KMO$  – faktorinė analizė puikiai tinka;  $0,8 < KMO \leq 0,9$  – gerai tinka;  $0,7 < KMO \leq 0,8$  – tinka patenkinamai;  $0,6 < KMO \leq 0,7$  – tinka pakenčiamai;  $0,5 < KMO \leq 0,6$  – tinka blogai;  $KMO < 0,5$  – faktorinė analizė nepriimtina;

b) faktorių išskyrimas – faktoriaus skaičiaus nustatymas;

c) faktorių sukimas ir interpretavimas;

d) faktorių reikšmių įverčių skaičiavimas.

Disertacijoje taikoma pasuktoji faktorių matrica. Pasuktos faktorių matricos metodas teikia tikslesnius faktorių įvertinimus, nes jiems leidžiama koreliuoti. Gauta pradinė faktorių svorių matrica vienareikšmiškai nenusako sprendinio (tas pats kintamasis gali būti susijęs su keliais faktoriais, kurie ne mažesni kaip 0,4 svorio). Siekiant palengvinti faktorių diferenciaciją ir suteikti jiems lengviau interpretuojamą

pavidalą, sudaromi tiesiniai gautų faktorių deriniai, kurie tarpusavyje nekoreliuoja (yra ortogonalūs). Šių naujų faktorių derinių nustatymo procedūros vadinamos ortogonaliojo sukimo (rotacija), tikslas – supaprastinti faktorių svorių matricos struktūrą, pasiekti, kad kiekvienas kintamasis turėtų tik kelis nenulinius faktorių svorius. Populiariausias iš ortogonalųjų sukimų yra *Varimax* metodas. Transformuotos (pasuktos) matricos bendrieji faktoriai įvardijami remiantis kintamuosius, su kuriais koreliuoja paskiri faktoriai, susiejančiomis savybėmis (Pukėnas, 2009). Pasirinkti statistiniai analizės metodai leido įvertinti ir palyginti organizacinę kultūrą tyrimui pasirinktose organizacijose.

#### 2.2.4. Tyrimo etika

Disertacijoje atliekant tyrimus laikytasi *tyrimų etikos* reikalavimų. Socialinių tyrimų etika, pasak I. Luobikienės (2005), vis dažniau iškelia moralinius tyrimų klausimus, kurie susiję su tyrimo subjektais. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad tyrimų nauda gali būti atradimai, galintys prisidėti prie teorijos ir jos taikymo pažangos, t. y. organizacinės kultūros vertinimo kriterijų nustatymo. Tyrimai atliekami laikantis etikos reikalavimų, kartu nepažeidžiant tyrimo validumo. Fundamentali tyrimų etikos koncepcija yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, jiems apie tyrimą gavus išsamios informacijos (Kardelis, 2016). Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, galima atsisakyti jame dalyvauti, todėl jiems 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. Skiriami keturi sutikimo dalyvauti elementai: *kompetencija*, *savanoriškumas*, išsamiai jam pateikta *informacija* ir jos *supratimas* (Luobikienė, 2005). *Kompetencija* reiškia, kad organizacija priims sprendimą dalyvauti tik gavusi tikslią informaciją. *Savarankiškumas* užtikrina, kad organizacija, t. y. Lietuvos socialiai atsakingos organizacijos, laisvai renkasi – dalyvauti tyrime ar ne. *Informacija* – tai organizacijos pateikiami duomenys apie socialiai atsakingų organizacijų vykdomą veiklą ir kitos tyrėją dominančios duomenų struktūros sritys, padėsiančios objektyviai įvertinti organizacinę kultūrą. *Supratimas* šioje disertacijoje turi dvejopą aiškinimą: tai disertacijos autorės deklaruojamas supratimas, analizuojant teorinę medžiagą, kuri susijusi su disertacijos tema, ir supratimas, kurį demonstruoja su tyrimu susijusios bendradarbiaujančios šalys (socialiai atsakingų organizacijų darbuotojai, ekspertai).

Disertacijoje bendri tyrimų etikos reikalavimai susiję su tų organizacijų, kuriose planuojama vykdyti tyrimus, leidimo gavimu. Svarbiausia gauti oficialų (bent jau žodinį) leidimą. Prieš prašant oficialaus leidimo nustatomas tyrimo pobūdis ir apimtis, suformuluojamas tyrimo tikslas, žinomos jo praktinio pritaikymo galimybės, laiko sąnaudos, tiriamieji, grįžtamasis ryšys. Atliekant tyrimus (tiek kiekybinį, tiek kokybinį) laikytasi literatūroje (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 1996) rekomenduojamų tyrimo etikos taisyklių. Prieš atliekant tyrimą organizacijų prašyta oficialaus leidimo atlikti apklausą. Kreiptasi į 28 socialiai atsakingas organizacijas su oficialiu prašymu leisti atlikti tyrimą. Tik 5 organizacijos davė leidimą vykdyti tyrimą, iš jų pasirinktos trys, kuriose ir vykdyta apklausa. Organizacijų pavadinimai disertacijoje neviešinami, nes prieš atliekant tyrimą organizacijos pareikalavo pasirašyti konfidencialumo sutartis.

## **Disertacijos antrosios dalies apibendrinimas**

Disertacijos antrosios dalies analizė leido išspręsti trečią ir ketvirtą uždavinius: sudaryti socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą ir pagrįsti OK vertinimo metodiką socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

Sudarant OK vertinimo diagnostinį instrumentą pasirinkti dažniausiai mokslininkų skiriami OK vertinimo kriterijai. Remiantis išskirtais kriterijais, sudarytas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas. Kiekvienam kriterijui įvertinti priskirta po šešis teiginius. Siekiant pagrįsti sudarytą socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinį instrumentą atliktas ekspertinis vertinimas, po kurio teiginių skaičius kiekvienam kriterijui mažėjo. Atsižvelgiant į ekspertų pastabas kiekvienam kriterijui palikta po penkis teiginius, kurie ir naudojami OK vertinimo klausimyne.

Atlikta OK metodų analizė atskleidė, kad organizacinei kultūrai vertinti gali būti pasirinkti tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai. Populiariausi jų vertinant organizacinę kultūrą yra anketinė apklausa, interviu, dokumentų analizė ir stebėjimas. Vis dėlto dažniausiai OK tyrimuose pasirenkami kiekybiniai tyrimo metodai, nors mokslininkai siūlo taikyti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, nes abiejų metodų taikymas lemia geresnį OK supratimą. Disertacijos tyrimui pasirinkta taikyti kokybinį (dokumentų analizę) ir kiekybinį (anketinę apklausą) tyrimo metodus. Diagnostiniam instrumentui pagrįsti taikytas *ekspertinio vertinimo* tyrimas, kuriam pasirinkta taikyti konkordacijos, VAR duomenų apdorojimo metodus. Siekiant užtikrinti *kokybinio tyrimo* rezultatų patikimumą ir pagrįsti analizei pasirinktų organizacijų skaičių, išskirti kriterijai, kuriais remiantis atrinktos organizacijos kokybinio tyrimo analizei. Iš 67 organizacijų kokybiniam tyrimui atrinktos 44. Kiekvienam

tyrimui pasirinktos trys Lietuvos organizacijos, prisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo, kaip kontrolinė grupė pasirinktos trys prie šio tinklo neprisijungusios organizacijos. Pagrindžiant *kiekybinio tyrimo* rezultatus taikomi aprašomosios statistikos metodai (procentai, vidurkiai, moda, std. nuokrypis). Atliekant demografinių kintamųjų analizę taikomas ANOVA testas. Taikoma ir faktorinė analizė. Pasirinkti analizės metodai padėjo atskleisti socialiai atsakingų organizacijų tarpusavio ryšį, leido geriau suprasti organizacinę kultūrą ir ją įvertinti.

### **3. SOCIALIAI ATSAKINGŲ ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI**

Trečioje disertacijos dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Pateikiama atlikto kokybinio tyrimo duomenų analizė. Analizuojami SA organizacijų dokumentai viešai prieinami virtualioje erdvėje ir organizacijų tinklalapiai. Pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė. Trečios dalies pabaigoje pateikiamas apibendrinimas.

#### **3.1. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kokybinio tyrimo rezultatų analizė**

Kokybiniam tyrimui pasirinktos 44 socialiai atsakingos Lietuvos organizacijos (žr. 2.2.2 poskyrį). Jų pavadinimai koduojami pirmosiomis organizacijos tipą apibūdinančiomis raidėmis ir skaičiais, pvz.: mokslo įstaigos – MĮ1, MĮ2 ir t. t.; smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijos – SVV1, SVV2 ir t. t.; didelės organizacijos – DO1, DO2 ir t. t.

Atliekant organizacijų internetinių tinklalapių analizę aiškintasi, kokie OK kriterijai yra pateikti ir gali būti matomi visuomenei, organizacijos darbuotojams bei kitoms suinteresuotoms šalims. Atlikus OK vertinimo instrumentų analizę išskirti pagrindiniai OK kriterijai: *vertybės; komandinis darbas ir bendradarbiavimas; bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas); herojai / lyderiai; simboliai; istorijos; ritualai (tradicijos, ceremonijos); požiūris į klientą; vizija, misija, tikslai; vadovavimas; inovacijos; socialinė atsakomybė*. Pateikti organizacinės kultūros kriterijai analizuojami kokybiniame tyrime.

Kadangi, kai kurių mokslininkų teigimu, deklaruojamas organizacijos vertybės galima matyti organizacijos internetiniame tinklalapyje, etikos kodekse, strateginiame plane, specialiuose leidiniuose ir pan., atlikta pasirinktų organizacijų internetinių tinklalapių, specialių leidinių, etikos kodeksų, strateginių planų, organizacijų socialinės atsakomybės ataskaitų ir kitų dokumentų, kurie buvo viešai pateikti virtualioje erdvėje, analizė.

Pirmiausia žiūrėta, ar organizacijos viešai deklaruoja vertybes, kuriomis vadovaujasi savo veikloje. Iš 44 organizacijų tik 7-ios savo vertybių viešai nedeklaruoja, taigi arba šios organizacijos neturi nusimačiusios formalių vertybių, arba jų nedeklaruoja viešai. Daugelis šių organizacijų yra smulkiojo ir vidutinio verslo bei

didelės organizacijos. 37 organizacijos (iš 44-ių) kuriame nors dokumente deklaruoja vertybes, kuriomis vadovaujasi savo veikloje. Dažniausiai organizacijos deklaruojamos vertybes galima surasti *internetinėje svetainėje, etikos kodekse, socialinės atsakomybės ataskaitoje ar specialiuose organizacijų leidiniuose*. Kai kurios organizacijos deklaruojamos vertybes pateikia strateginiuose planuose ar net keliuose dokumentuose (žr. 22 lentelė).

22 lentelė

**Deklaruojamų vertybių vieta / dokumentas**

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | MĮ1; MĮ3; MĮ7; MĮ6; DO3; DO8                                                                                                            |
| Internetinis tinklalapis                     | MĮ2; MĮ3; MĮ5; MĮ7; MĮ8; MĮ9; MĮ10; MĮ13; SVV3; SVV4; SVV5; SVV7; SVV9; SVV13; SVV14; DO2; DO3; DO8; DO10; DO11; DO12; DO14; DO15; DO16 |
| Etikos kodeksas                              | MĮ4; MĮ11; SVV7; DO14                                                                                                                   |
| SA ataskaita                                 | SVV7; SVV11; SVV12; DO3; DO7; DO8; DO9; DO11; DO13; DO5                                                                                 |
| Specialus leidinys                           | SVV6; SVV15; DO1; DO9                                                                                                                   |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Be to, pastebima, kad ne visos organizacijos paaiškina, ką reiškia viena ar kita vertybė, tai gali turėti įtakos šių vertybių suvokimui, ypač kalbant apie darbuotojus ir klientus. Iš 44 analizuojamų organizacijų tik 16 paaiškina, ką reiškia jų deklaruojamos vertybės. Kai kurios organizacijos (tokių buvo dvi) skirtinguose dokumentuose pateikia skirtingas vertybes, tada lieka neaišku, kokiomis vertybėmis organizacija iš tikrųjų vadovaujasi. 23 lentelėje pateikiamos dažniausiai SA organizacijų deklaruojamos vertybės.

23 lentelė

**Organizacijų deklaruojamos vertybės**

| Deklaruojamos vertybės  | Pasikartojimo dažnumas | Deklaruojamos vertybės                     | Pasikartojimo dažnumas |
|-------------------------|------------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| Pagarba                 | 16                     | Pasitikėjimas                              | 4                      |
| Atsakomybė/atsakingumas | 11                     | Inovatyvumas /novatoriškumas /naujų kūrmas | 4                      |
| Bendradarbiavimas       | 8                      | Tradicijos /tradicijų tęstinumas           | 4                      |
| Atvirumas               | 7                      | Komandinis darbas                          | 4                      |
| Profesionalumas         | 6                      | Socialinė atsakomybė                       | 4                      |
| Sąžiningumas            | 6                      | Bendruomeniškumas                          | 4                      |
| Nuolatinis tobulėjimas  | 5                      | Kūrybiškumas                               | 3                      |
| Kokybė                  | 5                      | Iniciatyvumas                              | 3                      |
| Tolerancija             | 4                      | Teisingumas                                | 2                      |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

23 lentelėje matoma, kad dažniausia SA organizacijų deklaruojamos vertybės yra pagarba ir atsakomybė. Atsakomybę arba atsakingumą paprastai deklaruoja

mokslo įstaigos ir keletas didelių organizacijų. Tuo tarpu pati socialinė atsakomybė, kaip vertybė, deklaruojama retai, tik keturios organizacijos tai pateikia kaip vertybę. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, būdamos socialiai atsakingos ir viešai deklaruodamos savo socialinę atsakomybę, lyg ir savaime vadovausi šia vertybe, todėl nemato prasmės dar kartą to įvardyti. Atvirumą, kaip vertybę, dažniausia deklaruoja mokslo įstaigos ir didelės organizacijos, tuo tarpu smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijos šios vertybės nedeklaruoja. Bendruomeniškumą ir kūrybiškumą, kaip vertybę, deklaruoja tik mokslo įstaigos, kitos organizacijos šios vertybės nedeklaruoja. Sąžiningumą ir toleranciją taip pat dažniausia deklaruoja MĮ. Galima teigti, kad vertybių įvairovė pakankamai didelė, tačiau pastebėta, kad organizacijos, vykdydamos panašią veiklą, renkasi panašias vertybes. Pavyzdžiui, MĮ, kaip minėta, deklaruoja tas vertybes, kurių kitos analizuojamos organizacijos nedeklaruoja. Tai pasakytina ir apie DO ar SVV organizacijas. Analizė atskleidė ir tai, kad viena organizacija organizacinę kultūrą deklaruoja kaip vertybę, tačiau čia kyla klausimas, ar organizacinė kultūra gali būti vertybė, jei ji kuriama vertybių pagrindu.

Pateikiame vertybių pavyzdį:

*Dėmesys ir pagarba kiekvienam darbuotojui – svarbiausia organizacinės kultūros dalis (DO5 socialinės atsakomybės ataskaita).*

*Arba:...laikytis savo deklaruojamų vertybių, patikimai tenkinti klientų poreikius ir tapti pavyzdine įmone, turinčia visuomenės pasitikėjimą – toks mūsų siekis, kuriuo vadovaujamės savo veikloje (DO8 socialinės atsakomybės ataskaita).*

Iš tyrimo duomenų matyti, kad tinklalapiuose skelbti organizacijų vertybes gana populiariu, tačiau, ar organizacijos jomis iš tiesų vadovaujasi, šiame tyrime neturime galimybės nustatyti, todėl kitame etape ir atliekamas kiekybinis tyrimas.

Analizuojant organizacijų pasisakymus apie komandinį darbą ir bendradarbiavimą, pastebėta, kad mokslo įstaigos apie tai pateikia gana mažai informacijos. Daugiausia apie komandinį darbą pasisako didelės, smulkiojo bei vidutinio verslo organizacijos (žr. 24 lentelę). Kai kurių SA organizacijų vadovų teigimu, komandinio darbo rezultatai geresni už individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatus. Akivaizdūs organizacijos pranašumai – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.

Pateikiama keltas pavyzdžių:

*Mūsų komanda – patyrę ir sumanūs savo srities specialistai, kurie atsako, kad visi užsakymai būtų atlikti laiku ir kokybiškai. Mes noriai dalinamės savo žiniomis ir patirtimi, tad visuomet patarsime Jums, kaip pasirinkti optimaliausią variantą, geriausiai atitinkantį Jūsų keliamus reikalavimus (SVV6 internetinis tinklapis).*

*Kompanija nuolat gerina darbo sąlygas, skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir tiki, kad sveiki darbuotojai – tai sėkmingos organizacijos pagrindas (SVV7 socialinės atsakomybės ataskaita).*

Kai kurios organizacijos komandinio darbo svarbą atskleidžia per vertybes, pavyzdžiui:

*Tikime, kad dirbdami išvien greičiau pasieksime bendrą tikslą (SVV14 internetinis tinklalapis).*

24 lentelė

**Pasisakymų apie komandinį darbą ir bendradarbiavimą vieta /dokumentas**

| Vieta /dokumentas                             | Organizacijos                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas / strategija | MĮ10                                   |
| Internetinis tinklalapis                      | MĮ5; SVV2; SVV6; SVV9; SVV14; DO3; DO4 |
| SA ataskaita                                  | SVV7; DO5; DO7; DO11                   |
| Etikos kodeksas                               | SVV7; DO6                              |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Gana sudėtinga buvo analizuoti bendravimą organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklą). Pastebėta, kad kai kurios organizacijos, norėdamos sustiprinti savo bendravimo tinklą, pateikia specialius leidinius, kuriuose aprašo organizacijos bendravimo kultūrą, mini istorinius faktus, aptaria vertybes, simbolio reikšmę, pateikia kitos informacijos, kuri susijusi su organizacine kultūra. Organizacijos kultūrinių ryšių tinklą aprašo tokiuose dokumentuose, kaip socialinės atsakomybės ataskaita, strateginis planas, etikos kodeksas, specialūs leidiniai, kiekviena organizacija pateikia skirtingą informaciją, vartodama būtent jai priimtinus terminus ir sąvokas. Internetiniame tinklalapyje pateikiama nemažai įdomios informacijos, kurios reikia darbuotojams, visuomenei ir organizacijų klientams. Organizacijų pateikiama informacija padeda susidaryti išorinį vaizdą apie organizacijas, darbuotojų santykius, bendravimą su klientais. Pateikiami kai kurių organizacijų pasisakymai apie bendravimo kultūrą:

*Skatiname vadovaujančio vaidmens ugdymą ir jam teikiame didelę reikšmę, taip pat skatiname vidinę komunikaciją bei darbuotojų bendravimą. Be to, ypač atsižvelgiame į vadovų gebėjimą bendrauti ir užtikrintai kurti tinkamą darbo kultūrą, perteikiant bendros mūsų strategijos suvokimą, kuriant pasitikėjimą ja ir įsipareigojimą ją įgyvendinti. Ir dialogas, ir vidinė komunikacija vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant, kad būtų įgyvendinti mūsų tikslai ir didėtų pelnas (DO14 organizacijos etikos kodeksas).*

*Puoselėjame tarpusavio bendravimo kultūrą, tad nepraleidžiame progos pabūti kartu ir paminėti gražiausių metų švenčių ar įsimintinų datų (SVV5 organizacijos socialinės atsakomybės ataskaita).*

Galima daryti išvadą, kad organizacijoms svarbu užtikrinti tinkamą darbuotojų bendravimo kultūrą, taip įtvirtinant pagrindines organizacijos vertybes.

Analizuojant, kiek informacijos organizacijos pateikia apie herojus / lyderius, t. y. asmenis, kurie yra nusipelnę organizacijai, pastebėta, kad tokios informacijos yra labai mažai. Daugiausia informacijos apie tai galima atrasti kai kurių mokslo įstaigų internetiniuose tinklalapiuose (MĮ1; MĮ2; MĮ6; MĮ13). Juose aprašoma, kuo šie asmenys yra nusipelnę įstaigai, pateikiamos jų nuotraukos, taip parodant, kad jie organizacijai yra svarbūs. Vis dėlto pastebima, kad tokios informacijos yra labai mažai, taigi organizacijos savų lyderių nelinkusios viešinti.

Simbolį turi visos analizuojamos organizacijos. Jis pateikiamas jų tinklalapiuose, yra matomas analizuojamų organizacijų strateginiuose planuose, kai kurių organizacijų veiklos ataskaitose, etikos kodeksuose, SA ataskaitose ir specialiuose organizacijų leidiniuose. Vis dėlto pastebima, kad tik keletas organizacijų paaiškina simbolio reikšmę ir jo naudojimo taisykles. Todėl suinteresuotos šalys simbolius gali interpretuoti savaip ir taip susidaryti savą, t. y. individualų, požiūrį apie organizaciją. Kad išvengtų subjektyvumo ir netikslių interpretacijų, organizacijos turėtų paaiškinti, ką reiškia vienas ar kitas simbolis. Pastebima, kad tik nedaugelis organizacijų demonstruoja savo atributiką su organizacijos simbolika (rašikliai, puodeliai, kalendoriai, kepuraitės ir pan.).

Kitame kokybinio tyrimo etape analizuojama SA organizacijų istorija. Istorijos deklaravimas viešai įtvirtina organizacijos OK. Organizacijų istorinius faktus pavyko aptikti 34 organizacijų internetiniuose tinklalapiuose, iš šių organizacijų trys savo istoriją pateikia ir veiklos ataskaitose, vienos organizacijos istoriniai faktai pateikti strateginiame plane, SA ataskaitoje. Viena iš MĮ savo istoriją pateikia specialiai tam sukurtame leidinyje (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

**Organizacijų istorijos vieta/dokumentas**

| Vieta /dokumentas                             | Organizacijos                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas / strategija | MĮ2                                                                                                                                                                                      |
| Internetinis tinklalapis                      | MĮ1; MĮ4; MĮ5; MĮ7; MĮ8; MĮ10; MĮ11; MĮ12; MĮ13; SVV3; SVV5; SVV8; SVV10; SVV11; SVV12; SVV13; SVV14; SVV15; DO1; DO2; DO3; DO4; DO6; DO7; DO8; DO10; DO11; DO12; DO13; DO14; DO15; DO16 |
| SA ataskaita                                  | SVV10                                                                                                                                                                                    |
| Specialus leidinys                            | MĮ12                                                                                                                                                                                     |
| Veiklos ataskaita                             | MĮ1; MĮ9; SVV10                                                                                                                                                                          |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Dauguma šių organizacijų pateikia tam tikrus esminius istorinius faktus, kas vyko nuo įsikūrimo pradžios, kai kurios – ilgesnius aprašymus, kuriems skiria didelį

dėmesį. Pastebėta, kad iš 13-os analizuotų MĮ tik 2 nepateikė istorinių faktų. Iš 14-os analizuotų SVV organizacijų istorinių faktų nepateikė 6-ios. Tuo tarpu beveik visos analizuotos DO pateikia trumpesnę ar ilgesnę savo organizacijos istoriją, iš 16-os organizacijų nepavyko aptikti tik dviejų organizacijų istorinių faktų. Galima daryti prielaidą, kad MĮ ir DO svarbu parodyti organizacijos ilgaamžiškumą ir taip galbūt pritraukti daugiau vartotojų, klientų.

Daugelyje analizuojamų organizacijų puoselėjamos tradicijos, atliekami tam tikri ritualai. Plačiau viešinamos tik mokslo įstaigų ir didelių organizacijų tradicijos (žr. 26 lentelę). SVV organizacijos mažiausiai skelbia savo tradicijas ir ritualus. Be to, pastebėta, kad daugelio SVV ir DO tradicijos labiau susijusios su socialinės atsakomybės iniciatyvomis. Gana dažnai organizacijos kaip tradiciją mini akciją „Darom“. Kaip tradicinius renginius organizacijos dažnai mini didžiąsias šventes, kaip šv. Velykos, šv. Kalėdos. Kai kuriose organizacijose kaip tradiciniai renginiai išskiriami gimtadieniai, įvairios sporto šventės.

Dažniausia savo puoselėjamas tradicijas organizacijos pateikia internetiniame tinklalapyje, kai kurios mini ir SA ataskaitoje. Kaip pavyzdį galima pateikti citatą:

*...Pagarba praeičiai, savo šalies ir organizacijos kultūrai formuoja mūsų tapatybę ir užtikrina esamų tradicijų tęstinumą bei naujų kūrimą (MĮ2 integruota plėtros strategija).*

*Arba: Kasmetinės korporatyvinės šventės, dienos, skirtos gerinti organizacijos kultūrą ir komunikaciją, ryšius su svarbiais klientais bei partneriais, generalinio direktoriaus įsakymu darbuotojams gali būti suteikiamos kaip papildomos kasmetinės atostogos (DO15 socialinės atsakomybės ataskaita).*

26 lentelė

### Organizacijų ritualų (tradicijų) vieta/dokumentas

| Vieta /dokumentas        | Organizacijos                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------|
| Internetinis tinklalapis | MĮ1; MĮ7; MĮ13; SVV1; DO3; DO9; DO11; DO12; DO13; DO14 |
| SA ataskaita             | SVV5; SVV10; DO4; DO5; DO6; DO7; DO8; DO11             |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Informacijos, koks yra požiūris į klientus, daugiausia galima atrasti DO bei SVV organizacijose (žr. 27 lentelę), nes būtent šios organizacijos labiausiai suinteresuotos klientų gerove. Keletas pavyzdžių:

*Mes laikome Jus ne klientais, o savo partneriais, kurių skaičius nuolat auga. Mus sieja aukšta bendravimo kultūra, pasitikėjimas ir profesionalumas (SVV1 internetinis tinklalapis).*

*...Šis tikslas – neatsiejamas nuo kokybiškų paslaugų teikimo klientams, aplinkos tausojimo ir pagarbos savo partneriams bei darbuotojams.*

*...Suprantama, kad, kuriant didesnę vertę klientams, visuomenei, darbuotojams, kuriama ir didesnė vertė akcininkams (DO3 strateginis planas).*

...klientai yra tai, kuo gyvename kasdien. Siekiame juos kuo geriau pažinti, pasiūlyti pačius inovatyviausius sprendimus ir paslaugas, suteikti patirtį, kuria verta dalintis. Plėsdami verslą ir siekdami įkvėpimo kasdieniame darbe, turime artimai bendradarbiauti su klientais, todėl mūsų tikslas glaudžiai susijęs su klientais ir jų poreikių patenkinimu (DO9 socialinės atsakomybės ataskaita, 2014 m.).

Kai kurios organizacijos požiūrį į klientus atskleidžia per vertybes, pavyzdžiui:

*Dėmesys klientui: Mes nuolat ir dėmesingai rūpinamės klientu, suprasdami, kad nuo jo gerovės priklauso mūsų gerovė* (SVV14 internetinis tinklalapis).

*...turime artimai bendradarbiauti su klientais, todėl mūsų tikslas glaudžiai susijęs su klientais ir jų poreikių patenkinimu*(DO9 socialinės atsakomybės ataskaita).

27 lentelė

### Pasisakymai apie požiūrį į klientą vieta/dokumentas

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | DO3                                        |
| Internetinis tinklalapis                     | SVV1; SVV9; SVV14; DO3; DO9;               |
| SA ataskaita                                 | SVV7; SVV14; DO5;DO15; DO7; DO8; DO9; DO11 |
| Veiklos ataskaita                            | DO6                                        |
| Etikos kodeksas                              | SVV7; SVV8; DO9                            |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Norint, kad organizacija klestėtų ji turi gebėti pritraukti klientą. Pavyzdžiai puikiai iliustruoja, kad organizacijos daug dėmesio skiria klientų poreikiams ir tai viešai deklaruoja.

Beveik visos organizacijos viešai pateikia savo misiją ir viziją. Kai kurios tai privalo daryti. LR Vyriausybės nutarime „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (2002) numatyta, kad: „Vyriausybei atskaitingoms įstaigoms, kurios nėra Vyriausybės įstaigos, tačiau jų veikla susijusi su ministrams pavestomis valdymo sritimis, taip pat įstaigoms prie ministerijų, kurių veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose nustatyta, kad šių įstaigų vadovai yra asignavimų valdytojai, taikomos Strateginio planavimo metodikos nuostatos dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaigų strateginių veiklos planų rengimo, tvirtinimo, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėsenos ir atsiskaitymo už metinius veiklos rezultatus“. Šios įstaigos lyg ir privalo rengti strateginius planus, kuriuos sudaro: misija; strateginiai tikslai; programos (LR Vyriausybės nutarimu, dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002). Pastebima, kad daugelis verslo organizacijų pateikia misiją ar viziją, siekdamos pabrėžti savo ilgalaikius tikslus ir prioritetines kryptis. Analizuojant šį kriterijų atsižvelgta ir į tai, kokiuose dokumentuose organizacijos viešina savo misiją ir viziją (žr. 28 lentelę).

**Organizacijų misijos, vizijos, tikslų vieta /dokumentas**

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos                                                                                                               |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | MĮ1; MĮ2; MĮ6; MĮ7; MĮ10; MĮ11; MĮ12; DO3                                                                                   |
| Internetinis tinklalapis                     | MĮ1; MĮ3; MĮ5; MĮ6; MĮ7; MĮ8; MĮ10; MĮ11; MĮ13; SVV4; SVV5; SVV7; SVV8; SVV12; SVV14; DO3; DO5; DO8; DO10; DO11; DO15; DO16 |
| SA ataskaita                                 | SVV5; SVV14; DO6; DO7; DO8; DO11                                                                                            |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Taigi pastebima, kad plačiausiai misija ir vizija viešinama internetiniame tinklalapyje. Nemažai MĮ savo misijas pateikia strateginiuose planuose. DO misiją ir viziją akcentuoja socialinės atsakomybės ataskaitose.

Informacijos apie vadovavimą beveik neaptikta arba aptikta nepakankamai, kad galima būtų susidaryti įspūdį, kaip organizacijai vadovaujama. Todėl šis kriterijus kokybiniame tyrime plačiau neanalizuojamas. Išsamesnė vadovavimo analizė atliekama kiekybiniame tyrime.

Iš 44-ių socialiai atsakingų organizacijų apie inovacijas pasisako tik 15-a. Informaciją apie tai skelbia tik trys SVV organizacijos, daugiausia apie inovacijas informacijos pateikia DO (žr. 29 lentelę). Kai kurios organizacijos inovacijas atskleidžia vertybių pagrindu (MĮ7; DO8).

Pateikiamas SVV12 organizacijos pasisakymas apie inovacijas:

*Mes siekiame būti inovacine organizacija ir padėti tai pasiekti savo klientams: didinant efektyvumą, gerinant kokybę, įtraukiant darbuotojus (SVV12 internetinis tinklalapis).*

Ši organizacija inovacinę įmonę apibūdina kaip ne tą įmonę, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gamindama naują produktą, bet ta, kuri tai padariusi, nesustoja vietoje, o toliau ieško galimybių bei kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Kitaip tariant – įmonė, kuri nestovi vietoje, o inovacijų formavimas ir įgyvendinimas yra nuolatinis ir dinamiškas procesas.

**Pasisakymų apie inovacijas vieta/dokumentas**

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos             |
|----------------------------------------------|---------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | MĮ6; MĮ7; MĮ10; MĮ13; DO3 |
| Internetinis tinklalapis                     | MĮ6; SVV9; SVV12; DO9     |
| SA ataskaita                                 | SVV7; DO5; DO8; DO15; DO9 |
| Specialus leidinys                           | MĮ2                       |
| Veiklos ataskaita                            | DO6                       |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Analizuojant pasisakymus apie socialinę atsakomybę, pastebėta, kad ne visos organizacijos apie tai pateikia informacijos, nors visos nagrinėjamos organizacijos yra prisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo ir vykdo socialinės atsakomybės iniciatyvą. Pateikiama keletas pasisakymų apie socialinę atsakomybę, pavyzdžiui, MĮ2 kaip vieną iš uždavinių strateginiame plane yra numatysiusi:

*Užtikrinti darnaus vystymosi ir socialinės atsakomybės nuostatų įgyvendinimą.*

MĮ5 etikos kodekse kaip viena iš etikos kodekso funkcijų numatyta:

*...padėti akademinės bendruomenės nariams suvokti savo socialinę atsakomybę.*

*Mums verslo atsakomybė – tai pažangių paslaugų kūrimas. Kasdien siekiame išnaudoti visas tinklo galimybes, taip sudarydami sąlygas savo klientams realizuoti daugiau įvairių galimybių darbe ir asmeniniame gyvenime. Vykdydami etišką ir atsakingą verslą kuriame ir puoselėjame ilgalaikius santykius su savo klientais, darbuotojais, visuomene bei aplinka (DO9 internetinis tinklalapis).*

Tačiau tokių pasisakymų nedaug. Kai kurios organizacijos savo internetiniame tinklalapyje pateikia ataskaitą, kurioje ir kalba apie vykdomą socialinę atsakomybę (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

**Pasisakymų apie socialinę atsakomybę vieta/dokumentas**

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | MĮ2; MĮ6; MĮ7; MĮ10; DO3                                                                                                            |
| Internetinis tinklalapis                     | MĮ1; MĮ4; MĮ9; MĮ13; SVV1; SVV4; SVV5; SVV7; SVV11; SVV12; SVV13; SVV15; SVV14; DO2; DO3; DO4; DO5; DO7; DO8; DO9; DO11; DO15; DO16 |
| Veiklos ataskaita                            | DO6                                                                                                                                 |
| Etikos kodeksas                              | MĮ2; MĮ5; SVV7; SVV8                                                                                                                |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Tačiau 15-os organizacijų internetiniuose tinklalapiuose ar kituose pateiktuose dokumentuose jokių pasisakymų apie socialinę atsakomybę nepavyko aptikti. Tai, kad organizacija yra socialiai atsakinga, galima sužinoti tik peržvelgus JT Pasaulinio susitarimo tinklo sąrašą. Taigi kyla klausimas, kiek šios organizacijos socialinę atsakomybę integruoja į savo veiklą. Kaip matyti iš kelių pateiktų pavyzdžių, kai kurios organizacijos parodo, kaip socialinė atsakomybė atsiskleidžia jų veikloje, vis dėlto nemažai organizacijų neparodo, kaip savo veikloje įgyvendina socialinę atsakomybę. Todėl visuomenei ar kitoms suinteresuotoms šalims sudėtinga vertinti tokių organizacijų socialinę atsakomybę.

Analizuojant socialinę atsakomybę pastebėta ir tai, kad daugelis organizacijų savo internetiniame tinklalapyje nepateikia SA ataskaitos. Kai kurios organizacijos

šias ataskaitas pateikia tik anglų kalba. Kyla klausimas, kokioms suinteresuotoms šalims ši ataskaita skirta, kas su vykdoma socialine atsakomybe turėtų susipažinti?

Paskutiniame šio kokybinio tyrimo etape analizuota, kiek organizacijos pateikia informacijos apie įgyvendinamą organizacinę kultūrą (žr. 31 lentelę). Iš 44-ių analizuotų organizacijų 14-a pateikia OK aprašymus. Šią informaciją dažniausia pateikia socialinės atsakomybės ataskaitose, kai kurios organizacijos tai mini strateginiame plane, internetiniame tinklalapyje ar etikos kodekse.

31 lentelė

#### Pasisakymų apie organizacinę kultūrą vieta/dokumentas

| Vieta /dokumentas                            | Organizacijos                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Organizacijos strateginis planas/ strategija | MĮ1; DO3                             |
| Internetinis tinklalapis                     | SVV3; SVV5; SVV9; DO3; DO13; DO15    |
| Etikos kodeksas                              | DO12; DO14                           |
| SA ataskaita                                 | SVV7; DO3; DO5; DO7; DO8; DO10; DO12 |
| Specialus leidinys                           | DO9                                  |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. duomenimis.

Daugiausia pasisakymų apie OK pateikia DO. Iš 13-os analizuotų MĮ tik kelios pasisako apie organizacinę kultūrą. Iš 14-os analizuotų SVV organizacijų 4-ios pateikia OK aprašymus. Tuo tarpu net 9-ios DO pasisako apie puoselėjamą OK. Pateikiami kai kurių analizuotų organizacijų pasisakymai apie organizacinę kultūrą:

*Puoselėti organizacinę kultūrą, palaikant tradicijas ir įsipareigojimus pripažintoms vertybėms ir etikos normoms, puoselėjant kolegialumą, santykių brandą, formuojant vidinius bendruomenės ryšius, pagrįstus žmogiškosiomis vertybėmis, informaciniu ir komunikaciniu suderinamumu, įgyvendinant aplinkai draugiškos organizacijos idėją (MĮ1 strateginis planas).*

*...Pagarba praeičiai, savo šalies ir organizacijos kultūrai formuoja mūsų tapatybę ir užtikrina esamų tradicijų tęstinumą bei naujų kūrimą (MĮ2 integruota plėtros strategija).*

*...Formuojant ar keičiant organizacijos kultūrą svarbu šį procesą įgyvendinti kaip bet kokią kitą pokytį, todėl reikia vadovautis visais pokyčių valdymo dėsniais ir atminti, kad svarbiausia organizacinės kultūros formavimo „varomoji jėga“ yra vadovai (SVV9 internetinis tinklalapis).*

*Naujos organizacinės kultūros formavimo kryptis – susijusi su organizacijos grupės, kaip vieningos organizacijos, vystymusi: siekiama sukurti modernią, efektyvią ir dinamišką organizaciją... (DO3 internetinis tinklalapis).*

*Dėmesys ir pagarba kiekvienam darbuotojui – svarbiausia organizacinės kultūros dalis (DO5 socialinės atsakomybės ataskaita).*

...personalo politika orientuota į darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą ir organizacijos kultūros, kuriančios didesnę vertę patiems darbuotojams ir visuomenei, formavimą...; (DO8 socialinės atsakomybės ataskaita).

...daroma prielaida, kad visi turime vidinį kelrodį, padedantį atskirti, kas teisinga, o kas ne. Kaip mums seksis paversti tai tinkamu elgesiu bei toliau stiprinti mūsų organizacinę kultūrą, priklauso nuo kiekvieno iš mūsų (DO12 etikos kodeksas).

...Stengiamės kurti organizacinę kultūrą, kuri orientuota į šeimos ir darbo balansą (DO12 socialinės atsakomybės ataskaita).

...Mūsų organizacinė kultūra atvira trokšiantiems siekti geriausio! (DO13 internetinis tinklalapis).

Kasmetinės korporatyvinės šventės, dienos, skirtos gerinti organizacijos kultūrą ir komunikaciją, ryšius su svarbiais klientais bei partneriais...(DO15 socialinės atsakomybės ataskaita).

Galima pastebėti, kad iš 44-ių analizuotų organizacijų pavyko aptikti tik 14-oje organizacijų informacijos ir pasisakymų apie OK. 32 lentelėje pateikta, kiek OK kriterijų atskleidžia šios 14-a organizacijų, kurios pateikia informaciją apie savo vykdomą organizacinę kultūrą.

32 lentelė

#### Organizacinės kultūros kriterijų matomumas SA organizacijose

| Organizacijos kodas | V | KD | BOe | H | S | I | R | PK | VM | VA | IN | SA |
|---------------------|---|----|-----|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| MĮ                  |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| SVV3                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| SVV5                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| SVV7                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| SVV9                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO3                 |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO5                 |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO7                 |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO8                 |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO10                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO12                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO13                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO14                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| DO15                |   |    |     |   |   |   |   |    |    |    |    |    |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės.

Organizacijos, pasisakančios apie vykdomą organizacinę kultūrą, pateikia nemažai informacijos ir apie kitus OK kriterijus. Čia reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad DO daugiausia dėmesio skiriama OK, mažiausia dėmesio tam skiriama MĮ.

Atlikus kokybinį tyrimą ir susisteminius gautą informaciją 15 paveiksle pateikiami OK kriterijai, kurie gali būti matomi ir SA organizacijų viešai deklaruojami.

| Organizacijose skleidžiama daug informacijos apie OK kriterijus                                                                                                                                                                                       | Organizacijose skleidžiama mažai informacijos apie OK kriterijus                                                                                                                                              | Organizacijose neskleidžiama informacijos apie OK kriterijus    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertybės</li> <li>• simboliai</li> <li>• istorijos</li> <li>• ritualai (tradicijos, ceremonijos)</li> <li>• požiūris į klientą</li> <li>• vizija, misija, tikslai</li> <li>• socialinė atsakomybė</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• komandinis darbas ir bendradarbiavimas</li> <li>• bendravimas organizacijoje (kultūrinių ryšių tinklas)</li> <li>• herojai/lyderiai</li> <li>• inovacijos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovavimas</li> </ul> |

**15 pav.** Organizacijose skleidžiama informacija apie organizacinės kultūros kriterijus

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Daroma išvada, kad organizacijos į savo veiklą organizacinę kultūrą integruoja, ją formuodamos vertybių, simbolių, istorijų, ritualų, tradicijų ir kitų OK kriterijų pagrindu. Kaip matyti iš šio tyrimo, kai informacija apie organizacijas gaunama tik ta, kuri yra pateikiama vieša, esama pakankamai daug OK kriterijų, tačiau apie tikrąją organizacinę kultūrą negalima spręsti remiantis tik šiuo tyrimu. Kitame tyrimo etape atliktas kiekybinis tyrimas, siekiant pagrįsti, kaip organizacinę kultūrą įgyvendina darbdaviai ir kaip ji suvokiama darbuotojų.

### **3.2. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo kiekybinio tyrimo rezultatų analizė**

Tyrimo dalyvavo šešios organizacijos, iš jų trys pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos ir prisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo. Jos koduotos kaip *SA organizacijos*. Dar trys organizacijos parinktos kaip kontrolinė grupė (toliau – *KG organizacijos*), jos prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo neprisijungusios. Organizacijos pasirinktos vadovaujantis ta pačia logika kaip ir kokybiniame tyrimo, t. y. atsižvelgiant į jos tipą: didelė organizacija (DO), smulkiojo ir vidutinio verslo organizacija (SVV), mokslo įstaiga (MĮ).

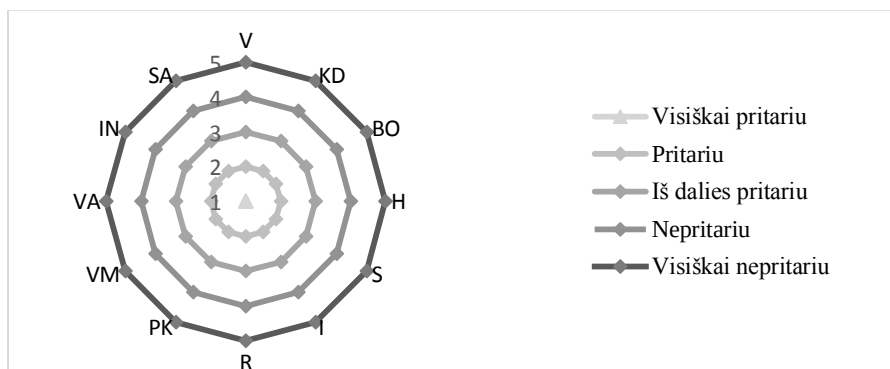
Vertinant klausimyno skalės vidinį nuoseklumą naudotas Cronbacho alfa koeficientas. 33 lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6). Šiuo atveju, analizuojant klausimyno skalės teiginius gauta, kad *Cronbacho alfa koeficientas* visų teiginių grupėms kinta nuo 0,7 iki 0,9. Tai rodo, kad skalė sudaryta tinkamai.

## Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

| Kodas | Vertinami OK kriterijai                | Cronbacho alfa koeficientas | Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas | Skalės klausimų skaičius |
|-------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|
| V     | Vertybės                               | 0,7906                      | 0,7948                                             | 5                        |
| KD    | Komandinis darbas ir bendradarbiavimas | 0,8496                      | 0,8495                                             | 5                        |
| BO    | Bendravimas organizacijoje             | 0,7513                      | 0,7512                                             | 5                        |
| H     | Herojai/lyderiai                       | 0,9086                      | 0,9082                                             | 5                        |
| S     | Simboliai                              | 0,7662                      | 0,7631                                             | 5                        |
| I     | Istorijos                              | 0,8757                      | 0,8815                                             | 5                        |
| R     | Ritualai (tradicijos, ceremonijos)     | 0,8320                      | 0,8360                                             | 5                        |
| PK    | Požiūris į klientą                     | 0,8035                      | 0,8053                                             | 5                        |
| VM    | Vizija, misija, tikslai                | 0,8450                      | 0,8456                                             | 5                        |
| VA    | Vadovavimas                            | 0,8813                      | 0,8805                                             | 5                        |
| IN    | Inovacijos                             | 0,8680                      | 0,8694                                             | 5                        |
| SA    | Socialinė atsakomybė                   | 0,8020                      | 0,8013                                             | 5                        |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Kaip minėta, vertinant OK išskirta 12 kriterijų, kuriems priskirta po 5 teiginius. Vertinimo kriterijai atrinkti ir įvertinti ekspertų (apie tai plačiau žr. 2.1.3 poskyryje). Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis naudojama radaro principo diagrama (žr. 16 pav).



**16 pav.** Organizacinės kultūros vertinimo duomenų sklaidos grafinio vaizdavimo pavyzdys

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės

Kuo duomenų sklaida arčiau penketo ir labiau nutolusi nuo centro, tuo organizacija labiau įgyvendina vieną ar kitą OK kriterijų (ar teiginį). Kuo duomenų linija arčiau centro, tuo mažiau organizacija taiko OK kriterijus (ar teiginį). Šios diagramos grafinės versijos pavyzdys pateiktas 16 paveiksle.

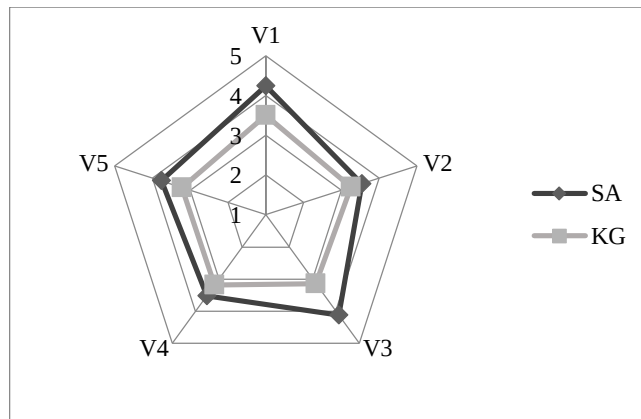
|                                      |             | SA organizacijos |      |                | KG organizacijos |      |                |
|--------------------------------------|-------------|------------------|------|----------------|------------------|------|----------------|
| Kriterijus                           | Teigimo ko- | Vidurkis         | Moda | Std. nuokrypis | Vidurkis         | Moda | Std. nuokrypis |
| Vertybės                             | V1          | 4,24             | 5    | 0,758          | 3,50             | 4    | 1,063          |
|                                      | V2          | 3,55             | 4    | 1,006          | 3,26             | 3    | 0,952          |
|                                      | V3          | 4,12             | 5    | 0,888          | 3,15             | 3    | 1,103          |
|                                      | V4          | 3,53             | 3    | 0,792          | 3,19             | 3    | 0,914          |
|                                      | V5          | 3,76             | 4    | 0,869          | 3,21             | 3    | 1,004          |
| Komandinis darbas ir bendradarbiavi- | KD1         | 3,62             | 4    | 1,062          | 3,48             | 4    | 1,088          |
|                                      | KD2         | 3,75             | 4    | 1,015          | 3,36             | 4    | 1,046          |
|                                      | KD3         | 3,24             | 3    | 0,994          | 3,14             | 3    | 1,065          |
|                                      | KD4         | 3,39             | 3    | 0,981          | 3,15             | 3    | 1,190          |
|                                      | KD5         | 3,75             | 4    | 0,896          | 3,56             | 4    | 1,031          |
| Bendravimas organizacijoje           | BO1         | 3,53             | 4    | 0,994          | 3,28             | 3    | 1,111          |
|                                      | BO2         | 3,17             | 3    | 1,124          | 2,62             | 3    | 1,121          |
|                                      | BO3         | 3,65             | 4    | 0,954          | 3,37             | 4    | 1,064          |
|                                      | BO4         | 3,51             | 4    | 0,897          | 3,58             | 3    | 1,031          |
|                                      | BO5         | 3,36             | 3    | 0,951          | 3,20             | 3    | 1,032          |
| Herojai / lyderiai                   | H1          | 3,83             | 4    | 0,885          | 3,42             | 3    | 0,935          |
|                                      | H2          | 3,45             | 3    | 0,980          | 3,05             | 3    | 1,009          |
|                                      | H3          | 3,59             | 4    | 0,952          | 3,10             | 3    | 0,974          |
|                                      | H4          | 3,36             | 3    | 0,973          | 2,03             | 3    | 1,050          |
|                                      | H5          | 3,45             | 3    | 0,980          | 3,00             | 3    | 1,113          |
| Simboliai                            | S1          | 4,03             | 5    | 0,988          | 3,31             | 4    | 1,084          |
|                                      | S2          | 3,95             | 5    | 1,040          | 3,30             | 4    | 1,163          |
|                                      | S3          | 3,54             | 3    | 1,065          | 3,10             | 4    | 1,086          |
|                                      | S4          | 3,81             | 4    | 0,933          | 3,26             | 4    | 1,077          |
|                                      | S5          | 3,76             | 4    | 1,039          | 3,34             | 4    | 1,094          |
| Istorijos                            | I1          | 4,19             | 3    | 1,126          | 3,56             | 5    | 1,382          |
|                                      | I2          | 3,68             | 4    | 0,967          | 3,50             | 4    | 1,090          |
|                                      | I3          | 3,53             | 4    | 0,966          | 3,31             | 4    | 1,137          |
|                                      | I4          | 3,83             | 4    | 0,939          | 3,49             | 4    | 1,011          |
|                                      | I5          | 3,62             | 4    | 0,942          | 3,29             | 4    | 1,017          |
| Ritualai (tradicijos, ceremonijos)   | R1          | 3,58             | 3    | 1,032          | 3,39             | 3    | 0,981          |
|                                      | R2          | 4,14             | 5    | 0,854          | 3,30             | 3    | 1,000          |
|                                      | R3          | 3,58             | 3    | 1,027          | 2,98             | 3    | 1,080          |
|                                      | R4          | 4,27             | 5    | 0,760          | 3,53             | 4    | 1,038          |
|                                      | R5          | 3,67             | 4    | 1,005          | 3,29             | 4    | 1,054          |
| Požiūris į klientą                   | PK1         | 3,31             | 3    | 0,952          | 3,53             | 4    | 1,096          |
|                                      | PK2         | 4,04             | 4    | 0,962          | 3,98             | 5    | 1,081          |
|                                      | PK3         | 3,87             | 4    | 0,851          | 3,84             | 4    | 1,029          |
|                                      | PK4         | 4,03             | 4    | 0,839          | 3,86             | 4    | 1,035          |
|                                      | PK5         | 3,55             | 3    | 0,831          | 3,84             | 4    | 0,966          |
| Vizija, misija, tikslai              | VM1         | 4,13             | 4    | 0,776          | 3,75             | 4    | 0,960          |
|                                      | VM2         | 3,43             | 3    | 0,998          | 3,18             | 3    | 1,125          |
|                                      | VM3         | 3,86             | 4    | 0,913          | 3,37             | 4    | 1,053          |
|                                      | VM4         | 3,71             | 4    | 0,898          | 3,39             | 4    | 1,087          |
|                                      | VM5         | 3,70             | 4    | 0,890          | 3,48             | 4    | 1,076          |
| Vadovavimas                          | VA1         | 3,91             | 4    | 0,909          | 3,58             | 4    | 1,218          |
|                                      | VA2         | 3,61             | 4    | 0,944          | 3,31             | 4    | 1,094          |
|                                      | VA3         | 3,69             | 4    | 0,989          | 3,26             | 3    | 1,135          |
|                                      | VA4         | 3,43             | 3    | 1,098          | 2,87             | 3    | 1,119          |
|                                      | VA5         | 3,54             | 3    | 0,985          | 3,18             | 4    | 1,112          |
| Inovacijos                           | IN1         | 3,70             | 4    | 0,962          | 3,27             | 4    | 1,068          |
|                                      | IN2         | 3,56             | 4    | 0,932          | 3,21             | 4    | 1,117          |
|                                      | IN3         | 3,16             | 3    | 1,051          | 3,14             | 3    | 1,092          |
|                                      | IN4         | 3,84             | 4    | 0,947          | 3,43             | 4    | 1,018          |
|                                      | IN5         | 3,90             | 4    | 0,884          | 3,50             | 4    | 1,103          |
| Socialinė atsakomybė                 | SA1         | 3,21             | 4    | 1,140          | 3,79             | 5    | 1,238          |
|                                      | SA2         | 3,31             | 4    | 1,025          | 3,55             | 4    | 1,289          |
|                                      | SA3         | 3,84             | 4    | 1,037          | 3,69             | 4    | 1,164          |
|                                      | SA4         | 3,16             | 3    | 1,144          | 3,18             | 3    | 1,203          |
|                                      | SA5         | 3,00             | 3    | 1,079          | 2,98             | 3    | 1,266          |

**17 pav.** SA ir KG organizacijų duomenys (vidurkis, moda, std. nuokrypis)

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Pateikiamas analizuojamų kriterijų teiginių vidurkis ( $V$ ) – tai geriausiai žinoma ir dažniausia naudojama kiekybinių kintamųjų charakteristika. *Moda* ( $M$ ) – dažniausia pasikartojanti reikšmė. *Standartinis nuokrypis* (*std. nuokrypis*) – tai vidutinis kvadratinis nuokrypis. Lyginami SA organizacijų duomenys su pasirinktomis KG organizacijų duomenimis. 17 paveiksle pateikti duomenys analizuojami toliau tekste atskirai aprašant kiekvieną kriterijų.

**Vertybės.** Analizuojant vertybių skalę matyti, kad SA organizacijos didesnę dėmesį skiria vertybių puoselėjimui, nei organizacijos, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos (žr. 18 pav.). Didžiausias dėmesys SA organizacijose skiriamas vertybių akcentavimui ( $V3$ ) ( $V = 4,12$ ,  $M = 5$ ), be to, darbuotojai pažymi, kad vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir darbuotojams žinomos ( $V1$ ) ( $V = 4,24$ ,  $M = 5$ ). Vidutinis dėmesys SA organizacijose skiriamas  $V4$  teiginiui ( $V = 3,53$ ,  $M = 3$ ), galima teigti, kad vertybės SA organizacijose nuolat neakcentuojamos. Tuo tarpu KG organizacijose skiriamas tik vidutinis dėmesys visiems pateiktiems teiginiais, susijusiems su vertybėmis. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad SA organizacijos linkusios labiau akcentuoti vertybes, nei organizacijos, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos.



**18 pav.** SA ir KG organizacijų vertybes apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad egzistuoja sąsaja tarp organizacijos tipo ir vertybių kriterijaus pasirinkimo variantų. Tai rodo  $p$  reikšmė, nes visiems analizuojamiems kintamiesiems  $p = 0,000 < 0,05$ .

19 paveiksle (toliau tekste aprašant visus kriterijus) pateikti analizuojamų organizacijų vidurkių skirtumai (Tukey HSD). Jie suskirstyti į tris grupes, žymimi nuo

1 iki 3. Jei skirtingų organizacijų vidurkiai patenka į skirtingas grupes, tai rodo, kad tarp analizuojamų organizacijų yra skirtumas, jei vidurkiai patenka į tą pačią grupę – ryškaus skirtumo nėra. Į pirmą grupę patenka žemiausias vidurkis, į trečią – aukščiausias. Vidurkis pagal instrumente numatytą vertinimo skalę gali svyruoti nuo 1 iki 5 balų.

Tukey kriterijus atskleidė, kad socialiai atsakinga DO daugiausia dėmesio skiria vertybių puoselėjimui, lyginant su SVV ir MĮ. Mokslo įstaigos šiuo atveju skiria mažiausią dėmesį vertybėms. Tas pats pasakytina ir apie KG organizacijas (žr. 19 pav.).

| SA |     |      |      |      |                |  |      |      |      | KG  |    |   |   |   |
|----|-----|------|------|------|----------------|--|------|------|------|-----|----|---|---|---|
|    |     | 1    | 2    | 3    |                |  | 3    | 2    | 1    |     |    | 3 | 2 | 1 |
| V1 | DO  |      |      | 4,50 | $p=0,000<0,05$ |  |      | 3,76 |      | DO  | V1 |   |   |   |
|    | SVV |      | 4,17 |      |                |  | 4,19 |      |      | SVV |    |   |   |   |
|    | MĮ  | 3,78 |      |      |                |  |      |      | 2,85 | MĮ  |    |   |   |   |
| V2 | DO  |      | 3,71 |      | $p=0,000<0,05$ |  |      | 3,52 |      | DO  | V2 |   |   |   |
|    | SVV |      | 3,83 |      |                |  |      | 3,56 |      | SVV |    |   |   |   |
|    | MĮ  | 3,20 |      |      |                |  |      |      | 2,70 | MĮ  |    |   |   |   |
| V3 | DO  |      | 4,46 |      | $p=0,000<0,05$ |  |      | 3,58 |      | DO  | V3 |   |   |   |
|    | SVV | 3,59 |      |      |                |  |      |      | 2,74 | SVV |    |   |   |   |
|    | MĮ  | 3,58 |      |      |                |  |      |      | 2,39 | MĮ  |    |   |   |   |
| V4 | DO  |      | 3,65 |      | $p=0,000<0,05$ |  |      | 3,40 |      | DO  | V4 |   |   |   |
|    | SVV | 3,31 |      |      |                |  | 3,93 |      |      | SVV |    |   |   |   |
|    | MĮ  | 3,34 |      |      |                |  |      |      | 2,63 | MĮ  |    |   |   |   |
| V5 | DO  | 3,85 |      |      | $p=0,000<0,05$ |  |      | 3,48 |      | DO  | V5 |   |   |   |
|    | SVV |      | 4,00 |      |                |  |      | 3,78 |      | SVV |    |   |   |   |
|    | MĮ  | 3,54 |      |      |                |  |      |      | 2,58 | MĮ  |    |   |   |   |

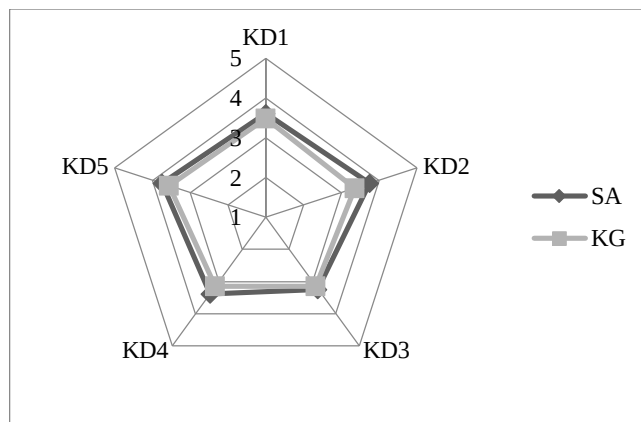
**19 pav.** Dispersinė vertybių kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad beveik visos MĮ viename ar kitame savo dokumente deklaruoja vertybes, tačiau atliktas tyrimas atskleidė, kad MĮ darbuotojai savo įstaigoje vertybes vis dėlto mažiausia akcentuoja, lyginant su DO ir SVV. Remiantis tyrimo rezultatais, akcentuojama, kad vertybės vis dėlto turėtų būti ne tik deklaruojamos, bet ir įgyvendinamos. Viešas vertybių deklaravimas praranda prasmę, jei darbuotojai su jomis nesupažindinami. Darbuotojai renka tokius veiksmus ir sprendimus, kurie atitinka jų vertybes. Jeigu darbe keliama reikalavimai prieštarauja asmeniniams įsitikinimams, kas yra gerai, o kas – ne, darbuotojai vis tiek ieško galimybių tų reikalavimų nesilaikyti. Taigi vertybės yra galinga elgesio savireguliacijos sistema, o ne tiesiog surašyti ketinimai. Ši savireguliacijos sistema valdo darbuotojų elgesį, nebent jie patys imasi ją valdyti. Kiekviena organizacija vertybė-

mis stengiasi išryškinti tai, kas jai svarbiausia, kokie jos tikslai. Vertybės turėtų motyvuoti darbuotojus šių tikslų siekti, daryti įtaką individui, jo elgesiui ir priimamiems sprendimams.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Tam tiek SA, tiek KG organizacijos dėmesio skiria panašiai (20 pav.). Vidurkių skirtumai rodo, kad šios organizacijos daugiausia dėmesio skiria darbuotojų skatinimui dirbti komandoje [(KD1) SA ( $V = 3,62$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,48$ ,  $M = 4$ )], be to, vadovai skatina keistis nuomonėmis ir idėjomis [(KD2) SA ( $V = 3,75$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,36$ ,  $M = 4$ )], abiejose organizacijose komandų nariai stengiasi vieni kitiems padėti, kilus sunkumams [(KD5) SA ( $V = 3,75$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,56$ ,  $M = 4$ )].



**20 pav.** SA ir KG organizacijų komandinį darbą apibūrinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Atsižvelgiant į respondentų pasisakymus galima teigti, kad tiek SA tiek ir KG organizacijose komandinis darbas yra skatinamas. Tik vertėtų atkreipti dėmesį, kad tik vidutinis dėmesys skiriamas KD3 SA ( $V = 3,24$ ,  $M = 3$ ), KG ( $V = 3,14$ ,  $M = 3$ ) ir KD4 SA ( $V = 3,39$ ,  $M = 3$ ), KG ( $V = 3,15$ ,  $M = 3$ ) teiginiais. Organizacijoms šiuo atveju vertėtų didžiausią dėmesį kreipti į šias sritis, organizuoti darbą taip, kad kiekvienas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais (KD3), visų lygių vadovus skatinti dirbti kaip komanda, siekiant geriausio rezultato (KD4). Manytina, kad tai labiau sutelktų kolektyvą ir skatintų atviresnį bei glaudesnį darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą.

Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad organizacijos tipas daro įtaką pasirinkimo variantams. Tik socialiai atsakingų organizacijų pasirinkimai KD1 teiginiui įtakos neturi, šiuo atveju  $p = 0,329 > 0,05$  bei KD5  $p = 0,735 > 0,05$  (žr. 21 pav.).

Pritaikius Tukey kriterijų išryškėjo analizuojamų organizacijų vidurkių skirtumai. Socialiai atsakingoje SVV organizacijoje vadovai labiausiai skatina darbuotojus keistis nuomonėmis ir idėjomis (KD2). DO ir SVV organizacijose darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais (KD3), tuo tarpu MĮ tam skiriamas tik vidutinis dėmesys. KG organizacijose vidurkių skirtumai rodo, kad DO labiausiai linkusi sutikti su pateiktais teiginiais, nei SVV ar MĮ. Tai atskleidžia, kad DO didžiausią dėmesį skiria komandiniam darbui ir bendradarbiavimui.

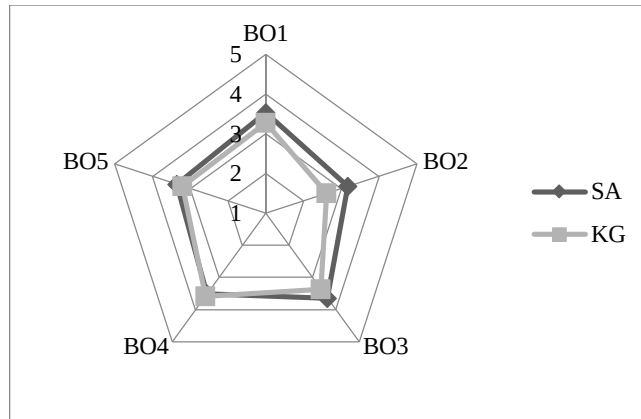
| SA   |     | 1    | 2    | 3 |                                  |  | 3    | 2    | 1    | KG  |      |
|------|-----|------|------|---|----------------------------------|--|------|------|------|-----|------|
| KD 1 | DO  | 3,65 |      |   | $p=0,329>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |      | 3,93 |      | DO  | KD 1 |
|      | SVV | 3,83 |      |   |                                  |  |      |      | 2,48 | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,54 |      |   |                                  |  |      |      | 2,80 | MĮ  |      |
| KD 2 | DO  | 3,68 |      |   | $p=0,000<0,05$                   |  |      | 3,70 |      | DO  | KD 2 |
|      | SVV |      | 4,48 |   |                                  |  |      |      | 2,59 | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,73 |      |   |                                  |  |      |      | 2,85 | MĮ  |      |
| KD 3 | DO  |      | 3,35 |   | $p=0,000<0,05$                   |  | 3,62 |      |      | DO  | KD 3 |
|      | SVV |      | 3,59 |   |                                  |  |      | 2,74 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 2,95 |      |   |                                  |  |      |      | 2,31 | MĮ  |      |
| KD 4 | DO  | 3,46 |      |   | $p=0,020<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  | 3,66 |      |      | DO  | KD 4 |
|      | SVV | 3,21 |      |   |                                  |  |      | 3,9  |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,59 |      |   |                                  |  |      |      | 2,18 | MĮ  |      |
| KD 5 | DO  | 3,75 |      |   | $p=0,735>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |      | 4,01 |      | DO  | KD 5 |
|      | SVV | 3,62 |      |   |                                  |  |      |      | 2,93 | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,76 |      |   |                                  |  |      |      | 2,79 | MĮ  |      |

**21 pav.** Dispersinė komandinio darbo ir bendradarbiavimo kriterijaus analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Taigi komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje galima keistis informacija, ją atnaujinti ir patikimiau ja pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai veikti komandos tobulėjimą ir jos organizacijai teikiamą naudą. Norint išvengti šių trikdžių, pakankamą dėmesį reikia skirti bendravimui.

Bendravimas organizacijoje. Bendravimui tiek SA, tiek KG organizacijos dėmesio skiria panašiai (žr. 22 pav.). Šiuo atveju labiausiai galima akcentuoti BO2 teiginį: *organizacijos darbuotojai vengia gandų ir paskalų*. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad SA organizacijos darbuotojai labiau vengia gandų ( $V - 3,17$ ,  $M - 3$ ) nei KG organizacijos darbuotojai ( $V - 2,62$ ,  $M - 3$ ).



**22 pav.** SA ir KG organizacijų bendravimą organizacijoje apibūrinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Akcentuotina ir tai, kad SA organizacijų vadovai labiau pasirengę atsakyti į visus darbuotojų klausimus ( $V = 3,65$ ,  $M = 4$ ) nei KG organizacijų vadovai ( $V = 3,37$ ,  $M = 3$ ). Respondentų teigimu, abiejų grupių organizacijose neformalus bendravimas tarp skirtingų hierarchinių lygmenų silpnas (BO 5) SA ( $V = 3,36$ ,  $M = 3$ ), KG ( $V = 3,20$ ,  $M = 3$ ). Šią problemą reikėtų spręsti kompleksiskai, nes esant silpnam neformaliai bendravimui tarp skirtingų hierarchinių lygmenų organizacijose gali pradėti sklisti gandai. Įvairesnės ir dažniau taikomos neformalaus bendravimo formos pagerintų padėti nurodytose srityse.

| SA   |     |      |      |      |                                  |  |  |  | KG |  |     |      |
|------|-----|------|------|------|----------------------------------|--|--|--|----|--|-----|------|
|      |     | 1    | 2    | 3    |                                  |  |  |  |    |  |     |      |
| BO 1 | DO  | 3,50 |      |      | $p=0,124>0,05$<br>$p=0,001<0,05$ |  |  |  |    |  | DO  | BO 1 |
|      | SVV | 3,90 |      |      |                                  |  |  |  |    |  | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,52 |      |      |                                  |  |  |  |    |  | MĮ  |      |
| BO 2 | DO  |      | 3,36 |      | $p=0,000<0,05$                   |  |  |  |    |  | DO  | BO 2 |
|      | SVV |      | 3,38 |      |                                  |  |  |  |    |  | SVV |      |
|      | MĮ  | 2,77 |      |      |                                  |  |  |  |    |  | MĮ  |      |
| BO 3 | DO  | 3,68 |      |      | $p=0,000<0,05$                   |  |  |  |    |  | DO  | BO 3 |
|      | SVV |      | 4,21 |      |                                  |  |  |  |    |  | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,88 |      |      |                                  |  |  |  |    |  | MĮ  |      |
| BO 4 | DO  |      | 3,65 |      | $p=0,000<0,05$                   |  |  |  |    |  | DO  | BO 4 |
|      | SVV |      |      |      |                                  |  |  |  |    |  | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,15 |      | 4,10 |                                  |  |  |  |    |  | MĮ  |      |
| BO 5 | DO  | 3,29 |      |      | $p=0,000<0,05$                   |  |  |  |    |  | DO  | BO 5 |
|      | SVV |      | 4,10 |      |                                  |  |  |  |    |  | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,34 |      |      |                                  |  |  |  |    |  | MĮ  |      |

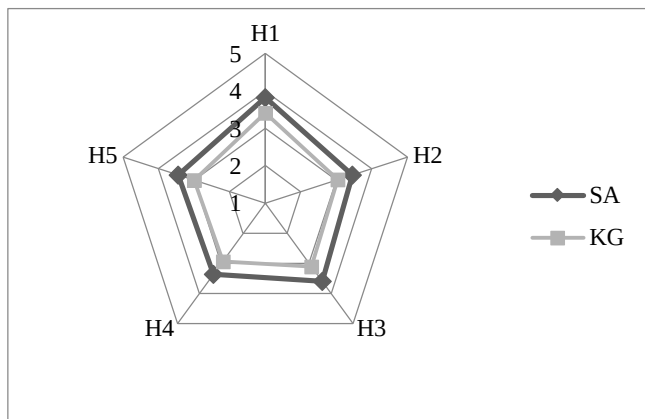
**23 pav.** Dispersinė bendravimo organizacijoje kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Kaip matyti 23 paveiksle, organizacijos tipas daro įtaką beveik visiems pasirinkimams, išskyrus SA organizacijos BO1 teiginiui, nes šiuo atveju  $p = 0,124 > 0,05$ . Analizuojant kitus kintamuosius nustatyta, kad daugiausia dėmesio bendravimui organizacijoje skiriama SVV organizacijoje ir DO. Tuo tarpu MĮ skiria tik vidutinį dėmesį bendravimui, ypač tai pasakytina apie KG organizacijas.

Herojai / lyderiai. Vidurkių skirtumai rodo, kad abiejų grupių organizacijose herojams / lyderiams skiriamas vidutinis dėmesys (žr. 24 pav.).

Kiek labiau herojus / lyderius akcentuoja SA organizacijos. Jų darbuotojai teigia, kad organizacijose yra išskirtinių lyderių, kuriuos darbuotojai pripažįsta ( $V - 3,83$ ,  $M - 4$ ). Nemažai apklaustųjų iš SA organizacijų teigia, kad herojų nuopelnai darbuotojams yra žinomi ( $V - 3,59$ ,  $M - 4$ ). Daugelio respondentų teigimu, KG organizacijų herojai kitų organizacijų narių nemotyvuoja arba labai mažai juos motyvuoja ( $V - 2,93$ ,  $M - 3$ ).



**24 pav.** SA ir KG organizacijų herojus apibūrinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Pažymėtina, kad kiekviena organizacija turi darbuotojų, kurie gali būti kitiems pavyzdys ar motyvuoti kitus darbuotojus darbui. Tokie žmonės organizacijai yra svarbūs, taigi jie turėtų būti žinomi. Tokie asmenys gali būti pagerbiami per susirinkimus ar kitaip motyvuojami.

Dispersinė analizė atskleidė analizuojamų herojų kriterijaus teiginių vidurkių skirtumą. Šiuo atveju reikšmingo vidurkių skirtumo tik H1 teiginiui tiek SA, tiek KG organizacijose nėra ( $SA\ p = 0,096 > 0,05$ ;  $KG\ p = 0,772 > 0,05$ ) (žr. 25 pav.).

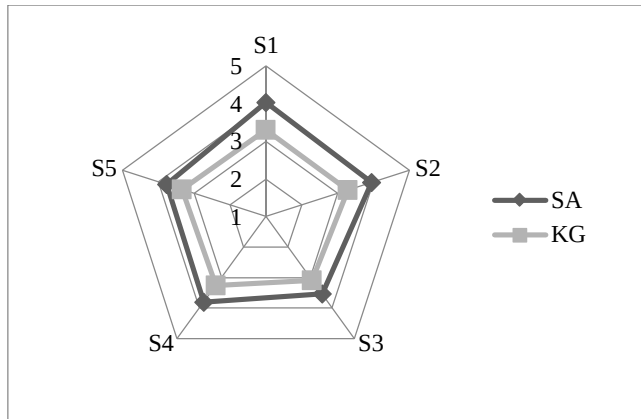
| SA |     | 1    | 2    | 3 |                                    |   | 3    | 2    | 1    | KG  |    |
|----|-----|------|------|---|------------------------------------|---|------|------|------|-----|----|
| H1 | DO  | 3,77 |      |   | } $p=0,096>0,05$<br>$p=0,772>0,05$ | } |      |      | 3,43 | DO  | H1 |
|    | SVV | 3,91 |      |   |                                    |   |      |      | 3,30 | SVV |    |
|    | MĮ  | 4,07 |      |   |                                    |   |      |      | 3,42 | MĮ  |    |
| H2 | DO  | 3,51 |      |   | } $p=0,000<0,05$                   | } |      |      | 3,12 | DO  | H2 |
|    | SVV |      | 3,97 |   |                                    |   |      | 3,52 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,22 |      |   |                                    |   |      |      | 2,84 | MĮ  |    |
| H3 | DO  | 3,62 |      |   | } $p=0,003<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,22 |      | DO  | H3 |
|    | SVV |      | 4,07 |   |                                    |   |      | 3,59 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,44 |      |   |                                    |   |      |      | 2,78 | MĮ  |    |
| H4 | DO  | 3,34 |      |   | } $p=0,001<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,15 |      | DO  | H4 |
|    | SVV |      | 4,0  |   |                                    |   | 3,59 |      |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,27 |      |   |                                    |   |      |      | 2,39 | MĮ  |    |
| H5 | DO  | 3,42 |      |   | } $p=0,000<0,05$                   | } |      | 3,30 |      | DO  | H5 |
|    | SVV |      | 4,59 |   |                                    |   |      | 3,59 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,29 |      |   |                                    |   |      |      | 2,31 | MĮ  |    |

**25 pav.** Dispersinė herojų (lyderių) (ANOVA Tukey HSD) kriterijaus teiginių analizė, lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

H2 teiginiui iš SA organizacijų SVV skiria daugiausiai dėmesio, tuo tarpu MĮ ir DO šiam teiginiui dėmesio skiria mažiau. Herojų nuopelnai (H3) labiausiai žinomi SVV darbuotojams. Šioje organizacijoje daugiausia dėmesio skiriama ir H4 bei H5 teiginiams. Analizuojant KG organizacijas daugiausia dėmesio analizuojamiems teiginiams skiriama SVV ir DO. Tuo tarpu MĮ herojams skiria tik vidutinį dėmesį. Atkreiptinas dėmesys, kad atliekant kokybinį tyrimą tik MĮ pavyko aptikti pasisakymų apie herojus, tuo tarpu SVV ir DO organizacijose tokių pasisakymų nepavyko surasti. Tačiau matyti, kad šios organizacijos herojams vis dėlto skiria didesnę dėmesį nei MĮ. Taigi patys herojai abiejų grupių organizacijose suvokiami gana abstrakčiai. Dažniausia žmonės herojais nelinkę vadinti gerai dirbančių kolegų ar vadovų vien dėl to, kad mano, jog „ir aš taip galiu“, ir galbūt nenorėdami kitų labiau išaukštinti nei savęs. Norint įtvirtinti organizacijos organizacinę kultūrą herojų / lyderių pripažinimui vis dėlto reikėtų skirti pakankamai dėmesio.

**Simboliai.** Kokybiniu tyrimu nustatyta, kad visos SA organizacijos turi vienokius ar kitokius simbolius, kai kurios organizacijos turi ir nemažai atributikos su savo simbolika. Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, kad simboliai būdingesni SA organizacijoms, lyginant su KG organizacijomis (žr. 26 pav.).



**26 pav.** SA ir KG organizacijų simbolius apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Tyrimu atskleista, kad SA organizacijos darbuotojai žino simbolio reikšmę ( $V = 4,03$ ,  $M = 4$ ). Šios organizacijos turi nemažai simboliką demonstruojančių daiktų ( $V = 3,95$ ,  $M = 4$ ). SA organizacijose klientai labiau skatinami dovanomis su organizacijos simbolika ( $V = 3,54$ ,  $M = 4$ ) nei KG organizacijose. KG organizacijos simbolio reikšmei ir kitiems su simbolika susijusiems aspektams skiria tik vidutinį dėmesį.

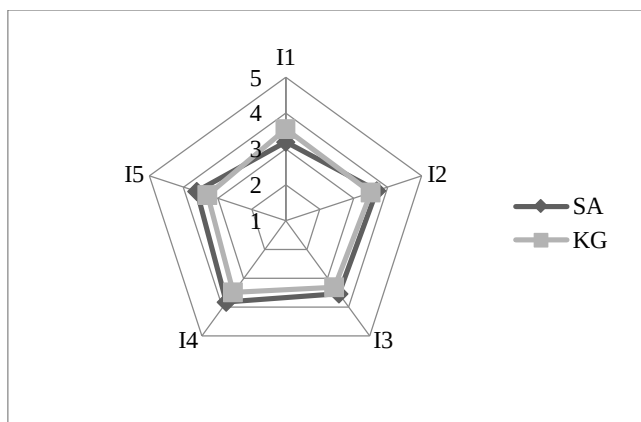
| SA |     | 1    | 2    | 3 |                                    | 3    | 2    | 1    | KG  |      |
|----|-----|------|------|---|------------------------------------|------|------|------|-----|------|
| S1 | DO  |      | 4,28 |   | } $p=0,000<0,05$                   |      | 3,41 |      | DO  | } S1 |
|    | SVV |      | 4,10 |   |                                    | 4,41 |      |      | SVV |      |
|    | MI  | 3,54 |      |   |                                    |      |      | 2,92 | MI  |      |
| S2 | DO  | 4,01 |      |   | } $p=0,113>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |      | 3,43 |      | DO  | } S2 |
|    | SVV | 4,07 |      |   |                                    | 4,41 |      |      | SVV |      |
|    | MI  | 3,50 |      |   |                                    |      |      | 2,83 | MI  |      |
| S3 | DO  | 3,53 |      |   | } $p=0,369>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |      | 3,34 |      | DO  | } S3 |
|    | SVV | 3,79 |      |   |                                    |      | 3,22 |      | SVV |      |
|    | MI  | 3,50 |      |   |                                    |      |      | 2,63 | MI  |      |
| S4 | DO  |      | 3,96 |   | } $p=0,000<0,05$                   |      |      | 3,14 | DO  | } S4 |
|    | SVV |      | 3,83 |   |                                    |      | 4,37 |      | SVV |      |
|    | MI  | 3,52 |      |   |                                    |      |      | 3,27 | MI  |      |
| S5 | DO  |      | 3,98 |   | } $p=0,000<0,05$                   |      |      | 3,30 | DO  | } S5 |
|    | SVV | 3,34 |      |   |                                    |      | 4,48 |      | SVV |      |
|    | MI  | 3,44 |      |   |                                    |      |      | 3,22 | MI  |      |

**27 pav.** Dispersinė simbolių kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Pritaikytas Tukey HSD kriterijus rodo, kad SA organizacijose didžiausią dėmesį simboliui skiria DO ir SVV, tuo tarpu MĮ tam skiria mažiausiai dėmesio. Tas pats pasakytina ir apie KG organizacijas. Iš šių organizacijų MĮ skiria mažiausią dėmesį S1 teiginiui. Geriausiai su simbolio reikšme susipažinę SVV organizacijos respondentai. Šios organizacijos darbuotojai labiausiai pritaria tam, kad organizacijos simbolis atkreipia dėmesį į tam tikras organizacijos charakteristikas (S4), informuoja visuomenę apie organizacijos veiklą (S5), tuo tarpu MĮ ir DO linkusios tik vidutiniškai pritarti šiems teiginiams (žr. 27 pav.). Kai kurių mokslininkų (Driskill, Brenton, 2011) teigimu, labai svarbu organizacijos darbuotojams atskleisti simbolio reikšmę, nes simbolio interpretacija išorėje gali turėti visiškai kitą reikšmę nei organizacijos viduje, o darbuotojai turi žinoti tikrąją simbolio reikšmę, kad galėtų neklystamai skleisti informaciją už organizacijos ribų.

Istorijos. Organizacinei kultūrai vertinti išskirtas istorijų kriterijus yra reikšmingas abiem analizuojamų organizacijų grupėms. Atkreipiant dėmesį į vidurkių skirtumus, galima pastebėti, kad KG organizacijose nauji darbuotojai yra supažindinami su organizacijos istorija (I1) ( $V = 3,56$ ,  $M = 4$ ), tuo tarpu SA organizacijose nemažai darbuotojų teigia, kad tai nedaroma ( $V = 3,19$ ,  $M = 3$ ). SA organizacijose, darbuotojų teigimu, istorija paaiškina organizacijose vykstančius pokyčius (I5) ( $V = 3,62$ ,  $M = 4$ ), tuo tarpu KG organizacijose šiam teiginiui pritariama tik vidutiniškai ( $V = 3,29$ ,  $M = 3$ ) (žr. 28 pav.).



**28 pav.** SA ir KG organizacijų istorijas apibūrinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Atlikta dispersinė analizė atskleidė, kad egzistuoja statistinis ryšys tarp organizacijos tipo ir teiginių pasirinkimo, t. y. vidurkiai reikšmingai skiriasi. Vidurkių

reikšmingo skirtumo nepastebėta SA organizacijose vertinant I2  $p = 0,795 > 0,05$  ir I4  $p = 0,205 > 0,05$  teiginius (žr. 29 pav.).

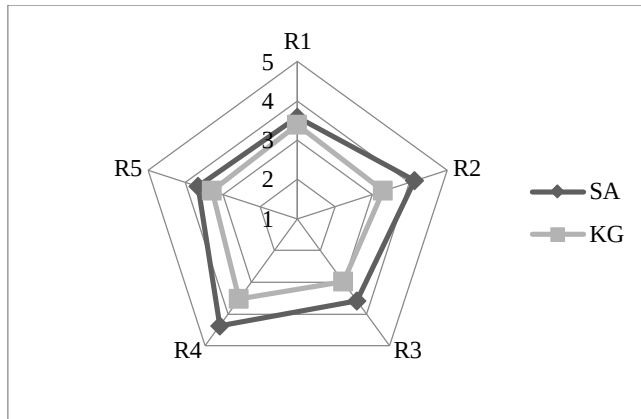
| SA |     | 1    | 2    | 3 |                                  |  | 3    | 2    | 1    | KG  |    |
|----|-----|------|------|---|----------------------------------|--|------|------|------|-----|----|
| I1 | DO  |      | 3,57 |   | $p=0,000<0,05$                   |  |      | 3,66 |      | DO  | I1 |
|    | SVV |      | 3,21 |   |                                  |  | 4,33 |      |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 2,49 |      |   |                                  |  |      |      | 2,14 | MĮ  |    |
| I2 | DO  | 3,68 |      |   | $p=0,795>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |      | 3,76 |      | DO  | I2 |
|    | SVV | 3,79 |      |   |                                  |  |      | 3,56 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,66 |      |   |                                  |  |      |      | 2,99 | MĮ  |    |
| I3 | DO  |      | 3,61 |   | $p=0,025<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |      | 3,65 |      | DO  | I3 |
|    | SVV |      | 3,62 |   |                                  |  |      | 3,74 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,35 |      |   |                                  |  |      |      | 2,58 | MĮ  |    |
| I4 | DO  | 3,89 |      |   | $p=0,205>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |      | 3,66 |      | DO  | I4 |
|    | SVV | 3,69 |      |   |                                  |  | 4,33 |      |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,74 |      |   |                                  |  |      |      | 3,03 | MĮ  |    |
| I5 | DO  |      | 3,78 |   | $p=0,000<0,05$                   |  |      | 3,67 |      | DO  | I5 |
|    | SVV |      | 3,69 |   |                                  |  |      |      | 3,0  | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,33 |      |   |                                  |  |      |      | 2,63 | MĮ  |    |

**29 pav.** Dispersinė istorijos kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Tukey kriterijus atskleidė, kad pastebėtas reikšmingas I1, I3 ir I5 teiginių vidurkių skirtumas. Šiuo atveju SA organizacijose šiems teiginiams daugiausiai dėmesio skiria DO ir SVV, tuo tarpu MĮ darbuotojų teigimu, istorijoms skiriamas tik vidutinis dėmesys. KG organizacijose MĮ mažiausiai dėmesio skiria istorijoms, lyginant su DO ir SVV. Vis dėlto pirmoji naujokų socializacijos forma – įvairūs pasakojimai, istorijos apie organizaciją. Ilgainiui girdėdami tas pačias istorijas ar pasakojimus žmonės gali formuoti atitinkamą kultūrą. Per įvairias istorijas perduodamos organizacijos vertybės, taisyklės, kiti OK svarbūs aspektai. Istorijos ypač padeda naujiems darbuotojams greičiau adaptuotis organizacijoje.

Ritualai (tradicijos, ceremonijos) būdingesni SA organizacijoms nei KG (žr. 30 pav.). Labiausiai išryškėja tai, kad SA organizacijose organizuojamos darbuotojų integravimo šventės (R2) ( $V = 4,14$ ,  $M = 4$ ), rengiamos šventės, jau tapusios tradiciniais renginiais (R4) ( $V = 4,37$ ,  $M = 5$ ). KG organizacijose ritualams skiriamas kiek mažesnis dėmesys, šiuo atveju vidurkio reikšmė svyruoja nuo 2,98 iki 3,53, moda dažnu atveju yra 3, išskyrus R4 teiginį, kur moda yra 4. Tai rodo, kad darbuotojai pritaria, jog KG organizacijose yra renginių, kurie jau tapę tradiciniais.



**30 pav.** SA ir KG organizacijų ritualus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Dispersinė analizė atskleidė (žr. 31 pav.), kad organizacijos tipas turi įtakos pasirinkimo variantams, išskyrus SA organizacijas, kur reikšmingas R2 teiginio vidurkių skirtumas nepastebėtas  $p = 0,516 > 0,05$ . R1 teiginiui KG organizacijose labiausiai pritaria MĮ ir DO. Kitiems su ritualais susijusiems teiginiais labiausiai linkę pritarti DO ir SVV organizacijų darbuotojai, MĮ darbuotojai tik iš dalies sutinka su šiais teiginiais.

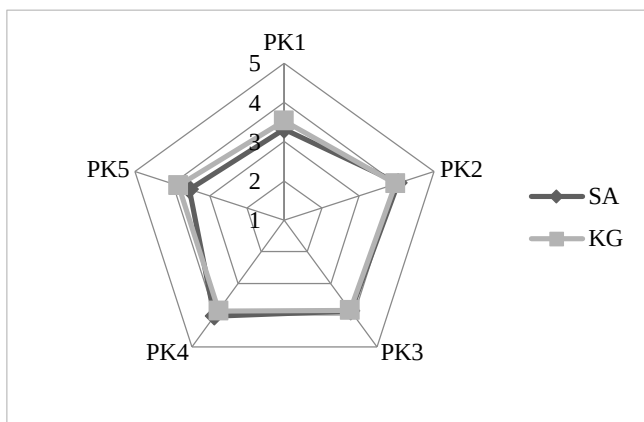
| SA |     | 1    | 2    | 3 |                                  |  | 3   | 2    | 1    | KG  |    |
|----|-----|------|------|---|----------------------------------|--|-----|------|------|-----|----|
| R1 | DO  |      | 3,73 |   | $p=0,000<0,05$                   |  |     | 3,55 |      | DO  | R1 |
|    | SVV |      | 3,83 |   |                                  |  |     |      | 2,74 | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,25 |      |   |                                  |  |     | 3,22 |      | MĮ  |    |
| R2 | DO  | 4,18 |      |   | $p=0,516>0,05$<br>$p=0,772<0,05$ |  |     | 3,53 |      | DO  | R2 |
|    | SVV | 4,07 |      |   |                                  |  |     | 3,37 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 4,08 |      |   |                                  |  |     |      | 2,85 | MĮ  |    |
| R3 | DO  |      | 3,77 |   | $p=0,000<0,05$                   |  |     | 3,17 |      | DO  | R3 |
|    | SVV | 3,48 |      |   |                                  |  | 4,0 |      |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,25 |      |   |                                  |  |     |      | 2,44 | MĮ  |    |
| R4 | DO  |      | 4,50 |   | $p=0,000<0,05$<br>$p=0,001<0,05$ |  |     |      | 3,54 | DO  | R4 |
|    | SVV | 4,14 |      |   |                                  |  |     | 4,2  |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 4,18 |      |   |                                  |  |     |      | 3,39 | MĮ  |    |
| R5 | DO  |      | 3,82 |   | $p=0,000<0,05$                   |  |     | 3,49 |      | DO  | R5 |
|    | SVV |      | 4,07 |   |                                  |  |     | 3,70 |      | SVV |    |
|    | MĮ  | 3,31 |      |   |                                  |  |     |      | 2,85 | MĮ  |    |

**31 pav.** Dispersinė ritualų (tradicijų) teiginių kriterijaus analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

SA organizacijose vidurkių skirtumai rodo, kad DO didesnę dėmesį skiria ritualams, lyginant su MĮ ir SVV. Vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad MĮ darbuotojai mažiausia linę su pateiktais teiginiais sutikti. Organizacijoje įsitvirtinę ritualai darbuotojams padeda greičiau ir geriau suprasti vertybes, taisykles, atpažinti herojus. Todėl organizacijos, siekiančios turėti stiprią organizacinę kultūrą, turi turėti ritualų, kurie suartintų kolektyvą, skatintų darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą ir pan.

Požiūris į klientą. Didelis dėmesys klientui skiriamas abiejų grupių organizacijose (žr. 32 pav.). Organizacijose daugiausia dėmesio skiriama klientų poreikių tenkinimui (PK2): SA ( $V = 4,04$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,98$ ,  $M = 4$ ), darbuotojai visada ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą (PK4): SA ( $V = 4,03$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,86$ ,  $M = 4$ ). Reikėtų pastebėti ir tai, kad KG organizacijose labiau reaguojama į klientų pastabas ir rekomendacijas nei SA organizacijose.



**32 pav.** SA ir KG organizacijų požiūrį į klientus apibūdinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Dispersinė analizė atskleidė skirtingą organizacijų požiūrį į klientus (žr. 33 pav.). Socialiai atsakingoje SVV organizacijoje darbuotojų teigimu, labiausiai reaguojama į klientų pastabas, tai lemia organizacijos pokyčius, tuo tarpu didelėje organizacijoje ir mokslo įstaigoje šiam teiginiui skiriama mažiau dėmesio. Tačiau didelė organizacija ir mokslo įstaiga, lyginant su SVV organizacija, labiau ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą. Analizuojant KG organizacijų duomenis pastebėta, kad SVV organizacijos ir DO klientams skiria didesnę dėmesį, lyginant su mokslo įstaiga.

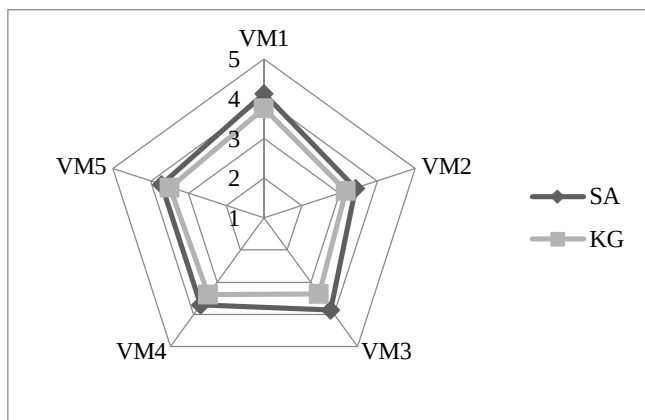
| SA   |     | 1    | 2    | 3 |                                  |  | 3 | 2    | 1    | KG  |      |
|------|-----|------|------|---|----------------------------------|--|---|------|------|-----|------|
| PK 1 | DO  | 3,24 |      |   | $p=0,000<0,05$                   |  |   | 4,04 |      | DO  | PK 1 |
|      | SVV |      | 4,14 |   |                                  |  |   | 3,96 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,29 |      |   |                                  |  |   |      | 2,46 | MĮ  |      |
| PK 2 | DO  | 4,18 |      |   | $p=0,000<0,05$                   |  |   | 4,39 |      | DO  | PK 2 |
|      | SVV | 3,93 |      |   |                                  |  |   | 4,33 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,80 |      |   |                                  |  |   |      | 3,12 | MĮ  |      |
| PK 3 | DO  | 3,89 |      |   | $p=0,113>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |   | 4,19 |      | DO  | PK 3 |
|      | SVV |      | 4,14 |   |                                  |  |   | 4,33 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,79 |      |   |                                  |  |   |      | 3,12 | MĮ  |      |
| PK 4 | DO  |      | 4,11 |   | $p=0,013<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |   | 4,14 |      | DO  | PK 4 |
|      | SVV | 3,72 |      |   |                                  |  |   | 4,44 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,93 |      |   |                                  |  |   |      | 3,23 | MĮ  |      |
| PK 5 | DO  | 3,57 |      |   | $p=0,119>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |  |   | 4,23 |      | DO  | PK 5 |
|      | SVV | 3,79 |      |   |                                  |  |   | 4,22 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,46 |      |   |                                  |  |   |      | 3,03 | MĮ  |      |

**33 pav.** Dispersinė požiūrio į klientą kriterijaus teiginio analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Akcentuotina, kad analizuojamos organizacijos klientams skiria pakankamą dėmesį, nes suvokia jų svarbą ir teikiamą naudą. Tai atskleidė ir kokybinio tyrimo rezultatai.

Vizija, misija, tikslai yra svarbūs abiejų grupių organizacijose (žr. 34 pav.).



**34 pav.** SA ir KG organizacijų viziją, misiją, tikslus apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Labiausiai abiejų grupių darbuotojai nepritaria tam, kad vizija darbuotojus motyvuoja: SA ( $V = 3,43$ ,  $M = 3$ ), KG ( $V = 3,18$ ,  $M = 3$ ). SA ir KG organizacijų darbuotojai labiausiai pritaria tam, kad vizija ir misija atskleidžia organizacijos vertybes: SA ( $V = 4,13$ ,  $M = 4$ ), KG ( $V = 3,75$ ,  $M = 4$ ). SA organizacijų darbuotojai sutinka, kad organizacijos misija įprasmina atliekamą darbą ir suteikia jam kryptį ( $V = 3,86$ ,  $M = 4$ ), tuo tarpu KG organizacijos darbuotojai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu ( $V = 3,37$ ,  $M = 3$ ).

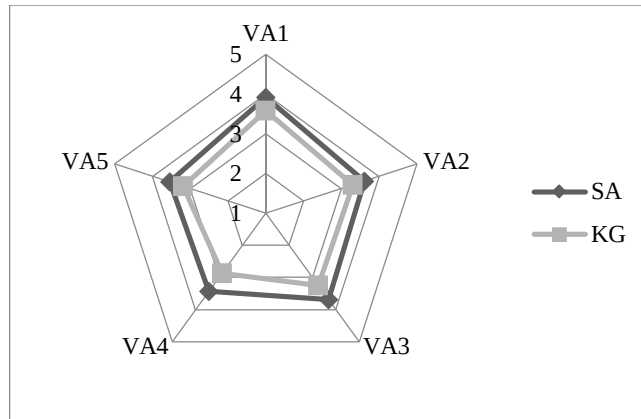
Vidurkių skirtumai rodo (žr. 35 pav.), kad SA SVV organizacijos darbuotojai labiausiai sutinka, kad organizacijos misija motyvuoja darbuotojus, lyginant su DO ir MĮ. Be to, SVV darbuotojai labiausiai pritaria tam, kad organizacija turi aiškią misiją, vadovai nustato tikslus, kurie yra ambicingi, bet realūs, organizacijos darbuotojai supranta, kas turi būti padaryta siekiant ilgalaikės perspektyvos. KG organizacijų grupėje labiausiai su misija, vizija susijusiems teiginiais pritaria SVV ir DO, lyginant su MĮ. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos turi susidariusios bendrą ateities vaizdą, nors kai kuriose jų tik vidutiniškai tai išryškėja. Misija organizacijai suteikia tikslą ir prasmę, apibrėždama organizacijos socialinį vaidmenį. Misijos turėjimas leidžia organizacijai numatyti veiklos eigą, sukuriant siekiamą ateities viziją.

| SA   |     | 1    | 2    | 3 |                                  |   | 3    | 2    | 1    | KG  |      |
|------|-----|------|------|---|----------------------------------|---|------|------|------|-----|------|
| VM 1 | DO  | 4,20 |      |   | $p=0,015<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,91 |      | DO  | VM 1 |
|      | SVV | 4,22 |      |   |                                  |   |      |      | 3,52 | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,99 |      |   |                                  |   |      |      | 3,49 | MĮ  |      |
| VM 2 | DO  | 3,42 |      |   | $p=0,038<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,49 |      | DO  | VM 2 |
|      | SVV |      | 3,86 |   |                                  |   |      | 3,37 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,35 |      |   |                                  |   |      |      | 2,55 | MĮ  |      |
| VM 3 | DO  | 3,88 |      |   | $p=0,018<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,67 |      | DO  | VM 3 |
|      | SVV |      | 4,24 |   |                                  |   |      | 3,52 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,74 |      |   |                                  |   |      |      | 2,75 | MĮ  |      |
| VM 4 | DO  | 3,75 |      |   | $p=0,000<0,05$                   | } | 3,79 |      |      | DO  | VM 4 |
|      | SVV |      | 4,24 |   |                                  |   |      | 3,15 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,54 |      |   |                                  |   |      |      | 2,67 | MĮ  |      |
| VM 5 | DO  | 3,80 |      |   | $p=0,001<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } | 3,87 |      |      | DO  | VM 5 |
|      | SVV |      | 3,93 |   |                                  |   |      | 3,22 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,49 |      |   |                                  |   |      |      | 2,79 | MĮ  |      |

**35 pav.** Dispersinė vizijos, misijos, tikslų kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Vadovavimas. Analizuojant vadovavimo kriterijaus teiginius, pastebėta, kad SA organizacijų darbuotojai labiau linkę sutikti su pateiktais teiginiais, lyginant su KG organizacijų darbuotojais (žr. 36 pav.).



**36 pav.** SA ir KG organizacijų vadovavimą apibūrinančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Libiausiai SA organizacijų darbuotojai pritaria tam, kad vadovai supažindina darbuotojus su organizacijos politika, vertybėmis ir tikslais ( $V = 3,91$ ,  $M = 4$ ), kuria bendradarbiavimo atmosferą ( $V = 3,61$ ,  $M = 4$ ), skatina darbuotojus tobulėti savo veikloje ( $V = 3,69$ ,  $M = 4$ ). SA organizacijų darbuotojai labiausiai nepritaria teiginiui, kad vadovai padeda savo padalinio darbuotojams siekti ne tik darbe išsikeltų, bet ir asmeninių tikslų ( $V = 3,43$ ,  $M = 3$ ). Tas pats pasakytina ir apie KG organizacijas. Šiam teiginiui nepritariama labiau nei SA organizacijose ( $V = 2,87$ ,  $M = 3$ ).

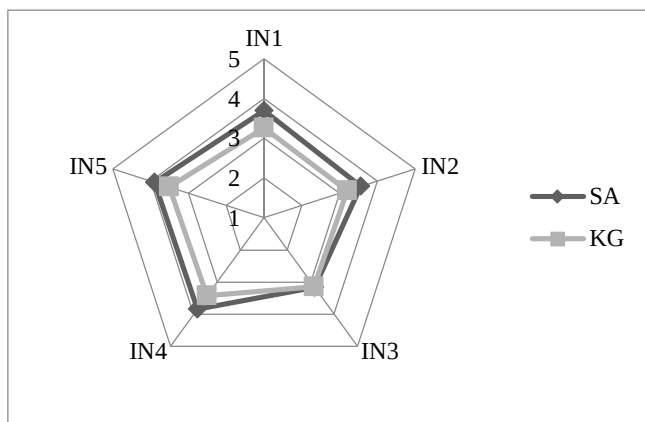
| SA      |     |      |      | 1 | 2                                | 3 | KG   |      |      |     |         |
|---------|-----|------|------|---|----------------------------------|---|------|------|------|-----|---------|
| VA<br>1 | DO  |      | 4,02 | } | $p=0,000<0,05$                   | } | 3    | 2    | 1    | DO  | VA<br>1 |
|         | SVV |      | 4,07 |   |                                  |   |      |      | SVV  |     |         |
|         | MĮ  | 3,66 |      |   |                                  |   |      |      | MĮ   |     |         |
| VA<br>2 | DO  |      | 3,74 | } | $p=0,000<0,05$                   | } |      | 3,69 |      | DO  | VA<br>2 |
|         | SVV |      | 3,83 |   |                                  |   |      | 4,06 | SVV  |     |         |
|         | MĮ  | 3,33 |      |   |                                  |   |      |      | 2,46 | MĮ  |         |
| VA<br>3 | DO  | 3,60 |      | } | $p=0,036<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,56 |      | DO  | VA<br>3 |
|         | SVV | 3,93 |      |   |                                  |   | 4,11 |      | SVV  |     |         |
|         | MĮ  | 3,82 |      |   |                                  |   |      |      | 2,53 | MĮ  |         |
| VA<br>4 | DO  | 3,38 |      | } | $p=0,104>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,12 |      | DO  | VA<br>4 |
|         | SVV |      | 3,83 |   |                                  |   |      |      | 2,81 | SVV |         |
|         | MĮ  | 3,44 |      |   |                                  |   |      |      | 2,40 | MĮ  |         |
| VA<br>5 | DO  | 3,44 |      | } | $p=0,001>0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | } |      | 3,49 |      | DO  | VA<br>5 |
|         | SVV |      | 4,07 |   |                                  |   |      | 3,37 | SVV  |     |         |
|         | MĮ  | 3,63 |      |   |                                  |   |      |      | 2,55 | MĮ  |         |

**37 pav.** Dispersinė vadovavimo kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Dispersinės analizės vidurkių skirtumai rodo, kad organizacijos tipas turi įtakos beveik visiems pasirinkimams, išskyrus SA organizacijų grupės VA4 teiginį, kuriam organizacijos tipas įtakos neturi, t. y. čia vidurkiai reikšmingai nesiskiria, nes  $p = 0,104 > 0,05$  (žr. 37 pav.). Analizuojant vidurkių skirtumus SA organizacijose nustatyta, kad SVV ir DO labiausiai pritaria teiginiams, kurie susiję su vadovavimu, tuo tarpu MĮ su šiais teiginiais linkusi mažiausiai sutikti. Tas pats pasakytina ir apie KG organizacijų rezultatus. Akcentina, kad atliekant kokybinį tyrimą informacijos apie vadovavimą beveik nesurasta, tuo tarpu kiekybinio tyrimo rezultatai šiuo klausimu suteikia gana daug informacijos.

**Inovacijos.** Tyrimas atskleidė, kad inovacijoms šiek tiek didesnis dėmesys skiriamas SA organizacijose, tačiau čia pastebimas labai neryškus skirtumas, lyginant su KG organizacijomis (žr. 38 pav.).



**38 pav.** SA ir KG organizacijų inovacijas apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

SA organizacijų vadovai labiau skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo darbo metodus (IN1) ( $V = 3,70$ ,  $M = 4$ ), be to, SA organizacijose inovacijos traktuojamos kaip vertybė (IN4) ( $V = 3,84$ ,  $M = 4$ ). Mažiausia SA ir KG organizacijų darbuotojai pritaria tam, kad organizacijose į nesėkmes žvelgiama kaip į galimybę mokytis: SA ( $V = 3,16$ ,  $M = 3$ ), KG ( $V = 3,14$ ,  $M = 3$ ). N. Martins, E. Martins, F. Terblanche (cit. Janiūnaitė ir kt., 2011) akcentuoja, kad kultūros, toleruojančios klaidas, sudaro sąlygas kūrybiškam darbuotojų mąstymui ir veiklai. Ypač tai turėtų būti naudinga mokslo įstaigoms.

Dispersinės analizės vidurkių skirtumai atskleidė (žr. 39 pav.), kad labiausiai SA organizacijose SVV darbuotojai pritaria tam, kad į nesėkmes žvelgiama kaip į

galimybę mokytis. Be to, SVV ir MĮ, lyginant su DO, labiau pritaria tam, kad inovacijos traktuojamos kaip vertybė, be to, organizacijose skatinama diegti naujoves. Analizuojant KG organizacijų vidurkių skirtumus pastebėta, kad mažiausia su teiginiais linkę sutikti MĮ darbuotojai. Tuo tarpu SVV ir DO darbuotojai labiausiai pritaria teiginiais, susijusiems su inovacijomis, tai rodo, kad šiose organizacijose inovacijų nauda labiausiai akcentuojama.

| SA   |     | 1    | 2    | 3 |                                  |                                  | 3   | 2    | 1    | KG  |      |
|------|-----|------|------|---|----------------------------------|----------------------------------|-----|------|------|-----|------|
| IN 1 | DO  | 3,56 |      |   | $p=0,001<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | $p=0,001<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |     | 3,59 |      | DO  | IN 1 |
|      | SVV | 3,86 |      |   |                                  |                                  | 4,0 |      |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,91 |      |   |                                  |                                  |     |      | 2,52 | MĮ  |      |
| IN 2 | DO  | 3,47 |      |   | $p=0,019<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | $p=0,019<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |     | 3,45 |      | DO  | IN 2 |
|      | SVV | 3,69 |      |   |                                  |                                  | 4,0 |      |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,72 |      |   |                                  |                                  |     |      | 2,61 | MĮ  |      |
| IN 3 | DO  | 3,20 |      |   | $p=0,022<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ | $p=0,022<0,05$<br>$p=0,000<0,05$ |     | 3,51 |      | DO  | IN 3 |
|      | SVV |      | 3,59 |   |                                  |                                  |     | 3,15 |      | SVV |      |
|      | MĮ  | 3,03 |      |   |                                  |                                  |     |      | 2,44 | MĮ  |      |
| IN 4 | DO  | 3,60 |      |   | $p=0,000<0,05$                   | $p=0,000<0,05$                   |     | 3,68 |      | DO  | IN 4 |
|      | SVV |      | 4,0  |   |                                  |                                  |     | 3,78 |      | SVV |      |
|      | MĮ  |      | 4,25 |   |                                  |                                  |     |      | 2,90 | MĮ  |      |
| IN 5 | DO  | 3,73 |      |   | $p=0,000<0,05$                   | $p=0,000<0,05$                   |     | 3,91 |      | DO  | IN 5 |
|      | SVV |      | 4,07 |   |                                  |                                  |     | 3,78 |      | SVV |      |
|      | MĮ  |      | 4,18 |   |                                  |                                  |     |      | 2,68 | MĮ  |      |

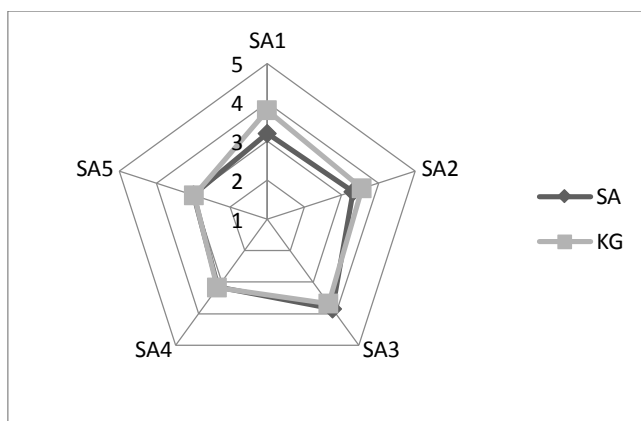
**39 pav.** Dispersinė inovacijos kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad mokslo įstaigos mažiausia pateikia informacijos apie inovacijas. Nors disertacijos autorės manymu, inovacijos šio tipo įstaigoms kaip tik turėtų būti viena esminių sričių.

**Socialinė atsakomybė.** Analizuojant socialinę atsakomybę, atkreiptinas dėmesys, kad KG organizacijose šiam kriterijui skiriama šiek tiek daugiau dėmesio nei SA organizacijose (žr. 40 pav.). Tai įdomu. Kaip matėme anksčiau, visi OK kriterijai SA organizacijose buvo labiau išreikšti nei KG organizacijose.

Tačiau socialinei atsakomybei, nors tik šiek tiek, bet daugiau dėmesio skiriama KG organizacijose, šiuo atveju didelėse organizacijose. Galbūt dėl to, kad pasirinkta didelė KG organizacija yra gamybos organizacija, prisiimanti atsakomybę už aplinką ir darbuotojų saugumą. Todėl tikėtina, nors ir nepasiskelbusi kaip socialiai atsakinga, tačiau vykdo pakankamai socialinės atsakomybės iniciatyvų.



**40 pav.** SA ir KG organizacijų socialinę atsakomybę apibrėžiančių teiginių palyginimas (vidurkis)

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Pastebima, kad daugiau dėmesio aplinkos apsaugai (SA1) skiriama KG organizacijose ( $V - 3,79$ ,  $M - 4$ ), nei SA organizacijose ( $V - 3,21$ ,  $M - 3$ ). Be to, KG organizacijose labiau siekiama užtikrinti saugias ir sveikas darbo sąlygas ( $V - 3,55$ ,  $M - 4$ ) nei SA organizacijose ( $V - 3,31$ ,  $M - 3$ ). Lygias teises, vadovaujantis LR įstatymais, siekia užtikrinti abiejų grupių organizacijos. Darbuotojų teigimu, deklaruojama organizacijų socialinė atsakomybė tik iš dalies padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, tas pasakytina apie abiejų grupių organizacijas.

| SA   |     | 1    | 2    | 3 | KG   |      |      |     |      |
|------|-----|------|------|---|------|------|------|-----|------|
| SA 1 | DO  | 2,89 |      |   | 3    | 2    | 1    | DO  | SA 1 |
|      | SVV |      | 3,66 |   | 4,47 | 3,44 |      | SVV |      |
|      | MI  |      | 3,73 |   |      |      | 2,56 | MI  |      |
| SA 2 | DO  | 3,15 |      |   | 4,19 |      |      | DO  | SA 2 |
|      | SVV |      | 3,66 |   |      | 3,48 |      | SVV |      |
|      | MI  | 3,54 |      |   |      |      | 2,34 | MI  |      |
| SA 3 | DO  | 3,88 |      |   |      | 4,0  |      | DO  | SA 3 |
|      | SVV |      | 4,21 |   |      | 3,81 |      | SVV |      |
|      | MI  | 3,70 |      |   |      |      | 3,07 | MI  |      |
| SA 4 | DO  |      | 3,38 |   | 3,68 |      |      | DO  | SA 4 |
|      | SVV | 2,07 |      |   |      | 2,93 |      | SVV |      |
|      | MI  |      | 2,95 |   |      |      | 2,27 | MI  |      |
| SA 5 | DO  | 3,04 |      |   |      | 3,36 |      | DO  | SA 5 |
|      | SVV | 3,03 |      |   |      | 3,67 |      | SVV |      |
|      | MI  | 2,92 |      |   |      |      | 2,13 | MI  |      |

**41 pav.** Dispersinė socialinės atsakomybės kriterijaus teiginių analizė (ANOVA Tukey HSD), lyginant su organizacijos tipu

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Vidurkių skirtumai atskleidė, kad iš SA organizacijų daugiau dėmesio aplinkos apsaugai skiria MĮ ir SVV, lyginant su DO, be to, šio tipo organizacijos labiau siekia užtikrinti saugias ir sveikas darbo sąlygas. Lygias darbuotojų galimybes labiausiai stengiasi užtikrinti SVV, daugiausia lėšų labdarai skiria DO, mažiausia – MĮ. KG organizacijose daugiausia dėmesio aplinkos apsaugai skiriama DO, mažiausiai – MĮ ir SVV (žr. 41 pav.).

Atlikus dispersinę analizę tarp analizuojamų SA organizacijų pastebėti reikšmingi skirtumai, t. y. skirtingo tipo socialiai atsakingos organizacijos linkusios skirtingai vertinti organizacinę kultūrą.

34 lentelė

**Kruskalio Walliso organizacinės kultūros vertinimo kriterijų ir organizacijos tipų testas**

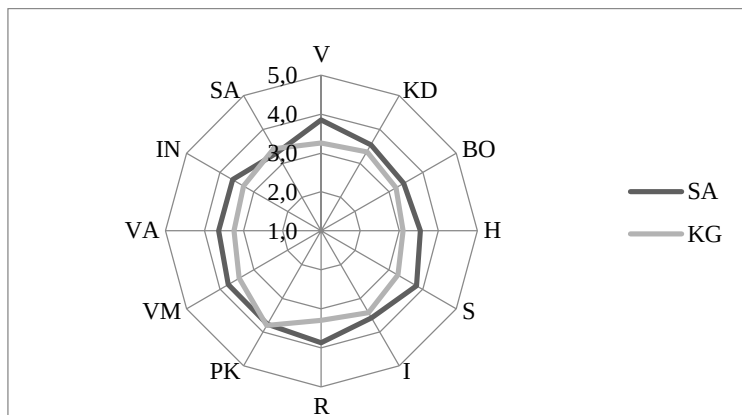
| OK kriterijai                          | Organizacijos tipas | Vidurkių rangai | Sig.               |
|----------------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Vertybės                               | DO                  | 264,27          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 224,14          |                    |
|                                        | MĮ                  | 179,47          |                    |
| Komandinis darbas ir bendradarbiavimas | DO                  | 238,95          | $p = 0,220 > 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 272,19          |                    |
|                                        | MĮ                  | 217,55          |                    |
| Bendravimas organizacijoje             | DO                  | 241,95          | $p = 0,019 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 303,19          |                    |
|                                        | MĮ                  | 206,07          |                    |
| Herojai                                | DO                  | 234,36          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 309,93          |                    |
|                                        | MĮ                  | 218,93          |                    |
| Simboliai                              | DO                  | 253,64          | $p = 0,010 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 244,54          |                    |
|                                        | MĮ                  | 195,48          |                    |
| Istorijos                              | DO                  | 253,04          | $p = 0,405 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 241,37          |                    |
|                                        | MĮ                  | 197,13          |                    |
| Ritualai ir tradicijos                 | DO                  | 253,40          | $p = 0,043 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 239,00          |                    |
|                                        | MĮ                  | 196,89          |                    |
| Požiūris į klientą                     | DO                  | 240,60          | $p = 0,050 = 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 256,66          |                    |
|                                        | MĮ                  | 217,40          |                    |
| Vizija, misija, tikslai                | DO                  | 241,92          | $p = 0,011 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 281,41          |                    |
|                                        | MĮ                  | 210,26          |                    |
| Vadovavimas                            | DO                  | 234,18          | $p = 0,028 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 272,79          |                    |
|                                        | MĮ                  | 226,30          |                    |
| Inovacijos                             | DO                  | 218,03          | $p = 0,010 < 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 256,12          |                    |
|                                        | MĮ                  | 259,53          |                    |
| Socialinė atsakomybė                   | DO                  | 229,98          | $p = 0,111 > 0,05$ |
|                                        | SVV                 | 241,23          |                    |
|                                        | MĮ                  | 240,12          |                    |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Norint patvirtinti ar paneigti išsikeltą ginamąjį teiginį: *SA organizacijų tipas turi reikšmingos įtakos organizacinės kultūros įgyvendinimui*, atliktas Kruskalio Walliso testas, kurio reikšmės pateiktos 34 lentelėje.

Nedideli skirtumai tarp analizuojamų organizacijų tipų pastebėti vertinant komandinio darbo kriterijų, kur  $p = 0,220 > 0,05$ , bei socialinės atsakomybės kriterijų, kur  $p = 0,111 > 0,05$ . Visose kitose kriterijaus grupėse  $p$  reikšmė yra statistiškai reikšminga  $p < 0,05$ , todėl galima teigti, kad organizacijos tipas turi reikšmingos įtakos organizacinei kultūrai. Vidurkių rangai atskleidžia, kad didelės bei SVV organizacijos organizacinei kultūrai skiria didesnę dėmesį nei mokslo įstaigos. Šiuo atveju mokslo įstaigose organizacinė kultūra mažiausiai atsiskleidžia, tai rodo pateikti vidurkių rangai. Gauti rezultatai leidžia patvirtinti ginamąjį teiginį: *SA organizacijų tipas turi reikšmingos įtakos organizacinės kultūros įgyvendinimui*.

Išanalizavus organizacinės kultūros kriterijus pastebėti reikšmingi skirtumai tarp SA ir KG organizacijų. Pateiktame 42 paveiksle matyti, kad socialiai atsakingos organizacijos skiria didesnę dėmesį organizacinės kultūros kriterijams nei organizacijos, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos. Išskyrus požiūrį į klientą ir socialinės atsakomybės kriterijus, kuriems KG organizacijose skiriamas panašus dėmesys.



**42 pav.** Organizacinės kultūros vertinimas SA ir KG organizacijose

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Remiantis pateiktais duomenimis, negalima teigti, kad organizacijos, pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, labiau prisideda prie socialinės atsakomybės, nei organizacijos, neprisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo. Nepaisant to, organizacija turi susikūrusi socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį ar ne, kiekviena organizacija individualiai pasirenka, kiek ir kaip prisideda prie SA iniciatyvos. Vis dėlto SA organizacijos organizacinei kultūrai skiria didesnę dėmesį nei KG organizacijos. Tai išryškėja vertinant išskirtus OK kriterijus.

Norint patvirtinti ar paneigti ginamąjį teiginį: organizacinė kultūra socialiai atsakingose organizacijose stipriau išreikšta nei organizacijose, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, atliktas Kruskallio Walliso testas (žr. 35 lentelė).

35 lentelė

**Kruskalio Walliso organizacinės kultūros vertinimo SA ir KG organizacijose testas**

| OK vertinimo kriterijai    | Organizacija | Vidurkių rangai | p reikšmė          |
|----------------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| Vertybės                   | SA           | 525,78          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 384,54          |                    |
| Komandinis darbas          | SA           | 478,64          | $p = 0,000 < 0,04$ |
|                            | KG           | 430,10          |                    |
| Bendravimas organizacijoje | SA           | 480,49          | $p = 0,000 = 0,05$ |
|                            | KG           | 430,25          |                    |
| Herojai                    | SA           | 508,22          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 399,56          |                    |
| Simboliai                  | SA           | 518,53          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 390,81          |                    |
| Istorijos                  | SA           | 469,54          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 432,25          |                    |
| Ritualai ir tradicijos     | SA           | 521,78          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 384,54          |                    |
| Požiūris į klientą         | SA           | 443,93          | $p = 0,000 > 0,24$ |
|                            | KG           | 467,56          |                    |
| Vizija, misija, tikslai    | SA           | 492,55          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 416,38          |                    |
| Vadovavimas                | SA           | 496,01          | $p = 0,000 < 0,05$ |
|                            | KG           | 412,37          |                    |
| Inovacijos                 | SA           | 491,75          | $p = 0,000 < 0,00$ |
|                            | KG           | 417,37          |                    |
| Socialinė atsakomybė       | SA           | 437,17          | $p = 0,000 > 0,24$ |
|                            | KG           | 471,88          |                    |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

35 lentelėje pateikta p reikšmė rodo, kad yra reikšmingų skirtumų tarp SA ir KG organizacijų ( $p < 0,05$ ). Reikšmingų skirtumų nepastebėta tik požiūrio į klientą kriterijaus grupėje, kur  $p = 0,000 > 0,24$ , ir socialinės atsakomybės kriterijaus grupėje, kur  $p = 0,000 > 0,24$ . Analizuojant OK vertinimo kriterijus, kur pastebėti statistškai reikšmingi skirtumai, vidurkių rangai atskleidžia, kad SA organizacijos OK skiria didesnę dėmesį nei KG organizacijos. Remiantis atlikta analize, galime patvirtinti ginamąjį teiginį: *organizacinė kultūra socialiai atsakingose organizacijose stipriau išreikšta nei organizacijose, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos.*

Remiantis 35 lentelėje pateiktomis vidurkių rangų reikšmėmis, galima matyti, kad OK vertinimo kriterijų grupėse vidurkių rangai svyruoja nuo 437,17 iki 525,78. Mažiausias vidurkių rangas (437,17) matomas SA kriterijaus grupėje, didžiausias

(525,78) – vertybių kriterijaus grupėje. Remiantis šiais statistiniais duomenimis, galima patvirtinti ginamąjį teiginį: *vertybės yra reikšmingiausias kriterijus socialiai atsakingų organizacijų kontekste.*

| Krite-<br>rijus | Kodas | Faktorių grupės |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------|-------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 |       | 1               | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           |
| V               | V1    | 0,009           | 0,179        | 0,105        | 0,048        | 0,236        | <b>0,709</b> | 0,146        | 0,114        | 0,140        | 0,169        | 0,055        | -0,061       |
|                 | V2    | 0,499           | 0,173        | 0,209        | 0,028        | 0,019        | <b>0,537</b> | 0,105        | 0,060        | 0,068        | 0,047        | 0,179        | -0,044       |
|                 | V3    | 0,002           | -0,094       | 0,022        | 0,025        | 0,164        | <b>0,688</b> | 0,032        | 0,197        | 0,126        | 0,321        | 0,061        | 0,207        |
|                 | V4    | 0,394           | 0,230        | 0,210        | 0,158        | 0,031        | <b>0,599</b> | 0,067        | 0,111        | 0,067        | 0,051        | 0,036        | -0,011       |
|                 | V5    | 0,176           | 0,229        | 0,317        | 0,080        | 0,241        | <b>0,445</b> | 0,118        | -0,030       | 0,143        | -0,063       | 0,142        | 0,443        |
| KD              | KD1   | <b>0,724</b>    | 0,069        | 0,269        | 0,034        | 0,217        | 0,205        | 0,054        | 0,054        | 0,046        | -0,028       | -0,062       | -0,190       |
|                 | KD2   | <b>0,614</b>    | 0,238        | 0,160        | 0,234        | 0,172        | 0,148        | 0,058        | 0,111        | 0,181        | 0,074        | -0,137       | -0,320       |
|                 | KD3   | <b>0,579</b>    | 0,291        | 0,256        | -0,031       | 0,047        | 0,382        | 0,123        | 0,052        | 0,096        | 0,119        | 0,036        | 0,130        |
|                 | KD4   | <b>0,504</b>    | 0,281        | 0,047        | 0,071        | 0,089        | 0,244        | 0,137        | 0,108        | 0,286        | 0,039        | 0,331        | -0,097       |
|                 | KD5   | 0,310           | 0,244        | 0,143        | 0,257        | 0,222        | 0,086        | 0,104        | 0,067        | <b>0,536</b> | 0,160        | -0,133       | -0,195       |
| BO              | BO1   | 0,325           | 0,345        | -0,003       | 0,203        | 0,140        | 0,075        | 0,054        | 0,070        | <b>0,597</b> | 0,137        | -0,025       | -0,190       |
|                 | BO2   | 0,352           | 0,129        | 0,249        | -0,165       | 0,025        | 0,204        | 0,130        | 0,234        | <b>0,510</b> | 0,051        | 0,066        | 0,155        |
|                 | BO3   | 0,417           | 0,121        | 0,112        | 0,036        | 0,068        | 0,180        | 0,059        | 0,050        | <b>0,670</b> | -0,014       | 0,154        | 0,110        |
|                 | BO4   | 0,127           | 0,095        | 0,370        | 0,037        | 0,108        | -0,428       | 0,194        | 0,007        | <b>0,411</b> | -0,078       | 0,142        | -0,106       |
|                 | BO5   | 0,186           | <b>0,380</b> | 0,048        | 0,194        | -0,030       | -0,133       | 0,245        | 0,138        | 0,141        | -0,063       | 0,305        | -0,304       |
| H               | H1    | 0,052           | <b>0,684</b> | 0,127        | 0,400        | 0,042        | 0,166        | -0,038       | 0,054        | 0,056        | 0,133        | -0,019       | 0,012        |
|                 | H2    | 0,207           | <b>0,677</b> | 0,138        | 0,082        | 0,097        | 0,120        | 0,055        | 0,099        | 0,303        | 0,189        | 0,120        | -0,052       |
|                 | H3    | 0,264           | <b>0,725</b> | 0,165        | 0,066        | 0,163        | 0,147        | 0,196        | 0,031        | 0,174        | 0,118        | -0,011       | 0,062        |
|                 | H4    | 0,361           | <b>0,671</b> | 0,208        | 0,140        | 0,277        | 0,066        | 0,142        | 0,135        | 0,043        | 0,078        | 0,011        | 0,044        |
|                 | H5    | 0,252           | <b>0,713</b> | 0,277        | 0,090        | 0,136        | 0,109        | 0,132        | 0,198        | -0,006       | -0,004       | 0,101        | 0,075        |
| S               | S1    | 0,124           | 0,126        | 0,127        | -0,056       | 0,276        | 0,149        | 0,101        | 0,204        | -0,010       | <b>0,646</b> | 0,218        | 0,051        |
|                 | S2    | 0,111           | 0,273        | 0,187        | 0,158        | 0,178        | 0,103        | 0,105        | 0,205        | <b>0,034</b> | <b>0,584</b> | 0,162        | -0,122       |
|                 | S3    | 0,255           | 0,299        | 0,081        | 0,149        | 0,263        | 0,065        | 0,141        | -0,161       | -0,025       | <b>0,601</b> | 0,184        | -0,077       |
|                 | S4    | 0,104           | 0,018        | 0,320        | 0,009        | 0,144        | 0,146        | 0,151        | 0,228        | 0,082        | <b>0,665</b> | 0,023        | 0,115        |
|                 | S5    | 0,125           | 0,050        | 0,304        | -0,064       | -0,004       | 0,252        | 0,285        | 0,173        | 0,098        | <b>0,638</b> | 0,020        | 0,087        |
| I               | I1    | 0,108           | 0,179        | <b>0,509</b> | -0,092       | 0,096        | 0,281        | 0,242        | 0,174        | 0,137        | 0,096        | 0,311        | -0,050       |
|                 | I2    | 0,112           | 0,184        | <b>0,683</b> | 0,275        | 0,185        | 0,005        | 0,202        | -0,029       | 0,163        | 0,199        | 0,086        | 0,055        |
|                 | I3    | 0,175           | 0,263        | <b>0,755</b> | 0,194        | 0,193        | 0,148        | 0,098        | 0,130        | 0,094        | 0,153        | 0,096        | 0,021        |
|                 | I4    | 0,066           | 0,193        | <b>0,676</b> | 0,222        | 0,231        | 0,202        | -0,126       | 0,107        | 0,048        | 0,274        | -0,066       | 0,106        |
|                 | I5    | 0,196           | 0,167        | <b>0,606</b> | 0,126        | 0,113        | 0,113        | 0,076        | 0,309        | 0,008        | 0,295        | 0,105        | -0,110       |
| R               | R1    | 0,179           | 0,207        | 0,243        | 0,028        | <b>0,482</b> | 0,137        | 0,156        | 0,015        | 0,197        | 0,062        | 0,439        | -0,202       |
|                 | R2    | 0,283           | 0,188        | 0,200        | 0,123        | <b>0,725</b> | 0,085        | 0,090        | 0,024        | 0,058        | 0,059        | -0,013       | 0,055        |
|                 | R3    | 0,155           | 0,202        | 0,197        | 0,040        | <b>0,608</b> | 0,131        | 0,228        | 0,144        | 0,087        | 0,182        | 0,191        | -0,152       |
|                 | R4    | 0,069           | 0,021        | 0,087        | 0,115        | <b>0,790</b> | 0,144        | 0,020        | 0,200        | 0,027        | 0,103        | 0,038        | 0,150        |
|                 | R5    | 0,203           | 0,262        | 0,297        | -0,017       | <b>0,421</b> | 0,160        | 0,189        | 0,314        | 0,132        | 0,142        | 0,078        | -0,065       |
| PK              | PK1   | 0,341           | 0,412        | 0,217        | 0,049        | 0,067        | -0,024       | <b>0,469</b> | 0,077        | -0,191       | 0,118        | 0,083        | 0,044        |
|                 | PK2   | 0,144           | 0,062        | 0,026        | 0,181        | 0,360        | 0,131        | <b>0,608</b> | 0,136        | 0,102        | 0,213        | -0,089       | 0,025        |
|                 | PK3   | 0,215           | 0,037        | 0,196        | 0,263        | 0,259        | 0,138        | <b>0,647</b> | 0,133        | 0,028        | 0,109        | 0,007        | -0,167       |
|                 | PK4   | 0,159           | 0,169        | 0,152        | 0,259        | 0,164        | 0,370        | <b>0,495</b> | 0,097        | 0,005        | 0,070        | -0,095       | 0,092        |
|                 | PK5   | 0,063           | 0,140        | 0,043        | 0,139        | -0,043       | 0,070        | <b>0,754</b> | -0,021       | 0,169        | 0,138        | 0,111        | 0,072        |
| VM              | VM1   | 0,071           | 0,256        | 0,185        | 0,245        | 0,224        | 0,135        | 0,214        | <b>0,434</b> | 0,034        | 0,234        | -0,003       | 0,370        |
|                 | VM2   | 0,181           | 0,292        | 0,413        | 0,131        | 0,130        | 0,125        | 0,229        | <b>0,415</b> | 0,076        | 0,162        | 0,055        | 0,286        |
|                 | VM3   | 0,391           | 0,135        | 0,348        | 0,152        | 0,238        | 0,109        | 0,169        | <b>0,455</b> | 0,075        | 0,086        | 0,069        | 0,330        |
|                 | VM4   | 0,439           | 0,220        | 0,103        | 0,144        | 0,058        | 0,103        | 0,148        | <b>0,566</b> | 0,207        | 0,106        | 0,081        | 0,065        |
|                 | VM5   | 0,373           | 0,197        | 0,300        | 0,173        | 0,067        | 0,305        | 0,308        | <b>0,453</b> | 0,106        | 0,059        | 0,040        | -0,054       |
| VA              | VA1   | 0,268           | 0,135        | 0,221        | 0,144        | 0,189        | 0,187        | 0,236        | <b>0,524</b> | 0,230        | 0,058        | -0,089       | -0,220       |
|                 | VA2   | <b>0,579</b>    | 0,117        | 0,031        | 0,035        | 0,036        | 0,120        | 0,094        | 0,208        | 0,493        | 0,112        | 0,004        | 0,007        |
|                 | VA3   | <b>0,651</b>    | 0,216        | 0,143        | 0,249        | 0,205        | 0,035        | 0,248        | 0,038        | 0,196        | 0,176        | -0,012       | 0,051        |
|                 | VA4   | <b>0,750</b>    | 0,203        | 0,094        | 0,131        | 0,133        | -0,062       | 0,030        | 0,162        | 0,101        | 0,058        | 0,185        | 0,010        |
|                 | VA5   | <b>0,627</b>    | 0,283        | 0,051        | 0,296        | 0,110        | -0,009       | -0,032       | 0,087        | 0,158        | 0,147        | 0,078        | 0,288        |
| IN              | IN1   | <b>0,592</b>    | 0,048        | -0,031       | 0,417        | 0,161        | 0,006        | 0,166        | 0,093        | 0,152        | 0,174        | 0,025        | 0,243        |
|                 | IN2   | <b>0,665</b>    | 0,015        | -0,049       | 0,343        | 0,052        | -0,020       | 0,276        | 0,158        | 0,120        | 0,087        | 0,162        | 0,129        |
|                 | IN3   | <b>0,542</b>    | 0,069        | 0,099        | 0,220        | 0,014        | 0,191        | 0,080        | 0,246        | 0,136        | 0,057        | 0,292        | -0,060       |
|                 | IN4   | 0,354           | 0,184        | 0,120        | <b>0,707</b> | 0,074        | 0,086        | 0,196        | 0,031        | 0,019        | 0,097        | 0,010        | -0,078       |
|                 | IN5   | 0,315           | 0,063        | 0,162        | <b>0,632</b> | 0,083        | -0,055       | 0,206        | 0,110        | 0,178        | 0,137        | 0,026        | -0,226       |
| SA              | SA1   | 0,167           | 0,118        | 0,145        | <b>0,753</b> | 0,055        | 0,065        | 0,213        | -0,002       | -0,136       | -0,040       | 0,068        | 0,102        |
|                 | SA2   | 0,250           | 0,327        | 0,202        | <b>0,631</b> | 0,152        | 0,133        | 0,089        | 0,109        | 0,107        | -0,048       | 0,065        | 0,130        |
|                 | SA3   | 0,141           | 0,078        | 0,061        | <b>0,460</b> | 0,204        | 0,073        | -0,142       | 0,388        | 0,323        | 0,176        | 0,245        | 0,016        |
|                 | SA4   | 0,195           | 0,027        | 0,163        | 0,095        | 0,118        | 0,154        | -0,049       | 0,192        | 0,007        | 0,224        | <b>0,687</b> | 0,133        |
|                 | SA5   | 0,161           | 0,157        | 0,344        | 0,263        | 0,078        | 0,202        | 0,097        | 0,093        | 0,231        | 0,053        | 0,291        | <b>0,519</b> |

43 pav. Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo faktoriinė analizė

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Analizuojant ranginius kintamuosius, atlikta faktorinė analizė (žr. 43 pav.), kuri leidžia kintamųjų masyve išskirti keletą grupių, kurios vadinamos faktoriais. Disertacijoje faktorinė analizė atliekama keturiais etapais (apie tai plačiau žr. poskyryje 2.2.3).

Pirmame etape atlikus KMO ir Bartletto testą, nustatytas KMO rodiklis – 0,916, tai reiškia, kad duomenys faktorinei analizei tinka idealiai (žr. 36 lentelę).

36 lentelė

**KMO ir Bartleto sferiškumo testas**

|                                                 |               |           |
|-------------------------------------------------|---------------|-----------|
| Kaizerio-Mejerio-Olkino imties adekvatumo matas |               | 0,916     |
| Bartleto sferiškumo kriterijus                  | Chi kvadratas | 21659,827 |
|                                                 | df reikšmė    | 1770      |
|                                                 | p reikšmė     | 0,000     |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta Chi kvadrato reikšmė (21659,827) ir atitinkama  $p$  reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksnių  $p < 0,05 = 0,000$ . Taigi, remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei, tai rodo, kad yra statistiškai reikšmingų kintamųjų ryšių.

Disertacijoje pasuktųjų faktorių matricai sudaryti taikomas principinių komponentų metodas ir *Varimax* rotacija, esant Kaiserio normalizacijai (kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos). Išsamūs pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 43 paveiksle.

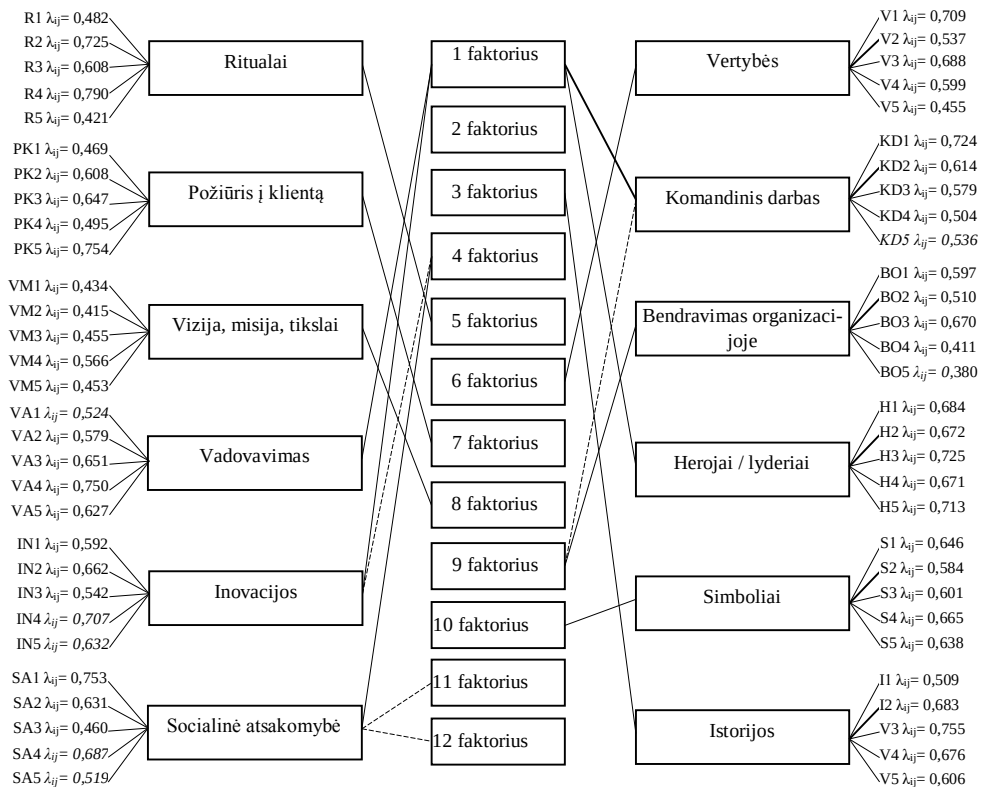
Atrinkti faktorinės analizės duomenys pateikti 44 paveiksle, kur vaizduojami koreliaciniai ryšiai tarp kiekvieno kriterijaus teiginio. Punktyrine linija pažymėti kriterijai, kurių teiginiai patenka į kelis faktorius. Tie teiginiai, kurie patenka į kitus faktorius, pakreipti *Italic*. Faktorių svoris arba kintamųjų koreliacijos koeficientai žymimi  $\lambda_{ij}$ .

Analizuojant pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 12 faktorių. Dažnu atveju tarpusavyje koreliuoja kriterijų teiginiai. Pirmąjį faktorių sudaro komandinio darbo, vadovavimo ir inovacijų kriterijaus teiginiai. Faktorių svoriai svyruoja nuo 0,504 iki 0,757. Į pirmąjį faktorių pateko tik keturi komandinio darbo teiginiai: KD1 ( $\lambda_{ij} = 0,724$ ); KD2 ( $\lambda_{ij} = 0,614$ ); KD3 ( $\lambda_{ij} = 0,757$ ); KD4 ( $\lambda_{ij} = 0,504$ ). Ir iš vadovavimo kriterijų keturi teiginiai pateko į pirmąjį faktorių: VA2 ( $\lambda_{ij} = 0,579$ ); VA3 ( $\lambda_{ij} = 0,651$ ); VA4 ( $\lambda_{ij} = 0,750$ ); VA5 ( $\lambda_{ij} = 0,627$ ). Į pirmąjį faktorių pateko ir trys inovacijų kriterijaus teiginiai: IN1 ( $\lambda_{ij} = 0,592$ ); IN2 ( $\lambda_{ij} = 0,662$ ); IN3 ( $\lambda_{ij} = 0,542$ ). Daroma prielaida, kad šie teiginiai labiausiai tarpusavyje susiję.

Antrąjį faktorių sudaro visi penki teiginiai iš herojų kriterijaus: H1 ( $\lambda_{ij} = ,684$ ); H2 ( $\lambda_{ij} = 0,672$ ); H3 ( $\lambda_{ij} = 0,725$ ); H4 ( $\lambda_{ij} = 0,671$ ); H5 ( $\lambda_{ij} = 0,713$ ). Be to, į antrą

faktorių pateko bendravimo organizacijose kriterijaus teiginys: BO5 ( $\lambda_{ij} = 0,380$ ). Tačiau šiuo atveju BO5 svoris yra mažesnis už 0,4, todėl kintamasis su kitais faktoriais nesusijęs. Į trečiąjį faktorių pateko visi penki su istorija susiję teiginiai (I1; I2; I3; I4; I5), kurių faktorinis svoris varijuoja intervale nuo 0,509 iki 0,755.

Ketvirtąjį faktorių sudaro inovacijų ir socialinės atsakomybės kriterijų teiginiai. Iš inovacijų kriterijaus į šį faktorių patenka IN4 ( $\lambda_{ij} = 0,707$ ) ir IN5 ( $\lambda_{ij} = 0,632$ ). Iš socialinės atsakomybės – SA1 ( $\lambda_{ij} = 0,753$ ); SA2 ( $\lambda_{ij} = 0,631$ ); SA3 ( $\lambda_{ij} = 0,460$ ) teiginiai. Teiginiai pakankamai panašūs, todėl tikėtina, kad jie labiau- siai koreliuoja tarpusavyje.



#### 44 pav. Organizacinės kultūros vertinimo kriterijų faktorinė analizė

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis.

Penktąjį faktorių sudaro ritualų kriterijaus R1 ( $\lambda_{ij} = 0,482$ ); R2 ( $\lambda_{ij} = 0,725$ ); R3 ( $\lambda_{ij} = 0,608$ ); R4 ( $\lambda_{ij} = 0,790$ ); R5 ( $\lambda_{ij} = 0,421$ ) teiginiai.

Šeštąjį faktorių sudaro vertybių kriterijaus teiginiai, kurių faktorinis svoris varijuoja nuo 0,445 iki 0,709. V1 ( $\lambda_{ij} = 0,709$ ); V2 ( $\lambda_{ij} = 0,537$ ); V3 ( $\lambda_{ij} = 0,688$ ); V4 ( $\lambda_{ij} = 0,599$ ); V5 ( $\lambda_{ij} = 0,445$ ).

Septintąjį faktorių sudaro požiūrio į klientą kriterijaus teiginiai, faktorinis svoris varijuoja nuo 0,469 iki 0,754. PK1 ( $\lambda_{ij} = 0,469$ ); PK2 ( $\lambda_{ij} = 0,608$ ); PK3 ( $\lambda_{ij} = 0,647$ ); PK4 ( $\lambda_{ij} = 0,495$ ); PK5 ( $\lambda_{ij} = 0,754$ ).

Aštuntąjį faktorių sudaro keturi vizijos ir misijos kriterijaus teiginiai, be to, į šį faktorių patenka vienas vadovavimo kriterijaus teiginys. Vizijos ir misijos kriterijaus teiginių faktorinis svoris varijuoja nuo 0,415 iki 0,566. VM1 ( $\lambda_{ij} = 0,434$ ); VM2 ( $\lambda_{ij} = 0,415$ ); VM3 ( $\lambda_{ij} = 0,455$ ); VM4 ( $\lambda_{ij} = 0,566$ ); VM5 ( $\lambda_{ij} = 0,524$ ). Vadovavimo kriterijaus VA1 teiginio koreliacijos koeficientas yra ( $\lambda_{ij} = 0,524$ ).

Devintąjį faktorių sudaro bendravimo organizacijoje kriterijaus grupės teiginiai: BO1 ( $\lambda_{ij} = 0,597$ ); BO2 ( $\lambda_{ij} = 0,510$ ); BO3 ( $\lambda_{ij} = 0,670$ ); BO4 ( $\lambda_{ij} = 0,411$ ). Be to, į šį faktorių patenka komandinio darbo kriterijaus teiginys KD5 ( $\lambda_{ij} = 0,536$ ).

Dešimtąjį faktorių sudaro visi penki simbolio kriterijaus teiginiai, kurių faktorinis svoris svyruoja nuo 0,584 iki 0,665: S1 ( $\lambda_{ij} = 0,646$ ); S2 ( $\lambda_{ij} = 0,584$ ); S3 ( $\lambda_{ij} = 0,601$ ); S4 ( $\lambda_{ij} = 0,665$ ); S5 ( $\lambda_{ij} = 0,638$ ).

Į vienuoliktąjį faktorių patenka tik po vieną socialinės atsakomybės teiginį SA4 ( $\lambda_{ij} = 0,687$ ), į dvyliktąjį patenka taip pat tik vienas teiginys SA5 ( $\lambda_{ij} = 0,519$ ).

Pasuktos faktorių matricos pagrindu nustatyta organizacinės kultūros vertinimo teiginių, kuriais remiantis organizacinė kultūra grupuojama išskiriant kriterijus, koreliacija. Matyti, kad didžiąją dalimi faktoriai atitinka išskirtus organizacinės kultūros vertinimo kriterijus. Remiantis faktorine analize, kriterijai ir jiems priskirti teiginiai nekoreguojami, nes daroma prielaida, kad kriterijų teiginių išsibarstymui įtakos gali turėti respondentai iš skirtingų organizacijų. Nes, kaip pastebėjome, kai kuriems teiginiams tai turi gana didelės įtakos. Be to, galima pastebėti, kad kai kurių kriterijų teiginiai yra artimi, todėl jų pergrupavimas neduos naudos. Labiausiai išsibarstę yra socialinės atsakomybės teiginiai, tikėtina, dėl to, kad skirtingų organizacijų respondentai gana skirtingai suvokia pačią socialinę atsakomybę, be to, prieš tai atlikta vidurkių analizė atskleidė, kad respondentai socialinę atsakomybę linkę vertinti skirtingai. Daroma išvada, kad sudarytas socialiai atsakingų organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas yra tinkamas ir gali būti taikomas vertinti organizacinę kultūrą socialiai atsakingose organizacijose.

## **Disertacijos trečiosios dalies apibendrinimas**

Šioje disertacijos dalyje pateikti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai, o tai leido atskleisti penktą uždavinį.

Atlikta kokybinio tyrimo analizė atskleidė, kad organizacijos į savo veiklą integruoja organizacinę kultūrą, ją formuodamos vertybių, simbolių, istorijų, ritualų, tradicijų ir kitų OK kriterijų pagrindu. Gana daug informacijos apie organizacinę

kultūrą viešinama organizacijų internetiniuose tinklalapiuose, socialinės atsakomybės ataskaitose, etikos kodeksuose, strateginiuose planuose. Daugiausia informacijos aptikta apie vertybes, simbolius, istorijas, ritualus, požiūrį į klientą, viziją, misiją, tikslus ir socialinę atsakomybę. Mažai informuojama apie komandinį darbą, bendravimą, herojus / lyderius, inovacijas ir kūrybiškumą. Tuo tarpu apie vadovavimą informacijos beveik nerasta, tai rodo, kad tokia informacija viešai neskleidžiama ir tik atlikus kiekybinį tyrimą galima susidaryti vaizdą apie šį OK kriterijų.

Atlikus kiekybinį tyrimą tarp SA ir KG organizacijų išryškėjo reikšmingi skirtumai. Socialiai atsakingos organizacijos organizacinės kultūros kriterijams skiria didesnę dėmesį nei organizacijos, kurios nėra pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos. Tai išryškėja vertinant išskirtus organizacinės kultūros kriterijus. Abiejų grupių organizacijose panašus dėmesys skiriamas požiūriui į klientą ir socialinės atsakomybės kriterijams. Taigi negalime teigti, kad organizacijos, pasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, labiau prisideda prie socialinės atsakomybės nei organizacijos, kurios nėra prisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo. Nepaisant to, organizacija turi susikūrusi socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį ar ne, kiekviena individualiai renkasi, kiek ir kaip prisidės prie socialinės atsakomybės iniciatyvos. Reikšmingi skirtumai pastebėti atlikus dispersinę analizę bei Kruskalio Walliso testą: skirtingo tipo organizacijos linkusios skirtingai vertinti organizacinę kultūrą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad didelės organizacijos organizacinei kultūrai skiria daugiau dėmesio, tuo tarpu mokslo įstaigose organizacinė kultūra mažiausiai atsiskleidžia. Gauti rezultatai leido patvirtinti ginamąjį teiginį: *SA organizacijų tipas turi reikšmingos įtakos organizacinės kultūros įgyvendinimui*. Atliktas Kruskalio Walliso testas taip pat leido patvirtinti ginamuosius teiginius: *organizacinė kultūra socialiai atsakingose organizacijose stipriau išreikšta nei organizacijose, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos, bei vertybės yra reikšmingiausias kriterijus socialiai atsakingų organizacijų kontekste*.

## IŠVADOS

1. Atlikta organizacinės kultūros koncepcijos ir jos sudedamųjų dalių analizė leidžia teigti, kad organizacinė kultūra analizuojama įvairių disciplinų mokslininkų įvairiuose kontekstuose. Pagrindiniai OK sudedamieji elementai, conceptualizuojantys organizacinę kultūrą, yra šie: vertybės, simboliai, istorijos, ritualai, herojai / lyderiai, kultūrinių ryšių tinklas. Remiantis atliktais tyrimais galima patvirtinti organizacinės kultūros svarbą organizacijai, tai leidžia daryti išvadą, kad organizacinė kultūra gali būti vienas esminių konkurencinio pranašumo šaltinių organizacijoje ir turėti įtakos darbuotojų motyvacijai bei darbo našumui.

Atlikta ĮSA apibrėžties analizė leidžia konstatuoti, kad pagrindinės ĮSA dimensijos orientuotos į aplinkosaugą, socialinę, ekonominę ir etiškumo aplinką, santykius su suinteresuotomis šalimis, savanoriškumą bei filantropiją. ĮSA palanki aplinka bus kuriama tokioje organizacinėje kultūroje, kuriai būdingas komandinis darbas, organizacijos įsipareigojimai darbuotojams, kūrybiškumas. Konceptualiai ĮSA ir OK apima keturias dimensijas: socialinę, etiškumo, santykių su suinteresuotomis grupėmis bei vertybinių principų. Įgyvendinant šias dimensijas organizacijų veikloje siekiama aukštesnių nei reikalaujama veiklos tikslų, taip prisidedant prie organizacijos veiklos gerinimo, suderinant darbo santykius bei aktyviai dalyvaujant socialiniame dialoge. Sąmoningas ĮSA principų ir organizacinės kultūros elementų integravimas į organizacijos veiklą gali padėti sutvirtinti organizacijos santykius su suinteresuotomis šalimis.

2. Konstatuojama, kad sukurtų organizacinės kultūros vertinimo instrumentų yra didelė įvairovė, jie skiriasi atsižvelgiant į tai, kiek ir kokius kriterijus apima vertinant organizacinę kultūrą. Mokslininkų išskiriami organizacinės kultūros vertinimo kriterijai yra gana skirtingi, kaip ir pateiktų teiginių skaičius, svyruojantis nuo 18 iki 130. Atlikta analizė atskleidė, kad plačiausiai organizacinės kultūros tyrimuose taikoma anketinė apklausa ir tik keletą organizacinės kultūros vertinimo metodikų taikomas interviu, stebėjimas ar dokumentų analizė. Aptartus organizacinės kultūros vertinimo instrumentus organizacijose taikyti nelengva, tačiau kiekvienas jų gali pasiūlyti naujų idėjų ir išplėsti vadybos mokslo krypties tyrimo lauką. Organizacinės kultūros vertinimo instrumentų analizė leido išskirti dažniausia organizacinės kultūros vertinimui taikomus kriterijus: komandinis darbas ir bendradarbiavimas; vertybės; bendravimas / kultūrinių ryšių tinklas; požiūris į klientą; vadovavimas; simboliai; inovacijos; vizija, misija, tikslai; herojai; ritualai (tradicijos, ceremonijos); istorijos; socialinė atsakomybė.

3. Remiantis išskirtais kriterijais sudarytas socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas. Aiškinantis, ar planuojamo pobūdžio tyrimui yra tinkami išskirti kriterijai ir kiekvienam kriterijui priskirti teiginiai, atliktas ekspertinis tyrimas. Šiame tyrime savo nuomonę pareiškė 6 ekspertai, tai suteikė pagrindą pagrįsti sudarytą socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinį instrumentą. Ekspertiniame vertinime pasirinktas atmetimo kriterijų svorio vidurkis lygus arba mažesnis kaip 3 ( $V \leq 3$ ). Pateikta VAR reikšmė (svyruoja nuo 0,00 iki 0,56) leidžia teigti, kad atmetus nereikšmingus teiginius, bendrame kontekste matomas pakankamai didelis ekspertų nuomonių darnumo lygis. Atsižvelgus į gautus rezultatus, socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas pakoreguotas ir išbandytas atliekant kiekybinį tyrimą socialiai atsakingose organizacijose.

4. Atlikta organizacinės kultūros vertinimo metodų analizė atskleidė, kad organizacinei kultūrai vertinti gali būti pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Populiariausi vertinant organizacinę kultūrą yra anketinė apklausa, interviu, dokumentų analizė ir stebėjimas. Remiantis atlikta analize teigiama, kad dažniausia organizacinės kultūros tyrimuose taikomi kiekybiniai metodai. Vis dėlto tyrinėjant organizacinę kultūrą tik kiekybiniais metodais siūloma neapsiriboti, mokslininkai siūlo taikyti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, nes jie papildo vienas kitą. Be to, abiejų metodų taikymas užtikrina geresnį organizacinės kultūros supratimą.

Disertacijos tyrimui pasirinkta taikyti kokybinį (dokumentų analizę) ir kiekybinį (anketinę apklausą) tyrimo metodus. Siekiant užtikrinti *kokybinio tyrimo* rezultatų patikimumą ir analizei pasirinktų organizacijų skaičių, išskirti kriterijai, kuriais remiantis atrinktos organizacijos kokybinio tyrimo analizei. Iš 67-ių socialiai atsakingų organizacijų kokybiniam tyrimui pasirinktos 44-ios. Taikant *kiekybinį tyrimą* apklausti trijų socialiai atsakingų organizacijų darbuotojai, kaip kontrolinė grupė pasirinktos trys organizacijos, kurio nėra prisijungusios prie JT Pasaulinio susitarimo tinklo. Pagrindžiant kiekybinio tyrimo rezultatus taikyti aprašomosios statistikos metodai (procentai, vidurkiai, moda, std. nuokrypis). Atliekant demografinių kintamųjų analizę taikytas ANOVA testas (Tukey HSD kriterijus). Norint patvirtinti ar paneigti išsikeltus ginamuosius teiginius, taikytas Kruskalio Walliso testas. Be to, taikyta faktorinė analizė, kurios pagrindu nustatyta organizacinės kultūros vertinimo teiginių, kuriais remiantis organizacinė kultūra grupuojama išskiriant kriterijus, koreliacija. Pasirinkti analizės metodai atskleidė socialiai atsakingų organizacijų tarpusavio ryšį ir leido įvertinti organizacinę kultūrą socialiai atsakingų organizacijų kontekste.

5. Atlikus kokybinį tyrimą įvertinta organizacinė kultūra socialiai atsakingų organizacijų kontekste. Atskleista, kad socialiai atsakingos organizacijos į savo veiklą integruoja organizacinę kultūrą, ją formuodamos vertybių, simbolių, istorijų, ritualų, tradicijų ir kitų organizacinės kultūros kriterijų pagrindu. Pakankamai daug informacijos apie organizacinę kultūrą randama organizacijų internetiniuose tinklalapiuose, socialinės atsakomybės ataskaitose, etikos kodeksuose, strateginiuose planuose. Ištirta, kad dauguma socialiai atsakingų organizacijų pateikia nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą, tai leidžia suinteresuotoms šalims geriau pažinti organizacijos organizacinę kultūrą. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad socialiai atsakingos organizacijos savo praktikoje įgyvendina organizacinę kultūrą ir ją skleidžia įvairiuose dokumentuose.

Atlikus kiekybinį tyrimą išryškėjo reikšmingi skirtumai tarp SA ir KG organizacijų. Konceptualizuojant tyrimo rezultatus teigiama, kad socialiai atsakingos organizacijos organizacinei kultūrai skiria didesnę dėmesį nei organizacijos, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos. Tai rodo vidurkių skirtumai (svyruoja nuo  $V - 3,00$  iki  $V - 4,24$ ) ir atlikta dispersinė analizė (ANOVA Tukey HSD), kur  $p$  reikšmė atskleidžia kintamųjų tarpusavio ryšį. Atlikus Kruskalio Walliso testą gauta statistinė  $p$  reikšmė, ne didesnė kaip  $0,05$ , leido patvirtinti ginamąjį teiginį: *organizacinė kultūra socialiai atsakingose organizacijose stipriau išreikšta nei organizacijose, kurios nepasiskelbusios kaip socialiai atsakingos*. Gauti vidurkių rangai, kurie svyruoja nuo  $437,17$  iki  $525,78$ , leido patvirtinti ginamąjį teiginį: *vertybės yra reikšmingiausias kriterijus socialiai atsakingų organizacijų kontekste*. Reikšmingų skirtumų pastebėta atlikus dispersinę analizę, t. y. skirtingo tipo organizacijos linkusios skirtingai vertinti organizacinę kultūrą. Atlikus Kruskalio Walliso testą gauta statistinė  $p$  reikšmė leido patvirtinti ginamąjį teiginį: *SA organizacijų tipas turi reikšmingos įtakos organizacinės kultūros įgyvendinimui*. Vidurkių rangų skirtumai atskleidė, kad didelės ir SVV organizacijos skiria didesnę dėmesį organizacinei kultūrai, tuo tarpu mokslo įstaigose organizacinė kultūra mažiausiai atsiskleidžia. Remiantis gautais rezultatais konstatuojama, kad organizacinė kultūra yra svarbus reiškinys socialiai atsakingų organizacijų kontekste. Organizacinės kultūros praktika socialiai atsakingose organizacijose gali padėti stiprinti santykius su suinteresuotomis šalimis.

## TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS IR REKOMENDACIJOS

*Tolesnių tyrimų kryptys.* Atliktas tyrimas atskleidė organizacinės kultūros svarbą socialiai atsakingų organizacijų kontekste, tačiau empirinių socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros tyrimų trūkumas skatina toliau gilintis į šią temą, todėl būtų galima praplėsti tyrimo lauką atliekant jį visose Lietuvos socialiai atsakingose organizacijose.

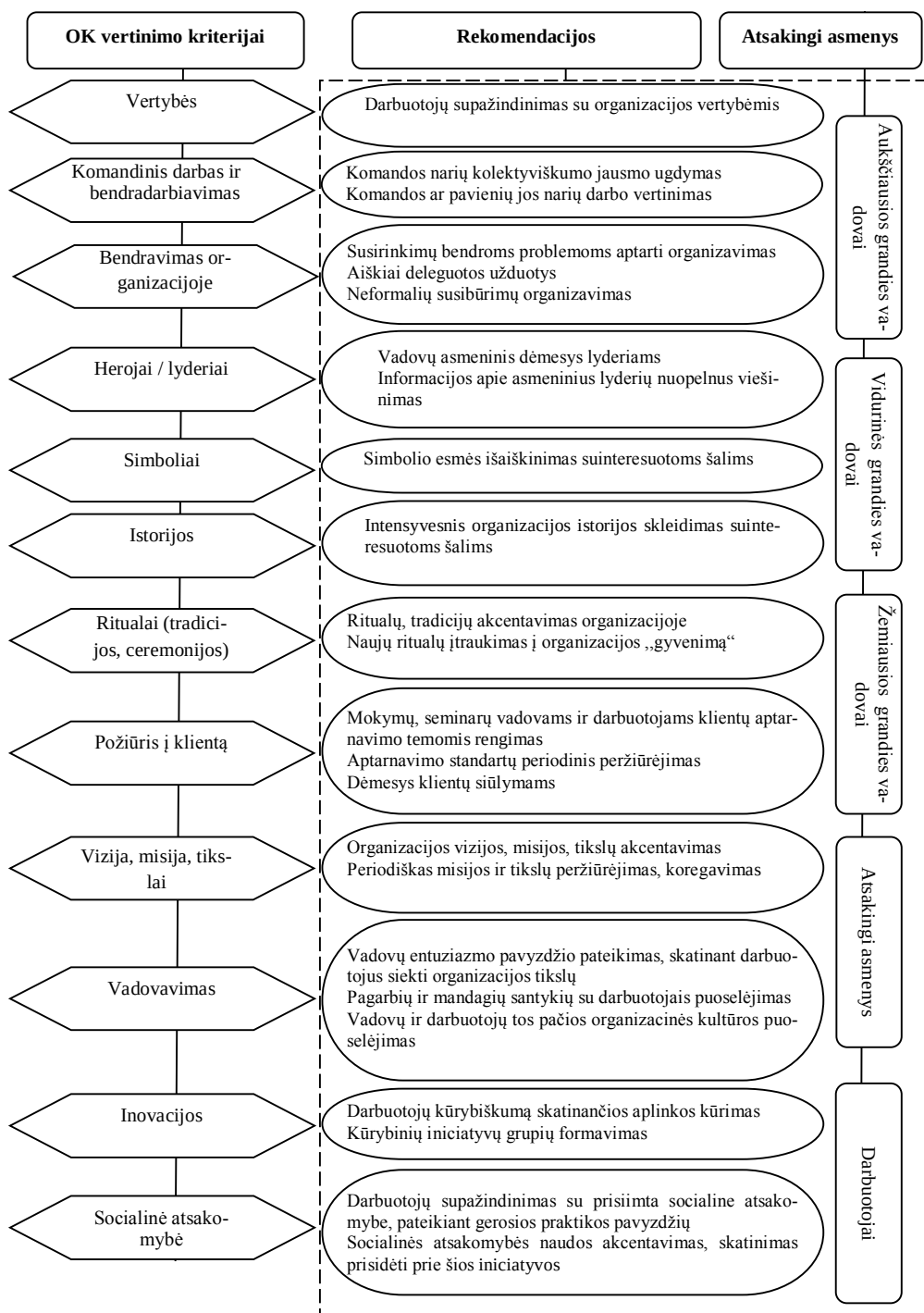
Organizacinės kultūros vertinimo diagnostinis instrumentas išbandytas trijose Lietuvos socialiai atsakingose organizacijose. Jos supažindintos su gautais rezultatais ir pateiktais vadybiniais sprendimais. Remiantis pateiktomis rekomendacijomis kiekviena organizacija stiprins organizacinę kultūrą, todėl naudinga būtų atlikti longitudinalinį tyrimą, siekiant iš naujo įvertinti šių organizacijų organizacinę kultūrą ir palyginti tyrimų rezultatus.

Disertacijoje empirinis tyrimas atliktas nacionaliniu lygmeniu, todėl organizacinės kultūros vertinimas ir palyginimas tarptautiniu lygmeniu galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis. Tyrimai kitose Lietuvos ir užsienio socialiai atsakingose organizacijose leistų įvertinti organizacinę kultūrą socialiai atsakingų organizacijų mastu bei palyginti gautus rezultatus tarp šalių. Atlikti tyrimai, įtraukiant daugiau suinteresuotų dalyvių, išplėstų tyrimo geografiją (peržengiant Lietuvos ribas) ir imtį (į imtį įtraukiant daugiau suinteresuotų dalyvių).

Naudinga būtų apklausti vadovus interviu metodu vertinant organizacinę kultūrą socialiai atsakingose organizacijose. Papildžius sukurta organizacinės kultūros vertinimo diagnostinį instrumentą socialiai atsakingoms organizacijoms interviu metodu, galima būtų tikėtis išsamesnių tyrimo rezultatų, kurie padėtų geriau pažinti konkrečių organizacijų organizacinę kultūrą.

*Rekomendacijos SA organizacijoms organizacinės kultūros vertinimo tobulinimui.* Pateikiamos rekomendacijos socialiai atsakingoms organizacijoms OK tobulinimui, įtraukiant visus organizacinės kultūros vertinimo kriterijus (žr. 45 pav.).

Vertybės. Siekiant didinti darbuotojų, kaip svarbiausios organizacijos dalies, savivoką, reikėtų pakankamai dėmesio skirti darbuotojų supažindinimui su vertybėmis. Viešas vertybių deklaravimas netenka prasmės, jei darbuotojai su jomis nesupažindinami ir numatytų vertybių organizacijoje nesuvokia. Darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių vertybių suvokimas daro reikšmingą poveikį individui, jo elgesiui ir priimamiems sprendimams. Mąstant apie vertybes, kuriomis bus vadovaujamasi priimant sprendimus ir vykdant veiklą, svarbu atkreipti dėmesį į jų išskirtinumą lyginant su kitomis organizacijomis.



**45 pav.** Organizacinės kultūros vertinimo SA organizacijose rekomendacijos

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Rekomenduojama darbą organizuoti taip, kad kiekvienas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais. Ugdyti komandų ir jų narių kolektyviškumo jausmą: rengti bendras šventes, sporto varžybas, naujametinius ar kalėdinius vakarėlius, tinkamai įvertinti visos komandos ar pavienių jos narių darbą. Tai nebūtinai turi būti premijos ar kitoks finansinis paskatinimas. Kartais darbuotojams pakanka žinoti, kad jais domimasi, jų darbas pastebimas ir vertinamas. Įvairūs kursai, mokymai, seminarai, susirinkimai, skirti bendroms problemoms spręsti, yra pakankamai didelis indėlis į komandos ar pavienių jos narių motyvaciją dirbti. Svarbu darbuotojams sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją, nes nuolatinis tobulėjimas ir naujovių siekimas – vienas iš efektyvaus komandinio darbo požymių. Tai labiau sutelktų kolektyvą ir skatintų atviresnį bei glaudesnį darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą.

Bendravimas organizacijoje. Didesnį dėmesį skirti neformaliai bendravimui tarp skirtingų hierarchinių lygmenų. Atviri pokalbiai su vadovu grupėje ir asmeniškai, susirinkimai, skirti bendroms problemoms aptarti, aiškiai deleguotos užduotys, komunikacijos būdų paieška „iš apačios“: bendravimo gyvai tarp padalinių skatinimas leistų darbuotojams pasijusti organizacijos dalimi ir skatintų atviresnį bendravimą, tinkamesnį informacijos perdavimą, tai padėtų siekti organizacijos tikslų, geresnės darbo kokybės.

Herojai / lyderiai. Norint OK įtvirtinti organizacijoje pakankamai dėmesio reikėtų skirti herojų / lyderių pripažinimui. Atkreiptinas dėmesys, kad pats herojų suvokimas organizacijose yra labai abstraktus. 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. Svarbu suprasti, kad lyderiui atsiskleisti padeda organizacijos organizacinė kultūra. Tokią informaciją galima viešinti ir internetiniame tinklalapyje, kad suinteresuotosios šalys matytų, jog organizacijoje esama lyderių. Be to, vadovai galėtų pagerbti pasižymėjusius asmenis savo asmeniniu dėmesiu, tikėtina, kad tai motyvuotų lyderius dar labiau stengtis siekiant organizacijos tikslų.

Simboliai. Rekomenduojama organizacijoms numatiusioms naudoti vieną ar kitą simbolių paaiškinti jo esmę, kad neliktų vietos interpretacijoms. Nes simbolis išorėje gali būti interpretuojamas visiškai kitaip nei organizacijos viduje, todėl tikslinga būtų atskleisti jo prasmę ir naudojimo taisykles. Tada darbuotojai neklysdami galėtų skleisti informaciją už organizacijos ribų.

Istorijos. Stiprinant organizacinę kultūrą vertėtų atkreipti dėmesį į organizacijos istorijų sklaidą. Nes pati pirmoji naujokų socializacijos forma – išgirsti įvairūs pasakojimai, istorijos apie organizaciją. Ilgainiui, pasakojant tas pačias istorijas skirtingiems žmonėms, formuojama organizacinė kultūra. Be to, pasakojant istorijas perduodamos organizacijos vertybės, taisyklės, kiti organizacinei kultūrai svarbūs aspektai. Istorijos padeda naujiems darbuotojams greičiau adaptuotis organizacijoje. Todėl vadovams būtų tikslinga atkreipti dėmesį į organizacijos istoriją ir ją viešinti ne tik internetiniame tinklalapyje ar kokiame kitame dokumente, bet ir akcentuoti organizacijos darbuotojams tiesiogiai su jais bendraujant.

Ritualai (tradicijos, ceremonijos). Organizacijų vadovams rekomenduojama labiau akcentuoti, kokie ritualai, tradicijos jų organizacijoje puoselėjami. Tai svarbu, nes organizacijoje įsitvirtinę ritualai darbuotojams padeda greičiau ir geriau suprasti vertybes, taisykles, atpažinti herojus / lyderius, o tai leidžia geriau ir tiksliau suvokti organizacinę kultūrą. Todėl organizacijos, kurios nori turėti stiprią organizacinę kultūrą, turi turėti suplanuotų ritualų, kurie suartintų kolektyvą, skatintų artimesnį darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą.

Požiūris į klientą. Organizacijoms galima pateikti tokias rekomendacijas: informuoti, skatinti klientus domėtis naujovėmis; į klientą žvelgti kaip į darbdavį, įsiklausyti į pasiūlymus; organizuoti mokymus, seminarus vadovams ir darbuotojams klientų aptarnavimo temomis; periodiškai peržiūrėti aptarnavimo standartus (jei reikia, atsižvelgti į klientų pasiūlymus). Nuolat stebėti ir vertinti klientų aptarnavimo kokybę ir siekti ją gerinti. Kurti vieningą klientų aptarnavimo kultūrą. Tai padėtų darbuotojams įsisąmoninti klientų svarbą ir taip atkreipti didesnę paties kliento dėmesį į organizaciją.

Vizija, misija, tikslai. Tiksliai įvardyta misija ir vizija yra būtina, kad kiekvienas darbuotojas suvoktų organizacijos prioritetus, judėjimo kryptį ir žinotų, į kokius kertinius dalykus organizacija orientuota. Iš esmės misijos, vizijos, tikslų reikia tam, kad organizacijoje būtų aišku, kas yra daroma, ko siekiama. Siūloma vadovams kuo dažniau per susirinkimus akcentuoti darbuotojams organizacijos viziją, misiją ir tikslus. Misija laikui bėgant gali kisti, todėl vadovams rekomenduojama nuolat ją peržiūrėti ir esant būtinybei atnaujinti.

Vadovavimas. Stiprinant organizacinę kultūrą vadovams tenka nemažai atsakomybės. Kad daugelis jau aptartų kriterijų organizacijose būtų labiau išreikšti, tenka rūpintis būtent vadovui. Vadovai gali ugdyti darbuotojų gebėjimą išsakyti savo argumentuotą nuomonę ir pasiūlymus vykstant mokymams ar seminarams. Per or-

organizacijos susirinkimus vadovams siūloma daugiau dėmesio skirti gerų veiklos rezultatų, pasiekimų, teigiamų dalykų viešinimui, orientotis ne tik į problemas, bet ir į tai, ką organizacija yra pasiekusi. Vadovams reikėtų daugiau dėmesio skirti savi-kontrollei (darbo laiko valdymas ir emocinė būseną), puoselėti pagarbius ir manda-gius darbinius santykius su darbuotojais, labiau atsižvelgti į jų nuomonę, paisyti jų interesų. Jie turėtų stengtis savo entuziazmą pateikti kaip pavyzdį, kaip noriai ir na-šiai galima dirbti siekiant organizacijos tikslų, savo pavyzdžiu skatinti taip elgtis ir darbuotojus. Taigi vadovai turėtų vadovautis tais pačiais organizacinės kultūros prin-cipais kaip ir darbuotojai.

Inovacijos. Organizacijose ir mokslo darbuose nemažai diskutuojama apie inovacijas, jų poveikį organizacijos rezultatams. Tačiau kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad SA organizacijos apie inovacinę veiklą pateikia nedaug informacijos. Akcentuotina, kad daugeliui organizacijų tai ypač svarbu, norint pritraukti ir išlaikyti klientą. Todėl organizacijos turėtų labiau išreikšti šį kriterijų, pateikdamos išsa-mesnę informaciją internetiniame tinklalapyje, SA ataskaitose, strateginiuose pla-nuose ir pan. Investicijos į inovacijas ir šiuolaikines technologijas, darbuotojų kūry-biškumo ugdymą organizacijoms leistų siekti nuolatinės pažangos.

Socialinė atsakomybė. Organizacijų vadovams rekomenduojama plačiau diskutuoti socialinės atsakomybės klausimu su darbuotojais. Darbuotojus supažin-dinti su ĮSA koncepcija, pateikti gerosios praktikos pavyzdžių, ką organizacija yra nuveikusi šioje iniciatyvoje, informuoti, kokia nauda darbuotojams iš to, kad orga-nizacija yra socialiai atsakinga (klientų pritraukimas, įvaizdis), priminti, kad SA or-ganizacijoje darbuotojams naudinga dirbti (konkurencingas atlygis, laikomasi LR įs-tatymų ir pan.). Be to, vadovai galėtų pateikti ĮSA sąsajas su esama organizacine kultūra, tai padėtų darbuotojams geriau suvokti šių dviejų reiškinių prasmę ir naudą. Tikėtina, kad darbuotojai didžiutęsi dirbdami organizacijoje, kurioje dėmesys ski-riamas ne tik organizacijos tikslams, klientams, vadovavimui, bet ir darbuotojų, vi-suomenės gerovei.

## LITERATŪRA

1. Abdullah Z., Aziz Y. A. (2013). Institutionalizing corporate social responsibility: effects on corporate reputation, culture, and legitimacy in Malaysia // *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Iss. 3, p. 344–361.
2. Adaileh R. M., Atawi M. S. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context // *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Iss. 2, p. 212–230.
3. Adbullah H., Hamid A., Shamsuddin A., Wahab E. (2014). Exploring the Relationships among Transformational Leadership, Organizational Culture and Product Innovation using PLS-SEM // *International Conference on Business Management*, p. 65–68.
4. Ahmad M.S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in pakistan // *Business Intelligence Journal*, Vol. 5, No. 1, p. 50–55.
5. Aleknienė A. (2003). Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose // *Politologija*, Nr. 4 (32), p. 69–90.
6. Aleknienė A. (2007). *Viešojo administravimo institucijų vertybių ir organizacinės kultūros sąveikos analizė*. Daktaro disertacija.
7. Ali Q., Rehman M. (2011). Cultural Diagnosis: an Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan // *Asian Journal of Business Management*, No. 3 (4), p. 278–286.
8. Allaire Y., Firsirotu M.E. (1984). Theories of Organizational Culture // *Organization Studies*, No. 5 (3), p. 193–226.
9. Althayneh Z., Wezermes I. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture in Colleges of Physical Education in Jordan // *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 9, No. 1, p. 35–59.
10. Alvesson M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications: London, Thousand Oaks, New Delhi.
11. Armstrong M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. Prieiga internete: [http://www.academia.edu/1418840/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PRACTICE](http://www.academia.edu/1418840/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE) [žiūrėta 2013-09-10].
12. Arifin F., Troena E. A., Djumahir, R. M. (2014). The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher's Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta) // *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, Iss. 1, p. 20–29.
13. Arlauskienė R., Vanagienė V. (2011). Įmonių socialinės atsakomybės propagavimas reklamoje, stiprinant prekės ženklo vertę pirkėjui // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 5 (29), p. 14–21. Prieiga per Ebsco [žiūrėta 2012-05-14].

- 14.Armenakis A., Brown S., Mehta A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation // *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 3, p. 305–328.
- 15.Astromskienė A., Adamonienė R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 217–222.
- 16.Austen A., Zacny B. (2015). The Role of public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment // *Management*, Vol. 19, No. 2, p. 21–34.
- 17.Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 22 (3), p. 12–24.
- 18.Bakanauskienė I., Katilienė R. (2013). The Expression of High Spiritual Intelligence Culture in Lithuanian Medium-Sized Businesses // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 67, p. 7–22.
- 19.Bagdonienė D., Paulavičienė E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 366–373.
- 20.Baird K., Hu K., Reeve R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance // *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, p. 789–814.
- 21.Bakanauskas A., Vanagienė V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 3 (32), p. 15–22.
- 22.Balay R., Ipek C. (2010). Teachers' Perception of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools // *Journal of World of Turks*, Vol. 2, No. 1, p. 363–384.
- 23.Balan, L. (2013). Organizational culture // *Scientific Research. Agricultural Management*, Vol. 15, No. 2, p. 257–262.
- 24.Balmer J. M. T., Greyser S. A. (2006). Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation // *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, p. 730–741.
- 25.Balthazard P. A., Cooke R. A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior – Performance Continuum // *Proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 1–10.
- 26.Balthazard P. A., Cooke R. A., Richard E., Potter R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Iss. 8, p. 709–732.
- 27.Barbars A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an it department within financial institution // *Journal of Business Management*, Iss. 10, p. 106–123.

28. Barney J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of sustained Competitive Advantage? // *Academy of Management Review*, No. 11 (3), p. 656–665.
29. Belias D., Koustelios A. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review // *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 2, p. 132–149.
30. Bellou V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age // *Career Development International*, Vol. 15, Iss: 1, p. 4–19.
31. Bendoraitienė E., Gaigalienė A. (2015). Analysis of CSR Measurement Criteria of Social Ratings System // *Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 9 (1), p. 61–75.
32. Berkhout T., Rowlands I. H. (2007). The Voluntary Adoption of Green Electricity By Ontario-Based Companies – The Importance of Organizational Values and Organizational Context // *Organization & Environment*, No. 20(3), p. 281–303.
33. Berson Y., Oreg S., Dvir T. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance // *Academy of Management Best Conference Paper*, Vol. 29, No. 5, p. 615–633.
34. Bhatia M., Jain M. (2013). Organizational culture and its impact on employee job performance with special reference to RRB's. // *Indian Streams Research Journal*, Nr. 2 (12), p. 1–9. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2013-05-05].
35. Bigliardi B., Dormio A. I., Galati F., Schiuma G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers // *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 42, Iss. 1, p. 36–51.
36. Bilevičienė T., Jonušauskas S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: MRU.
37. Bilsky W., Jehn K. A. (2002). *Organizational culture and individual values: evidence for a common structure*. Prieiga internete: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360856515.6788organizational%20cult139.pdf> [žiūrėta 2016-05-05].
38. Bolon D. S., Donald S., Bolon D. S. (1994). A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture: The Influence of Groups and Their Idiocultures // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, Iss. 5, p. 22–27.
39. Bos B., Dauber D., Springnagel N. (2011). Measuring organizational culture: An empirical assessment of the Hofstede questionnaire in an Austrian setting // *Conference of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM) and CEMS Doctoral Seminar*. Ruse, Bulgaria.
40. Bosas A. (2003). Social and Ecological Responsibility of Business // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 28, p. 33–43.
41. Bourini F. A., Abdallah G. M., Moghli A. A. (2013). Organizational Culture and Total Quality Management (TQM) // *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 24, p. 95–106.

42. Briody E., Pester T. M., Trotter R. (2012). A story's impact on organizational-culture change // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, No. 1, p. 67–87. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2013-05-05].
43. Buble M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms // *Management*, Vol. 17, No. 2, p. 85–97.
44. Buch K., Wetzel D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, Iss. 1, p. 40–44.
45. Bučiūnienė I., Kazlauskaitė R. (2016). Įmonių socialinės atsakomybės ir socialiai atsakingo žmoniškųjų išteklių valdymo sąsajos: koncepciniai pagrindai // *Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje*. Mokslo studija, p. 109–121.
46. Budinienė L., Svirskienė G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2 (9), p. 55–59.
47. Bukartienė L. (2012). N ligoninės organizacijos kultūra darbuotojų požiūriu // *Sveikatos mokslai*, Vol. 22, No. 3, p. 149–154.
48. Bunch K. J. (2009). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture // *Human Resource Development Review*, Vol. 6 (2), p. 142–163.
49. Cable D. M., Parsons C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. // *Personnel Psychology*, No. 54 (1), p. 23.
50. Cambridge Dictionary. (2016). Prieiga internete: <http://dictionary.cambridge.org> [žiūrėta 2016-012-10].
51. Cameron K. S., Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
52. Campbell J. L., Goritz A. S. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations // *Journal of Business Ethics*, No. 120, p. 291–311.
53. Campbell M. J. (2009). *Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing*. Continuing Education, University of Oregon Eugene, OR.
54. Cao Z., Huo B., Li Y., Zhao X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach // *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20, Iss. 1, p. 24–41.
55. Carney M. (2011). Influence of organizational culture on quality healthcare delivery // *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 24, No. 7, p. 523–539. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2013-05-05].
56. Certo S. C. (1980). *Management functions and systems*. USA: Wm. C. Brown Company Publishers.
57. Chabrak N. (2015). Promoting corporate social responsibility and sustainability: a model of integrity // *Society and Business Review*, Vol. 10, Iss. 3, p. 280–305.
58. Chan L. L. M., Shaffer M. A., Snape E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: the Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance // *Journal of Human Resource Management*, No. 15, p. 17–35.

59. Chang Ch. L., Lin T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process // *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, Iss. 3, p. 433–455.
60. Chang K., Lu L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Iss. 6, p. 549–568. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2013-09-15].
61. Chen L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan // *Journal of American Academy of Business*, No. 5, p. 432–437.
62. Choi S. (2009). The Emergence of Shared leadership from organizational Dimensions of local Government // *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, Iss. 1, p. 94–114.
63. Chow I. H. S. (2012). The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR-Performance Link // *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 15, p. 3114–3132.
64. Chuang Y. T., Church R., Zikic J. (2004). Organizational culture, group diversity and intragroup conflict // *Team Performance Management*, Vol. 10, Iss. 1, p. 26–34. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2014-05-14].
65. Cimpanu M. A. (2011). Levels and Patterns in the Analysis of the Organizational Culture // *European Integration – Realities and Perspectives. The 6th edition international conference: European Integration Realities and Perspectives*, p. 782–787.
66. Clegg S. R., Bailey J. R. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*, Vol. 1, 3, p. 1–411, p. 838–1214. Prieiga per Sage [žiūrėta 2013-05-14].
67. Compton B. R., Galaway B., Cornoyer B. R. (1999). *Social Work Processes*. Brooks, Cole Publishing Company.
68. Cooke R., Rousseau D. (1988). Behavioral norms and expectations: A qualitative approach to the assessment of organizational culture // *Group & Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, 245–273.
69. Cooke R. A., Szumal J. L. (2013). *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. Copyright.
70. Cornwall J. R., Perlman B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston: IRWIN.
71. Creswell J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
72. Crintea M., Burlacu N., Micu M. (2012). Outrunning the organizational culture consequences in the post-merger integration process at European level // *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 2, p. 459–463.
73. Curteanu D., Constantin I. (2010). Organizational culture diagnosis – a new model // *Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*, No. 11, p. 14–21.

74. Čepinskis J., Sakalauskaitė E. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ekonominės krizės sąlygomis Lietuvoje // *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 3 (1), p. 143–162.
75. Daft R. L. (2002, 2010). *Management*. THOMSON: South-Western.
76. Daft R. L. (2004; 2008). *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson.
77. Dagilienė L. (2010). The Research of Corporate Social Responsibility Disclosures in Annual Reports // *Engineering Economics*, No. 21 (2), p. 197–204.
78. Dagilienė L., Bruneckienė J. (2010). Savanoriškai atskleidžiamos informacijos vaidmuo įmonių socialinės atsakomybės aspektu // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 451–456.
79. Dan N. H., Liu Y., Hsu P. F., Yu S. H. (2014) An empirical study of the organizational culture, leadership and firm performance in a vietnam family business // *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 6, No. 4, p. 109–121.
80. Dandridge T. C., Mitroff I., Joyce W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis // *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, p. 77–82.
81. Davidson G., Coetzee M., Visser D. (2007). Organizational Culture and Financial Performance in a South African Investment Bank // *SA Journal of Industrial Psychology*, No. 33 (1), p. 38–48.
82. Deal E. T., Kennedy A. A. (1982). *Strong Culture: The New “Old Rule” for Business Success*. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Chapter 1. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 3–19, 210–211.
83. Deem J. W., DeLotell P. J., Kelly K. (2015). The relationship of employee status to organizational culture and organizational effectiveness // *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, Iss. 5, p. 563–581.
84. Denison D. R. (1984). Bring corporate culture to the bottom line // *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, p. 59–76.
85. Denison D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and Sons.
86. Denison D. R. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? // *The handbook of organizational culture*, Chapter 15, p. 347–372. Prieiga internete: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/organizational-culture-can-it-be-key-lever-driving-organizational-change>
87. 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.
88. Denison D., Nieminem L. R. G., Kotrba L. (2012). *Diagnosing Organizational Cultures: a Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys*, p. 1–64.
89. Denison D. R., Spreitzer G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: a Competing Values Approach // *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p. 1–21.

90. Deshpande R., Webster F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda // *The Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, p. 3–15.
91. Diers A. R. (2011). I don't want to become a rules cop': An Organizational Culture and Leadership Discourse Analysis of the NPDA as a Failed Organization // *Speaker & Gavel*, No. 48(2), p. 32–52.
92. Dobson P., Starkey K., Richards J. (2004). *Strategic Management*. USA: Blackwell Publishing.
93. Driskill G. W., Brenton A. L. (2005). *Organizational Culture in Action. A culture Analysis Workbook*. UK: Sage publication.
94. 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.
95. Dugan S., Maracine M.S. (2013). Research methods used analyzing organizational culture // *Economic Science Series*, Vol. 19, p. 413–419. Prieiga internete: [http://fse.tibiscus.ro/anale/lucrari2013/lucrari\\_vol\\_xix\\_2013\\_069.pdf](http://fse.tibiscus.ro/anale/lucrari2013/lucrari_vol_xix_2013_069.pdf).
96. 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.
97. Enz C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, MI: UMI Resdearch Press
98. Erdem F., Satir C. (2003). Features of organizational culture in manufacturing organizations: a metaphorical analysis // *Work Study*, Vol. 52, Iss. 3, p. 129–135.
99. Farmer R.T. (2005). Corporate culture defines a company and its future // *Mid-American journal of business*, No. 2, p. 7–9.
100. Fey C.F., Denison D.R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?* William Davidson Institute Working Paper, p. 598.
101. Fidock J., Talbot S. (2008). Assessing Organizational Culture in a Group Context Using the Organizational Culture Profile // *Defense Science and Technology Organizations*, p. 1–25.
102. Flynn B., Saladin B. (2006). Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture // *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 5, p. 583–603.
103. 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.
104. Frankfort-Nachmias C.F., Nachmias D. (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. 5<sup>th</sup> edition.
105. Gainey T.W., Kelley D.E., Hill J.A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation // *Sam Advanced Management Journal*, p. 4–10.

106. Gallato C.G., Rashid S., Suryasaputra R., Warokka A., Reamillo K.A.G., Abdullah H.H. (2012). Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction // *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, p. 1–12.
107. Gambi L.N., Boer H., Jorgensen F., Carpinetti L.C.R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance // *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, Iss. 10, p. 1460–1484.
108. George O.J., Okanalwon A., Owoyemi O. (2012). Religion; the Forerunner of Organizational Culture: The Case of Quakerism in the Employment /Industrial Relations Practice of John and George Cadbury // *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 11, p. 142–150. Prieiga per Ebsco [žiūrėta 2013-09-20].
109. Gersbon R.R.M., Stone P.W., Bakken S., Larson E. (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare // *JONA*, Vol. 34, No. 1, p. 33–40.
110. Gimenez-Espin J.A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. (2013). Organizational culture for total quality management // *Total Quality Management*, Vol. 24, No. 6, p. 678–692.
111. Gimžauskienė E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
112. 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.
113. Gižienė V., Palekienė O., Simanavičienė Ž. (2011). Valstybės socialinė atsakomybė žinių ekonomikos kontekste // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 485–492.
114. Gogheri A.S., Nawaser K., Vesal S.M., Jahanshahi A.A., Kazi R. (2013). Which Organizational Culture Moves towards Organizational Excellency // *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 11, p. 221–236.
115. Golubavičiūtė R., Guzavičius A. (2009). Universitetas kaip socialiai atsakinga organizacija // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 246–250.
116. Gomez-Miranda M.E., Perez-Lopez M.C., Argente-Linares E., Rodeiguez-Ariza L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures // *Personnel Review*, Vol. 44 (3), p. 364–387.
117. Gorenak M., Košir S. (2012). The Importance of Organizational values for Organization // *Management Knowledge and Learning*. Prieiga internete: <http://econpapers.repec.org/bookchap/isvmklp12/563-569.htm>
118. Grange A. (2007). *The Impact of Feedback on the Changing of Organizational Culture. Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce*. University of South Africa.

119. Grange A., Geldenhuys D.J. (2008). The impact of feedback on changing organizational culture // *Southern African Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 37–66.
120. Greenberg J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education International.
121. Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook Ch.L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes // *Journal of Business Research*, p.1–7. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2013-10-07].
122. Grublienė V., Urbonaitė A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 36, No. 3, p. 507–515.
123. Gudonienė V., Volungytė V. (2007). *Įmonių socialinė atsakomybė – altruizmas ar nauda?* UAB Ekonominės konsultacijos tyrimai.
124. Gundry L. K., Rousseau D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message // *Human Relations*, Vol. 47 (9), p. 1063–1088.
125. Gupta B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry // *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 (4), p. 510–528. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2013-11-07].
126. Guščinskienė J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
127. Hajipour B., Ghanavati M. (2011). The Impact of Market Orientation and Organizational Culture on the Performance: Case Study of SMEs // *Journal of Contemporary Management*, p. 83–95.
128. Harrison R. (1972). *Understanding your organization's character*. Boston: Harvard Business Review.
129. Hatch M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture // *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, p. 657–693.
130. Hilal A.V.G., Wetzel U., Ferreira V. (2009). Organizational Culture and Performance: a Brazilian Case // *Management Research News*, Vol. 32 Iss. 2, p. 99–119. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1108/01409170910927578> [žiūrėta 2013-11-07].
131. Hofstede G. (1981). Culture and Organizations // *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10, No. 4, p. 15–41.
132. Hofstede G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories // *Journal of International Business Studies*, No. 14, p. 75–89.
133. Hofstede G. (1994). Business Cultures: Every Organization Has Its Symbols, Rituals and Heroes // *UNESCO Courier*, Vol. 47, Iss. 4, p. 5–12.
134. 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> [žiūrėta 2013-05-05].

135. Hopkins W.E., Scott S.G. (2016). Values-Based Leadership Effectiveness in Culturally Diverse Workplaces // *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23, Iss. 2, p. 363–385.
136. *Human Synergistic International*. Prieiga internete: <http://www.human-synergistics.com.au/Solutions/TransformingOrganisations/OrganisationalCultureInventory.aspx>
137. 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.
138. Islam Z., Jasimuddin S.M., Hasan I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing // *VINE*, Vol. 45, Iss. 1, p. 67–88.
139. Yahyagil M. (2006). The Fit Between the Concepts of Organizational Culture and Climate // *Journal of Organizational culture, Communications and Conflict*, Vol. 10, No. 2, p. 77–104.
140. Yauch A., Steudel J. (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods // *Organizational Research Methods*, Vol. 6, No. 4, p. 465–481.
141. Yiing L.H., Ahmad K.Z.B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, Iss. 1, p. 53–86.
142. Yilmaz C., Ergun E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy // *Journal of World Business*, No. 3, p. 290–306.
143. Janićijević N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture // *Economic Annals*, Vol.56, No. 189, p. 69–99.
144. Janiūnaitė B., Petraitė M., Jucevičius G. (2011). *Organizacijų inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.
145. Janušonis V. (2000). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos rytas.
146. Jasinskas E., Simanavičienė Ž. (2009). Valstybės paramos įtaka ūkininkų ūkių socialinei atsakomybei // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 257–263.
147. Jofreh M., Masoumi E.S. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical investigation // *Management Science Letters*, No. 3, p.2461–2466.
148. Johnson S.D., Koh H.Ch., Killough L.N. (2009). Organizational and Occupational Culture and the Perception of Managerial Accounting Term: an Exploratory Study Using Perceptual mapping Techniques // *Contemporary Management Research*, Vol. 5, No. 4, p. 317–342.
149. Johnson C. G., Schwandt D. R. (1998). *Organizational Action Survey*. Ashburn, VA: Center for the Study of Learning.

150. Jonikas D. (2015). Įmonių socialinės atsakomybės pagrindų sukurtos mainomosios vertės matavimas vertės kūrimo grandinėje // *Regional Formations and Development Studies*, No. 2 (16), p. 33–43.
151. Jucevičius G. (2013). *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*. Kaunas: Technologija.
152. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
153. Jucevičienė P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: KTU.
154. Jung T., Scott T., Davies H.T.O. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature // *Public Administration Review*, Vol. 18, p. 1089–1096.
155. *Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo tinklalapis* (UN Global Compact). Prieiga internete: [http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=t&country\[\]=115&page=1&per\\_page=100](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=t&country[]=115&page=1&per_page=100) [žiūrėta 2013-06-28].
156. Jucevičius G. (2004). *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
157. Jucevičius G. (2009). The Innovation Culture in Modern Lithuania Organizations: Values, Attitude and Practices // *Social Sciences*, Nr. 1 (63), p. 38–45.
158. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskis G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
159. Juščius V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida. // *Ekonomika*, Vol. 78, p. 48–64.
160. Juščius V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka jų konkurencingumui // *Economics and management*, Nr. 13, p. 526–531. Prieiga per Ebsco [žiūrėta 2013-06-28].
161. Juščius V. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 264–271.
162. Kaye B., Jordan-Evans S. (2009). *Find Their Calling: The Importance of Values*. Prieiga internete: [http://www.keepem.com/doc\\_files/FC121306.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/FC121306.pdf) [žiūrėta 2013-06-28].
163. Kanišauskas S. (2014). Vertybių erdvėlaisis: kaitos ir pastovumo problema // *Filosofija. Sociologija*, T. 25, Nr. 3, p. 164–173.
164. Kardelis K. (2007, 2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
165. Kasnauskienė G. (2010). *Statistika verslo sprendimams*. Vilnius: VU.
166. Katilienė R. (2014). *Dvasinės lyderystės raiška Lietuvos verslo organizacijų kultūroje*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
167. Katiliūtė, E., Stanikūnienė, B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 575–581.
168. Katrinli A., Gunay G. (2011). Corporate Social Responsibility, Strategy and Culture: Bati Anadolu Group Case // *International Journal of Business Strategy*, Vol. 11, No. 2, p. 32–38.

169. Kaziliūnas A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika // *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 9, p. 73–80.
170. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
171. Ke W., Wei K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation // *Decision Support Systems*, No. 45, p. 208–218.
172. Khalili M. (2014). A study on relationship between organizational culture and organizational commitment // *Management Science Letters*, No. 4, p. 1463–1466.
173. Khan S. K., Rashid M. Z. A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia // *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 8, p. 83–91.
174. Khazanchi S., Lewis M. W., Boyer K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation // *Journal of Operations Management*, No. 25, p. 871–884.
175. Khosla R. (2015). *Organizational Culture as a Tool for Sustainable Development: A Study on ONGC*, Vol. 5, No. 1, p. 42–59.
176. Kiyak D., Šneiderienė A. (2014). Įmonių socialinės atsakomybės veiklos sričių integravimas į vertės kūrimo modelį kainodaroje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 36, No. 3, p. 547–560.
177. Kirkman B. L., Shapiro D. L. (2001) The Impact of Cultural Values on job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: the Mediating Role of Employee Resistance // *Academy of management Journal*, Vol. 44, No. 3, p. 557–569.
178. Kleinaitė I. (2007). Atsakingo verslo praktika. *Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga internete: [http://gyva.lt/uploads/files/Atsakingo\\_verslo\\_praktika\\_2007.pdf](http://gyva.lt/uploads/files/Atsakingo_verslo_praktika_2007.pdf) [žiūrėta 2015-05-02].
179. Klimaitienė R. (2011). *Biudžetų modelių sudarymas ir taikymas formuojant ir išsaugant modernio organizacijos kultūrą*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
180. Knapp S. (2015). Lean Six Sigma implementation and organizational culture // *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28, Iss. 8, p. 855–863.
181. Koberg C. S., Chusmir L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables // *Journal of Business Research*, Vol. 15, p. 397–409.
182. Korschun D., Bhattacharya C.B., Swain S.D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees // *Journal of Marketing*, Vol. 78, p. 20–37.

183. Kothari C.R. (2009). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Limited, Publishers.
184. Kotter J., Heskett J.(1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
185. Kovaliok R., Snieska V., Simanavičius A. (2009). Lietuvos autoverslo įmonių požūrio į ĮSA vertinimas // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 294–300.
186. Kovaliok R., Šubonytė J., Simanavičienė Ž. (2010). Makroekonominės verslo aplinkos įtaka ĮSA plėtrai // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 627–634.
187. Krejcie R.V., Morgan D.W. (1970). Determining sample size for research activities // *Educational and Psychological Measurement*, No. 30, p. 607–610.
188. Kriemadis T., Koniordos M., Leivadi S., Alexopoulos P., Vrontou O., Papaioannou A. (2009). Organizational uality Culture in the Greek Hotel Industry // *Conference Proceeding EASM*, p. 143–144.
189. Kriemadis T., Koniordos M., Leivadi S., Mavromatis Ch. (2008). Organizational Culture in Middle and Upper Level Hotel Units in Greece // *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, Vol. 1, p. 31–44.
190. Kučinskas V., Paulauskaitė A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose // *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 2, p. 144–165.
191. Kull T.J., Wacker J.G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: the influence of culture // *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 3, p. 223–239.
192. Kundu K. (2009). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization // *CURIE*, Vol. 2, No. 4, p. 48–57.
193. Kvedaravičienė I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 65, p. 33–44.
194. Kvedaravičius J., Dagytė I. (2006). Mokslo sistemos pokyčių vadyba: ryškėjantys konceptualaus modelio kontūrai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 93–115.
195. Kvedaravičius J., Dagytė I. (2007). Akademinio jaunimo kūrybingumas: vadybos scenarijai. Kultūra ir aukštasis mokslas šiuolaikinėje visuomenėje // *Viešasis administravimas*, Nr. 4(16), p. 88–94.
196. Kwantes C.T., Boglarsky C.A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries // *Journal of International Management*, No. 13, p. 204–230.
197. Lahdesmaki M., Suutari T. (2012). Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community // *Journal of Business Ethics*, No.108 (4), p. 481–493.
198. Laws J., Tang T. P. (1999). Japanese Transplants and Union Membership: the Case of Nissan Motor manufacturing Corporation // *Advanced Management Journal*, Vol. 64, No. 2, p. 16–25.

199. Lee K. J., Yu K. (2004). Corporate culture and organizational performance // *Journal of Managerial Psychology*, No. 19 (4), p. 340–359. Prieiga per Emerald [žiūrėta 2014-06-29].
200. Lee K., Cartier S. (2005). *Global Marketing Management: Chances, Challenge and New Strategies*. Oxford: University Press.
201. Liesionis V., Dilienė D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 63, p. 69–82
202. Lietuvių kalbos žodynas. (2016). Prieiga internete: <http://www.lietuviuzodynas.lt> [žiūrėta 2016-08-14].
203. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2016). *Dėl Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo*. 2016 m. vasario 12 d., Nr. A1-82. Vilnius. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/974612a0d15711e583a295d9366c7ab3> [žiūrėta 2016-09-30].
204. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2015). Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?1342468704> [žiūrėta 2013-08-14].
205. Lim B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, Iss. 5, p. 16–21.
206. Linstead S., Grafton-Small R. (1992). On reading Organizational Culture // *Organization Studies*, No. 13 (3), p. 331–355.
207. Lismen L. M., Shaffer M. A., Snape E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance // *Journal of human resource management*, p. 17–35.
208. 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, Iss. 1, p. 663–666.
209. Lok P., Westwood B., Rhodes J., Wang P. (2009). *The influence of organizational subcultures in health organizations*. Working paper. Prieiga internete: [http://sydney.edu.au/business/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/33129/itls-wp-09-18.pdf](http://sydney.edu.au/business/__data/assets/pdf_file/0018/33129/itls-wp-09-18.pdf) [žiūrėta 2014-08-14].
210. Lovrinčević M. (2007). Organizational culture insight: the Croatian case // *Seventh international conference on “Enterprise in transition”*, p. 1–10.
211. LR Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. (2011). LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2003 m. rugšėjo 11 d. nutarimo Nr. 1160 „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo pakeitimo“. Vilnius. Prieiga internete: [http://www.am.lt/VI/article.php3?article\\_id=8084](http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=8084) [žiūrėta: 2016-05-05].
212. 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.

213. Lund D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction // *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, Iss. 3, p. 219–236.
214. Luobikienė I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
215. Lutgen-Sandvik P., Sypher B. D. (2009). *Destructive Organizational Communication. Processes, Consequences, and Constructive Ways of Organizing*. New York and London: Routledge.
216. Macintosh E., Doherty A. (2007). Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon // *Sport Management Review. SMAANZ: The University of Western Ontario*, Vol. 10, p. 45–64.
217. 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.
218. Marčinskas A., Seiliūtė J. (2012). Viešojo sektoriaus vaidmuo plėtojant socialinę atsakomybę: Lietuvos atvejis // *Viešasis administravimas*, Nr. 3, p. 35–40.
219. Marmenout K. (2007). *Organizational Culture Profile*. USA: Copyright.
220. Martin J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
221. Martins E. C., Terblanche F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation // *European Journal of Innovation Management*, No. 6(1), p. 64–74.
222. Mathis R. L., Jackson J. H. (1994). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> edition. Minneapolis West Pub. Co.
223. Matkevičienė R. (2010). Korporatyvinės socialinės atsakomybės raiška verslo organizacijų veikloje: nesocialiai atsakingą veiklą vykdančių organizacijų socialinės atsakomybės veikla // *Informacijos mokslai*, Nr. 52, p. 55–67.
224. McGehee N.G., Watanakamolchai S., Perdue R.P., Calvert E.O. (2009). Corporate Social Responsibility Within the U.S. Lodging Industry: an Exploratory Study // *Journal of Hospitality & Tourism Research*, No. 33, p. 417–437.
225. Mckinnon J.L., Harrison G.L., Chow C.W., Wu A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan// *International Journal of Business Studies*, No. 1, p. 25–44.
226. McShane S.L. (2000). *Organizational culture*. Copyright culture. Prieiga internete: <http://www.uni-graz.at/iimwww/iimwww/orgculture.pdf> [žiūrėta 2013-05-18].
227. Meng J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations // *Journal of Communication Management*, Vol. 18, Iss. 4, p. 363–385.
228. *Merriam-Webster's Learner's Dictionary*. (2016). Prieiga internete: <http://learnersdictionary.com/> [žiūrėta 2016-09-18].
229. Millman G.J. (2007). Corporate culture // *Financial executive*, p.44–47.

230. Mirvis P. (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches // *California Management Review*, Vol. 54, No. 4, p. 93–117. Prieiga per Ebsco [žiūrėta 2013-07-29].
231. 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> [žiūrėta 2014-04-15].
232. Molienė O.G. (2004). *Statistika*. Vilniaus verslo kolegija: Vilnius.
233. Monday R.W., Sharpline A., Premeaux S.R. (1991). *Management, concepts, practices and skills*. USA: Allyn and Bacon.
234. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzickienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsąją // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 315–322.
235. Moradi E., Saba A., Azimi S., Emami R. (2012). The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management // *International Journal of Innovative Ideas*, Vol. 12 (3), p. 30–46.
236. Morey N. G., Morey R. V. (1994). Organizational culture: the management Approach // *Annals of Anthropological Practice*, Vol. 14, Iss. 1, p. 17–26.
237. Momeni M., Marjani A.B., Saadat V. (2012). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran // *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 13, p. 217–221.
238. Mozaffari F.A. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership // *International Conference on Applied Economics*, p. 679–688.
239. Nguyen H.N., Mohamed S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation // *Journal of Management Development*, Vol. 30, Iss. 2, p. 206–221.
240. Nongo 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.
241. Nukic I. Š., Matotek J. (2014). Importance and Trends of Organizational Culture in Construction in Eastern Croatia // *Eco views: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, No. 1, p. 25–40.
242. Nwanne T.I. (2016). Effect of Corporate Social Responsibilities of banks on Their Host Communities: A case of Godfrey Okoye University, Enugu, Nigeria // *Journal of Finance, Accounting and Management*, No. 7 (1), p. 30–44.
243. 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, Iss. 3, p. 487–516.
244. O'Toole M. (2002). The Relationship between employees' perception of Safety and Organizational Culture // *Journal of Safety Research*, No. 33, p. 231–243.

245. O'Reilly C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations // *California Management Review*, No. 31, p. 9–25.
246. Ogaard T., Larsen S., Marnburg E. (2005). Organizational culture and performance – evidence from the fast food restaurant industry // *Food Service Technology*, p. 23–34. Blackwell publishing.
247. Orton H., Conley S. (2016). University organizational culture through insider eyes: A case study of a writing program // *International Journal of Educational Leadership and Management*, No. 4 (1), p. 48–71.
248. Ott S. J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*, Dorsey. Chicago, IL.
249. Ouchi W. G., Wilkins A. L. (1985). Organizational Culture // *Annual Review Sociology*, No. 11, p. 457–483.
250. Padma R. N., Nair V. S. (2009). Organizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations // *Global management Review*, Vol. 4, Iss. 1, p. 32–39.
251. Pakdil F., Leonard K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes // *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26, Iss. 5, p. 725–743.
252. Park H., Ribiere V. R., Schulte W. D. (2004). Critical Attributes of Organizational Culture that promote Knowledge management Technology Implementation Success // *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Iss. 3, p. 106–117.
253. Park J., Lee K. H., Kim P. S. (2015). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture // *Public Performance and Management Review*, No. 39, p. 316–336.
254. Pastor I. (2011). Organizational Culture Factor that can Influence knowledge Transfer // *The 6th Edition of the International Conference. European Integration Realities and Perspectives*, p. 664–667.
255. Patapas A., Labenskytė G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // *Viešojoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, p. 589–603.
256. Paulikaitė N. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
257. Pekkanen P. (2010). *Utilizing Organizational Culture Assessment Instrument in in Agile Software Development Context*, p. 1–23.
258. Pepey M., Jesus M., Rubino M. J., Morote E. S., Perry S. M. (2016). Happiness at Work: Organizational Culture, Job Embeddedness, and Continuance Commitment // *Social Science Electronic Publishing*. Prieiga internete: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2726452](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726452)
259. 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) [žiūrėta 2013-05-18].

260. Peters T. J., Waterman R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America Best-Run Companies*. New York: Copyright.
261. Pettigrew A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures//*Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, p.570–581.
262. Pikčiūnas A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
263. Piktornaitė I., Paužuolienė J. (2013). Organizacinė kultūros institucionalizavimas // *Tiltai*, Nr. 4, p. 93–108.
264. Piktornaitė I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyje // *Vadyba*, Nr. 1(6), p. 166–170.
265. Plungpongpan J., Tiangsoongnern L., Speece M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok // *International Journal of Educational Management*, Vol. 30, Iss. 4, p. 571–591.
266. Pool S.W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, Iss. 8, p. 373–378.
267. Poškienė A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
268. Potašinskaitė M., Draugelytė A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 35, No. 3, p. 424–431.
269. Prado-Gasco V., Pardo I.Q., Calabuig-Moreno F., Vveinhard J. (2015). Knowledge Management in R&D Teams at a Spanish Technical University: Measurement and Relations with Organizational Culture // *Engineering Economics*, No. 26 (4), p. 398–408.
270. Pučėtaitė R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu*. Prieiga internete: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-328.pdf> [žiūrėta 2016-04-02].
271. Pučėtaitė R., Novelskaitė A., Pušinskiatė R. (2015). *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*. Vilnius: Akademine leidyba.
272. Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analize SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
273. Purlys Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49, p. 97–108.
274. Punch K. (2014). *Introduction to Social Research Quantitative and Qualitative Approach*. SAGE publication.
275. Quinn R.E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
276. Racelis A.D. (2010). Relationship between Employee Perceptions of Corporate Ethics and Organizational Culture: An Exploratory Study // *Asia Pacific Management Review*, No. 15 (2), p. 251–260.

277. Rai R.K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework // *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Iss. 5, p. 779–801.
278. Rashid Z.A., Sambasivan M., Rahman A.A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss. 2, p. 161–179.
279. Ravasi D., Schultz M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture // *Academy of Management Journal*, No. 3, p. 433–458.
280. Reigle R. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures // *Engineering Management Journal*, Vol. 13, No. 4, 3–8.
281. Reiman T., Oedewald P. (2002). *The assessment of organizational culture. A methodological study*. Copyright © VTT.
282. Reiman T., Oedewald P., Rollenhagen C., Eriksson I. (2004). *Contextual Assessment of Maintenance culture at Olkiluoto and Forsmark*. Pitney Bowes Management Services Denmark.
283. Reiman T., Norros L. (2002). Regulatory Culture: Balancing the Different Demands of Regulatory Practice in the Nuclear Industry // A. R. Hale, A. Hopkins, B. Kirwan (eds.). *Changing Regulation ñ Controlling Hazards in Society*. Oxford: Pergamon.
284. Rigby C., Mueller J., Baker A. (2011). The Integration of Maori Indigenous Culture into Corporate Social Responsibility Strategies at Air New Zealand // *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5(6), p. 116–126.
285. Rizescu M. (2011). Organizational culture influences on the organizations' functionality // *Social-Behavioural Sciences*, No. 1 (61), p. 75–82. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2013-05-05].
286. Robertson D. C., Nicholson N. (1996). Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms // *Journal of Business Ethics*, No. 15, p. 1095–1106.
287. Robertson J.T., Collinan M., Bartram D. (2002). *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*. UK: Copyright.
288. Roos W., Eeden R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture // *SA Journal of Industrial Psychology*, No. 34(1), p. 54–63.
289. Roper E. (2011). *Moving Toward Improved Acquisition Outcomes: The inter-relationships Between Culture, Commitment, and Leadership*. A Publication of the Defense Acquisition University. Prieiga internete: [http://dau.dodlive.mil/files/2014/11/Roper-ARJ\\_58.pdf](http://dau.dodlive.mil/files/2014/11/Roper-ARJ_58.pdf) [žiūrėta 2015-05-05].
290. Ruževičius J. (2014). Socialinės atsakomybės šiuolaikinė sistema ir priemonės // *Aukštųjų mokyklų tendencijos ir perspektyvos*, Nr. 1, p. 203–211.
291. 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.

292. Salajeque S., Naderifar A. (2014). Investigating characteristics of organizational culture // *Management Science Letters*, No. 4, p. 2427–2432.
293. Sandvik P.L., Sypher B.D. (2009). *Destructive Organizational Communication. Processes, Consequences, and Constructive ways of Organizing*. Taylor and Francis: New York and London.
294. Sánchez-Cañizares S.M., Muñoz M.A.A., López-Guzmán T., (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model // *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 Iss: 3 p. 409–430 .
295. Sarros J. C., Cooper B.K., Santora J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Iss. 3 p. 291–309.
296. Sarros J.C., Gray J., Densen I.A. (2003). *The Next Generation of the Organizational Culture Profile*. Working paper series.
297. Sashkin M., Rosenbach W.E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Copyright.
298. Sashkin M. (1990). *The Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Seabrook, MD: Ducochon Press.
299. Sashkin M. (1997). *The Organizational Cultural Assessment Questionnaire (OCAQ) User's Manual*. Washington, Seabrook, MD: Ducochon Press.
300. Saville P., Holdsworth R. (1993). OPQ Concept Model Manual and Users' Guide. Thames Ditton: SHL Saville and Holdsworth Ltd. *Inventory of Management Competencies Manual and User's guide*. Thames Ditton, UK.
301. Saville P., Holdsworth R. (2000). *Corporate Culture Questionnaire Manual and User's Guide*. Surrey, UK: SHL.
302. Schein E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture // *Sloan Management Review*, No. 25 (2), p. 3–16.
303. Schein E. (1990). Organizational culture // *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, p. 109–119.
304. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
305. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
306. Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3th edition. USA: Copyright.
307. Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: John Wiley.
308. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. Jossey-Bass.
309. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
310. Schieg M. (2009). The model of corporate social responsibility // *Business: Theory and Practice*, No. 10(4), p. 315–321. Prieiga per Ebsco [žiūrėta 2013-06-28].

311. Schraeder M., Self D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective // *Management Decision*, Vol. 41, Iss. 5, p. 511–522.
312. Schur L., Kruse D., Blanch P. (2005). Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities // *Behavioral Sciences and the Law*, No. 23, p. 3–20.
313. Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments // *Health Services Research*, Vol. 38, p. 923–945.
314. Shahzad F., Luqman R.A., Khan A.R., Shabbir L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, p. 975–985.
315. Shao Z., Wang T., Feng Y. (2015). Impact of organizational culture and computer self- efficacy on knowledge sharing // *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115, Iss. 4, p. 590–611.
316. Sharifirad M.S., Ataei V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Iss. 5, p. 494–517.
317. Silverthorne C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss. 7, p. 592–599.
318. Sirikrai S. (2006) Measurement of Organizational Culture: A Literature Review. Prieiga internete: <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba109/Article/JBA109Sajee.pdf> [žiūrėta 2015-05-06].
319. Sekliuckienė J., Žitkienė R. (2003). Innovative Changes of the Retailing System's Competition Development in Lithuania // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 28, p. 125–135.
320. Smircich L. (1983). Concept of culture and Organizational Analysis // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, p. 339–358.
321. *Social Accountability International*. (2015). Prieiga internete: <http://www.sai-intl.org/>
322. Sonnenfeld S. (1995). When the CEO can't let go // *Harvard Business Review*, p. 24–40.
323. Stanic V., Boyle D. (2000). *Developing people and the corporate culture in financial services*. Woodhead publishing limited.
324. Staniulienė S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
325. Staniulienė S., Dilienė D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 72, p. 79–93.
326. Steers R.M., Sanchez-Runde C.J., Nardon J. (2010). *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. UK: Cambridge University Press, New York.
327. Stripeikis O., Ramanauskas J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 1 (25), p. 224–230.

328. Stundžė L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijų sąsajos lyties aspektu // *Informacijos mokslai*, Nr. 53, p. 63–85. Prieiga internete: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/53/63-85.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/53/63-85.pdf) [žiūrėta 2013-06-28].
329. Subanidja S., Saputra A., Magdalena P., Wahyuningsih E., Siswanti I. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Implementation Through Corporate Culture on the Performance of Rurl bank Industry in Jabodetabek // *Journal of Global Management*, Vol. 6, No. 1, p. 49–54.
330. Suderman J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development // *Journal Practical Consulting*, Vol. 4, Iss. 1, p. 52–58.
331. Sun L.T., Yu R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost // *Review of Accounting and Finance*, Vol. 14, Iss. 3, p. 262–284.
332. Sun S. (2008). Organizational Culture and Its Themes // *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 12, p. 137–141.
333. Supanti D., Fredline K.B.L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Iss. 7, p. 1479–1498.
334. Sutherland J., Conwell D. (2004). *Key Concepts in Strategic Management*. Palgarve: Macmillan.
335. Šimanskienė L. (2002a). Kultūrų skirtingumų analizė // *Tiltai*, Nr. 10, p. 229–236.
336. 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.
337. Šimanskienė L. (2001). *Organizacinės kultūros formavimas Lietuvos įmonėse: teorija ir praktika*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
338. Šimanskienė L. (2002b). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU.
339. Šimanskienė L. (2008a). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda: KU.
340. Šimanskienė L. (2008b). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), p. 1–6.
341. Šimanskienė L., Sandu L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (10), p. 201–210. Prieiga internete: [http://www.ku.lt/smf/files/2012/06/Regional\\_2013.pdf](http://www.ku.lt/smf/files/2012/06/Regional_2013.pdf) [žiūrėta 2013-10-10].
342. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 20 (1), p. 146–153.

343. Šimanskienė L., Seilius A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU.
344. Švagždienė B., Čepienė K., Bradauskienė K. (2011). Diagnostinės organizacinės kultūros prielaidos turizmo sektoriuje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva*, Nr. 1 (21), p. 108–121.
345. Taleghani M., Delafrouz N., Tonekaboni S.M.S. (2012). Investigation of Corporate Social Responsibility's Effect on Industrial Brand Performance in Industrial Markets // *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2 (10), p. 10598–10606.
346. 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.
347. Taormina R.J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture // *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, Iss. 1, p. 85–102.
348. Taras V., Rowney J., Steel P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture // *Journal of International Management*, No. 15, p. 357–373.
349. Tauginienė L. (2016). Socialiai atsakingas universitetas // *Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje*. Mokslo studija, p. 253–274.
350. 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.
351. Tidickis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
352. Tong C. (2014). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong // *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 1, p. 19–47.
353. Trice H.M., Beyer J.M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials // *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, p. 653–669.
354. Tucker, R. W., McCoy W.J., Evans L.C. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture? // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 5, p. 4–11.
355. Tureac C.E. (2005). The Components of the Organizational Culture // *Economica*, No. 1, p. 77–91.
356. Turner B.A. (1986). Sociological Aspects of Organizational Symbolism // *Organization Studies*, No. 7 (2), p. 101–115.
357. Tushman M. L., O'Reilly C. A. (1997). *Winning through innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

358. Ubius U., Alas R. (2009). Organizational Culture as Predictors of Social Responsibility // *Engineering Economics*, No 1 (61), p. 90–99.
359. Uddin M. J., Luva R. H., Hossian S. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh // *International Journal of Business and Management*, No. 8 (2), p. 63–77. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2013-10-28].
360. Vaitkevičius R., Saudargienė A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU.
361. Vaitkevičius S., Stukaitė D. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės formavimas racionalaus veikimo kontekste // *Economics and Management*, Nr. 14, p. 624–632. Prieiga per EBSCO[žiūrėta 2013-10-10].
362. Valackienė A., Mikėnė S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
363. Valencia J.C.N., Jiménez D.J., Valle R.S. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture // *Management Decision*, Vol. 49, Iss. 1, p. 55–72.
364. 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, Iss. 6, p. 997–1015.
365. Vanagas P., Abramavičius Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // *Ekonomika ir vadyba – tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas.
366. 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.
367. Vasiljevas A., Pučėtaitė R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 36, p. 193–212.
368. Vasiljevienė N., Vasiljevas A. (2008). *Verslo visuomenės santykiai – įmonių socialinė atsakomybė*. Europos Komisija. Kaunas: Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai. Prieiga internete: <[http://www.chamber.lt/download/een /socialine\\_atsakomybe.pdf](http://www.chamber.lt/download/een/socialine_atsakomybe.pdf)> [žiūrėta 2013-10-15].
369. Vaznonis B., Startienė G. (2009). Žemės ūkio išorės efektų ekonominio reguliavimo socialinės atsakomybės aspektai // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 335–344.
370. Viinamaki O.P. (2012). Embedding Value-Based Organization: an Identification of Critical Success Factors and Challenges // *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, Vol. 1 (3), p. 37–67.
371. Vilkė R. (2014). Corporate Social Responsibility as Innovation: Recent Development in Lithuania // *Economics and Business*, No. 26, p. 119–125.
372. Vishnubhai P.N. (2012). The Impact of CSR Perception on Job Attitudes of Employees in India // *Advances In Management*, No. 5 (7), p. 58–61. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2013-10-29].

373. Vitell S.J. (2015). A Case for Consumer Social Responsibility (CnSR): Including a Selected Review of Consumer Ethics/Social Responsibility Research // *Journal of Business Ethics*, No. 130, p. 767–774.
374. Vveinhardt J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2 (9), p. 332–338.
375. Vveinhardt J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 5 (29), p. 221–230. Prieiga per EBSCO[žiūrėta 2013-10-28].
376. Vveinhardt J., Gulbovaitė E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (34), p. 167–173.
377. Vveinhardt J., Nikaitė I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (17), p. 176–186.
378. Wallace J., Hunt J., Richards Ch. (1999). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and managerial values // *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 7, p. 548–564.
379. Wallace M., Weese J. (1995). Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations // *Journal of Sport Management*, No. 9, p. 182–193.
380. Wallach E. (1983). Individuals and organization: the cultural match // *Training and Development Journal*, Vol.12, p.28–36.
381. Wallach E. J. (1983). Individuals and organizations: the culture match // *Training and Development Journal*, No. 2, p. 29–36.
382. Weyzing F. (2008). Political and Economic Arguments for Corporate Social Responsibility: Analysis and a Proposition Regarding the CRS Agenda // *Journal of Business Ethics*. Springer.
383. Wilkins A.L. (1984). The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems // *Human Resource Management*, No. 23 (1), p. 41–60.
384. Wilkins A.L., Ouchi W.G. (1983). Efficient culture: exploring the relationship between culture and organizational performance // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, p. 468–481.
385. Williams C. (2007). Research methods // *Journal of Business and Economic Research*, Vol. 5, No. 3, p. 65–72.
386. Wouters K., Maesschalck J. (2014). Surveying organizational culture to explore grid-group cultural theory // *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, Iss. 2, p. 224–246.

387. Xenikou A., Furnkam A. (1996). A correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture // *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, p. 349–371.
388. Xenikou A., Simosi M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictor of Business unit Performance // *Journal of managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, p. 566–579.
389. Zakarevičius P., Žukauskas P. (2007). ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai // *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Straipsnių rinkinio sudarytojai: LR ūkio ministerija Ekonominių tyrimų centras, p. 83–102.
390. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, p. 201–208.
391. Zohrabi M. (2013). Mixed Methods Research: Instrument, Validity, Reliability and Reporting Findings // *Theory and Practice in Language Studies*, Vol. 3, No. 2, p. 254–262.
392. Гринберг Д., Бэйрон Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. Москва: Вершина.
393. Дафт Р.Л. (2006). *Менеджмент: [для слушателей программ MBA]*. Санкт-Петербург: Питер.
394. Камерон К. С., Куинн Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер, с. 14.
395. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
396. Соломанидина Т.О. (2007). *Организационная культура компании*. Москва: ИНФРА.
397. Спивак А. В. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
398. Шейн Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.

## **PRIEDAI**

### Organizacinės kultūros suvokimas

| Mokslininkai                      | Apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hosfede (1980)                    | OK apibūdinama kaip kolektyvinis procesas, tai atskiria vienos grupės narius nuo kitų grupių narių                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ouchi (1981)                      | OK – tai organizacijos simboliai, ceremonijos, mitai, kurie remiasi pagrindinėmis organizacijos vertybėmis ir įsitikinimais ir daro įtaką darbuotojams                                                                                                                                                                                                                               |
| Peters, Waterman (1982)           | OK – tai dominuojančios <i>vertybės</i> , kurias skelbiamos apsakymuose, atsiminimuose, legendose, mituose; polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas ir judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo pagrįstumas                                                                                                |
| Wallach (1983)                    | OK – bendras darbuotojų supratimas, kaip viskas daroma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Schein (1984; 1992)               | Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ir atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje ir integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas |
| Jaques, Garland (1987)            | OK – tai organizacijos papročiai ir tradicinis mąstymo bei veiklos būdas, kurių daugiau ar mažiau laikosi visi jos nariai ir kuriuos turi suvokti ir bent iš dalies pripažinti naujokai, kad būtų tose organizacijose priimti                                                                                                                                                        |
| Denison (1990)                    | OK akcentuoja kultūros <i>vertybes</i> , įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinti valdymo principus                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kotter, Heskett (1992)            | OK suvokiama kaip bendri įsitikinimai ir <i>vertybės</i> organizacijoje, kas padeda formuoti darbuotojų elgesį                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Shuler (1992)                     | OK – tai organizacijos <i>vertybių</i> sistema, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje. Čia pasireiškia kaita nuo tradicinių (kai žmonės motyvuojami tik jų interesus tenkinančiais metodais) iki naujausios organizacinės kultūros prielaidų (žmonės suinteresuoti darbu, sukurta savimotyvacijos sistema, darbuotojai lojalūs organizacijai)                   |
| Mathis, Jackson (1994)            | OK – tai tam tikrų <i>vertybių</i> ir pasitikėjimo modelis, duotas organizacijos nariams, kad laikytųsi taisyklių ir skatintų tam tikrą darbuotojų elgseną                                                                                                                                                                                                                           |
| Sonnenfeld (1995)                 | OK – tai pagrindinės nuostatos, kuriomis žmonės dalinasi apie organizacijos <i>vertybes</i> , normas, simbolius, kalbą, ritualus ir mitus – elementai, kurie suteikia prasmę organizacijos narystei ir pripažįstami kaip tam tikras elgesio gidas                                                                                                                                    |
| Schermerhorn, Hunt, Osborn (1995) | OK apibrėžiama kaip <i>vertybių</i> ir įsitikinimų sistema, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Guščinskienė (1999)               | OK apibrėžiama kaip <i>vertybių</i> sistema, suprantama ir priimtina organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti ir palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančių išsiskirti iš kitų organizacijų                                                                                                                       |
| Gainey, Kelley, Hill (1999)       | OK suvokiama kaip bendras visiems darbo grupės nariams požiūris, turintis įtakos jų veiksmams, poelgiams ir reakcijai į aplinką                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Amstrong (1999)                   | OK yra įsitikinimų, pažiūrų, prielaidų ir <i>vertybių</i> (net ir nelabai išryškėjusių) visuma, formuojanti žmonių veiklos ir sąveikos būdą, nuo kurio labai daug priklauso, kaip žmonės atlieka darbą                                                                                                                                                                               |
| Cameron, Quinn (1999)             | OK – visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos ir tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai                                                                                                                                                                                           |
| Alekniene (2003)                  | OK – tai organizacijos veiklos elementas, pagrįstas formaliomis ir neformaliomis organizacijos bei individų <i>vertybėmis</i> , turintis įtakos organizacijos veiklos pobūdžiui ir efektyvumui                                                                                                                                                                                       |
| Ogaard, Larsen, Marnburg (2005)   | OK gali būti apibrėžiama kaip tarpusavyje susijusi vertybių ir elgsenos būdų visuma, būdinga tam tikrai organizacijai ir turinti tendenciją išlikti                                                                                                                                                                                                                                  |

| Mokslininkai                                   | Apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiol, Louis, Martin, iš R-vasi, Schultz (2006) | OK – tai visuma prielaidų, lydinčių suvokimą ir veiksmus organizacijose, nurodydama tinkamą elgseną skirtingose situacijose                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lovrinčević (2007)                             | OK yra visuma <i>vertybių</i> , normų, elgsenos standartų, lūkesčių, kontroliuojanti, kaip individai ir jų grupės elgiasi bei dirba organizacijoje, kad įgyvendintų organizacijos tikslus                                                                                                                                                                               |
| Millman (2007)                                 | OK apibūdinama kaip visuma prielaidų, praktikų ir normų, kurias žmonės organizacijoje įsisąmonina per tam tikrą laiką                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Lovrinčević (2007)                             | OK tapatinama su visuma nuomonių ir reikšmių, būdingų visiems grupės nariams. OK padeda suprasti, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbe, kaip darbas turėtų būti atliekamas. Ji veikia vadovavimo stilių, darbuotojų požiūrį į darbą ir tai, kas tinka ir kas ne                                                                                                         |
| Clegg ir Baley (2008)                          | OK aiškinama kaip organizacijos valdymas, sutelkiant darbuotojus vykdyti bendrus projektus, kurti vertybes ar simbolius, užsiimti visuomeniška organizacijos veikla, kasdien bendradarbiaujant su visais organizacijos nariais                                                                                                                                          |
| Sun (2008)                                     | OK apibrėžiama kaip giliai įsišaknijusios <i>vertybės</i> ir įsitikinimai, bendri visiems organizacijos nariams                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Šimanskienė(2008b)                             | OK – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis žmogiškosiomis, emocinėmis, kultūrinėmis <i>vertybėmis</i>                                                                                |
| Purlys (2009)                                  | OK – tai <i>vertybių</i> sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos bei elgsenos taisyklėmis, taip išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos                                        |
| Steers, Sanchez-Runde, Nardon (2010)           | OK apibrėžiama kaip sąveika tarp grupės narių, kurie mokosi dirbdami grupėje ir įgydami tam tikras nuostatas, formuodamiesi atitinkamą elgesį ir vertybes, tai veikia grupės narių požiūrį ir socialinę elgseną                                                                                                                                                         |
| Šimanskienė, Tarasevičius (2010)               | OK – tai valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų                                                                                                                                                                                              |
| Kvedaravičienė (2013)                          | OK yra organizacijos vertybių, nuostatų, lūkesčių ir elgsenos normų visuma, priimtina daugumai organizacijos narių ir padedanti organizacijai patenkinti visų jos narių poreikius, siekiant organizacijos tikslų                                                                                                                                                        |
| Arifin ir kt. (2014)                           | OK gali būti apibrėžiama kaip persektyva, puoselėjamos <i>vertybės</i> ir elgesys, kuriuo yra tikima ir kurio mokomasi, vienu metu visų organizacijos narių siekiant organizacijos tapatumo                                                                                                                                                                             |
| Chao ir kt. (2015)                             | OK – tai <i>vertybės</i> ir įsitikinimai, kuriais dalijasi visi organizacijos nariai                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Barbars (2015)                                 | OK apibrėžiama kaip <i>vertybės</i> ir įsitikinimai, perduodami organizacijos nariams ir turintys įtakos darbuotojų sprendimams bei elgesiui                                                                                                                                                                                                                            |
| Gomez-Miranda ir kt. (2015)                    | OK suvokiama kaip organizacijos narių sąveika, atliekant šias funkcijas: perteikti tapatumo jausmą organizacijos nariams, įsipareigojimą už save ir kitus, siekti sistemos stabilumo, daryti įtaką formuojant organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos narių elgesiui, todėl gali būti suprantama kaip valdymo priemonė |
| Pepey ir kt. (2016)                            | OK apibrėžiama kaip kolektyvinės <i>vertybės</i> , įsitikinimai, prielaidos, lūkesčiai, filosofija, tai suburia organizacijos narius                                                                                                                                                                                                                                    |

Šaltinis: sudaryta disertacijos autorės.

## Pirminis socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo klausimynas

| Ko-<br>das                                            | Kriterijų konceptualizuojantis klausimas-teiginys                                                                                       | Klausimo-teiginio šaltinis                          |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| VERTYBĖS                                              |                                                                                                                                         |                                                     |
| V1                                                    | Organizacijoje yra aišrios ir nuoseklios vertybės, kurios reglamentuoja, kaip vykdyti veiklą                                            | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)        |
| V2                                                    | Organizacijos kuriama aplinka lemia jos deklaruojamų vertybių atitikimą darbuotojų asmeninėms vertybėms                                 | Asmeniniai klausimai                                |
| V3                                                    | Organizacijos vertybės darbuotojams primenamos per susirinkimus                                                                         |                                                     |
| V4                                                    | Organizacijoje vadovaujama numatytais vertybėmis, jos visiems darbuotojams žinomos                                                      |                                                     |
| V5                                                    | Organizacijos vertybės įprasmina veiksmingą darbą, kurį atlieka darbuotojai                                                             |                                                     |
| V6                                                    | Organizacijos vertybės padeda teisingai elgtis dviprasmiškose situacijose                                                               |                                                     |
| KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS                |                                                                                                                                         |                                                     |
| KD1                                                   | Organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti komandoje                                                                                   | Japonijos organizacinės kultūros skalė (JOCS)       |
| KD2                                                   | Vadovai skatina darbuotojus keistis nuomonėmis ir idėjomis                                                                              |                                                     |
| KD3                                                   | Organizacijoje darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais | Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (OCAQ) |
| KD4                                                   | Visų lygių vadovai dirba kartu kaip komanda, siekdami geriausio rezultato                                                               | Asmeninis klausimas                                 |
| KD5                                                   | Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu ir pagalba vieni kitiems                                                               |                                                     |
| KD6                                                   | Komandos nariai vieni kitiems padeda, iškilus sunkumams vykdant užduotis                                                                |                                                     |
| BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOJE (KULTŪRINIŲ RYŠIŲ TINKLAS) |                                                                                                                                         |                                                     |
| BO1                                                   | Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę dėl priimamo sprendimo                                                                | Japonijos organizacinės kultūros skalė (JOCS)       |
| BO2                                                   | Organizacijoje vertinamos idėjos ir kiekvieno darbuotojo indėlis                                                                        |                                                     |
| BO3                                                   | Organizacijos vadovai pasirengę atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus                                                         |                                                     |
| BO4                                                   | Vadovai susistemina informaciją, kuri leidžia efektyviau spręsti problemas organizacijoje                                               | Organizacinės kultūros suderinamumo metodas (OCP)   |
| BO5                                                   | Organizacijoje laisvai gaunama darbui būtina informacija                                                                                |                                                     |
| BO6                                                   | Organizacijoje laisvai bendraujama tarp skirtingų hierarchinių lygmenų                                                                  | Asmeninis klausimas                                 |
| HEROJAI /LYDERIAI                                     |                                                                                                                                         |                                                     |
| H1                                                    | Organizacijoje yra ryškių lyderių, kuriuos pripažįsta darbuotojai                                                                       | Asmeniniai klausimai                                |
| H2                                                    | Organizacijos herojai organizacijoje gerbiami, jais žavimasi (didžiuojamasi)                                                            |                                                     |
| H3                                                    | Organizacijos herojai yra pavyzdys visiems darbuotojams                                                                                 |                                                     |
| H4                                                    | Herojų nuopelnai žinomi organizacijos darbuotojams                                                                                      |                                                     |
| H5                                                    | Organizacijos herojai motyvuoja kitus organizacijos narius siekti tikslų                                                                |                                                     |
| H6                                                    | Organizacijos herojai rodo pavyzdį, kaip reikia elgtis siekiant organizacijos tikslų                                                    |                                                     |
| SIMBOLIAI                                             |                                                                                                                                         |                                                     |
| S1                                                    | Organizacijos simbolio reikšmė daugeliui darbuotojų yra žinoma                                                                          | Asmeniniai klausimai                                |
| S2                                                    | Organizacijoje yra nemažai organizacijos simboliką atskleidžiančių daiktų (kalendorių, puodelių, rašymo priemonių ir kt.)               |                                                     |
| S3                                                    | Lojalūs klientai skatinami dovanomis su įmonės simbolika                                                                                |                                                     |
| S4                                                    | Organizacijos simbolika daro ją pranašesnę prieš kitas organizacijas                                                                    |                                                     |
| S5                                                    | Organizacijos simbolis atkreipia dėmesį į tam tikras organizacijos charakteristikas                                                     |                                                     |
| S6                                                    | Organizacijos simbolis informuoja visuomenę apie organizacijos veiklą ir pagrindines vertybes                                           |                                                     |

| Ko-<br>das              | Kriterijų konceptualizuojantis klausimas-teiginys                                                                                           | Klausimo-teiginio šaltinis                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ISTORIJS                |                                                                                                                                             |                                                      |
| I1                      | Nauji organizacijos darbuotojai supažindinami su jos istorija                                                                               | Asmeniniai klausimai                                 |
| I2                      | Organizacijos istorija leidžia darbuotojams didžiuotis savo organizacija                                                                    |                                                      |
| I3                      | Organizacijos istorija daro įtaką darbuotojų lojalumui                                                                                      |                                                      |
| I4                      | Organizacijos istorija perduoda darbuotojams organizacinės kultūros vertybes                                                                |                                                      |
| I5                      | Organizacijos istorija kuria savitą organizacijos įvaizdį                                                                                   |                                                      |
| I6                      | Organizacijos istorija paaiškina organizacijoje vykstančius pokyčius                                                                        |                                                      |
| RITUALAI (CEREMONIJOS)  |                                                                                                                                             |                                                      |
| R1                      | Organizacijoje organizuojami pagerbimo ir apdovanojimo ritualai, kurie sustvirtina vertybes ir kultūrą                                      | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) |
| R2                      | Organizacijoje organizuojamos darbuotojų integravimo šventės (bendri susibūrimai, išvykos)                                                  | Asmeniniai klausimai                                 |
| R3                      | Organizacijoje puoselėjamas darbuotojų pripažinimo ritualas (įkūrėjo sveikinimas, padėka, iškilmingi pietūs, geriausio darbuotojo rinkimai) |                                                      |
| R4                      | Organizacijoje rengiamos šventės, kurios tapo tradiciniais renginiais                                                                       |                                                      |
| R5                      | Organizacijos tradicijos, ritualai padeda darbuotojams jaustis stabiliai, puoselėja vieningumą ir socialinį bendrumą                        |                                                      |
| R6                      | Organizacijos tradicijos, ritualai įtraukia naujus darbuotojus į organizacijos gyvenimą                                                     |                                                      |
| POŽIŪRIS Į KLIENTĄ      |                                                                                                                                             |                                                      |
| PK1                     | Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai lemia organizacijos pokyčius                                                                      | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)         |
| PK2                     | Klientai tiesiogiai veikia organizacijos sprendimus                                                                                         |                                                      |
| PK3                     | Organizacijos prioritetą – klientų poreikių tenkinimas                                                                                      | Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (OCAQ)  |
| PK4                     | Organizacijos politika ir procedūros nukreiptos į pagalbos klientams ir vartotojams teikimą                                                 |                                                      |
| PK5                     | Darbuotojai visada ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą                                                                     |                                                      |
| PK6                     | Jei klientams kyla problemų dėl produkto, kurį jie gauna, ar paslaugos, kuri jiems suteikiama, jos visada išsprendžiamos kliento naudai     |                                                      |
| VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI |                                                                                                                                             |                                                      |
| VM1                     | Organizacijos vizijoje, misijoje atsispindi vertybinės nuostatos                                                                            | Asmeninis klausimas                                  |
| VM2                     | Organizacijos vizija motyvuoja darbuotojus                                                                                                  | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)         |
| VM3                     | Organizacija turi aiškią misiją, kuri atliekamam darbui suteikia prasmę ir kryptį                                                           |                                                      |
| VM4                     | Organizacijos strateginės kryptys yra aiškos                                                                                                |                                                      |
| VM5                     | Organizacijos vadovai nustato tikslus, kurie yra ambicingi, bet realūs                                                                      |                                                      |
| VM6                     | Organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, siekiant ilgalaikės perspektyvos                                                     |                                                      |
| VADOVAVIMAS             |                                                                                                                                             |                                                      |
| VA1                     | Vadovai reaguoja į situaciją ir kryptingai vadovauja                                                                                        | Organizacijos vertinimo tyrimas (OAS)                |
| VA2                     | Vadovai supažindina darbuotojus su organizacijos politika, vertybėmis ir tikslais                                                           | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) |
| VA3                     | Vadovai kuria bendradarbiavimo atmosferą ir geba tinkamai spręsti konfliktus                                                                |                                                      |
| VA4                     | Vadovai skatina darbuotojus tobulėti savo darbe                                                                                             |                                                      |
| VA5                     | Vadovai padeda savo padalinio darbuotojams siekti ne tik darbe iškeltų, bet ir asmeninių tikslų                                             |                                                      |
| VA6                     | Vadovas pats ieško išteklių, kurie būtini naujoms idėjoms įgyvendinti                                                                       |                                                      |

| Ko-<br>das               | Kriterijų konceptualizuojantis klausimas-teiginys                                                                                                              | Klausimo-teiginio šalti-<br>nis                                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INOVACIJOS /KŪRYBINGUMAS |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                              |
| IN1                      | Vadovai skatina pavaldinius nuolat atnaujinti darbo metodus                                                                                                    | Organizacinės kultūros<br>vertinimo instrumentas<br>(OCAI)<br><br>Organizacijos vertinimo<br>tyrimas (OAS)<br><br>Denisono organizacinės<br>kultūros skalė (DOCS)<br><br>Asmeninis klausimas |
| IN2                      | Skatinamas kūrybiškumas, vadovai priima permainas                                                                                                              |                                                                                                                                                                                              |
| IN3                      | Organizacijoje diegiamos inovacijos ir apdovanojami tiems, kurie rizikuoja                                                                                     |                                                                                                                                                                                              |
| IN4                      | Organizacijoje į nesėkmes žvelgiama kaip į galimybę mokytis ir tobulėti                                                                                        |                                                                                                                                                                                              |
| IN5                      | Inovacijos organizacijoje traktuojamos kaip vertybė                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
| IN6                      | Organizacijoje skatinama diegti naujoves                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |
| SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ     |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                              |
| SA1                      | Organizacijoje daug dėmesio skiriama aplinkos apsaugai, siekiant mažinti bet kokį neigiamą organizacijos veiklos poveikį aplinkai                              | Asmeniniai klausimai                                                                                                                                                                         |
| SA2                      | Organizacijoje siekiama užtikrinti saugias ir sveikas (ergonomiškas) darbo sąlygas                                                                             |                                                                                                                                                                                              |
| SA3                      | Organizacijoje siekiama užtikrinti lygias teises, laikantis LR Konstitucijoje ir darbo įstatymuose nustatytų diskriminacijos pagal amžių, lytį, kilmę nuostatų |                                                                                                                                                                                              |
| SA4                      | Organizacijoje skiriama lėšų labdarai                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                              |
| SA5                      | Organizacijos deklaruojama socialinė atsakomybė padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus                                                          |                                                                                                                                                                                              |
| SA6                      | Organizacijos vykdoma socialinė atsakomybė prisideda prie organizacijos organizacinės kultūros kūrimo                                                          |                                                                                                                                                                                              |

## Klausimynas ekspertams

### Gerb. eksperte,

Mokslinės literatūros analizė organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingose įmonėse klausimu atskleidė, kad yra gana daug organizacinės kultūros vertinimo metodikų, kuriose išskiriami organizacinės kultūros vertinimo kriterijai yra gana skirtingi. Be to, pastebėta, kad mokslininkai, apibrėždami organizacinę kultūrą teoriniu aspektu, ją dažniausiai siūlo analizuoti remiantis septyniais organizacinės kultūros elementais, kurie dažnu atveju neįtraukiami į organizacinės kultūros vertinimo instrumentus /metodikas. Taigi susisteminus 15 organizacinės kultūros vertinimo instrumentų /metodikų išskirta 12 kriterijų, pagal kuriuos dažniausia vertinama organizacinė kultūra. Kiekvienam kriterijui vertinti išskirta po 6 teiginius.

*Ekspertinio vertinimo tikslas – išsiaiškinti, ar planuojamo pobūdžio tyrimui išskirtos instrumento dimensijos ir kiekvienai dimensijai išskirti teiginiai, Jūsų, kaip eksperto, nuomone, yra tinkami organizacinės kultūros vertinimui tirti.*

Pateikiama klausimyno vertinimo balų reikšmė:

- 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.

Jūsų, kaip eksperto, nuomonė yra labai svarbi, todėl prašyčiau savo komentarus ir pastabas išreikšti prie kiekvieno teiginio tam skirtame stulpelyje. Tai leis padaryti išvadą, kurie teiginiai ir kriterijai yra tiksliausi, siekiant įvertinti organizacinę kultūrą socialiai atsakingose organizacijose.

| Ko-<br>das                             | Kriterijų konceptualizuojantis klausimas-teiginys                                                                                       | Klausimo-teiginio<br>šaltinis                       | Verti-<br>nimas | Komen-<br>taras |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| VERTYBĖS                               |                                                                                                                                         |                                                     |                 |                 |
| V1                                     | Organizacijoje yra aiškos ir nuoseklios vertybės, kurios reglamentuoja, kaip reikia vykdyti veiklą                                      | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)        |                 |                 |
| V2                                     | Organizacijos kuriama aplinka lemia jos deklaruojamų vertybių atitikimą darbuotojų asmeninėms vertybėms                                 | Asmeniniai klausimai                                |                 |                 |
| V3                                     | Organizacijos vertybės darbuotojams primenamos per susirinkimus                                                                         |                                                     |                 |                 |
| V4                                     | Organizacijoje vadovaujamosi numatytomis vertybėmis, jos visiems darbuotojams žinomos                                                   |                                                     |                 |                 |
| V5                                     | Organizacijos vertybės įprasmina veiksmingą darbą, kurį atlieka darbuotojai                                                             |                                                     |                 |                 |
| V6                                     | Organizacijos vertybės padeda teisingai elgtis dviprasmiškose situacijose                                                               |                                                     |                 |                 |
| KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS |                                                                                                                                         |                                                     |                 |                 |
| KD1                                    | Organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti komandoje                                                                                   | Japonijos organizacinės kultūros skalė (JOCS)       |                 |                 |
| KD2                                    | Vadovai skatina darbuotojus keistis nuomonėmis ir idėjomis                                                                              |                                                     |                 |                 |
| KD3                                    | Organizacijoje darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais | Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (OCAQ) |                 |                 |
| KD4                                    | Visų lygių vadovai dirba kartu kaip komanda, siekdami geriausio rezultato                                                               |                                                     |                 |                 |
| KD5                                    | Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu ir pagalba vieni kitiems                                                               | Asmeniniai klausimai                                |                 |                 |

|                                                              |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|--|
| KD6                                                          | Komandos nariai vieni kitiems padeda, iškilus sunkumams vyk-dant užduotis                                               |                                                               |  |  |
| <b>BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOJE (KULTŪRINIŲ RYŠIŲ TINKLAS)</b> |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
| BO1                                                          | Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę dėl prii-mamo sprendimo                                               | <i>Japonijos organiza-cinės kultūros skalė (JOCS)</i>         |  |  |
| BO2                                                          | Organizacijoje vertinamos idėjos ir kiekvieno darbuotojo indė-lis                                                       |                                                               |  |  |
| BO3                                                          | Organizacijos vadovai pasirenę atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus                                          |                                                               |  |  |
| BO4                                                          | Vadovai susistestina informaciją, kuri leidžia efektyviau spręsti problemas organizacijoje                              |                                                               |  |  |
| BO5                                                          | Organizacijoje laisvai gaunama darbui būtina informacija                                                                | <i>Organizacinės kul-tūros suderinamumo metodas (OCP)</i>     |  |  |
| BO6                                                          | Organizacijoje laisvai bendraujama tarp skirtingų hierarchinių lygmenų                                                  | <i>Asmeninis klausimas</i>                                    |  |  |
| <b>HEROJAI (LYDERIAI)</b>                                    |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
| H1                                                           | Organizacijoje yra ryškių lyderių, kuriuos pripažįsta darbuoto-jai                                                      | <i>Asmeniniai klausi-mai</i>                                  |  |  |
| H2                                                           | Organizacijos herojai gerbiami organizacijoje, jais žavimasi (didžiuojamasi)                                            |                                                               |  |  |
| H3                                                           | Organizacijos herojai yra pavyzdys visiems darbuotojams                                                                 |                                                               |  |  |
| H4                                                           | Herojų nuopelnai žinomi organizacijos darbuotojams                                                                      |                                                               |  |  |
| H5                                                           | Organizacijos herojai motyvuoja kitus organizacijos narius siekti tikslų                                                |                                                               |  |  |
| H6                                                           | Organizacijos herojai rodo pavyzdį, kaip reikia elgtis siekiant organizacijos tikslų                                    |                                                               |  |  |
| <b>SIMBOLIAI</b>                                             |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
| S1                                                           | Organizacijos simbolio reikšmė daugeliui darbuotojų yra ži-noma                                                         | <i>Asmeniniai klausi-mai</i>                                  |  |  |
| S2                                                           | Organizacijoje yra nemažai organizacijos simboliką atspindin-čių daiktų (kalendorių, puodelių, rašymo priemonių ir kt.) |                                                               |  |  |
| S3                                                           | Lojalūs klientai skatinami dovanomis su įmonės simbolika                                                                |                                                               |  |  |
| S4                                                           | Organizacijos simbolika daro ją pranašesnę kitų organizacijų atžvilgiu                                                  |                                                               |  |  |
| S5                                                           | Organizacijos simbolis atkreipia dėmesį į tam tikras organiza-cijos charakteristikas                                    |                                                               |  |  |
| S6                                                           | Organizacijos simbolis informuoja visuomenę apie organiza-cijos veiklą ir pagrindines vertybes                          |                                                               |  |  |
| <b>ISTORIJOS</b>                                             |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
| I1                                                           | Nauji organizacijos darbuotojai supažindinami su jos istorija                                                           | <i>Asmeniniai klausi-mai</i>                                  |  |  |
| I2                                                           | Organizacijos istorija leidžia darbuotojams didžiuotis savo or-ganizacija                                               |                                                               |  |  |
| I3                                                           | Organizacijos istorija daro įtaką darbuotojų lojalumui                                                                  |                                                               |  |  |
| I4                                                           | Organizacijos istorija perduoda darbuotojams organizacinės kultūros vertybes                                            |                                                               |  |  |
| I5                                                           | Organizacijos istorija kuria savitą organizacijos įvaizdį                                                               |                                                               |  |  |
| I6                                                           | Organizacijos istorija paaiškina organizacijoje vykstančius po-kyčius                                                   |                                                               |  |  |
| <b>RITUALAI (TRADICIJOS, CEREMONIJOS)</b>                    |                                                                                                                         |                                                               |  |  |
| R1                                                           | Organizacijoje organizuojami pagerbimo ir apdovanojimo ritu-alai, kurie sutvirtina vertybes ir kultūrą                  | <i>Organizacinės kul-tūros vertinimo inst-rumentas (OCAI)</i> |  |  |
| R2                                                           | Organizacijoje organizuojamos darbuotojų integravimo šven-tės (bendri susibūrimai, išvykos)                             | <i>Asmeniniai klausi-mai</i>                                  |  |  |

|                                |                                                                                                                                             |                                                      |  |  |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--|--|
| R3                             | Organizacijoje puoselėjamas darbuotojų pripažinimo ritualas (įkūrėjo sveikinimas, padėka, iškilmingi pietūs, geriausio darbuotojo rinkimai) |                                                      |  |  |
| R4                             | Organizacijoje rengiamos šventės, kurios jau tapo tradiciniais renginiais                                                                   |                                                      |  |  |
| R5                             | Organizacijos tradicijos, ritualai padeda darbuotojams jaustis stabiliai, puoselėja vieningumą ir socialinį bendrumą                        |                                                      |  |  |
| R6                             | Organizacijos tradicijos, ritualai įtraukia naujus darbuotojus į organizacijos gyvenimą                                                     |                                                      |  |  |
| <b>POŽIŪRIS Į KLIENTĄ</b>      |                                                                                                                                             |                                                      |  |  |
| PK1                            | Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai lemia organizacijos pokyčius                                                                      | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)         |  |  |
| PK2                            | Klientai tiesiogiai veikia organizacijos sprendimus                                                                                         | Organizacinės kultūros vertinimo klausimynas (OCAQ)  |  |  |
| PK3                            | Organizacijos prioritetas – klientų poreikių tenkinimas                                                                                     |                                                      |  |  |
| PK4                            | Organizacijos politika ir procedūros nukreiptos į pagalbos klientams ir vartotojams teikimą                                                 |                                                      |  |  |
| PK5                            | Darbuotojai visada ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą                                                                     |                                                      |  |  |
| PK6                            | Jei klientams kyla problemų dėl produkto, kurį jie gauna, ar paslaugos, kuri jiems suteikiama, jos visada išsprendžiamos kliento naudai     |                                                      |  |  |
| <b>VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI</b> |                                                                                                                                             |                                                      |  |  |
| VM1                            | Organizacijos vizijoje, misijoje atsiskleidžia vertybinės nuostatos                                                                         | Asmeninis klausimas                                  |  |  |
| VM2                            | Organizacijos vizija motyvuoja darbuotojus                                                                                                  | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)         |  |  |
| VM3                            | Organizacija turi aiškią misiją, kuri atliekamam darbui suteikia prasmę ir kryptį                                                           |                                                      |  |  |
| VM4                            | Organizacijos strateginės kryptys yra aiškos                                                                                                |                                                      |  |  |
| VM5                            | Organizacijos vadovai nustato tikslus, kurie yra ambicingi, bet realūs                                                                      |                                                      |  |  |
| VM6                            | Organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta siekiant ilgalaikės perspektyvos                                                      |                                                      |  |  |
| <b>VADOVAVIMAS</b>             |                                                                                                                                             |                                                      |  |  |
| VA1                            | Vadovai reaguoja į situaciją ir kryptingai vadovauja                                                                                        | Organizacijos vertinimo tyrimas (OAS)                |  |  |
| VA2                            | Vadovai supažindina darbuotojus su organizacijos politika, vertybėmis ir tikslais                                                           | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) |  |  |
| VA3                            | Vadovai kuria bendradarbiavimo atmosferą ir geba tinkamai spręsti konfliktus                                                                |                                                      |  |  |
| VA4                            | Vadovai skatina darbuotojus tobulėti savo darbe                                                                                             |                                                      |  |  |
| VA5                            | Vadovai padeda savo padalinio darbuotojams siekti ne tik darbe išskeltų, bet ir asmeninių tikslų                                            |                                                      |  |  |
| VA6                            | Vadovas pats ieško išteklių, kurie būtini naujoms idėjoms įgyvendinti                                                                       |                                                      |  |  |
| <b>INOVACIJOS</b>              |                                                                                                                                             |                                                      |  |  |
| IN1                            | Vadovai skatina pavaldinius nuolat atnaujinti darbo metodus                                                                                 | Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) |  |  |
| IN2                            | Skatinamas kūrybiškumas, vadovai priima permainas                                                                                           | Organizacijos vertinimo tyrimas (OAS)                |  |  |
| IN3                            | Organizacijoje diegiamos inovacijos ir apdovanojami tie, kurie rizikuoja                                                                    | Denisono organizacinės kultūros skalė (DOCS)         |  |  |
| IN4                            | Organizacijoje į nesėkmes žvelgiama kaip į galimybę mokytis ir tobulėti                                                                     |                                                      |  |  |
| IN5                            | Inovacijos organizacijoje traktuojamos kaip vertybė                                                                                         | Asmeninis klausimas                                  |  |  |
| IN6                            | Organizacijoje skatinama diegti naujoves                                                                                                    |                                                      |  |  |

| <b>SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ</b> |                                                                                                                                                                |                             |  |  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| SA1                         | Organizacijoje daug dėmesio skiriama aplinkos apsaugai, siekiant mažinti bet kokią neigiamą organizacijos veiklos poveikį aplinkai                             | <i>Asmeniniai klausimai</i> |  |  |
| SA2                         | Organizacijoje siekiama užtikrinti saugias ir sveikas (ergonomiškas) darbo sąlygas                                                                             |                             |  |  |
| SA3                         | Organizacijoje siekiama užtikrinti lygias teises, laikantis LR Konstitucijoje ir darbo įstatymuose nustatytų diskriminacijos pagal amžių, lytį, kilmę nuostatų |                             |  |  |
| SA4                         | Organizacijoje skiriama lėšų labdarai                                                                                                                          |                             |  |  |
| SA5                         | Organizacijos deklaruojama socialinė atsakomybė padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus                                                          |                             |  |  |
| SA6                         | Organizacijos vykdoma socialinė atsakomybė prisideda prie organizacijos organizacinės kultūros kūrimo                                                          |                             |  |  |

**Jūsų pareigos organizacijoje:**

- a) Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, generalinis direktorius) ☐
- b) Vidurinės grandies vadovas (padalinio vadovas) ☐
- c) Žemiausios grandies vadovas (brigadininkas, meistras) ☐
- d) Darbuotojas (neturintis pavaldinių) ☐

**Jūsų išsimokslinimas:**

- a) Vidurinis ☐
- b) Profesinis ☐
- c) Aukštesnysis ☐
- d) Aukštasis ☐
- e) Kita ..... ☐

**Jūsų lytis:**

- a) Vyras ☐
- b) Moteris ☐

**Jūsų amžius:**

- a) 18–25 ☐
- b) 26–34 ☐
- c) 35–44 ☐
- d) 45–54 ☐
- e) Daugiau nei 55 ☐

**JŪSŲ PASIŪLYMAI, KOMENTARAI**

---

**AČIŲ UŽ BENDRADARBIAVIMĄ**

## Ekspertinio vertinimo suvestinė

Pateikiama klausimyno vertinimo balų reikšmė:

- 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.

| Kodas                                                        | Kriterijų konceptualizuojantis klausimas-teiginys                                                                                       | 1 ekspertas | 2 ekspertas | 3 ekspertas | 4 ekspertas | 5 ekspertas | 6 ekspertas | Komentaras                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>VERTYBĖS</b>                                              |                                                                                                                                         |             |             |             |             |             |             |                                                                    |
| V1                                                           | Organizacijoje yra aiškos vertybės, kurios darbuotojams žinomos                                                                         | 5           | 4           | 3           | 4           | 5           | 4           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| V2                                                           | Organizacijos kuriama aplinka lemia jos deklaruojamų vertybių atitikimą darbuotojų asmeninėms vertybėms                                 | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| V3                                                           | Organizacijos vertybės nuolat akcentuojamos                                                                                             | 5           | 5           | 3           | 3           | 4           | 5           |                                                                    |
| V4                                                           | Organizacijoje darbuotojai puoselėja deklaruojamas vertybes                                                                             | 5           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| V5                                                           | Organizacijos vertybės įprasmina veiksmingą darbą, kurį atlieka darbuotojai                                                             | 3           | 2           | 3           | 3           | 3           | 2           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| V6                                                           | Organizacijos vertybės padeda teisingai elgtis dviprasmiškose situacijose                                                               | 5           | 5           | 3           | 5           | 4           | 5           |                                                                    |
| <b>KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS</b>                |                                                                                                                                         |             |             |             |             |             |             |                                                                    |
| KD1                                                          | Organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti komandoje                                                                                   | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| KD2                                                          | Vadovai skatina darbuotojus keisti nuomones ir idėjas                                                                                   | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| KD3                                                          | Organizacijoje darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| KD4                                                          | Visų lygių vadovai dirba kartu kaip komanda, siekdami geriausio rezultato                                                               | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| KD5                                                          | Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu ir pagalba vieni kitiems                                                               | 1           | 3           | 4           | 3           | 3           | 2           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| KD6                                                          | Komandos nariai vieni kitiems padeda, iškilus sunkumams vykdant užduotis                                                                | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| <b>BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOJE (KULTŪRINIŲ RYŠIŲ TINKLAS)</b> |                                                                                                                                         |             |             |             |             |             |             |                                                                    |
| BO1                                                          | Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomones priimant sprendimus                                                                  | 5           | 5           | 5           | 3           | 5           | 5           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| BO2                                                          | Organizacijos darbuotojai vengia gandų ir paskalų                                                                                       | 4           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| BO3                                                          | Organizacijos vadovai pasirenge atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus                                                         | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |                                                                    |
| BO4                                                          | Vadovai susistemina informaciją, kuri leidžia efektyviau spręsti problemas                                                              | 2           | 3           | 3           | 3           | 2           | 2           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| BO5                                                          | Organizacijoje visada teikiama darbui būtina informacija                                                                                | 4           | 5           | 4           | 5           | 4           | 5           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| BO6                                                          | Organizacijoje vyrauja neformalus bendravimas tarp skirtingų hierarchinių lygmenų                                                       | 5           | 5           | 4           | 5           | 4           | 4           | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |

| HEROJAI / LYDERIAI)                |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------|
| H1                                 | Organizacijoje yra išskirtinių lyderių, kuriuos darbuotojai pripažįsta                                                                                  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| H2                                 | Organizacijos herojai gerbiami, jais žavi-masi (didžiuojamasi)                                                                                          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| H3                                 | Organizacijos herojai yra pavyzdys visiems darbuotojams                                                                                                 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| H4                                 | Herojų nuopelnai žinomi organizacijos darbuotojams                                                                                                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| H5                                 | Organizacijos herojai motyvuoja kitus orga-nizacijos narius                                                                                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| H6                                 | Organizacijos herojai rodo pavyzdį, kaip reikia elgtis siekiant organizacijos tikslų                                                                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| SIMBOLIAI                          |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| S1                                 | Organizacijos simbolio reikšmė daugeliui darbuotojų yra žinoma                                                                                          | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| S2                                 | Organizacijoje yra nemažai organizacijos simboliką atspindinčių daiktų (kalendorių, puodelių, rašymo priemonių ir kt.)                                  | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |
| S3                                 | Lojalūs klientai skatinami dovanomis su į-monės simbolika                                                                                               | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| S4                                 | Organizacijos simbolika daro ją pranašesnę kitų organizacijų atžvilgiu                                                                                  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| S5                                 | Organizacijos simbolis atkreipia dėmesį į tam tikras organizacijos charakteristikas                                                                     | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| S6                                 | Organizacijos simbolis informuoja visuo-menę apie organizacijos veiklą ir pagrindi-nes vertybes                                                         | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| ISTORIJS                           |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| I1                                 | Nauji organizacijos darbuotojai supažindi-nami su jos istorija                                                                                          | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |                                                                    |
| I2                                 | Organizacijos istorija leidžia darbuotojams didžiuotis savo organizacija                                                                                | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |                                                                    |
| I3                                 | Organizacijos istorija daro įtaka darbuotojų lojalumui                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| I4                                 | Organizacijos istorija perduoda darbuoto-jams organizacinės kultūros vertybes                                                                           | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |
| I5                                 | Organizacijos istorija kuria savitą organiza-cijos įvaizdį                                                                                              | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| I6                                 | Organizacijos istorija paaiškina organizaci-joje vykstančius pokyčius                                                                                   | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| RITUALAI (TRADICIJOS, CEREMONIJOS) |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| R1                                 | Organizacijoje įsitvirtinę pagerbimo ir ap-dovanojimo ritualai, kurie įtvirtina vertybes ir kultūrą, įvertina darbuotojus                               | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas.  |
| R2                                 | Organizacijoje organizuojamos darbuotojų integravimo šventės (bendri susibūrimai, iš-vykos)                                                             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| R3                                 | Organizacijoje puoselėjamas darbuotojų pripažinimo ritualas (įkūrėjo ar vadovo svei-kinimas, padėka, iškilmingi pietūs, geriau-sio darbuotojo rinkimai) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| R4                                 | Organizacijoje rengiamos šventės, kurios tapo tradiciniais renginiais                                                                                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| R5                                 | Organizacijos tradicijos, ritualai padeda dar-buotojams jaustis stabiliai, puoselėja vienin-gumą ir socialinį bendrumą                                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |

|                                |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------|
| R6                             | Organizacijos tradicijos, ritualai įtraukia naujus darbuotojus į organizacijos gyvenimą                                                 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| <b>POŽIŪRIS Į KLIENTĄ</b>      |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| PK1                            | Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai lemia organizacijos pokyčius                                                                  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| PK2                            | Klientai tiesiogiai veikia organizacijos sprendimus                                                                                     | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| PK3                            | Organizacijos prioritetą – klientų poreikių tenkinimas                                                                                  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| PK4                            | Organizacijos politika ir procedūros nukreiptos į pagalbos klientams ir vartotojams teikimą                                             | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |
| PK5                            | Darbuotojai visada ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą                                                                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| PK6                            | Jei klientams kyla problemų dėl produkto, kurį jie gauna, ar paslaugos, kuri jiems suteikiama, jos visada išsprendžiamos kliento naudai | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| <b>VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI</b> |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| VM1                            | Organizacijos vizijoje, misijoje atsiskleidžia jos vertybinės nuostatos                                                                 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| VM2                            | Organizacijos vizija motyvuoja darbuotojus                                                                                              | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| VM3                            | Organizacija turi aiškią misiją, kuri atliekamam darbui suteikia prasmę ir kryptį                                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| VM4                            | Organizacijos strateginės kryptys yra aiškos                                                                                            | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| VM5                            | Organizacijos vadovai nustato tikslus, kurie yra ambicingi, bet realūs                                                                  | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |
| VM6                            | Organizacijos darbuotojai supranta, kas turi būti padaryta siekiant ilgalaikės perspektyvos                                             | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| <b>VADOVAVIMAS</b>             |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| VA1                            | Vadovai reaguoja į situaciją ir kryptingai vadovauja                                                                                    | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| VA2                            | Vadovai supažindina darbuotojus su organizacijos politika, vertybėmis ir tikslais                                                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| VA3                            | Vadovai kuria bendradarbiavimo atmosferą ir geba tinkamai spręsti konfliktus                                                            | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |                                                                    |
| VA4                            | Vadovai skatina darbuotojus tobulėti savo darbe                                                                                         | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| VA5                            | Vadovai padeda savo padalinio darbuotojams siekti ne tik darbe iškeltų, bet ir asmeninių tikslų                                         | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |
| VA6                            | Vadovas pats ieško išteklių, kurie būtini naujoms idėjoms įgyvendinti                                                                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| <b>INOVACIJOS</b>              |                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| IN1                            | Vadovai skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo darbo metodus                                                                         | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| IN2                            | Skatindami darbuotojų kūrybingumą vadovai siekia permainų                                                                               | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| IN3                            | Organizacijoje diegiamos inovacijos ir apdovanojami tiems, kurie rizikuoja                                                              | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |
| IN4                            | Organizacijoje į nesėkmes žvelgiama kaip į galimybę mokytis ir tobulėti                                                                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |                                                                    |

|                             |                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------|
| IN5                         | Inovacijos organizacijoje traktuojamos kaip vertybė                                                                                                                        | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| IN6                         | Organizacijoje skatinama diegti naujoves                                                                                                                                   | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |                                                                    |
| <b>SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ</b> |                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |                                                                    |
| SA1                         | Organizacijoje daug dėmesio skiriama aplinkos apsaugai, siekiant mažinti bet kokią neigiamą organizacijos veiklos poveikį aplinkai                                         | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |                                                                    |
| SA2                         | Organizacijoje siekiama užtikrinti saugias ir sveikas (ergonomiškas) darbo sąlygas                                                                                         | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |                                                                    |
| SA3                         | Organizacijoje stengiamasi užtikrinti lygias teises, vadovaujantis LR Konstitucijoje ir darbo įstatymuose pateiktomis diskriminacijos pagal amžių, lytį, kilmę nuostatomis | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę teiginys pakoreguotas   |
| SA4                         | Organizacijoje skiriama lėšų labdarai                                                                                                                                      | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |                                                                    |
| SA5                         | Organizacijos deklaruojama socialinė atsakomybė padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus                                                                      | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |                                                                    |
| SA6                         | Organizacijos vykdoma socialinė atsakomybė prisideda prie organizacijos organizacinės kultūros kūrimo                                                                      | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | Atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę atsisakyta šio teiginio |

**Jūsų pareigos organizacijoje:**

- a) Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, generalinis direktorius) ☐
- b) Vidurinės grandies vadovas (padalinio vadovas) ☐
- c) Žemiausios grandies vadovas (brigadininkas, meistras) ☐
- f) Darbuotojas (neturintis pavaldinių) ☐
- g) Kita ☐

**Jūsų lytis:**

- a) Vyras ☐
- b) Moteris ☐

**Jūsų išsimokslinimas:**

**Komentaras: pakoreguota atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę**

- a) vidurinis ☐
- b) aukštesnysis ☐
- c) aukštasis koleginis ☐
- d) aukštasis universitetinis ☐
- e) kita ☐

**Jūsų amžius:**

**Komentaras: pakoreguota atsižvelgiant į ekspertų išreikštą nuomonę**

- a) 18–25 ☐
- b) 26–34 ☐
- c) 35–44 ☐
- d) 45–54 ☐
- e) 55–64 ☐
- e) Daugiau nei 64 ☐

## Socialiai atsakingų organizacijų organizacinės kultūros vertinimo klausimynas

### Gerb. respondente,

Esu Klaipėdos universiteto doktorantė Jurgita Paužuolienė. Atlieku organizacinės kultūros vertinimo tyrimą socialiai atsakingose organizacijose. Jūsų, kaip respondento, nuomonė yra labai svarbi, todėl prašyčiau atsakyti į pateiktus klausimus. Tai leis įvertinti organizacinę kultūrą Jūsų organizacijoje ir numatyti tobulintinas sritis.

### 1. Prašome įvertinti kiekvieną teiginį, atsižvelgiant į Jūsų organizacijos organizacinę kultūrą, kur 1 – *VISIŠKAI NEPRITARIU*, 2 – *NEPRITARIU*, 3 – *IŠ DALIES PRITARIU*, 4 – *PRITARIU*, 5 – *VISIŠKAI PRITARIU*

| Kodas     | Kriterijų apibūdinantis teiginys                                                                                                        | 1 visiškai nepritariu | 2 nepritariu | 3 iš dalies pritariu | 4 pritariu | 5 visiškai pritariu |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------|---------------------|
| <b>V</b>  | <b><i>VERTYBĖS</i></b>                                                                                                                  |                       |              |                      |            |                     |
| V1        | Organizacijoje aiškiai apibrėžtos ir darbuotojams žinomos vertybės                                                                      |                       |              |                      |            |                     |
| V2        | Organizacijos kuriama aplinka lemia jos deklaruojamų vertybių atitikimą darbuotojų asmeninėms vertybėms                                 |                       |              |                      |            |                     |
| V3        | Organizacijos vertybės nuolat akcentuojamos                                                                                             |                       |              |                      |            |                     |
| V4        | Organizacijoje darbuotojai puoselėja deklaruojamas vertybes                                                                             |                       |              |                      |            |                     |
| V5        | Organizacijos vertybės padeda teisingai elgtis dviprasmiškose situacijose                                                               |                       |              |                      |            |                     |
| <b>KD</b> | <b><i>KOMANDINIS DARBAS IR BENDRADARBIAVIMAS</i></b>                                                                                    |                       |              |                      |            |                     |
| KD1       | Organizacijoje darbuotojai skatinami dirbti komandoje                                                                                   |                       |              |                      |            |                     |
| KD2       | Vadovai skatina darbuotojus keisti nuomonėmis ir idėjomis                                                                               |                       |              |                      |            |                     |
| KD3       | Organizacijoje darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas darbuotojas matytų, kaip jo darbo rezultatai susiję su organizacijos tikslais |                       |              |                      |            |                     |
| KD4       | Visų lygių vadovai dirba kartu kaip komanda, siekdami geriausio rezultato                                                               |                       |              |                      |            |                     |
| KD5       | Komandos nariai vieni kitiems padeda, iškilus sunkumams vykdant užduotis                                                                |                       |              |                      |            |                     |
| <b>BO</b> | <b><i>BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOJE (KULTŪRINIŲ RYŠIŲ TINKLAS)</i></b>                                                                     |                       |              |                      |            |                     |
| BO1       | Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomos priimančias sprendimus                                                                 |                       |              |                      |            |                     |
| BO2       | Organizacijos darbuotojai vengia gandų ir paskalų                                                                                       |                       |              |                      |            |                     |
| BO3       | Organizacijos vadovai pasirengę atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus                                                         |                       |              |                      |            |                     |
| BO4       | Organizacijoje visada teikiama darbui būtina informacija                                                                                |                       |              |                      |            |                     |
| BO5       | Organizacijoje vyrauja neformalus bendravimas tarp skirtingų hierarchinių lygmenų                                                       |                       |              |                      |            |                     |
| <b>H</b>  | <b><i>HEROJAI / LYDERIAI</i></b>                                                                                                        |                       |              |                      |            |                     |
| H1        | Organizacijoje yra išskirtinių lyderių, kuriuos darbuotojai pripažįsta                                                                  |                       |              |                      |            |                     |
| H2        | Organizacijos herojai gerbiami, jais žavimasi (didžiuojamasi)                                                                           |                       |              |                      |            |                     |
| H3        | Herojų nuopelnai žinomi organizacijos darbuotojams                                                                                      |                       |              |                      |            |                     |
| H4        | Organizacijos herojai motyvuoja kitus organizacijos narius                                                                              |                       |              |                      |            |                     |
| H5        | Organizacijos herojai rodo pavyzdį, kaip reikia elgtis siekiant organizacijos tikslų                                                    |                       |              |                      |            |                     |

|           |                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>S</b>  | <b>SIMBOLIAI</b>                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| S1        | Organizacijos simbolio reikšmė daugeliui darbuotojų yra žinoma                                                                                        |  |  |  |  |  |
| S2        | Organizacijoje yra nemažai organizacijos simboliką atskleidžiančių daiktų (kalendorių, puodelių, rašymo priemonių ir kt.)                             |  |  |  |  |  |
| S3        | Lojalūs klientai skatinami dovanomis su įmonės simbolika                                                                                              |  |  |  |  |  |
| S4        | Organizacijos simbolis atkreipia dėmesį į tam tikras organizacijos charakteristikas                                                                   |  |  |  |  |  |
| S5        | Organizacijos simbolis informuoja visuomenę apie organizacijos veiklą ir pagrindines vertybes                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>I</b>  | <b>ISTORIJS</b>                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| I1        | Nauji organizacijos darbuotojai supažindinami su jos istorija                                                                                         |  |  |  |  |  |
| I2        | Organizacijos istorija leidžia darbuotojams didžiuotis savo organizacija                                                                              |  |  |  |  |  |
| I3        | Organizacijos istorija perduoda darbuotojams organizacinės kultūros vertybes                                                                          |  |  |  |  |  |
| I4        | Organizacijos istorija kuria savitą organizacijos įvaizdį                                                                                             |  |  |  |  |  |
| I5        | Organizacijos istorija paaiškina organizacijoje vykstančius pokyčius                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>R</b>  | <b>RITUALAI (TRADICIJOS, CEREMONIJOS)</b>                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| R1        | Organizacijoje įsitvirtinę pagerbimo ir apdovanojimo ritualai, kurie įtvirtina vertybes ir kultūrą, įvertina darbuotojus                              |  |  |  |  |  |
| R2        | Organizacijoje organizuojamos darbuotojų integravimo šventės (bendri susibūrimai, išvykos)                                                            |  |  |  |  |  |
| R3        | Organizacijoje puoselėjamas darbuotojų pripažinimo ritualas (įkūrėjo ar vadovo sveikinimas, padėka, iškilmingi pietūs, geriausio darbuotojo rinkimai) |  |  |  |  |  |
| R4        | Organizacijoje rengiamos šventės, kurios tapo tradiciniais renginiais                                                                                 |  |  |  |  |  |
| R5        | Organizacijos tradicijos, ritualai padeda darbuotojams jaustis stabiliai, puoselėja vieningumą ir socialinį bendrumą                                  |  |  |  |  |  |
| <b>PK</b> | <b>POŽIŪRIS Į KLIENTĄ</b>                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| PK1       | Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai lemia organizacijos pokyčius                                                                                |  |  |  |  |  |
| PK2       | Organizacijos prioritetas – klientų poreikių tenkinimas                                                                                               |  |  |  |  |  |
| PK3       | Organizacijos politika ir procedūros nukreiptos į pagalbos klientams ir vartotojams teikimą                                                           |  |  |  |  |  |
| PK4       | Darbuotojai visada ieško naujų būdų, kaip kuo geriau aptarnauti klientą                                                                               |  |  |  |  |  |
| PK5       | Jei klientams kyla problemų dėl produkto, kurį jie gauna, ar paslaugos, kuri jiems suteikiama, jos visada išsprendžiamos kliento naudai               |  |  |  |  |  |
| <b>VM</b> | <b>VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI</b>                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| VM1       | Organizacijos vizijoje, misijoje atsiskleidžia jos vertybinės nuostatos                                                                               |  |  |  |  |  |
| VM2       | Organizacijos vizija motyvuoja darbuotojus                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| VM3       | Organizacija turi aiškią misiją, kuri atliekamam darbui suteikia prasmę ir kryptį                                                                     |  |  |  |  |  |
| VM4       | Organizacijos vadovai nustato tikslus, kurie yra ambicingi, bet realūs                                                                                |  |  |  |  |  |
| VM5       | Organizacijos darbuotojai supranta, kas turi būti padaryta, siekiant ilgalaikės perspektyvos                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>V</b>  | <b>VADOVAVIMAS</b>                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| V1        | Vadovai supažindina darbuotojus su organizacijos politika, vertybėmis ir tikslais                                                                     |  |  |  |  |  |
| V2        | Vadovai kuria bendradarbiavimo atmosferą ir geba tinkamai spręsti konfliktus                                                                          |  |  |  |  |  |
| V3        | Vadovai skatina darbuotojus tobulėti savo darbe                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| V4        | Vadovai padeda savo padalinio darbuotojams siekti ne tik darbe išskeltų, bet ir asmeninių tikslų                                                      |  |  |  |  |  |
| V5        | Vadovas pats ieško išteklių, kurie būtini naujoms idėjoms įgyvendinti                                                                                 |  |  |  |  |  |
| <b>IK</b> | <b>INOVACIJOS</b>                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| IK1       | Vadovai skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo darbo metodus                                                                                       |  |  |  |  |  |
| IK2       | Skatindami darbuotojų kūrybingumą vadovai siekia permainų                                                                                             |  |  |  |  |  |

|     |                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| IK3 | Organizacijoje į nesėkmes žvelgiama kaip į galimybę mokytis ir tobulėti                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| IK4 | Inovacijos organizacijoje traktuojamos kaip vertybė                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| IK5 | Organizacijoje skatinama diegti naujoves                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| SA  | <b><i>SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ</i></b>                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| SA1 | Organizacijoje daug dėmesio skiriama aplinkos apsaugai, siekiant mažinti bet kokį neigiamą organizacijos veiklos poveikį aplinkai                                          |  |  |  |  |  |
| SA2 | Organizacijoje siekiama užtikrinti saugias ir sveikas (ergonomiškas) darbo sąlygas                                                                                         |  |  |  |  |  |
| SA3 | Organizacijoje stengiamasi užtikrinti lygias teises, vadovaujantis LR Konstitucijoje ir darbo įstatymuose pateiktomis diskriminacijos pagal amžių, lytį, kilmę nuostatomis |  |  |  |  |  |
| SA4 | Organizacijoje skiriama lėšų labdarai                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| SA5 | Organizacijos deklaruojama socialinė atsakomybė padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus                                                                      |  |  |  |  |  |

**3. Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):**

- a) Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, generalinis direktorius) ☐
- b) Vidurinės grandies vadovas (padalinio vadovas) ☐
- c) Žemiausios grandies vadovas (brigadininkas, meistras) ☐
- d) Darbuotojas (neturintis pavaldinių) ☐
- g) Kita ☐

**5. Jūsų išsimokslinimas:**

- a) Vidurinis ☐
- b) Aukštesnysis ☐
- c) Aukštasis koleginis ☐
- d) Aukštasis universitetinis ☐
- e) Kita ☐

**4. Jūsų amžius:**

- a) 18–25 ☐
- b) 26–34 ☐
- c) 35–44 ☐
- d) 45–54 ☐
- e) 55–64 ☐
- f) Vyresnis kaip 64 ☐

**6. Jūsų lytis:**

- a) Vyras ☐
- b) Moteris ☐

21 lentelė

**Kokybiniam tyrimui atrinktos Lietuvos organizacijos – Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo (angl. *UN Global Compact*) narės (2015 metų duomenimis)**

| Eil. Nr. | KODAS | Organizacijos tipas                 | Darbuotojų skaičius | Metai, kada pradėta dalyvauti socialinėje iniciatyvoje |
|----------|-------|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|
| 1.       | MJ1   | Mokslo įstaiga                      | 1091                | 2014/12/16                                             |
| 2.       | MJ2   | Mokslo įstaiga                      | 1079                | 2012/05/18                                             |
| 3.       | MJ3   | Mokslo įstaiga                      | 139                 | 2012/04/05                                             |
| 4.       | MJ4   | Mokslo įstaiga                      | 141                 | 2012/02/13                                             |
| 5.       | MJ5   | Mokslo įstaiga                      | 320                 | 2012/01/17                                             |
| 6.       | MJ6   | Mokslo įstaiga                      | 2759                | 2012/01/11                                             |
| 7.       | MJ7   | Mokslo įstaiga                      | 236                 | 2011/08/24                                             |
| 8.       | MJ8   | Mokslo įstaiga                      | 130                 | 2011/05/16                                             |
| 9.       | MJ9   | Mokslo įstaiga                      | 137                 | 2011/04/05                                             |
| 10.      | MJ10  | Mokslo įstaiga                      | 146                 | 2010/10/29                                             |
| 11.      | MJ11  | Mokslo įstaiga                      | 80                  | 2010/08/04                                             |
| 12.      | MJ12  | Mokslo įstaiga                      | 200                 | 2010/06/29                                             |
| 13.      | MJ13  | Mokslo įstaiga                      | 212                 | 2008/10/24                                             |
| 14.      | SVV1  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 12                  | 2012/01/26                                             |
| 15.      | SVV2  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 10                  | 2014/04/29                                             |
| 16.      | SVV3  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 15                  | 2012/08/13                                             |
| 17.      | SVV4  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 75                  | 2012/05/22                                             |
| 18.      | SVV5  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 73                  | 2013/02/14                                             |
| 19.      | SVV6  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 36                  | 2012/12/06                                             |
| 20.      | SVV7  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 60                  | 2012/11/27                                             |
| 21.      | SVV8  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 10                  | 2011/09/22                                             |
| 22.      | SVV9  | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 28                  | 2011/09/08                                             |
| 23.      | SVV10 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 133                 | 2011/05/27                                             |
| 24.      | SVV11 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 61                  | 2011/02/09                                             |
| 25.      | SVV12 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 15                  | 2011/01/25                                             |
| 26.      | SVV13 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 67                  | 2011/01/11                                             |
| 27.      | SVV14 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 179                 | 2005/06/13                                             |
| 28.      | SVV15 | Smulgiojo ir vidutinio verslo įmonė | 36                  | 2005/06/13                                             |
| 29.      | DO1   | Didelė organizacija                 | 250                 | 2012/08/28                                             |
| 30.      | DO2   | Didelė organizacija                 | 10579               | 2012/08/06                                             |
| 31.      | DO3   | Didelė organizacija                 | 500                 | 2012/05/23                                             |
| 32.      | DO4   | Didelė organizacija                 | 477                 | 2011/11/22                                             |
| 33.      | DO5   | Didelė organizacija                 | 3008                | 2011/08/15                                             |
| 34.      | DO6   | Didelė organizacija                 | 930                 | 2011/07/25                                             |
| 35.      | DO7   | Didelė organizacija                 | 3074                | 2011/04/11                                             |
| 36.      | DO8   | Didelė organizacija                 | 2555                | 2009/04/14                                             |
| 37.      | DO9   | Didelė organizacija                 | 560                 | 2008/12/11                                             |
| 38.      | DO10  | Didelė organizacija                 | 1131                | 2008/09/04                                             |
| 39.      | DO11  | Didelė organizacija                 | 700                 | 2008/06/19                                             |
| 40.      | DO12  | Didelė organizacija                 | 2200                | 2006/12/04                                             |
| 41.      | DO13  | Didelė organizacija                 | 560                 | 2006/06/22                                             |
| 42.      | DO14  | Didelė organizacija                 | 1500                | 2005/06/21                                             |
| 43.      | DO15  | Didelė organizacija                 | 1881                | 2005/06/14                                             |
| 44.      | DO16  | Didelė organizacija                 | 587                 | 2005/06/14                                             |

*Šaltinis:* sudaryta disertacijos autorės, remiantis JT Pasaulinio susitarimo tinklalapio 2015 metų duomenimis

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO DOKTORANTĖ  
JURGITA PAUŽUOLIENĖ**

UAB direktoriui

**PRAŠYMAS**

**DĖL TYRIMO ATLIKIMO**

2015-09-30

Klaipėda

Esu Klaipėdos universiteto doktorantė Jurgita Paužuolienė, kreipiuosi dėl galimybės atlikti kiekybinį tyrimą (anketinę apklausą) Jūsų organizacijoje. Tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos socialiai atsakingų organizacijų organizacinę kultūrą. Manau, kad atliktas tyrimas organizacinės kultūros tema padėtų šią veiklą vystyti ir galbūt pateiktų naujų idėjų, kaip kurti organizacinę kultūrą bei puoselėti socialinę atsakomybę.

Tyrimas yra visiškai konfidencialus, gauti duomenis bus panaudoti tik moksliniais tikslais (disertacijos rašymui). Visi surinkti duomenys bus kruopščiai išanalizuoti, pateikiant išvadas bei įžvalgas. Įsipareigoju supažindinti Jus su tyrimo duomenimis ir tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.

Dėkoju Jums už sugaištą laiką.

Tyrimo anketą galima peržiūrėti šiuo adresu: <http://apklausa.lt/f/organizacines-kulturos-vertinimas-ksu-fhpts4m.fullpage>

Klaipėdos universiteto doktorantė

Jurgita Paužuolienė

*Kontaktinė informacija:*

Jurgita Paužuolienė

Tel. 8621.....

el.paštas: [j.pauzuoliene@gmail.com](mailto:j.pauzuoliene@gmail.com)

Klaipėdos universiteto leidykla

Jurgita Paužuolienė

ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS SOCIALIAI ATSAKINGOSE ORGANIZACIJOSE

*Daktaro disertacija*

Klaipėda, 2017

SL 1335. 2017 01 02. Apimtis 16,30 sąl. sp. l. Tiražas 15 egz.

Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda

Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt; interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>



