

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SMNVV – 18

Lijana Būdvytytė

**KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO  
DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
GERINIMAS UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ**

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

LIJANA BŪDVYTYTĖ

.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
GERINIMAS UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ

.....  
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

LIJANA BŪDVYTYTĖ

.....  
(magistro darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2020-05-

(data )

Doc. dr. Algirdas Giedraitis

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

2020-05-

(data )

Studijų koordinatore Loreta Petravičienė

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2020-05-

(data )

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu(-ais) skiriu** .....

(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

2020-05-

(data )

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

## KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS

## VADYBOS KATEDRA

**BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS**

Darbo vadovas: Doc. dr. Algirdas Giedraitis

SMNVV18 gr. studentui (-ei) **LIJANAI BŪDVYTYTEI** patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema:

**KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS GERINIMAS UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ**

Darbo tikslas – pateikti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti organizacinės kultūros sampratą paslaugų kokybės kontekste;
- 2) Išnagrinėti organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemas ir gerinimo ypatybes;
- 3) Paašškinti organizacinės kultūros gerinimo svarbą organizacijai;
- 4) Nustatyti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros problemas ir gerinimo būdus;
- 5) Sukurti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelį.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninės ir vakarinės studijos – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinės studijos – birželio 1 d., studijos, kurios baigiasi vasario mėn., – ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo(-ės) konsultacijos laikas: pirmadieniais nuo 17.00 iki 18.00 valandos.

Studentas(-ė) Lijana Būdvytytė

\_\_\_\_\_  
(parašas, data)

Darbo vadovas(-ė) Doc. dr. Algirdas Giedraitis

\_\_\_\_\_  
(parašas, data)

## SANTRAUKA

**Būdvytytė, L. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. Giedraitis, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020. p. 67, 2 priedai.**

Magistro darbe nagrinėjama šiandien aktuali tema – Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę. Ši tema ir iškelta kaip darbo tikslas: nustatčius organizacinės kultūros problemas ir jų gerinimo būdus, sukurti organizacinės kultūros gerinimo modelį. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje analizuojama organizacinės kultūros samprata, jos svarba organizacijos veiklos rezultatams bei vadovo vaidmuo organizacinės kultūros gerinimo procese. Antroje dalyje nagrinėjama tyrimo metodika, tyrimo organizavimo eiga ir tiriamųjų charakteristika. Trečioje dalyje pateikti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai, sukurtas Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelis. Atlikto tyrimo rezultatai aktualūs ir taikytini organizacijos veikloje.

*Raktažodžiai: organizacinė kultūra, paslaugų kokybė, organizacija, kokybė, gerinimas, paslauga.*

## SUMMARY

**Būdvytytė, L. Improving the organizational culture of Klaipėda customer service department by ensuring the quality of services. Thesis of the Master's study program in Business Management. Supervisor doc. dr. A. Giedraitis, Klaipėda University: Klaipėda, 2020. p. 67., 2 annexes.**

Master thesis subject is relevant today - the improvement of the organizational culture of Klaipėda customer service department by ensuring the quality of services. In order to analyze this subject, the goal was to identify the problems of organizational culture improvement and their solutions, to present a model of organizational culture improvement. The master work consists of three main parts. In the first part of master work analyzes the concept of organizational culture, its importance for the results of the organization and the role of the manager in the process of improving the organizational culture. The second part deals with the research methodology, organizational process and characteristics of the research subjects. The third part presents the results of qualitative and quantitative research, created the model of improving the organizational culture of Klaipėda customer service department. The results of research are relevant and applicable to the activities of the organization.

*Keywords: organizational culture, service quality, organization, quality, improvement, service.*

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata paslaugų kokybės kontekste .....	11
1.2. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese.....	14
1.3. Paslaugų savybės ir jų suvokimas paslaugų kokybės kontekste.....	18
1.4. Organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemos ir gerinimo ypatybės.....	22
1.5. Organizacinės kultūros gerinimo svarba organizacijos veiklos rezultatams .....	25
<b>2. KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMAS</b> .....	31
2.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento veiklos charakteristika .....	31
2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas .....	33
2.3. Kokybinio tyrimo organizavimas .....	35
2.4. Kiekybinio tyrimo organizavimas .....	36
2.5. Tyrimo etika.....	39
<b>3. KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMO REZULTATAI</b> .....	41
3.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo ypatumų tyrimo rezultatai.....	41
3.1.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemos ir jų gerinimo ypatybių kokybinis tyrimas .....	41
3.1.2. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo svarbos organizacijos veiklos rezultatams kiekybinis tyrimas.....	45
3.2. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelis .....	54
<b>IŠVADOS</b> .....	57
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	59
<b>ŽODYNAS</b> .....	67
<b>PRIEDAI</b> .....	68
1 Priedas .....	68
2 Priedas .....	69

**PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1 pav. Organizacinės kultūros modelis	14
2 pav. Vadovo emocinio intelekto įtaka organizacinei kultūrai modelis	15
3 pav. Organizacinės kultūros formavimas	17
4 pav. Kliento bendroji paslaugos kokybė	19
5 pav. Paslaugos apibūdinimai	20
6 pav. Paslaugų savybės	21
7 pav. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje	26
8 pav. Tyrimo eigos procesas	34
9 pav. Organizacinės kultūros gerinimo modelis	55

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Vadovo veiklos mechanizmai, formuojantys organizacinę kultūrą	16
2 lentelė. Vadovavimo stilių palyginimas	17
3 lentelė. Organizacinės kultūros svarba	27
4 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo sritys	28
5 lentelė. Organizacinės kultūros rodikliai	29
6 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę matrica	30
7 lentelė. Kokybinio tyrimo respondento duomenys	35
8 lentelė. Interviu klausimai	35
9 lentelė. Tiriamųjų charakteristika	38
10 lentelė. Organizacinės kultūros vertybės	41
11 lentelė. Valdymo procesai	42
12 lentelė. Vadovavimo stilius	43
13 lentelė. Darbo sąlygos	44
14 lentelė. Chi – Square tests	45
15 lentelė. Chi – Square tests	46
16 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo svarba	47
17 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo problemos	49
18 lentelė. Chi – Square tests	50
19 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo būdai	51
20 lentelė. Chi – Square tests	52
21 lentelė. Veiksniai padedantys vadovui gerinti organizacinę kultūrą	53
22 lentelė. Chi – Square tests	53

## ĮVADAS

**Problema ir jos aktualumas.** Šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje kokybiškų paslaugų teikimas ir gerai išvystyta organizacinė kultūra yra laikomi esminiais veiksniais lemiančiais organizacijos gerovę. Todėl, organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę tampa vis dažniau deklaruojamais tikslais. Darni personalo veikla atlieka svarbų vaidmenį, tačiau, kaip vienas pagrindinių būdų, norint pasiekti šį tikslą yra organizacinės kultūros gerinimas. Organizacinės kultūros gerinimas priklauso nuo pasirenkamo taikymo būdo ir darbuotojų požiūrio į klientų aptarnavimą. Būtent kokybiškas klientų aptarnavimas yra pagrindinis bet kurios organizacijos siekis. Organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę dažniausiai yra susiję su įvairiais vertinimo kriterijais ir modeliais. Organizacijos siekia teikti aukštos kokybės paslaugas ir gerinti organizacinę kultūrą. Tačiau organizacinės kultūros praktika yra gana komplikuoata dėl rezultatų išmatavimo, didelio visuomenės dėmesio ir norų. Klientų lūkesčiai kinta, kai kalbama apie paslaugas teikiančias organizacijas ir joms keliamus reikalavimus, todėl svarbu išanalizuoti, kaip gerinti organizacinę kultūrą siekiant užtikrinti paslaugų kokybės reikalavimus. Dažniausiai organizacijos neįvertina organizacinės kultūros svarbos, todėl maža dalis organizacijų pasižymi atsakingu organizacinės kultūros gerinimu užtikrinant paslaugų kokybę. Dauguma vadovų mano, jog organizacinė kultūra reikalinga tik kaip priemonė gerinti tarpusavio santykius. Rečiau organizacinė kultūra siejama su paslaugų kokybės gerinimu. Dėl šių priežasčių, klientų aptarnavimo sferoje dirbantys darbuotojai susiduria su iššūkiais, kaip gerinant organizacinę kultūrą užtikrinti paslaugų kokybę.

Siekiant paslaugų kokybės užtikrinimo dėmesys skiriamas organizacinės kultūros gerinimui. Organizacija, įtvirtinusi tam tikras vertybes, valdymo procesus ir atitinkamą vadovavimo stilių užtikrina paslaugų kokybės reikalavimus. Šiame kontekste ypač aktualizuojama organizacinės kultūros gerinimas, kaip vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių paslaugų kokybę. Šiuo atveju, organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę orientuotas į tikslinę grupę – Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento darbuotojus ir jų vadovus. Siekiama stiprinti būtent šios grandies darbo santykius, nes organizacinės kultūros gerinimas priklauso ne tik nuo darbuotojų, bet ir nuo vadovų požiūrio. Būtent vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai turi neformalios įtakos galią formuoti pavaldinių nuostatas bei jas nukreipti organizacijai tinkama linkme. Pažymėtina, kad nusistovėjusias taisykles turi noriai priimti ir patys vadovai.

Dėl šių priežasčių, organizacinės kultūros gerinimo aktualumą lemia ne tik paslaugų kokybės užtikrinimo siekis, bet ir vadovų vaidmuo gerinant organizacinę kultūrą. Paslaugų kokybės

užtikrinimas yra viena aktualiausių šiandienos temų, analizuojamų įvairiose moksliniuose straipsniuose. Analizuojant organizacinę kultūrą ieškoma naujų būdų, kurie padėtų užtikrinti paslaugų kokybę, darbuotojų ir klientų poreikius. Organizacinė kultūra ir paslaugų kokybė yra daugelio vadybos specialistų domėjimosi objektas, tačiau akademinėje literatūroje šie pagrindiniai organizacijos veiklos komponentai dažniau analizuojami kaip atskiri vienetai (Gantsho, Sukdeo, 2018; Campos, Mendes, 2014; Kang, James, 2004 ir kt.) nenagrinėjant jų raiškos ypatybių. Todėl, rasti minėtų veiksmų analizę organizacijų valdymo kontekste, yra gana sudėtinga. Kaip vienus aktyviausių autorių, nagrinėjančių organizacinę kultūrą ir paslaugų kokybę galima įvardyti Archakova (2013), Baravska (2015), Belias, Koustelios (2014), Malhi (2013), Vveinhardt (2011). Tuo tarpu Lietuvoje šią sritį analizavo tokie autoriai, kaip Rakšnys, Valickas (2016), Patapas, Žilionytė, (2016), Ramanauskas, Šimanskienė, Gargasas (2015), Šaulinskas, Tilvytienė (2013). Tačiau, tiesiogiai organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę tema vis dar nėra plačiai nagrinėta ir ją išsamiau analizavo tik autoriai Staniulienė (2010), Liesionis, Dilienė (2012), Grublienė, Urbonaitė (2014). Organizacinės kultūros kontekste yra nagrinėjami skirtingi jos gerinimo būdai, tačiau tiesioginės organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę analizės, literatūroje yra pasigendama. Iki šiol vis dar trūksta ne tik teorinių įžvalgų, bet ir empirinių duomenų, kurie leistų įvertinti organizacinės kultūros gerinimo svarbą organizacijų valdyme. Dėl šių priežasčių, yra aktualu ir tikslinga išnagrinėti organizacinės kultūros gerinimo svarbą organizacijos veiklos rezultatams. Todėl formuluojama problema – kaip Klaipėdos klientų aptarnavimo departamente pagerinti organizacinę kultūrą užtikrinant paslaugų kokybę.

**Darbo objektas** – Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę.

**Darbo tikslas** – pateikti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti organizacinės kultūros sampratą paslaugų kokybės kontekste.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemas ir gerinimo ypatybes.
3. Paaiškinti organizacinės kultūros gerinimo svarbą organizacijai.
4. Nustatyti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros problemas ir gerinimo būdus.

5. Sukurti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelį.

**Darbo metodai:**

- mokslinės literatūros palyginamoji analizė,
- kokybinis tyrimo metodas - apklausa žodžiu (interviu),
- kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa raštu,
- statistinė analizė
- tyrimo duomenys apdoroti kompiuterine SPSS ir Microsoft Office Excel (2010) programomis.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji.

*Teorinėje darbo dalyje* yra analizuojama organizacinės kultūros samprata ir jos svarba organizacijos veiklos rezultatams, vadovo vaidmuo organizacinės kultūros gerinimo procese, susistemintos organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemos. Sukurta organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę matrica. *Tyrimo metodikoje* detaliau nagrinėjama tyrimo organizavimo eiga, naudoti metodai ir tiriamųjų charakteristika. *Tiriamajoje darbo dalyje* atliktas empirinis tyrimas, kuriame pateikti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai, sukurtas Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelis. Nustatytos organizacinės kultūros problemos ir gerinimo būdai.

**Darbo taikymo sritys.** Atliktas tyrimas leidžia išanalizuoti ir įvertinti organizacinės kultūros būklę, problemas ir perspektyvas Klaipėdos klientų aptarnavimo departamente. Nustatyti būdai organizacinės kultūros problemoms spręsti. Tyrimo rezultatai aktualūs ne tik Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentui, bet ir kitų organizacijų atžvilgiu. Organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę yra svarbus iššūkis, garantuojantis sėkmingą veiklos procesą.

# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Organizacinės kultūros samprata paslaugų kokybės kontekste

Mokslinėje literatūroje randama daug organizacinės kultūros sampratų, tačiau dauguma mokslininkų, tokie kaip M. Paz, S. Fernandes ir kt. (2020, p. 5) mano, jog pateikti tiksliai apibrėžta organizacinės kultūros samprata sudėtinga dėl sąvokos platumo. Kai kurių organizacijų tyrinėtojų organizacinės kultūros sąvoka buvo pradėta vartoti siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą ir kolektyvą telkiančių etinių vertybių ideologiją bei užtikrinti paslaugų kokybės gerinimą. Šiandien organizacinės kultūros gerinimas vis dar aktuali tema (Amanda, Potter ir kt., 2019, p. 71).

Pasak L. Stundžės (2010, p. 64), Lietuvos mokslininkai nėra vieningi diskutuodami, koki terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra organizacinė ar organizacijos kultūra. Autorė teigia, kad mokslininkų teorinėse įžvalgose apibrėžiančiose organizacijos kultūros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą atskleidžiančių jos elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios organizacijos ir organizacinę kultūras, išryškina tas pačias charakteristikas. Remiantis L. Šimanskiene (2002, p. 206) „organizacinė kultūra“ yra dirbtinė, kieno nors specialioms tikslas organizuota kultūra. Norint tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, autorė siūlo vartoti dvi iš esmės skirtingas sąvokas: „organizacinė kultūra“, kai vadovybė teoriškai žino, kas yra ši kultūra, ir praktiškai ją formuoja bei puoselėja, ir „organizacijos kultūra“, kai vadovai nežino šios sąvokos ir, savaime suprantama, sąmoningai neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių. Tokiu atveju, organizacijos kultūra suprantama kaip savaime savaime susiklosčiusi kultūra, o organizacinė kultūra yra specialiai vadovybės sukurta organizacinė kultūra. Tuo tarpu autorius P. Zakarevičius (2004), siekdamas išvengti terminų dubliavimo, sąvoką organizacinė kultūra pasiūlė keisti sąvoka vadybinė kultūra, kurios sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra.

Pasak S. P. Robbins ir M. Coulter (2007, p. 51): „Organizacinę kultūrą galima apibūdinti kaip organizacijos narių pasidalintos vertės, principų, tradicijų ir būdų siekiančių organizacijos tikslų sistema, kuri nuolat tobulinama, plėtojama, padeda organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų bei užtikrina sėkmingą jos veiklą bei plėtrą.“ Apibendrinus šių autorių teiginius, galima daryti prielaidą, jog organizacinė kultūra atlieka šias pagrindines funkcijas: 1) Padeda įvertinti organizacijos veiklą; 2)

Sukuria konkurencinius pranašumus ir darnų kolektyvą; 3) Padidina efektyvumą bei atitinkamai pagerina teikiamų paslaugų kokybę. Detaliau nagrinėjant organizacinės kultūros sampratą paslaugų kokybės kontekste, akademinėje literatūroje randamos ir kitokios įžvalgos.

Autorių A. Dromantaitė, A. Raišienė ir kt. (2012, p. 252) teigimu, organizacinė kultūra – tai bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t. t. padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Kitaip tariant, organizacinė kultūra puoselėdama tam tikras nuostatas ir elgseną gerina darbuotojų santykius ir veiklos efektyvumą. Panašiai organizacinės kultūros sampratą pateikia F. Shahzad ir kt. (2012, p. 976) teigdami, jog organizacinė kultūra gali būti suprantama kaip didelės žmonių grupės įgyjamos žinios, vertybės, įsitikinimai, komunikacija ir elgsena. Autorius P. Lencioni (2012, p. 9) organizacinę kultūrą apibūdina kaip klestinčią organizaciją, kurios veikla, valdoma kultūra ir strategija yra tinkamai apgalvota ir dera tarpusavyje.

A. Kaziliūnas (2004, p. 74), organizacinę kultūrą įvardijo kaip nenutrūkstamą ryšį tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų veiklos efektyvumo. Minėto autoriaus teigimu: „Norint palaikyti organizacijos efektyvumą, sėkmę ir konkurencingumą, būtina vadovautis tinkamomis kultūros vertybėmis, kurios yra tiesiogiai susijusios su organizacinės kultūros gerinimu. Tik tada, kai darbuotojai gerai įsisąmonina organizacinę kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimatą, yra patiriamas emocinis pasitenkinimas darbu, o tai reiškia, yra didinamas organizacijos efektyvumas ir užtikrinamas paslaugų kokybės gerinimas.“ Autorės L. Šimanskienės (2008, p. 175) teigimu: „Organizacinės kultūros esmė yra ta, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukuriant tam tikras vertybes ir normas, yra atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija sėkmingai veiktų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius.“ Taip pat L. Šimanskienės ir T. Tarasevičiaus (2010, p. 1) teigimu „Organizacinė kultūra yra tam tikras valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti visą valdymo procesą organizacijoje bei darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų.“ Remiantis minėtų autorių požiūriais, galima pastebėti, jog organizacinė kultūra apibūdinama kaip priemonė, kurios pagalba yra pasiekiami užsibrėžti organizacijos tikslai ir užtikrinama paslaugų kokybė.

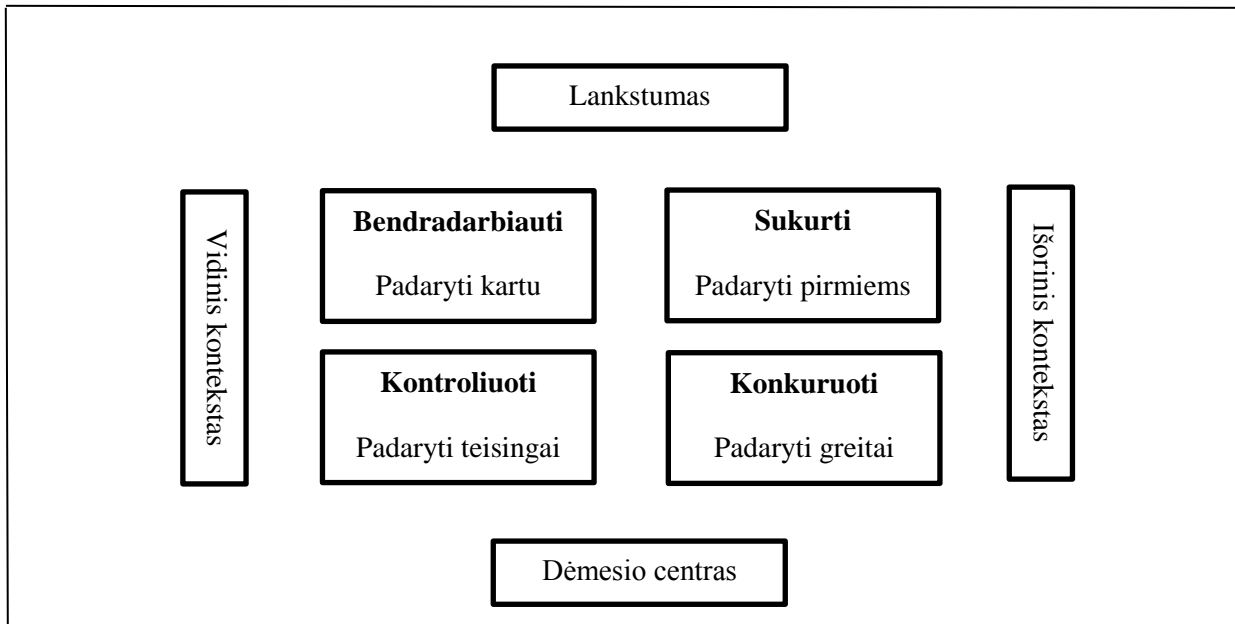
Autorės J. Vveinhardt (2011, p. 229) teigimu: „Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.“ Kitaip tariant, šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinio dedamosios, nors gali būti ir

panašios, organizacijas skiria viena nuo kitos. Autorių I. Gudonytė ir A. Marčinskas (2016, p. 30) teigimu: „Organizacinė kultūra gali būti objektyvi ir subjektyvi. Objektyvi kultūra yra tokia, kurią viešai deklaruoja pati organizacija, nusistatydama savo misiją, viziją, tikslus, vertybes, elgesio normas, taisykles, ritualus ir kt. Subjektyvi kultūra yra tokia, kur neišvengiamas individo ir organizacijos vertybių nesutapimas, nuo ko priklauso organizacinės kultūros suvokimo pozityvumas.“ Vadinasi, objektyvi kultūra apima grupės elgesio normas, o subjektyvi kultūra ilgalaikes vertybes ir nuostatas.

Tuo tarpu autorė S. Staniulienė organizacinę kultūrą analizuoja išskirdama pagrindinius elementus, kuriuos ištyrus galima būtų įvertinti organizacinę kultūrą (Staniulienė, 2010, cit.: Šimanskienė, Sandu, 2013):

- Vertybės nuostatos ir normos svarbios dėl darbuotojų įsitikinimų, kurie formuoja žmogaus požiūrį į tai, kas teisinga ir kas ne.
- Organizacijos politika – svarbus organizacinės kultūros elementas, nes siejamas su aiškia nuostata, kaip reikia elgtis konkrečioje organizacijoje.
- Organizacijos vizija ir misija yra tarsi paveikslas, kaip turėtų atrodyti organizacija po kelių ar keliolikos metų, ir orientyras nustatant tikslus.
- Organizacijos filosofija ar ideologija nurodo kryptį ir būdus, kaip siekti tam tikrų rezultatų.
- Herojai ir pasakojimai – tai kultūros vertybių įsmeninimas, kaip organizacijos darbuotojai turėtų elgtis.
- Materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos pateikia daug informacijos apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, požiūrį į skirtingo lygio darbuotojus.
- Organizacijos kalba ir kultūrinis ryšių tinklas svarbūs, nes padeda perduoti informaciją, ją interpretuoti. Jei organizacinė kultūra stipri, ryšių tinklas padeda įsisąmoninti vertybes, suartina darbuotojus ir mažina jų suvokimo skirtumus.

Autorė A. Bucher (2015), tyrinėdama organizacinės kultūros pokyčius ir jos adaptaciją prie modernios organizacijos, remiasi per keletą metų patobulintu modeliu, kuris atspindi šiuolaikinių organizacijų organizacinę kultūrą (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros modelis

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Bucher, 2015, p. 3.

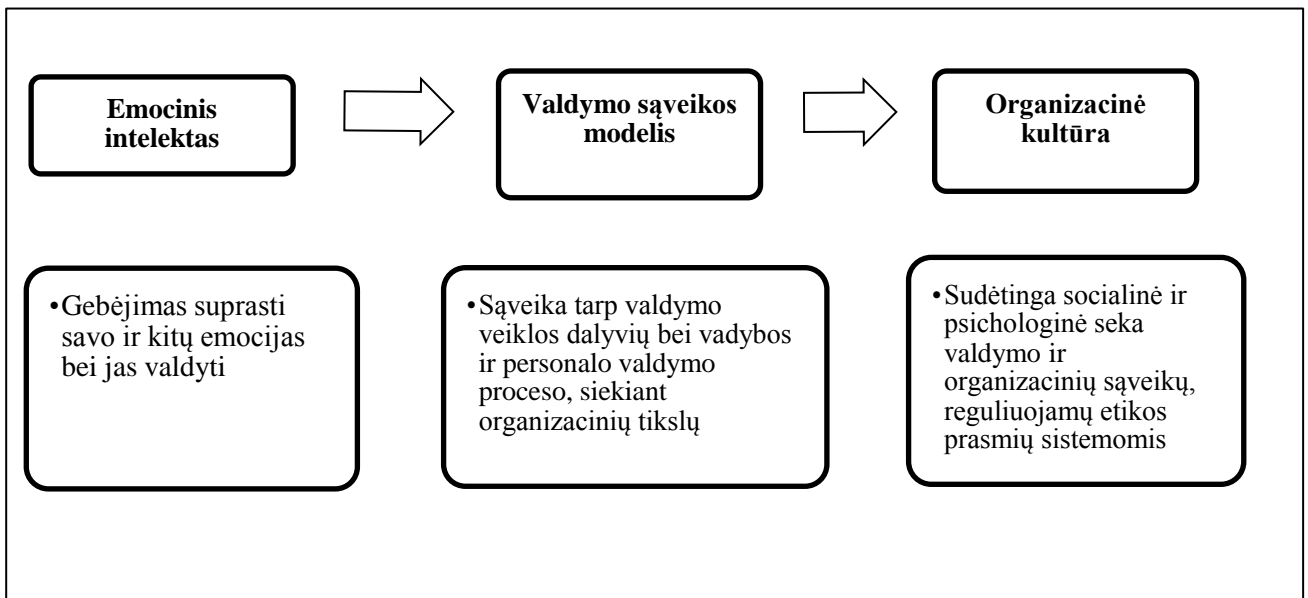
Remiantis organizacinės kultūros modeliu (1 pav.) galima pastebėti, jog šiuolaikinės organizacijos reaguoja į aplinkos pokyčius ir atitinkamai koreguoja organizacinę kultūrą. Atsiranda poreikis kurti tokią organizacinę kultūrą, kuri užtikrintų paslaugų kokybės standartus.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos organizacijos unikalumą lemia savita organizacinė kultūra, kuri skatina darbuotojų lojalumą organizacijai ir užtikrina paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į įvairias organizacinės kultūros sampratos interpretacijas, daugiausia mokslininkų pritaria, kad organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, tam tikriems tikslams pasiekti, todėl organizacinės kultūros formavimo procese, organizacijos vadovai atitinkamai ją formuoja ir puoselėja. Organizacinės kultūros elementai suteikia organizacijos darbuotojams aiškumą siekti bendrų tikslų ir skatina tapatumo jausmą. Todėl organizacijos vadovai turėtų skatinti darbuotojus ir skirti dėmesį organizacinės kultūros gerinimui.

## 1.2. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Asmenybių ir grupių elgseną organizacijose reguliuoja tam tikri vidaus dokumentai, visuomenės nuomonė ir organizacijos vadovai, kurie aktyviai dalyvauja kuriant organizacinę kultūrą (Elizabeth ir kt., 2019, p. 834). Vadovai, siekdami užtikrinti paslaugų kokybę, siūloma pasitelkti organizacinės kultūros pagalbą. Organizacinę kultūrą kuria ir puoselėja vadovai, kurie stengiasi ją

perduoti darbuotojams pripažintų vertybių pagrindu. Esant savitarpio supratimui ir įsipareigojimui organizacijai, organizacinė kultūra lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai ir kurio įgyvendinimas yra abipusiai naudingas. Tai vadovavimo žmonėms priemonė, kurią naudoja vadovai įtraukdami į tai darbuotojus. Nuo vadovo gebėjimo tinkamai formuoti organizacinę kultūrą priklauso organizacijos sėkmingumas ir teikiamų paslaugų kokybė. Nagrinėjant organizacinės kultūros gerinimą užtikrinant paslaugų kokybę, pirmiausia svarbu žinoti, koks vyrauja darbuotojų, o ypač vadovų, požiūris į organizacinę kultūrą. Autoriaus M. A. Chaudhry (2011, p. 16) teigimu, ateityje pirmaus tos organizacijos, kurių vadovai suvoks organizacinės kultūros gerinimo paskirtį ir egzistavimo esmę, nes tai yra pagrindinis veiksnys, kuris turi labai stiprų vaidmenį varžantis su konkurentais. Autoriai L. Šimanskienė ir K. Ramanauskas (2014, p. 421) pateikia vadovo emocinio intelekto įtakos kultūros formavimui modelį, kuris atskleidžia, kaip vadovų emociniai gebėjimai lemia organizacinės kultūros formavimąsi ir lygį. (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovo emocinio intelekto įtaka organizacinei kultūrai modelis

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Šimanskienė, Ramanauskas, 2014, p. 421.

Galima pastebėti (2 pav.), kad keičiant vadovo socialines ir psichologines charakteristikas, kurios atsispindi elgesyje yra gerinamas valdymo procesas darbuotojų atžvilgiu, ko pasekoje gerinamas organizacinės kultūros suvokimas ir paslaugų kokybės užtikrinimas.

Autorius E. H. Shein (2004, p. 22) pateikia šešis veiklos mechanizmus, kurie padeda vadovams formuojant organizacinę kultūrą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vadovo veiklos mechanizmai, formuojantys organizacinę kultūrą

<b>Pirminiai mechanizmas, įtvirtinantys kultūros pagrindus</b>	<b>Antriniai mechanizmai, formuluojantys ir gerinantys kultūros pagrindus</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kam vadovai skiria dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja.</li> <li>2. Vadovų elgsena kritinėse situacijose ir organizacijos krizių metu.</li> <li>3. Objektyvūs išteklių paskirstymo kriterijai.</li> <li>4. Sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir mentorystė.</li> <li>5. Objektyvūs kriterijai, skirti darbuotojų atrankai, paaukštinimui, perkėlimui ir atleidimui organizacijoje.</li> <li>6. Objektyvūs kriterijai, skirti apdovanojimų lygiui ir darbuotojo statusui nustatyti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacijos struktūra ir įrengimas.</li> <li>2. Organizacijos sistemos ir procedūros.</li> <li>3. Organizacijos tradicijos ir ritualai.</li> <li>4. Fizinės erdvės, fasadų ir pastatų dizainas.</li> <li>5. Istorijos, legendos ir mitai apie tam tikrus asmenis ir įvykius.</li> <li>6. Oficialūs pranešimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir įsitikinimus.</li> </ol>

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Schein, 2004, p. 202.

Remiantis E. H. Shein (2004, p. 23) teigimu: „Pirminiai mechanizmai, kurie įtvirtina kultūros pagrindus: detalės, kurioms vadovai skiria dėmesį; resursų paskirstymo ir apdovanojimų paskyrimo kriterijai; vaidmens modeliavimas, elgsena, būdinga esant kritinei situacijai; kriterijai, nulemiantys darbuotojų atranką, paaukštinimus tarnyboje ir atleidimus. Mažiau efektyvūs yra antriniai mechanizmai, tai sunkiai kontroliuojama informacija, išreiškiamą organizacine struktūra, procedūromis ir rutinine veikla, ritualais, sprendimais, istorijomis ir legendomis, formaliais vadovų pareiškimais. Jei vadovas sugebės tinkamai panaudoti antrinius mechanizmus, galės efektyviai sustiprinti pirminius mechanizmus.“ Galima daryti prielaidą, kad šie mechanizmai padeda vadovui siekiant organizacinės kultūros gerinimo. Tokiu būdu vadovas gali rinktis savo įtakos lygį. Pagal vadovų skiriamą dėmesį mechanizmams, galima spręsti apie jų prioritetus, tikslus ir nuostatas. Pasak S. Staniulienės (2010, p. 149), dažnai vadovai deklaruoja nedidelę dalį verslo filosofijos ir ideologijos, nes patys iki galo jos nesuvokia arba deklaruoja ne praktikuojamus, o būsimiems ir esamiems darbuotojams, vartotojams, tiekėjams ir išorinės aplinkos elementams patrauklius dalykus. Kitaip tariant, vadovų pasakojimai apie organizacijos vertybes ir filosofiją, gali būti per daug orientuoti į išorinius vartotojus arba tai daro sąmoningai nesuvokdami organizacinės kultūros esmės.

Tuo tarpu L. Stundžės (2010, p. 69) teigimu „vadovavimo stilius, suprantamas kaip vadovo elgsena siekiant efektyvių veiklos procesų organizacijoje, skirtingai prisideda formuojant organizacinę kultūrą. Autorė S. Staniulienė detaliau apibūdina pagrindinius tris vadovavimo stilius: autokratinis, demokratinis, liberalus (žr. 2 lentelę).

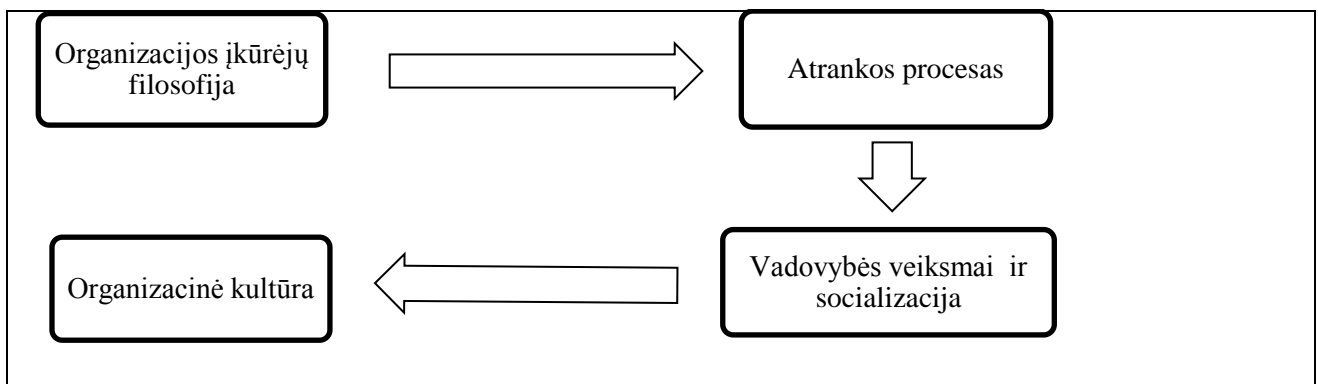
2 lentelė. Vadovavimo stilių palyginimas

<b>Autokratinio stiliaus vadovas</b>	<b>Demokratinio stiliaus vadovas</b>	<b>Liberalaus stiliaus vadovas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdžios koncentracija vienos rankose</li> <li>• Vadovas pats formuoja organizacinę kultūrą</li> <li>• Pagrindinė vertybė – paklusnumas valdžiai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdžios pasidalijimas</li> <li>• Darbuotojai kartu dalyvauja formuojant organizacinę kultūrą</li> <li>• Pagrindinė vertybė – komandinis darbas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovas nenoriai organizuoja darbus</li> <li>• Organizacinė kultūra formuojama atsitiktinai</li> <li>• Darbuotojai turi didesnę veiklos autonomiškumą</li> </ul>

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Staniulienė, 2010, p. 68.

Remiantis 2 lentele galima pastebėti, jog kiekvienas vadovavimo stilius skirtingai formuoja ir gerina organizacinę kultūrą. Nuo vadovavimo stiliaus pasirinkimo priklauso kiek bus leidžiama į organizacinės kultūros formavimą bei gerinimą įsijungti vadovui ir darbuotojui. Vadovavimo stilių analizuoja ir A. Petrulis (2016, p. 117) teigdamas, jog vadovavimo stilius ypač svarbus, siekiant paveikti organizacijos narių veiklą, jų darbo našumą.

S. P. Robbinso (2003, p. 376) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai, kurie tarpusavyje sudaromi pagal tam tikrą seką (žr. 3 pav.)



3 pav. Organizacinės kultūros formavimas

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Robbins, 2003, p. 376.

Trečiame paveiksle pastebima, kad pagrindiniai organizacinės kultūros formavimo procese yra įkūrėjai. Anot autoriaus S. B. Robinsono (2003, p. 376): „Jų suformuluota filosofija turi itin didelę įtaką atrankos kriterijams, priimant į darbą naujus darbuotojus. Atrankos procese svarbu išsiaiškinti ne tik naujų darbuotojų žinias, patirtį ir sugebėjimą atlikti darbą, bet ir jų vertybių bei lūkesčių suderinamumą su organizacijos filosofija. Labai svarbus vadovų uždavinys yra perduoti organizacijos priimtas vertybes ir normas visiems jos nariams. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta pagrindines vertybes, jomis vadovaujasi, tuo labiau jaučiamas stipresnis vienybės, susitelkimo jausmas organizacijoje. Socializacijos etapas itin svarbus nagrinėjant organizacinę kultūrą, nes vyksta naujo organizacijos nario susipažinimas su esama organizacine kultūra.” Daroma prielaida, jog organizacijų vadovai formuoja ir gerina organizacinę kultūrą. Organizacijos veiklos sėkmę lemia sąmoningai ir norima linkme formuojama organizacinė kultūra.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinės kultūros formavimo procese vadovo vaidmuo atlieka svarbų vaidmenį. Tinkama organizacinė kultūra formuojama vertybių pagrindu, kurią supranta ir priima organizacijos darbuotojai. Vadovas, kaip organizacijos įkūrėjas, turi stengtis ir skirti dėmesį organizacinės kultūros gerinimui. Nuo vadovavimo stiliaus pasirinkimo priklauso organizacinės kultūros formavimo procesas. Vadovai turi įvertinti organizacinės kultūros svarbą ne tik kaip priemonę draugiškiems tarpusavio santykiams kurti, bet ir paslaugų kokybei užtikrinti.

### **1.3. Paslaugų savybės ir jų suvokimas paslaugų kokybės kontekste**

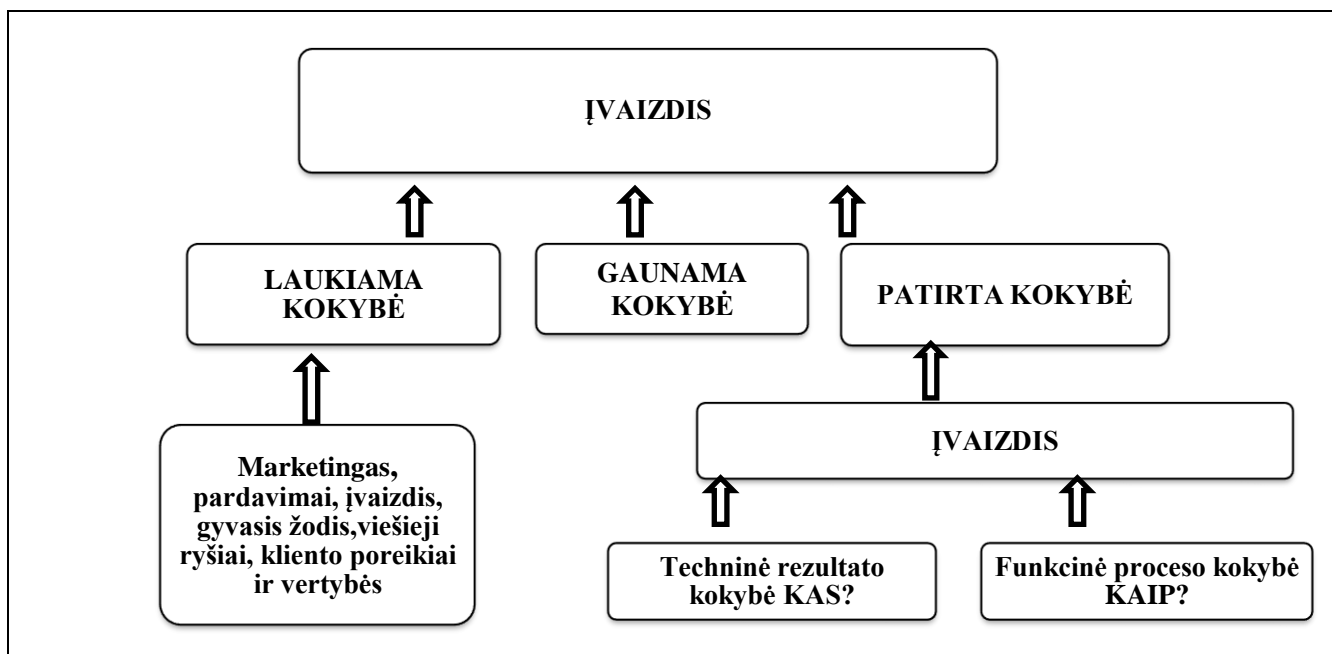
Vienas svarbiausių veiksnių paskatinusių paslaugų sektoriaus plėtrą buvo sparčiai tobulėjančios technologijos. Vis pažangesnės jos iki šiol kelia iššūkių beveik visam paslaugų sektoriui. Vis augantiems paslaugų kokybės reikalavimams, organizacijos susiduria su iššūkiais, kaip užtikrinti tokią paslaugų kokybę, kuri atitiktų jai keliamus reikalavimus. Didėjantys reikalavimai verčia kitaip aktualizuoti paslaugų sampratą, kad ji atitiktų šiuolaikinės visuomenės poreikius.

Daugelis mokslininkų paslaugų kokybę ir jos vertinimą traktuoja skirtingai: vienuose modeliuose akcentuojamas vartotojo kokybės suvokimas, kituose siekiama atskleisti paslaugos teikimo procesą, trečiuose paslaugų teikimas suvokiamas kaip sistema (Poškutė, Bivainienė, 2011, p. 62). Autorius J. Ovretveit (2004) išskyrė tris paslaugų kokybės kategorijas: kokybę pagal klientą, kai vykdomi vartotojų kaip individų ir visų kartu paėmus norai; vadybinė kokybė, kurios pagalba efektyviai ir našiai naudojami išteklių tenkinant vartotojų poreikius; profesionali kokybė, kuri susijusi su teisingu metodu ir veikimo būdu išskleidimu tenkinti vartotojų poreikius. Vadinasi, paslaugų

kokybės interpretacijos iš esmės apibūdina paslaugų atitikimą standartams, kurie apima vartotojų pasitenkinimą, paslaugos procesą ir kokybės vertinimą.

Tuo tarpu autorės B. Vengrienės (2006, p. 10) teigimu: „Paslaugos pasižymi gana specifinėmis savybėmis. Pirmiausia tuo, kad neturi materialaus apčiuopiamumo, nes parduodama tiesiogiai pati veikla, tačiau ši paslaugos savybė traktuojama ir kaip atvirkštinė, neapčiuopiama, kai parduodamas darbo rezultatas. Antra, yra kintanti teikimo metu. Tai ypatinga ūkinės veiklos rūšis, kuri skatina peržiūrėti klasikinius gamybos ir marketingo principus, išryškina visai kitus verslo sėkmės komponentus.“ Remiantis šiais požiūriais, galima pastebėti, jog paslaugų kokybės užtikrinimas organizacijoje svarbus dėl veiklos efektyvumo ir klientų poreikių atitikimo. Pasak autoriaus C. Gronrooso (2008, p. 323): „Paslauga – tai procesas, kurį sudaro kliento ir personalo, prekių ir kitų fizinių išteklių, sistemų arba infrastruktūrų, atstovaujančių teikėjams ir galbūt įtraukiančių į kitus klientus, interakcijose vykdomi veiksmai, kuriais siekiama padėti klientui jo kasdienėje veikloje.“ Kitaip tariant, paslauga gali būti apibūdinama kaip vertės užtikrinimo garantas tarp kliento ir teikėjo.

Autoriaus C. Gronrooso sukurtas integruotas kokybės modelis apibūdina kliento laukiamą ir patirtą paslaugos kokybę (4 pav.).

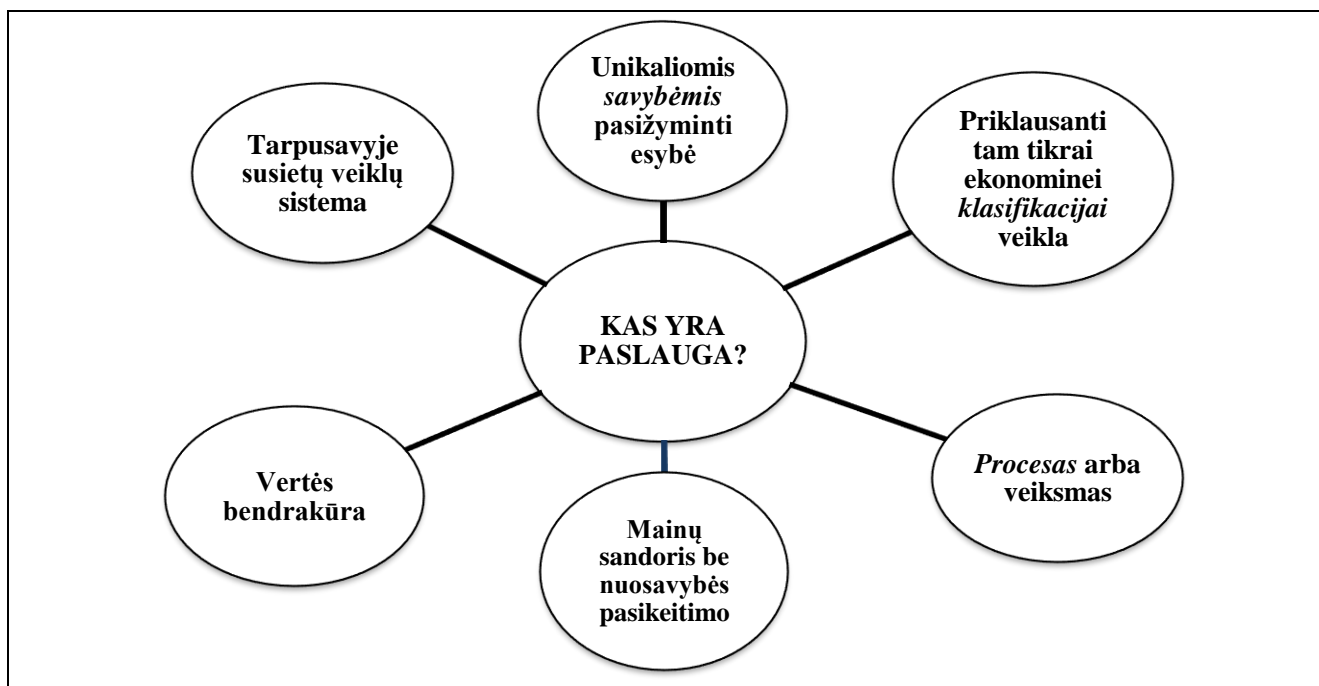


4 pav. Kliento bendroji paslaugos kokybė

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Williams, Buswell, (2003); Bagdonienė, Hopėnienė (2004); Vengrienė, (2006).

Remiantis šiuo paslaugų kokybės modeliu (4 pav.), galima pastebėti, kad organizacijos įvaizdis stipriai imponuoja paslaugų kokybės užtikrinimui. Paslaugų kokybė susideda iš daug komponentų, kurie visumoje pilnai užpildyti padeda užtikrinti paslaugų kokybės procesą.

Autorių B. Kristen ir J. Westwood (2019, p. 235) teigimu: „Paslauga apibūdinama kaip veikla, kai abi šalys gali pasiūlyti viena kitai paslaugas ir kuri yra iš esmės nesuteikia nuosavybės teisės.“ Tuo tarpu C. Lovelockas ir J. Wirtzas (2011, p. 124) pabrėžia teigdami, jog: „Paslauga yra per laiką susiformavusi veikla, kuri gerina organizacijos veiklos rezultatus. Tuo tarpu paslaugos gavėjas siekia, kad jiems bus suteikta prieiga prie darbo išteklių, prekių, įrenginių, tinklų profesinių įgūdžių ir sistemų.“ Kitaip tariant, paslauga gali būti apibūdinama kaip vertę kurianti sistema. Pastebima, kad nagrinėjant paslaugų savybes akcentuojamas vertės kūrimo aspektas. Autorės I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018, p. 4) apibendrina paslaugos sampratą pateikdamos šešis aspektus (žr. 5 pav.).



5 pav. Paslaugos apibūdinimai

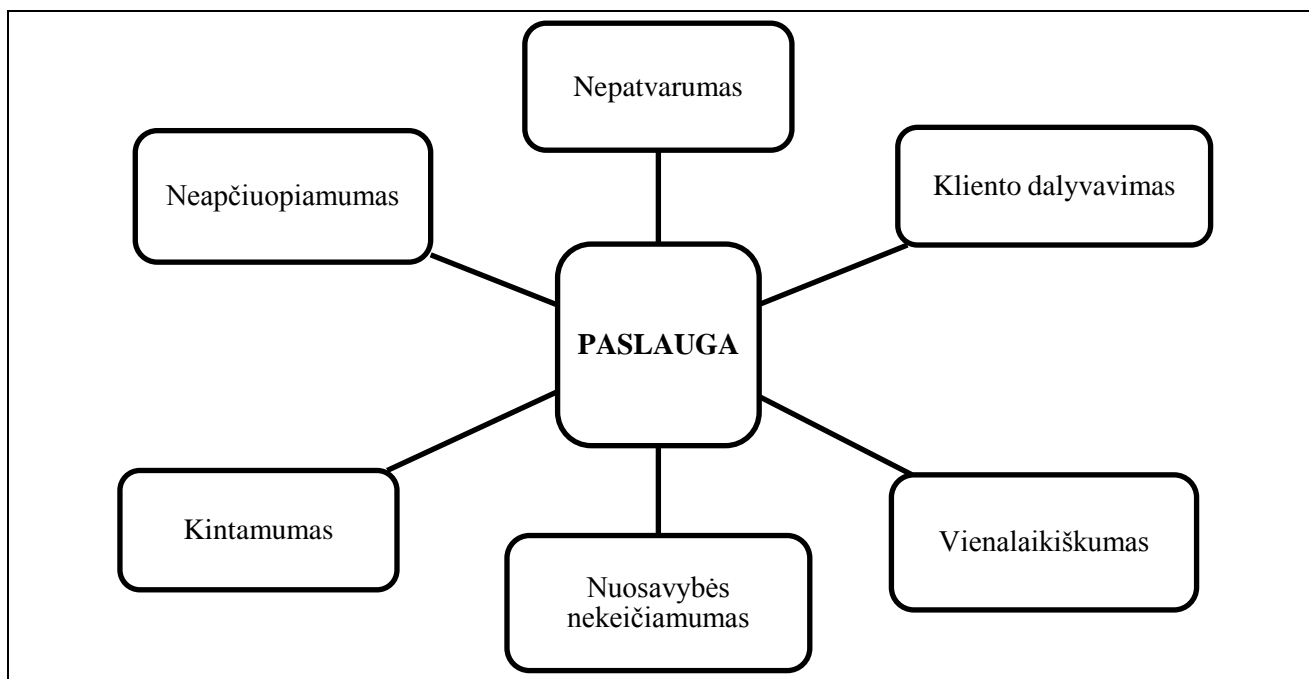
Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Skačkauskienė, Vestertė, 2018, p. 4.

Penktame paveiksle galima pastebėti, kad paslaugos sąvoka apibūdinama įvairiapusiškai. Ji apima visą organizacijos darbo atlikimo sistemą, kurias nuosekliai atliekant galima užtikrinti paslaugų kokybę.

Kaip teigia R. Ahmad'as ir kt. (2016), paslaugų kokybės analizė leidžia organizacijoms paskirstyti finansinius išteklius, siekiant pagerinti veiklos rezultatus tose srityse, kurios gerina klientų suvokimą apie paslaugos kokybę. Todėl paslaugų kokybė tampa pagrindiniu veiksniu siekiant klientų pasitenkinimo paslaugomis (Chen ir kt., 2015). Autoriai Fern'as ir kt. (2016) ir Azam'as ir kt. (2017), teigia, jog paslaugų kokybės užtikrinimas gerina lojalumą, organizacijos įvaizdį ir pasitikėjimą. Tam

pritaria ir autorius B. Baloch'as ir J. Jamshed'as (2017) teigdami, jog nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas yra būtinas siekiant išgyventi konkurencinėje aplinkoje, užtikrinti klientų lojalumą ir pasiekti nustatytus tikslus.

Autorius M. Claessens (2015) apibendrina paslaugoms būdingas savybes (žr. 6 pav.)



6 pav. Paslaugų savybės

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Claessens, 2015.

Remiantis 6 pav., galima pastebėti, jog išskirtos paslaugų savybės akcentuoja jos išskirtinumą. Pateiktos paslaugų savybės atskleidžia tai, jog yra sąlygojančios viena kitą ir susijusios. Visų išvardintų paslaugų savybių užtikrinimas skatina paslaugos kokybės procesą.

Autoriai P. Ramseook-Munhurrun ir kt. (2010, p. 40) paslaugų kokybę apibūdina analizuodami jai keliamus reikalavimus. Pasak jų: „Paslaugų kokybė yra bendras įmonės sprendimas, kuris yra pripažįstamas visuomenės ir kurio pagrindinis reikalavimas yra klientų pasitenkinimas gaunama paslauga.“ Tuo tarpu autorės B. Prišmantienės (2010, 123 p.) teigimu: „Didžiausias paslaugų kokybės reikalavimas yra formuoti teigiamą įvaizdį. Siekiant valdyti veiksnius, kuriuos vertina klientai ir norint išlikti konkurencija įmone, būtina užtikrinti paslaugų kokybės reikalavimus.“ Autorius D. Serafinas (2011, p. 5) analizuoja paslaugos kokybės reikalavimų užtikrinimo procesą. Pasak autoriaus: „Svarbus išankstinis parametru nustatymas, kuris pasireiškia per tam tikrų dokumentų sukūrimą užtikrinant paslaugų kokybės standartų atitikimą.“ Galima pastebėti, kad paslaugų kokybei užtikrinti

keliama šie reikalavimai: 1) Klientų pasitenkinimas paslauga; 2) Teigiamas įvaizdis; 3) Standartų atitikimas.

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugos suvokimas yra komplikuoatas dėl teikiamų paslaugų skaičiaus ir įvairovės, tačiau visi autoriai sutinka, kad paslauga – tai veikla, siekiant patenkinti vartotojo poreikius. Paslaugų kokybės užtikrinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių įmonėms sėkmingai gyvuoti ir išsilaikyti rinkoje. Viena iš įmonės įvaizdžio sudedamųjų dalių yra aukštos kokybės paslaugos, kurios gerina veiklos efektyvumą. Šiuo atveju vartotojas yra atspirties taškas, kuris vertina teikiamas paslaugas. Dėl to įmonės, siekdamos aukščiausios savo paslaugų kokybės, turėtų atsižvelgti ne tik į technologinius aspektus, bet ir į vartotojų poreikius.

#### **1.4. Organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemos ir gerinimo ypatybės**

Organizacinės kultūros gerinimas susijęs su paslaugų kokybės užtikrinimu. Organizacinė kultūra apima ne vien vertybes ir nuostatas, bet ir organizacijos vidinį mikroklimatą. Organizacinė kultūra ir paslaugų kokybė yra neapčiuopiami, tačiau kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys veiksniai, kurie yra susiję veiklos efektyvumu, darbuotojų kokybės supratimu. Šiame kontekste kyla problemų, kurie randasi žmogiškųjų išteklių valdyme norint organizacinės kultūros gerinimo.

Autoriaus A. Kaziliūnas (2004, p. 79) teigimu: „Keliant organizacijos kultūrą ypač svarbu tinkamai įtraukti į šį procesą žmogiškųjų išteklių valdymą. Organizacijos personalo valdymas turi būti pagrįstas tiek vidiniais, tiek išoriniais kriterijais, iš kurių svarbiausi yra išoriniai kriterijai. Klientas tampa pagrindiniu išorinės aplinkos elementu, skatinančiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę.“ Šiuo atveju akcentuojamas organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės gerinimas į tai įtraukiant žmogiškuosius išteklius, kurie turėdami gerą santykį su klientu užtikrina paslaugų kokybę.

Tuo tarpu autorių B. Schneiderio ir D. Boweno (1998) manymu: „Darbuotojo veiklos kokybei įtaką daro tinkama psichologinė aplinka darbo vietoje. Tik tada, kai darbuotojai gerai įsisąmonina organizacijos kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimata, jie išvengia neigiamos emocinės įtampos. Be to, taip garantuojami geresni veikos rezultatai, darbuotojai patiria pasitenkinimą atliekamu darbu.“ Daroma prielaida, jog geresni veiklos rezultatai pasiekiami tuomet, kai vyraujanti organizacinė kultūra nekelia darbuotojams įtampos. Anot autorės L. Vyšniauskienės (2014, p. 105): „Didžiausią įtaką paslaugų kokybės užtikrinimui turi nuolatinis tobulinimas, suprantamas ne kaip organizacijos apsiribojimas pasiektais rezultatais, o kaip nuolatinės pastangos siekti geresnių rezultatų veiklos kokybės srityje, orientacija į vartotoją, suprantama kaip

nuolatinės organizacijos pastangos kuo geriau patenkinti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius, taip pat lyderių įsipareigojimas, traktuojamas kaip nuolatinė organizacijos vadovų atsakomybė ir įsipareigojimas siekti geros kokybės, darbuotojų įkvėpimas asmeniniu pavyzdžiu.“ Galima pastebėti, jog paslaugų kokybės užtikrinimui padeda šie veiksniai: 1. Veiklos tobulinimas; 2. Dėmesys klientams; 3. Vadovų skatinimas. Išorinės aplinkos įvertinimas taip pat svarbus siekiant žmogiškųjų išteklių valdymą nukreipti į paslaugų kokybės gerinimą. Autorius A. Kaziliūno (2004, p. 77) teigimu išorinę aplinką reiktų vertinti pagal šiuos kriterijus: 1) apibrėžti savo veiklos sritį, ištirti rinką ir orientuodamasi į tai organizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą; 2) nustatyti esamus ir galimus konkurentus, analizuoti kitų rinkų įtaką; 3) numatyti priemones, kurias naudojant būtų galima pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, pritraukti ir išlaikyti konkurentus. Remiantis šiomis įžvalgomis, galima daryti prielaidą, jog organizacijos, kurios koncentruojasi į žmogiškųjų išteklių valdymą ir gerina valdymo procesus, geba konkuruoti rinkoje teikdamos kokybiškas paslaugas.

Organizacijos veiklos kokybės vertinimą analizuoja autorė R. Adomaitienė (2015, p. 45), teigdama, jog tai viena svarbiausių organizacijos paslaugų kokybės gerinimo priemonių. Pasak autorės: „Veiklos ar produkto matavimas reikalingas nustatyti, ar objektui yra būdinga tam tikra kokybės charakteristika ar jų visuma, tam panaudojant įvairius matavimo instrumentus. Matavimai (vertinimai) įgalina: 1. Įgalina nustatyti produktų ir paslaugų atitikties specifikacijoms laipsnį, kuris vadovams ir darbuotojams leidžia sužinoti, kaip jie įgyvendina užsibrėžtus tikslus bei numatyti tobulinimo prioritetus. 2. Leidžia analizuoti organizacijos veiklos rodiklius. 3. Leidžia vadovams priimti sprendimus, paremtus faktais, o ne nuomone.“ Vadinasi, organizacijos veiklos nuolatinis tobulinimas padeda užtikrinti paslaugų kokybės procesą.

Autoriai L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė (2013, p. 156) pateikia praktinį paslaugų kokybės gerinimo modelį, kuris apima penkis elementus:

1. Klientų aptarnavimo standartai (jų sukūrimas, darbuotojų susipažinimas ir apmokymas);
2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas (klientų pasitenkinimo tyrimai, slapti klientų tyrimai);
3. Darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai;
4. Centralizuotas darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesas;
5. Centralizuotas klientų atsiliepimų, skundų ir pasiūlymų nagrinėjimo procesas.

Remiantis šiuo modeliu, galima pastebėti, jog minėti elementai yra susiję su paslaugų kokybės gerinimu ir personalo mokymu.

Tuo tarpu bendradarbiavimo svarbą organizacinės kultūros gerinimui nagrinėja autorius A. V. Rakšnys (2019, p. 143) teigdamas: „<...> bendradarbiavimu grindžiamai organizacinei kultūrai yra itin reikšmingi kompleksiniai, lyderystės kompetencijų, vidinio ir išorinio pasitikėjimo, informacijos ir žinių dalijimosi, modernių technologijų, suinteresuotų šalių įtraukties, struktūriniai formavimo etapai.“ Šiuo atveju, bendradarbiavimas tarp organizacijos darbuotojų stiprina tarpusavio santykius, didina veiklos efektyvumą ir taip prisideda prie organizacinės kultūros gerinimo. Autorės O. Pavlova (2020, p.115) teigimu: „<...> labai svarbu išlaikyti sukurtos organizacinės kultūros ideologiją, kadangi darbuotojai bendraudami su klientais reprezentuoja organizacijos socialinę ir vertybinę sistemą. Tokiu atveju, pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus – modernias darbo organizavimo bei vertinimo sistemas – yra sumažinamas nežinomybės jausmas, patiriama mažiau nuostolių.“ Kitaip tariant, organizacinė kultūros ir žmogiškųjų išteklių elementų apjungimas stiprina organizaciją ir didina našumą per veiklos rezultatus.

Didžiųjų organizacijų atstovai suvokė organizacinės kultūros svarbą konkurencinėje aplinkoje (Brenyah, Darko, 2017). Autoriai pastebi, kad organizacinės kultūros svarba siejama su veiklos efektyvumu, kadangi šis aspektas užtikrina didesnę įsipareigojimą organizacijai ir didesnę lankstumą. Organizacinė kultūra matoma šiuolaikinėje organizacijoje suprantama kaip įrankis darbuotojų įsipareigojimo didinimui per įsitraukimo skatinimą (Huhtala, Feldt, 2016). Pasitelkus šiuos įrankius numatomas darbuotojų motyvacijos augimas, noras būti organizacijos dalimi ir mažesnė orientacija į darbo atlygį kaip tikslą. Augantis įsipareigojimo ir įsitraukimo lygis skatina darbuotojus ilgiau likti organizacijoje, o tai mažina personalo kaitos kaštus (Memon ir kt., 2014).

Tuo tarpu P. Lillrank, A. Shani ir kt. (2001, p. 41-45) pabrėžia: „Pirmiausia organizacinės kultūros nuostatose turi atsispindėti organizacijos paskirties samprata, požiūris į klientus, organizacijos vieta tarp kitų organizacijų, organizacijos strategijos kryptys visose srityse: produkto, rinkos, paslaugų teikimo, personalo bei kitose. Šios kryptys ir sudaro užduočių lauką organizacijos narių kasdieninį darbą nukreipiantį ilgalaikių tikslų linkme. Organizacinės kultūros nuostatose patartina suformuluoti organizacijoje labiausiai vertinamų bei netoleruojamų veiklos ir elgesio bruožų apibūdinimą. Šių bruožų visuma pabrėžia organizacijos unikalumą.“ Organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės gerinimo aspektus pastebi autorės V. Grublienė ir A. Urbonaitė (2014, p. 510) teigdamos, jog organizacijos, kurių veikla paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro stiprų poveikį savo darbuotojams, o galiausiai – ir veiklos rezultatams. Pasak autorių: „Tiek organizacinė kultūra, tiek darbuotojų motyvacijos sistema gerina organizacijos įvaizdį, išskiria organizaciją iš kitų, atitikimą standartams, mažina darbuotojų kaitos skaičių.“ Galima daryti prielaidą, jog organizacija, kurioje yra

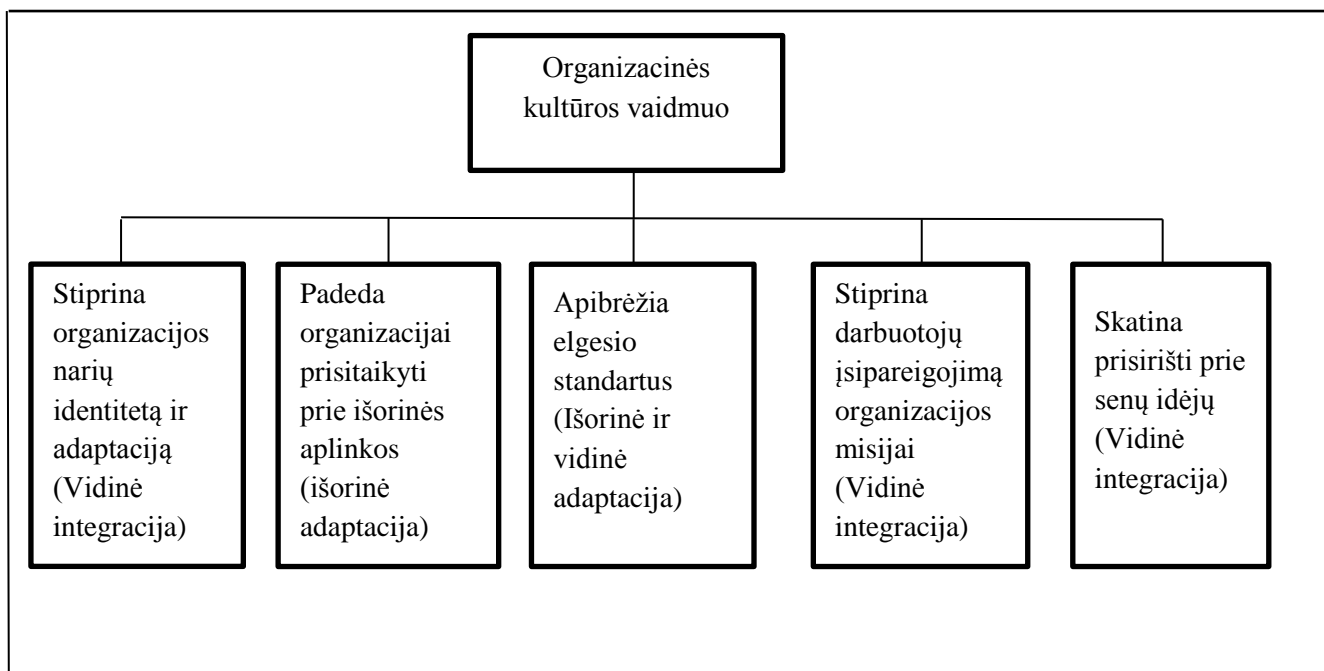
darnus ir motyvuotas kolektyvas, egzistuoja stipri organizacinė kultūra. Dėl šių priežasčių organizacija gali sėkmingai konkuruoti nuolat rinkoje, gerinti rezultatus ir siekti didesnio pelno.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę yra organizacijos efektyvumo garantas. Svarbus tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas ir įtraukimas formuojant organizacinę kultūrą. Siekiant išspręsti organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemas akcentuojamas organizacijai keliamų kriterijų atitikimas. Šiuo atveju pagrindiniais veiklos vertintojais tampa klientai, kurie sudaro sąlygas paslaugų kokybės užtikrinimui. Atkreipiamas dėmesys į organizacijos vadovus, kurie numato ir priima sprendimus dėl organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemų identifikavimo ir sprendimo būdų.

### **1.5. Organizacinės kultūros gerinimo svarba organizacijos veiklos rezultatams**

Kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą, nes yra unikalios savo struktūra, vertybėmis ir tradicijomis, komunikacija bei įsitikinimais. Organizacija turėdama šiuos ypatumus skirtingai pasireiškia ir organizacinės kultūros svarbos vertinime. Be organizacinės kultūros teikiama nauda pasireiškia ne tik kuriant draugiškus tarpusavio santykius. Dažnai pabrėžiama ir organizacinės kultūros gerinimo svarba organizacijos veiklos rezultatams ir paslaugų kokybės užtikrinimui.

Pasak T. Tarasevičiaus (2010, p. 41), naudojant organizacinę kultūrą kaip valdymo metodą, įmanoma tobulinti valdymo procesą, per žmonių įsipareigojimą ir ištikimybę organizacijai pasiekti puikius darbo rezultatus. Galima pastebėti, jog organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę svarbus dėl šių priežasčių: 1) Padeda gerinti organizacijos veiklos rezultatus; 2) Didina darbuotojų efektyvumą; 3) Skatina organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tarpu autorės I. Kvedaravičienės (2013, p. 37) teigimu, organizacinės kultūros svarba organizacijos veikloje matoma apibendrinant jos vaidmenį (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Kvederavičienė, 2013 p. 37.

Šiuo atveju (7 pav.), išryškėja organizacinės kultūros vaidmens svarba, kuri apima organizacijos vidinę integraciją ir išorinę adaptaciją. Šie su veiksniai užtikrina organizacijos veiklos rezultatus ir paslaugų kokybę.

Tuo tarpu autorės J. Paužuolienė (2011, p. 74) teigimu, organizacinės kultūros svarbą atskleidžia analizuodama jos funkcijas:

- Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- Pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- Parodo, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- Apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- Nustato narių elgesio normas ir kt.

Remiantis šiuo požiūriu, organizacinė kultūra svarbi organizacijai, nes taip skatinas darbuotojų įsitraukimas į veiklą, jų savarankiškumas ir atsakomybė.

Autorius Robbins (2003, p. 287) organizacinės kultūros svarbą analizuoja pateikdami jos funkcijas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Organizacinės kultūros svarba

<i>Organizacinė kultūra apibrėžia ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų, atskleidžia jos unikalumą.</i>	Kiekviena organizacija turi savo išskirtinių savybių, dėl kurių tampa patraukli arba nepatraukli darbuotojams (dėl to didėja ar mažėja darbuotojų kaita) ar kandidatams į laisvas vietas, klientams, tiekėjams ir visai visuomenei – tai susiję su tam tikro organizacijos įvaizdžio formavimu.
<i>Organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą.</i>	Kuo tiksliau apibrėžiamos organizacijos vizija, tikslai, vertybės ir vaizdiniai, tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį.
<i>Kultūra padeda ugdyti atsidasvimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas – organizacijos misijai.</i>	Kai kada žmonėms naudinga peržengti savo interesų ribas. Esant stipriai ir vienijančiai kultūrai žmonės jaučiasi didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalimi.
<i>Ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą.</i>	Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, nustatanti darbuotojų asmeninių santykių būdus, sugretinanti individualius charakterius bei skatinanti jų bendradarbiavimą, ugdanti lojalumą, įsipareigojimą organizacijai, ne tik asmeniniams žmogaus interesams, tokiu būdu padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią.
<i>Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.</i>	Ji yra logikos ir kontrolės mechanizmas, aiškinantis, ko darbuotojai gali tikėtis vieni iš kitų, ką jie turi daryti ar sakyti esamoje situacijoje, kaip jie turi elgtis su išorine aplinka, kokiomis priemonėmis darbuotojai yra vertinami, motyvuojami, baudžiami.

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Robbins, 2003, p. 287.

Daroma prielaida (3 lentelė), jog organizacijos išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą skatina kiekvienos organizacinės kultūros funkcijos įgyvendinimas. Tokiu būdu didinamas organizacijos produktyvumas ir efektyvumas, kas padeda užtikrinti ir paslaugų kokybę.

Organizacinės kultūros svarbą veiklos rezultatams pripažįsta ir kiti autoriai (Shahzad ir kt., 2012; Zakarevičius, 2004; Malinauskaitė, 2012; Lukasova, 2004), teigdami, jog atsižvelgiant į šiandieninę organizacijose augančią konkurenciją, būtina reaguoti į aplinkos pokyčius. Šiam tikslui įgyvendinti padeda efektyvus pokyčių valdymas ir stipri organizacinė kultūra. Kitaip tariant, organizacinė kultūra yra pagrindinis veiksnys siekiant įvykdyti organizacijos strategiją ir užtikrinti paslaugų kokybę. Autorės V. Grublienė ir A. Urbonaitė (2014, p. 507) pabrėžia, jog organizacinė

kultūra tiesiogiai veikia daugelį organizacijos interesų: 1. Organizacijos reputaciją visuomenės atžvilgiu; 2. Darbo našumą; 3. Paslaugų kokybę; 4. Darbuotojų geranoriškumą ir motyvaciją. Remiantis šiuo požiūriu, organizacinės kultūros svarba gali būti suprantama kaip priemonė organizacijos veiklos rezultatams gerinti ir paslaugų kokybei užtikrinti. Autorių L. Šimanskienė ir kt. (2015, p. 319) teigimu: „Organizacinės kultūros svarbą bet kuriai organizacijai galima nustatyti pagal tokius veiksnius: 1) organizacinė kultūra yra svarbus organizacijos stabilumo ir tęstinumo šaltinis; 2) sukuria organizacijos įvaizdį, o jos darbuotojams socialinio saugumo jausmą; 3) padeda naujiems darbuotojams teisingai interpretuoti vykstančius organizacijoje įvykius, pastebėti svarbiausias vertybes; 4) skatina darbuotojų savimoneį taip užtikrinant kokybiškų paslaugų teikimą.“ Remiantis šiomis išvalgomis, galima teigti, jog organizacinė kultūra padeda nustatyti privalumus ir trūkumus, kuriais remiantis galima tobulinti organizacijos veiklos potencialą ir vystymąsi.

Tuo tarpu O. Тихомирова (2008, p. 119) teigimu, organizacinės kultūros tikslas – darbinio potencialo kėlimas, pasireiškia per darbuotojų kompetencijos augimą, kuris turi tiesioginę įtaką paslaugų kokybei bei veiklos rezultatams. Autorė pabrėžia, kad organizacinės kultūros gerinimo sritis užtikrinant paslaugų kokybę, kurios geriausiai atsispindi veiklos rezultatuose (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo sritys

<b>PROCESAI</b>	Bendravimas; Sprendimų priėmimas; Karjera; Socializacija; Pagaminama produkcija
<b>STRUKTŪRA</b>	Tipas; Hierarchija; Centralizacija; Formalizacija
<b>ELGSENA</b>	Individo organizacijoje motyvacija; Socialinis – psichologinis klimatas; Grupės elgsena
<b>KONKURENCINGUMAS</b>	Reputacija; Įvaizdis; Produkcijos kokybė; Klientų aptarnavimo lygis; Intelektualinė nuosavybė
<b>BENDRAS REZULTATYVUMAS</b>	Pelnas; Pellingumas; Kontroliuojama rinkos dalis; Pardavimų apimtis; Organizacijos rinkos vertė; Prestižas; Žmogiškojo kapitalo vertė; Vartotojų skaičius; Produkcijos kokybės lygis; Sąnaudos; Racionalus resursų panaudojimas

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Тихомирова, 2008, p. 119.

Remiantis šiomis išvalgomis (4 lentelė), organizacinės kultūros gerinimo svarba organizacijos veiklos ekonominiam efektyvumui atsispindi veiklos rezultatuose, kurie teigiamai veikia produkcijos kokybę. Vystydama unikalias technologijas organizacija gali didinti pelningumą. Autorius

D. Denison (2006, p. 8) organizacinės kultūros svarbą apibūdino išskirdamas 12 rodiklių, kurie gerina veiklos rezultatus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizacinės kultūros rodikliai

Rodiklis	Aprašymas
<b>Strateginė kryptis ir ketinimai</b>	Aiškūs strateginiai ketinimai perteikia organizacijos tikslus ir nurodo, kaip kiekvienas organizacijos narys gali prisidėti prie organizacijos.
<b>Tikslai ir siekiai</b>	Aiškūs tikslai ir ketinimai gali remti organizacijos misiją, viziją bei strategiją tuo pačiu nukreipdami kiekvieną organizacijos narį.
<b>Vizija</b>	Organizacijoje vyrauja bendras trokštamos ateities būsenos vaizdas. Ji įprasmina esmines vertybes ir organizacijos narių troškimus, tuo pačiu nukreipdama jų elgesį.
<b>Koordinacija bei integracija</b>	Skirtingi įmonės padaliniai sugeba dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų. Organizacijoje esančios ribos netrukdo kokybiškai atlikti darbą.
<b>Sutarimas</b>	Organizacijos nariai sugeba sutarti ir priimti bendrus sprendimus spręsdami problemas, supranta skirtumus bei visuomet randa kompromisą.
<b>Esminės vertybės</b>	Vertybės, kurioms pritaria įmonės darbuotojai ir kurios sukuria bendrumo jausmą bei aiškius lūkesčius.
<b>Gabumų ugdymas</b>	Organizacija nuolatos investuoja į darbuotojų įgūdžių tobulinimą, mokymus, tam, kad išlaikyti konkurencinį pranašumą.
<b>Komandinis darbas</b>	Vertybės remia komandinį darbą, kooperatyvinį tikslų siekimą bei atsakomybės prisiėmimą. Organizacijoje vyrauja komandinis darbas.
<b>Galios suteikimas</b>	Darbuotojai turi kompetencijos, iniciatyvos ir galimybės kontroliuoti savo darbą. Tai sukuria nuosavybės pojūtį ir atsakomybę prieš organizaciją.
<b>Pokyčių rėmimas</b>	Organizacija geba perskaityti verslo aplinką, prisitaikyti prie greitų aplinkos pokyčių, bei numatyti būsimus pokyčius.
<b>Orientacija į klientą</b>	Organizacija supranta ir reaguoja į klientų esamus bei būsimus poreikius.
<b>Organizacijos tobulėjimas</b>	Organizacija gaudama ir interpretuodama verslo aplinkos signalus, vertina juos kaip naujas galimybes ir stengiasi mokytis bei tobulėti.

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Denison (2006).

Galima pastebėti (5 lentelė), kad išvardyti rodikliai apima visą organizacinės kultūros struktūrą. Jais remiantis ir praktiškai naudojant organizacijos veikloje galima pagerinti organizacinę kultūrą ir tuo pačiu užtikrinti paslaugų kokybę.

Išnagrinėjus organizacinės kultūros gerinimo ypatybes teoriniu aspektu, sukurta organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę matrica (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę matrica

<b>Paslaugų kokybės reikalavimai</b> <b>Organizacinės kultūros elementai</b>	<b>Klientų pasitenkinimas</b>	<b>Teigiamas įvaizdis</b>	<b>Standartų atitikimas</b>
<b>Vertybės</b>	Kokios OK vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą?	Kaip OK vertybės garantuoja teigiamą įvaizdį?	Kokios OK vertybės garantuoja standartų atitikimą?
<b>Valdymo procesai</b>	Kurie valdymo procesai užtikrina klientų pasitenkinimą?	Kaip valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį?	Kokie valdymo procesai užtikrina standartų atitikimą?
<b>Vadovavimo stilius</b>	Koks vadovavimo stilius gerina klientų pasitenkinimą?	Kaip vadovavimo stilius gerina teigiamą įvaizdį?	Koks vadovavimo stilius užtikrina standartų atitikimą?

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Simanauskienė (2007); Šimanskienė (2008); Staniulienė (2010); Sandu (2013).

Šeštoje lentelėje pateikta matrica detalizuoja organizacinės kultūros gerinimo elementus (vertybės, valdymo procesai, vadovavimo stilius) ir paslaugų kokybės užtikrinimo reikalavimus (klientų pasitenkinimas, teigiamas įvaizdis, standartų atitikimas). Ši matrica orientuota į organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę problemų sprendimo būdų nustatymą. Taip pat siekiama įvertinti organizacinės kultūros svarbą organizacijos veiklos rezultatams. Organizacinės kultūros elementai, tokie kaip vertybės, valdymo procesai, vadovavimo stilius užtikrina paslaugų kokybę. Jiems apibūdinti pasirinkti šie paslaugų kokybės reikalavimai: klientų pasitenkinimas, teigiamas įvaizdis, standartų atitikimas. Vadinasi, teigtina, kad organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę yra pagrindinė veiklos užtikrinimo sąlyga.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog dėl nustatytų organizacinės kultūros problemų, tikslinga atlikti detalesnius tyrimus ir sukurti organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę modelį. Remiantis mokslinės literatūros pagrindu ir analizuotais naujausiais autorių tyrimais, organizacinės kultūros gerinimas apima svarbiausias veiklos vykdymo sritis taip užtikrindamas paslaugų kokybės procesą.

## **2. KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMAS**

### **2.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento veiklos charakteristika**

Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentas (toliau – Departamentas) yra Užimtumo tarnybos struktūrinis padalinys, tiesiogiai pavaldus Užimtumo tarnybos direktoriui.

Departamentą sudaro jame dirbantys valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (toliau – darbuotojai) bei 13 skyrių: Klaipėdos miesto 1-asis skyrius, Klaipėdos miesto 2-asis skyrius, Kretingos skyrius, Skuodo skyrius, Palangos skyrius, Gargždų skyrius, Šilutės skyrius, Klaipėdos jaunimo užimtumo skyrius, Šilalės skyrius, Tauragės skyrius, Jurbarko skyrius, Plungės skyrius, Tauragės jaunimo užimtumo skyrius. Departamentas organizuoja ir užtikrina paslaugų teikimą Klaipėdos miesto savivaldybėje, Klaipėdos rajono savivaldybėje, Neringos savivaldybėje, Palangos savivaldybėje, Kretingos savivaldybėje, Skuodo savivaldybėje, Šilutės savivaldybėje, Jurbarko savivaldybėje, Šilalės savivaldybėje, Tauragės rajono savivaldybėje, Pagėgių savivaldybėje, Plungės rajono savivaldybėje, Rietavo savivaldybėje. Iš viso Departamente dirba 1338 darbuotojai.

Misija – didinti darbo ieškančių asmenų gebėjimus siekiant tvaraus užimtumo ir padėti darbdaviams rasti tinkamą darbuotoją.<sup>1</sup>

Tikslai:

- derinti darbo pasiūlą ir paklausą, siekiant išlaikyti darbo rinkos pusiausvyrą;
- didinti darbo ieškančių darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybes;
- gerinti teikiamų darbo rinkos paslaugų ir taikomų užimtumo rėmimo priemonių kokybę.<sup>2</sup>

Departamento pagrindiniai uždaviniai yra:

- užtikrinti darbo rinkos paslaugų teikimą darbo ieškantiems asmenims;
- užtikrinti darbo rinkos paslaugų teikimą darbdaviams;
- užtikrinti priemonių įgyvendinimą derinant darbo rinkos pasiūlą ir paklausą;
- užtikrinti EURES veiklą.<sup>3</sup>

Departamentas, vykdydamas jam nustatytus uždavinius, vykdo šias funkcijas:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO NUOSTATAI. Patvirtinta Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2018 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr. V-190.

<sup>2</sup> Ten pat.

<sup>3</sup> Ten pat.

## 1. darbo rinkos paslaugų darbo ieškantiems asmenims teikimo užtikrinimo srityje:

- koordinuoja ir kontroliuoja darbo rinkos paslaugų teikimą darbo ieškantiems asmenims Departamento skyriuose;
- vykdo darbo rinkos paslaugų darbo ieškantiems asmenims teikimo stebėseną, kokybės ir efektyvumo vertinimą;

2. darbo rinkos paslaugų teikimo darbdaviams užtikrinimo srityje:<sup>5</sup>

- koordinuoja ir kontroliuoja laisvų darbo vietų paiešką, jų registravimą bei užpildymą, darbdavių informavimą apie Departamento aptarnaujamoje teritorijoje registruotus darbo ieškančius asmenis;
- organizuoja renginius, seminarus darbdaviams apie Departamento teikiamas paslaugas ir vykdomas priemones;
- organizuoja ir kontroliuoja užsieniečių įdarbinimo procedūrų įgyvendinimą;
- koordinuoja bendradarbiavimą su privačiomis įdarbinimo agentūromis, darbdavių asociacijomis ir kitomis darbdavius atstovaujančiomis struktūromis;
- koordinuoja ir kontroliuoja prevencinių priemonių ir kitų priemonių įgyvendinimą grupės darbuotojų atleidimo atveju;
- vykdo darbo rinkos paslaugų darbdaviams teikimo stebėseną, kokybės ir efektyvumo vertinimą;

## 3. priemonių įgyvendinimo užtikrinimo srityje:

- vykdo Europos Sąjungos, valstybės biudžeto ir kitų šaltinių lėšomis bendrai finansuojamų priemonių įgyvendinimą bei jų įgyvendinimo stebėseną, kontrolę ir efektyvumo vertinimą;
- įgyvendina darbo vietų steigimo subsidijavimo ir savarankiško užimtumo rėmimo priemones;
- koordinuoja ir kontroliuoja vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimą Departamento aptarnaujamoje teritorijoje;
- organizuoja lėšų susigrąžinimą iš sutartinių įsipareigojimų nevykdančių asmenų;
- koordinuoja ir kontroliuoja valstybės pagalbos teikimą Departamento aptarnaujamoje teritorijoje veikiančioms socialinėms įmonėms;
- koordinuoja ir kontroliuoja subsidijų už karo prievolininkus mokėjimo administravimą;
- atlieka finansų kontrolę, kurios metu nustato ar priemonėms finansuoti pakanka skirtų asignavimų;

## 4. EURES veiklos užtikrinimo srityje:

---

<sup>4</sup> Ten pat.

<sup>5</sup> Ten pat.

- pagal kompetenciją užtikrina darbuotojų migrantų socialinės apsaugos nuostatų įgyvendinimą, Europos Sąjungos reglamentų ir kitų teisės aktų, susijusių su socialinės apsaugos sistemų koordinavimu, taikymą;
- pagal kompetenciją įgyvendina Europos Sąjungos teisės aktus, susijusius su socialinės apsaugos sistemų nedarbo socialinio draudimo išmokų srityje koordinavimu;
- pagal kompetenciją priima, rengia ir išduoda Europos Komisijos patvirtintos formos perkeliamuosius ir struktūrizuotus elektroninius dokumentus, susijusius su nedarbo socialinio draudimo išmokų eksportu darbuotojams migrantams;
- prisidėdama prie nelegalaus darbo užsienyje prevencijos, vykdo visapusišką ir objektyvų visuomenės informavimą laisvo darbuotojų judėjimo klausimais, organizuoja EURES veiklą;

Departamentui vadovauja direktorius, kurį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka skiria į pareigas ir atleidžia Užimtumo tarnybos direktorius. Departamento direktorius tiesiogiai pavaldus Užimtumo tarnybos direktoriui.<sup>6</sup>

Departamento darbas organizuojamas vadovaujantis Užimtumo tarnybos metiniais veiklos planais, Departamento metiniais ir ketvirtiniais veiklos planais, veiklos nuostatais, Užimtumo tarnybos direktoriaus pavedimais ir rezoliucijomis.

## 2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant sukurti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelį, buvo pasirinkti:

- Kokybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa žodžiu (interview). Kokybinis tyrimas atliktas telefonu pagal iš anksto paruoštą struktūruotą interviu su vienu iš Klaipėdos kliento aptarnavimo departamento darbuotojų. Interview klausimais siekta išsiaiškinti respondento nuomonę apie organizacinės kultūros gerinimą organizacijoje.
- Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu. Anketa pasirinkta dėl aiškumo, patikimumo, siekiant respondentų anonimiško bendradarbiavimo. Kiekybinio tyrimo pasirinkimą nulėmė siekis objektyviai ir statistiškai pagrįsti organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę analizę.

---

<sup>6</sup> Ten pat.

Anot K. Kardelio (2002, p. 93), anketa turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti, todėl anketai sudaryti keliama daug įvairių reikalavimų bei rekomendacijų, į kurias būtina atsižvelgti. Anketa apklausti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Tauragės, Jurbarko ir Šilalės skyrių darbuotojai. Šiuo tyrimu siekta nustatyti organizacinės kultūros gerinimo problemas ir pateikti rekomendacijas jų sprendimui.

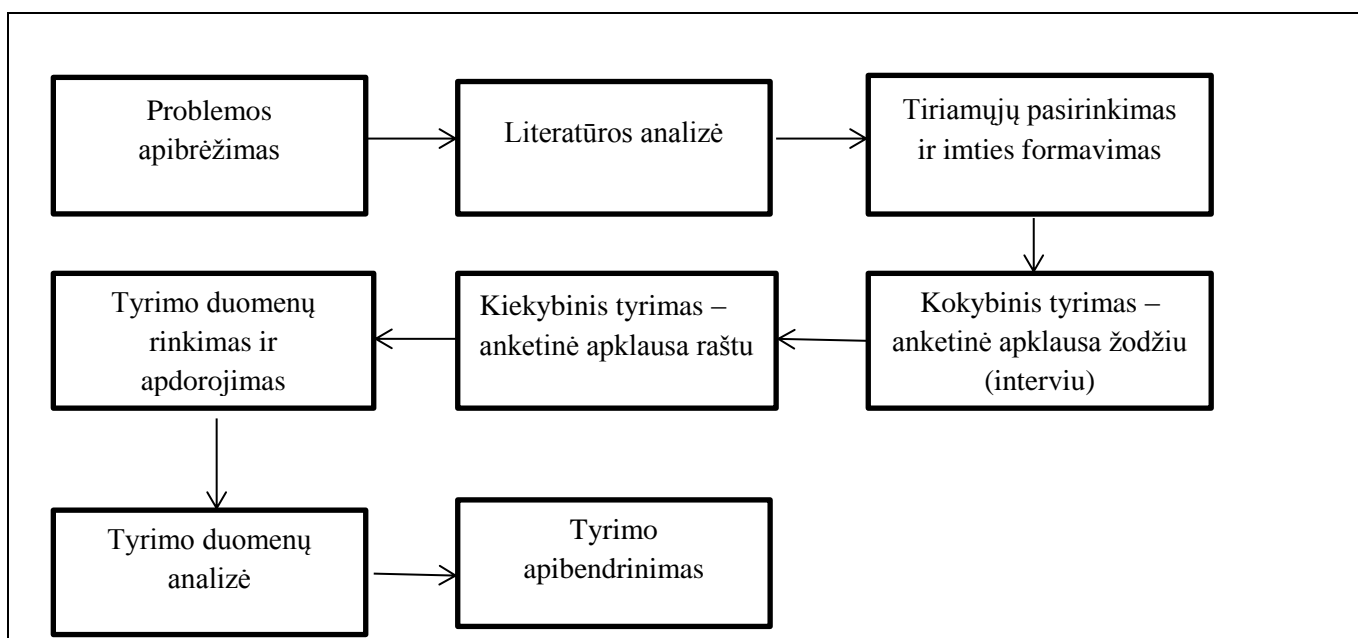
Kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo principas metodologiniu požiūriu vadinamas trianguliacija. Pasak autorės L. Rupšienės (2007, p. 47) metodologinės trianguliacijos taikymas padeda įsitikinti, kad taikant skirtingus duomenų rinkimo metodus gaunami identiški duomenys.

Respondentai buvo pasirinkti pagal šiuos kriterijus: 1) Užimamų pareigų pobūdis; 2) Darbo stažas; 3) Kompetencija. Tikslinė grupė formuojama, darant prielaidą, jog institucija, atitinkanti keliamus kriterijus, yra tipiškiausia tiriamųjų organizacinės kultūros gerinimo atžvilgiu ir gali suteikti reikšmingos informacijos.

Tikslui pasiekti naudoti šie tyrimo metodai:

- I etapas kokybinis tyrimas – anketinė apklausa žodžiu.
- II etapas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa raštu.

Visas tyrimo eigos procesas pateikiamas 8 pav.



8 pav. Tyrimo eigos procesas

Šalt.: Sudaryta darbo autorės.

### 2.3. Kokybinio tyrimo organizavimas

Kokybinis tyrimo metodas pasirinktas siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą.

**Tyrimo tipas – kokybinis, turinio analizė.**

**Tyrimo metodas – anketinė apklausa žodžiu.** Respondentui buvo pateikti 9 klausimai, išdėstytų pagal norimas išsiaiškinti tyrimo kryptis, kurios atspinti pagrindinius organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę aspektus (žr. 1 priedą).

Kokybinio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė:

- minimalūs tyrimo atlikimo kaštai;
- trumpas duomenų rinkimo laikotarpis;
- tyrimo rezultatų patikimumas;
- duomenų apdorojimo paprastumas.

Respondento užimamos pareigos, išsilavinimas ir turimas darbo stažas leidžia manyti, jog gali būti suteikiama reikšminga informacija organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę atžvilgiu (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kokybinio tyrimo respondento duomenys

EIL. NR.	PAREIGOS	IŠŠILAVINIMAS	DARBO STAŽAS
1.	Vyr. specialistas (-ė)	Aukštasis	Daugiau nei 15 metų

Šalt. Sudaryta darbo autorės.

**Interviu klausimyno sudarymo aprašymas.** Interviu klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje identifikuotais organizacinės kultūros gerinimo būdais, kurie padeda paslaugų kokybės užtikrinimui. Kiekvieno interviu klausimo pateikimo tikslas detalizuotas 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Interviu klausimai

EIL. NR.	KLAUSIMAS	KLAUSIMO PATEIKIMO TIKSLAS
1.	Kokios OK vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokias vertybes gerinti, kad garantuoti klientų pasitenkinimą.
2.	Kaip OK vertybės garantuoja teigiamą įvaizdį?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip vertybes gerinti, kad garantuoti teigiamą įvaizdį.
3.	Kokios OK vertybės garantuoja standartų atitikimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokias vertybes gerinti, kad garantuoti standartų atitikimą.

4.	Kurie valdymo procesai užtikrina klientų pasitenkinimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kurie valdymo procesai užtikrina klientų pasitenkinimą.
5.	Kaip valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį.
6.	Kokie valdymo procesai užtikrina standartų atitikimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokie valdymo procesai užtikrina standartų atitikimą.
7.	Koks vadovavimo stilius gerina klientų pasitenkinimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius gerina klientų pasitenkinimą.
8.	Kaip vadovavimo stilius gerina teigiamą įvaizdį?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip vadovavimo stilius gerina teigiamą įvaizdį.
9.	Koks vadovavimo stilius gerina standartų atitikimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius gerina standartų atitikimą.

Šalt.: Sudaryta autorės.

**Tyrimo procesas.** Interviu buvo atliktas 2020 m. balandžio mėn. Interviu metu tyrėjas ir respondentas bendravo telefonu. Šis interviu tipas taikytas dėl tiesioginio bendravimo vietos prasme trikdžių (Tidikis, 2003).

#### 2.4. Kiekybinio tyrimo organizavimas

Kiekybinio tyrimo pasirinkimą nulėmė siekis objektyviai ir statistiškai pagrįsti organizacinės kultūros svarbą paslaugų kokybės gerinimui. Anot K. Kardelio (2002, p. 93) anketinės apklausos metodas užtikrina aiškumą, nedviprasmiškumą ir patikimumą.

**Tyrimo tipas – kiekybinis, aprašomoji statistika.** Minėto tyrimo pasirinkimą lėmė: darbo tikslas, greitas duomenų surinkimo laikas, duomenų apdorojimo paprastumas, objektyvumas, nesudėtingas anketos pateikimo būdas, maži kaštai, duomenų kaupimo trumpas laikotarpis (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003).

**Tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu.** Tyrimo duomenims surinkti pasirinkta anoniminės anketos rūšis, neatskleidžiant respondentų tapatybės. Anketa yra struktūrizuota, kurioje pagal atsakymo formą, respondentams pateikti uždaro tipo klausimai. Anot autoriaus R. Tidikio (2003, p. 475), tokie atsakymai yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantį į daugumos priimtinius variantus ir padeda išryškinti klausimo esmę. Uždaro tipo klausimai pasirinkti todėl, jog būtų išvengiama klaidingo interpretavimo ir duomenų netikslumo. Kaip pažymi R. Tidikis (2003, p. 474), kiekybinio tyrimo metodas – vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Anot autoriaus: „Pateikus keletą klausimų, galima gauti daugybę informacijos, tačiau svarbu, kad gauti duomenys būtų patikimi.“

**Respondentai.** Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Tauragės, Jurbarko ir Šilalės skyrių darbuotojai.

**Tiriamųjų imtis.** Imties tūrio nustatymas yra vienas iš svarbiausių tyrimo uždavinių. Atliekant tyrimus, svarbu yra žinoti, koks turėtų būti imties tūris, t. y., kuri populiacijos dalis naudojama statistiniams tyrimams. Imties tūris – tai tiriamųjų imties individų arba objektų skaičius (Luobikienė, 2010, p. 26). Imties tūris nustatomas vadovaujantis tyrimo tikslu bei teiginio įrodymo tikslumo laipsniu. Tai ir lemia imties tūrį bei jo pasirinkimo būdą. Jei imtis apima visą populiaciją, tai ji labai reprezentatyvi. Reprezentatyvumas – atrankinės, statistinės visumos (imties) pagrindinė savybė, atrankos kokybės kriterijus. Kuo didesnė generalinė visuma, tuo didesnis tyrimo reprezentatyvumas.

Reikalinga tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto pateiktą formulę (Valackienė, 2004, p. 113):

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

Kur:  $n$  – imties dydis (reikiamas respondentų skaičius);

$\Delta$  – leidžiamas imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

$N$  – generalinės visumos dydis (Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Tauragės, Jurbarko ir Šilalės skyrių darbuotojų visuma, atitinkanti keliamas tiriamosios grupės charakteristikas).

Pasirinktus kriterijus atitinkanti, generalinė visuma tiriamoje institucijoje yra 57 darbuotojai, todėl, taikant 5 % paklaidą, apskaičiuota, jog reikia apklausti 50 respondentų. Tyrimo rezultatai bus taikomi tik tiriamosios grupės narių, o ne visos populiacijos atžvilgiu. Tyrimo imties apskaičiavimas:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{57}} = 50.$$

**Anketos sudarymo aprašymas.** Tyrimui buvo parengta anoniminė anketa (žr. 2 priedą). Anketa sudaro 10 klausimų. Respondentų buvo prašoma pažymėti vieną ar kitą variantą, todėl tokie klausimai naudingesni. Respondentai jautėsi saugūs, nes nebuvo identifikuota jų asmenybė. Siekiant iširti minėtos įstaigos darbuotojų nuostatas ir įvertinti stiprumo lygį, anketoje daugiausia buvo taikyta Likert'o matavimo skalė. Pagal 5 – ių balų vertinimo skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku), respondentų buvo prašoma įvertinti klausimuose pateiktus teiginius, pasirenkant vieną

atsakymo variantą. Apklauso anketos respondentams buvo išdalintos tiesioginiu būdu pateikiant popierinį anketos variantą. Pirmieji anketos klausimai skirti demografiniams klausimams, kurie padeda išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentus: šiuo atveju jų darbo stažą, išsimokslinimą, jų užimamas pareigas, lytį bei amžių. Tyrimo anketa sudaryta iš klausimų apie organizacinės kultūros gerinimo veiksnius, jos problemas ir sprendimų būdus bei vadovo vaidmens įvertinimo gerinant organizacinę kultūrą.

**Tyrimo procesas.** Apklausa buvo atliekama 2020 m. balandžio - gegužės mėnesiais. Vykdyta individuali apklausa. Tai tokia apklausa, kai respondentas, atsakydamas į anketos klausimus, gali skirti kiek nori laiko, jo neveikia aplinka ir pats tyrėjas. Tyrimo metu respondentai buvo informuoti apie anketos anonimiškumą ir informacijos konfidencialumą. Tokiu būdu užtikrintas respondentų laisvumas, atvirumas ir atsakymų objektyvumas. Kiekvienam respondentui padėkota už atsakymus. Minėtomis anketos sąlygomis buvo siekiama gauti išsamią informaciją nagrinėjamos problemos tema.

Buvo gauti 50 respondentų atsakymai, todėl tiriamųjų skaičius buvo pakankamas statistiniam duomenų apdorojimui.

Žemiau pateikti respondentų demografiniai duomenys, reikalingi tam, kad būtų galima vykdyti tolimesnę tyrimo analizę (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Tiriamųjų charakteristika

<b>LYTIS</b>	<b>PROCENTINĖ IŠRAIŠKA</b>
moteris	<b>88%</b>
vyras	12%
<b>PAREIGOS</b>	<b>PROCENTINĖ IŠRAIŠKA</b>
skyriaus vedėjas (-a)	10%
vyr. specialistas (-ė)	<b>66%</b>
specialistas (-ė)	24%
<b>AMŽIUS</b>	<b>PROCENTINĖ IŠRAIŠKA</b>
iki 30 metų	8%
30-39 metai	18%
40-45 metai	30%
daugiau nei 45 metai	<b>44%</b>
<b>DARBO PATIRTIS</b>	<b>PROCENTINĖ IŠRAIŠKA</b>
iki 5 metų	18%

5-9 metai	14%
10-15 metų	28%
daugiau nei 15 metų	<b>40%</b>
<b>IŠSILAVINIMAS</b>	<b>PROCENTINĖ IŠRAIŠKA</b>
socialiniai mokslai	<b>48%</b>
technologija	14%
vadyba	24%
politika	14%

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Pateiktoje 9 lentelėje matyti, kad apklausta daugiausia darbuotojų užimančių vyr. specialisto (-ės) darbo poziciją (66 proc.). Didžioji dalis respondentų turi socialinių mokslų išsilavinimą (48 proc.). Į anketos klausimus daugiausia atsakinėjo moterys (88 proc.). Daugiau nei 45 metus turintys respondentai sudarė 44 proc., tuo tarpu 40 proc. respondentų turėjo daugiau nei 15 metų darbo patirtį.

**Statistinė duomenų analizė.** Gauti tyrimo duomenys buvo koduojami ir analizuojami naudojantis SPSS (angl. Statistical package for social sciences) programa. Kiekybinio tyrimo duomenų analizei atlikti, taikyta aprašomoji statistika: atvejų dažniai (procentais) ir vidurkiai. Kintamųjų priklausomumui tikrinti taikytas Chi kvadrato kriterijus, o kintamųjų ryšiams nustatyti – Spearmano ranginės koreliacijos koeficientai. Grafinėms duomenų pateiktims naudota Microsoft Office Excel (2010) programa.

## 2.5. Tyrimo etika

Atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimus, buvo remiamasi autorės V. Žydžiūnaitės (2011, p. 72) išskiriamais darbo etikos principais, kurių buvo laikomasi empirinio tyrimo metu:

- geranoriškumo;
- pagarbos asmens orumui;
- teisingumo;
- informavimo;
- konfidencialumo.

Aptariant *geranoriškumo* principą, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimu, jo tikslu. Geranoriškumo principo buvo laikomasi, kadangi dalyviai, sužinoję apie tyrimą, turėjo laisvą galimybę

apsispręsti dėl dalyvavimo, nebuvo įžeidžiančių asmens orumą teiginių. Respondentai buvo perspėti, kad gauti duomenys bus naudojami apibendrintai tik tyrimo tikslams, neatskleidžiant jų tapatybės. Buvo siekiama užtikrinti, kad respondentas nepatirtų jokios žalos (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 114). Autorė V. Žydžiūnaitė (2011, p. 76) kaip esminį tyrimo etikos principą išskiria *konfidencialumą*. Anot autorės, tai svarbus aspektas, kad informacija nebus prieinama kitiems, išskyrus, tyrimo dalyvius. Užtikrinant *pagarbos asmens orumui principas* informacija buvo pateikta aiški, neperkrauta smulkmeniškomis detalėmis. *Teisingumo principas* buvo įgyvendintas, nes respondentai buvo atrenkami pagal baigiamojo darbo pagrindinius kriterijus, objektą, problemą. *Informavimo principu* užtikrintas respondentų privatumas, konfidencialumas ir anonimiškumas.

### 3. KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO ORGANIZACINĖS KULTŪROS GERINIMO UŽTIKRINANT PASLAUGŲ KOKYBĘ TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo ypatumų tyrimo rezultatai

##### 3.1.1. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemos ir jų gerinimo ypatybių kokybinis tyrimas

Interviu metu respondentui buvo pateikti tyrimui aktualūs klausimais. Iš viso užduota dvylika klausimų (žr. 1 priedas). Analizuojant tyrimo duomenis, buvo identifikuotos keturios kategorijos ir dvylika subkategorijų, apibūdinančių išryškėjusias organizacinės kultūros gerinimo tendencijas ir problemas.

**Pirma kategorija** – organizacinės kultūros vertybės. Klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokios organizacinės kultūros vertybės gerina paslaugų kokybę. Rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Organizacinės kultūros vertybės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacinės kultūros vertybės	Vertybės	„Organizacinė kultūra formuojama vertybių ir įsitikinimų pagrindu.“ ; „Aiškiai suformuluoti organizacijos tikslai ir siekiai.“
	Įsitikinimai	„Organizacinės kultūros gerinimas skatina darbuotojų lojalumą, formuoja įsitikinimus ir užtikrina paslaugų kokybę.“
	Tradicijos	„Organizacijos tradicijos formuoja teigiamą vidinę atmosferą, gerina tarpusavio santykį, sukuria bendrumo jausmą.“ ; „Organizuojame tradicines šventes.“

Šalt.: Sudaryta autorės.

Galima pastebėti (10 lentelė), kad organizacinės kultūros vertybės siejamos su paslaugų kokybės užtikrinimu. Autoriai A. Zaveckienės ir R. Čiegio (2014, p. 80) teigia, jog organizacinė kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, veikia jų elgesį, pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą, simbolius, o visa tai daro įtaką įstaigos efektyvumui ir

užsibrėžtų tikslų siekimui.“ Vadinasi, organizacinės kultūros vertybės gerina veiklos rezultatus ir skatina darbuotojų orientaciją į paslaugų kokybės užtikrinimą. Autorių I. Pikturnaitės ir J. Paužuolienės (2013, p. 98) teigimu: „Svarbiausi organizacijos kultūros elementai yra vertybės, simboliai, ritualai (tradicijos, ceremonijos), istorijos, herojai ir kultūrinių ryšių tinklas. Visi šie elementai kuria mąstymo ir elgesio standartus, kurie yra būtini organizacijai, taip pat skatina darbuotojų lojalumą organizacijai ir bendrumo pojūtį, lemia geresnę ir greitesnę naujų darbuotojų adaptaciją.“ Galima pastebėti, jog organizacinės kultūros vertybės, formuodamos darbuotojų elgesio standartus, prisideda prie organizacijos teigiamo įvaizdžio visuomenės atžvilgiu.

**Antra kategorija** – valdymo procesai. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kokie valdymo procesai užtikrina paslaugų kokybę. Tyrimo rezultatai rodo, kad paslaugų kokybę gerina planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Valdymo procesai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Valdymo procesai	Planavimas	„Istaigoje kuriamos strategijos, tikslai, ir jų įgyvendinimo programos.“ ; „Paslaugos orientuojamos į paslaugų kokybės užtikrinimą.“
	Įgyvendinimas	„Didinamas klientus aptarnaujančių darbuotojų skaičius.“ ; „Atsižvelgiant į žmogaus įsidarbinimo galimybes ir lūkesčius, teikiamos aktualios konsultacijos ir ieškomas tinkamiausias sprendimas.“ ; „Siekiant gerinti paslaugų prieinamumą taikomos tiek individualios, tiek grupinės konsultacijos“
	Vertinimas	„Vyksta metiniai veiklos pranešimai.“ ; „Teikiama paslaugų kokybei įvertinti vykdomos klientų apklausos.“ ; „Informacijos rinkimas ir analizė.“ ; „Veikia rezultatų rodiklių sistema.“

Šalt.: Sudaryta autorės.

Remiantis 11 lentelės duomenimis, pastebima, kad valdymo procesai apima visas organizacijos veiklos sritis. Autorius V. Adomėnas (2011, p. 23) teigia, jog įmonės turi nuolatos siekti pagerinti savo organizacijos procesų efektyvumą, o ne laukti, kol iškilusi tam tikra problema parodys gerinimo galimybes. Kitaip tariant, organizacijos nuolatos turi gerinimo valdymo procesus, kad būtų užtikrinama paslaugų kokybė. Autorių J. Ohtonen ir T. Lainema (2011) teigimu, sėkmingą valdymo

procesą organizacijoje užtikrina tokie veiksniai, kaip aiškiai apibrėžti tikslai, jų paskirtis ir įgyvendinimo planas. Vadinasi, kai valdymo procesai atitinka organizacijos strategiją užtikrinama paslaugų kokybė. Tuo tarpu autoriai V. Gegužienė ir kt. (2019, p. 14) teigia, jog procesų valdymas yra nuolatinis procesas, todėl svarbu pabrėžti, kad organizacija turi skirti dėmesį siekiant nustatyti šių procesų sėkmę lemiančius veiksnius bei planuoti ir investuoti į valdymo procesų tobulinimą ilgalaikėje perspektyvoje. Galima pastebėti, jog svarbus ne tik užduočių įgyvendinimas, bet ir vykdomos veiklos tobulinimas, siekiant paslaugų kokybės užtikrinimo.

**Trečia kategorija** – vadovavimo stilius. Klausimu siekta išsiaiškinti koks vadovavimo stilius gerina paslaugų kokybę (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Vadovavimo stilius

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovavimo stilius	Vadovavimas	„Organizacijos vadovo kompetencijos svarba“; „Vadovas puoselėja draugiškus abipusius santykius ir formuoja organizacijos įvaizdį.“; „Nepakankamas bendradarbiavimas tarp vadovų ir darbuotojų.“; „Dėmesio stoka organizacinės kultūros gerinimui.“
	Orientacija į paslaugų prieinamumą	<...> Stiprinamas elektroninių paslaugų prieinamumas; „Ieškoma galimybių užimtumo didinimui“; „Siekiamo suteikti galimybę profesiniam mokymui“.
	Pokyčių skatinimas	„Įvykdyta reorganizacija <...>“; „<...> inicijuojamos naujos užimtumo rėmimo priemonės“; „Atsižvelgiant į klientų poreikius atsirado naujos Užimtumo tarnybos veiklos funkcijos.“; „Naujos paslaugos ir strategijos, kurios stiprina partnerystę“.

Šalt.: Sudaryta autorės.

Remiantis 12 lentelės duomenimis, organizacinės kultūros gerinimas neatsiejamas nuo vadovavimo stiliaus ypatumų. Autoriaus A. Petruolio (2017, p. 110) teigimu: „Vadovavimo stilius – tai veikla, kur ypač svarbus asmens bruožų, savybių, gebėjimų ir elgsenos, kuriais daroma įtaka darbuotojams, derinys, kad priimami sprendimai užtikrintų tikslų įgyvendinimą.“ Šiuo atveju, vadovavimo stilius gali būti suprantamas kaip elgesys, kuriuo gali būti gerinama organizacinė kultūra ir

užtikrinama paslaugų kokybė. Autoriaus A. Kutkaičio (2013, p. 179) teigimu, vadovavimas – tai vadovo veikla organizacijoje, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius, gebėjimas suburti bendraminčius, darbuotojus į vieną darnų organizacijos kolektyvą, siekiant organizacijos tikslų, kartu tenkinant ir pačių darbuotojų poreikius. Kitais žodžiais tariant, vadovai turi nukreipti organizacijos veiklą sėkminga ir būti pasiruošę priimti tinkamus sprendimus.

Išryškėjo organizacinės kultūros gerinimo problemos, kurios siejamos su bendradarbiavimo stoka ir dėmesio trūkumu organizacinės kultūros gerinimui. Šiuo atveju, vadovas užima svarbų vaidmenį perteikiant organizacinės kultūros gerinimo naudą paslaugų kokybės užtikrinimui.

**Ketvirta kategorija** – darbo sąlygos. Išryškėjo organizacijos darbo sąlygų gerinimas siekiant paslaugų kokybės užtikrinimo (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Darbo sąlygos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo sąlygos	Darbo mikroklimatas	<i>„Geri santykiai darbe ir poreikius tenkinanti aplinka gerina organizacinę kultūrą ir užtikrina paslaugų kokybę.“</i>
	Parama darbuotojams	<i>„&lt;...&gt; veiklos gerinimas sudarant sąlygas darbuotojų kvalifikacijai kelti.“;</i> <i>„Stiprinami darbuotojų specialieji gebėjimai, tiesiogiai susijusius su atliekamų funkcijų vykdymu.“</i>
	Lankstumas ir autonomija	<i>„Atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę priimant organizacinius veiklos sprendimus;</i> <i>„Stengiamasi sudaryti darbuotojams priimtinas darbo sąlygas“</i>

Šalt.: Sudaryta autorės.

Remiantis 13 lentelės duomenimis, siekiant gerinti organizacinę kultūrą svarbu užtikrinti darbuotojams lanksčias darbo sąlygas. Autorių V. Kuodytės ir kt. (2018, p. 51) teigimu, lanksčios darbo sąlygos apibrėžiamos kaip darbuotojų galimybės lanksčiai organizuoti savo darbą: daryti įtaką, kada, kur ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Pasak autorių: „Prie darbuotojų poreikių priderintos lanksčios darbo sąlygos gali tapti jų gerove stiprinančia prielaida.“ Kitaip tariant, lanksčios darbo sąlygos ne tik prisideda prie organizacinės kultūros gerinimo, bet ir užtikrina paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros gerinimas apima visas organizacijos veiklos sritis. Paslaugų kokybės užtikrinimui svarbi darbuotojų kvalifikacija, kuri turi

būti nuolat tobulinama siekiant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir klientų lūkesčių. Organizacijos vadovų požiūris į organizacinės kultūros gerinimą yra neatsiejamas paslaugų kokybės užtikrinimo garantas. Darbuotojai, kurie yra patenkinti ir pritaria vyraujančiai organizacinei kultūrai, jaučia didesnį lojalumą organizacijai ir padeda užtikrinti paslaugų kokybę.

### 3.1.2. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo svarbos organizacijos veiklos rezultatams kiekybinis tyrimas

Vertinant organizacinės kultūros gerinimo svarbą organizacijos veiklos rezultatams, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu raštu apklausti Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Tauragės, Šilalės ir Jurbarko skyrių darbuotojai.

Siekiant įvertinti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingos lyties atstovų ir jų profesinio išsilavinimo ypatybių, buvo atliekamas Chi kvadrato testas (žr. 14 lentelė).

14 Lentelė. Chi – Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>8,514</b>	3	<b>,037</b>
Likelihood Ratio	9,933	3	,019
Linear-by-Linear Association	3,104	1	,078
N of Valid Cases	50	-	-

Atlikus šį testą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyčių ir jų profesinio išsilavinimo, kadangi  $Chi=8,514$  ir  $p=0,037$  ( $p<0,05$ ). Moterų turinčių socialinių mokslų išsilavinimą skaičius yra didesnis vyrų atžvilgiu, kadangi 24 respondentės buvo turinčios šią profesiją. Tuo tarpu tik 4 vyrai pažymėjo turintys socialinių mokslų išsilavinimą.

Taip pat, siekta išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lyties atstovų ir jų sukauptos darbo patirties Klaipėdos klientų aptarnavimo departamente (žr. 15 lentelė).

15 Lentelė. Chi – Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>3,463</b>	3	<b>,326</b>
Likelihood Ratio	5,193	3	,158

Linear-by-Linear Association	3,142	1	,076
N of Valid Cases	50	-	-

Atlikus šį testą, buvo nustatyta, kad neegzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp lyties atstovų ir jų darbo patirties, nes  $\chi^2=3,463$  ir  $p=0,326$  ( $p>0,05$ ). Tai reiškia, kad tarp lyčių sukaupta darbo patirtis pasiskirsčiusi daugmaž vienodai. Net 36,4 proc. moterų buvo sukaupusios daugiau nei 15-os metų darbo patirtį tiriamoje įstaigoje. Tuo tarpu 33,3 proc. vyrų buvo sukaupę nuo 10 iki 15 metų darbo patirtį.

**Organizacinės kultūros samprata.** Nagrinėjant Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento darbuotojų organizacinės kultūros suvokimo ypatybes, buvo pateiktos 4 sampratos, iš kurių respondentai galėjo pasirinkti labiausiai atitinkančią jų nuomonę. Klausimyne pateiktos sampratos buvo suformuluotos, remiantis mokslinės literatūros analize.

Tyrimo rezultatai parodė, jog dažniausiai buvo pasirinkta ši organizacinės kultūros samprata – „Organizacinė kultūra – valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti visą valdymo procesą organizacijoje, bei darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų.“ Šią sampratą pasirinko 42 proc. visų respondentų. Antroji organizacinės kultūros samprata, kuri taip pat buvo dažnai pasirenkama – 32 proc. respondentų, įvardijama kaip „Organizacinė kultūra – visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija sėkmingai veiktų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius.“ Tuo tarpu kitų sampratų pasirinkimo procentinis dydis, nebuvo toks didelis. Taip pat galima pastebėti, jog organizacinė kultūra nėra suvokiama abstrakčiai, tik kaip veiklos gerinimo priemonė, kadangi sampratos, jog „Organizacinė kultūra – organizacijų veiklos efektyvumo didinimo ir kolektyvą telkiančių etinių vertybių ideologija gerinanti teikiamų paslaugų kokybę.“ pritarė tik 10 proc. respondentų. Mažu pasirinkimo procentu pasižymėjo samprata, jog „Organizacinė kultūra – tai nenutrūkstamas ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų veiklos efektyvumo.“ Šią sampratą pasirinko tik 16 proc. apklausos dalyvių.

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tiriamųjų darbo patirties, pasirodė organizacinės kultūros sampratos, kurioje ji apibūdinama kaip valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti visą valdymo procesą organizacijoje, bei darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų. Atliktas Chi kvadrato testas parodė, jog yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamųjų darbo patirties ir minėtos organizacinės kultūros sampratos, kadangi  $\chi^2=21,921$  ir  $p=0,009$  ( $p<0,05$ ). Iš visų, šią sampratą pasirinkusių asmenų, net 57,1 proc. sudaro nuo 5 iki 9 metų darbo patirties turintys respondentai, tuo tarpu iki 5 metų darbo

patirties respondentų dalis daug mažesnė – 33,3 proc. Galima pastebėti, jog analizuojant organizacinės kultūros sampratą, didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai labiau įžvelgia jos naudą organizacijos veiklos efektyvumui. Tačiau, įvertinus bendrus respondentų pasirinkimo dažnius, matoma tendencija, jog organizacinė kultūra yra suvokiama, kaip priemonė gerinanti valdymo metodus siekiant užtikrinti paslaugų kokybę.

**Organizacinės kultūros gerinimo svarba.** Siekiant įvertinti organizacinės kultūros gerinimo svarbą paslaugų kokybės atžvilgiu, respondentams pateiktame sąrašė, buvo prašoma įvertinti atitinkamų teiginių svarbą 5 balų skalėje (t. y. 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo svarba (n=50)

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda
OK vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą	4,3	4	4
OK vertybės užtikrina teigiamą įvaizdį	<b>4,26</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
OK vertybės gerina standartų atitikimą	4,04	4	4
Valdymo procesai garantuoja klientų pasitenkinimą	<b>4,48</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį	4,24	4	4
Valdymo procesai gerina standartų atitikimą	<b>4,26</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Vadovavimo stilius garantuoja klientų pasitenkinimą	4,10	4	4
Vadovavimo stilius užtikrina teigiamą įvaizdį	4,12	4	4
Vadovavimo stilius gerina standartų atitikimą	4,10	4	4

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

16 lentelėje yra pateikti vidurkiai, mediana bei moda, kurie parodo respondentų nuomonę analizuojamu klausimu. Vidurkis (mean) rodo vidutinę kintamojo reikšmę. Moda (mode) – dažniausiai pateikiamas atsakymas. Mediana (median) – naudojama ranginio lygmens kintamiesiems. Mediana perskiria visą kintamojo išrikiuotų reikšmių seką į dvi lygias dalis. Jei sekoje yra nelyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra vidurinė reikšmė. Jei sekoje yra lyginis skaičius reikšmių, tai mediana yra dviejų vidurinių reikšmių vidurkis (Valackienė, Mikėnė, 2008, p. 172).

Pateiktoje 16 lentelėje matyti, kad organizacinės kultūros svarbą paslaugų kokybės užtikrinimui, labiausiai apibūdina tokie teiginiai kaip: *valdymo procesai garantuoja klientų pasitenkinimą* (vidurkis – 4,48, moda – 5). Taip pat, respondentų nuomone, svarbūs ir šie teiginiai surinkę vienodą balų skaičių: *OK vertybės užtikrina teigiamą įvaizdį* (vidurkis – 4,26, moda – 4), *valdymo procesai gerina standartų atitikimą* (vidurkis – 4,26, moda – 4). Galima pastebėti, jog organizacinės kultūros gerinimas per tam tikrus valdymo procesus užtikrina paslaugų kokybės procesą.

Siekiant išsiaiškinti ar organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę vertinime, pasireiškė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingos lyties atstovų, buvo atliekamas vidurkių lyginimas pagal Stjudento t-testą. Naudojant šį analizės metodą, buvo aptiktas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyties ir teiginio, jog organizacinės kultūros vertybės gerina atitikimą standartams. Apskaičiuota Stjudento kriterijaus reikšmė  $t=0,720$  ir reikšmingumo rodiklis  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) įrodė, jog vyrų ir moterų vertinimai, kad organizacinės kultūros vertybės gerina atitikimą standartams, statistiškai reikšmingai skiriasi. Moterys minėtam teiginiui suteikė daug didesnę reikšmę ir vertinimo skalėje tai vertino aukščiau, nei vyrai.

Taip pat, atlikus Spearmano koreliacinę analizę, buvo rasta statistiškai reikšminga, neigiama koreliacija tarp respondentų darbo patirties trukmės ir teiginio, jog organizacinės kultūros vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą. Apskaičiuotas koreliacijos stiprumas  $r= -0,654$ , o statistinio reikšmingumo rodiklis  $p=0,035$  ( $p<0,05$ ) reiškia, jog didėjant sukauptos darbo patirties trukmei, mažėja organizacinės kultūros vertybių svarba. Panaši darbo patirties trukmės įtaka pastebėta analizuojant ir vadovavimo stilių. Rasta neigiama koreliacija tarp respondentų darbo patirties ir teiginio, jog vadovavimo stilius užtikrina teigiamą įvaizdį, nes  $r= -0,868$ , o statistinio reikšmingumo rodiklis  $p=0,062$  ( $p<0,05$ ). Todėl galima teigti, jog didėjant respondentų darbo patirčiai, mažėja vadovavimo stiliaus svarba organizacijos įvaizdžiui ir atvirkščiai – esant mažesnei darbo patirčiai, vadovavimo stiliaus svarba didėja.

Organizacinės kultūros gerinimo svarbos įvertinimui, reikšmingos įtakos turėjo ne tik darbo patirtis, bet ir respondentų amžius. Rasta statistiškai reikšminga, neigiama koreliacija tarp respondentų amžiaus ir teiginio, jog valdymo procesai garantuoja klientų pasitenkinimą, nes  $r= -0,743$ , o  $p=0,054$  ( $p<0,05$ ). Tai reiškia, jog gerėjant valdymo procesams, mažėja klientų nepasitenkinimas ir atvirkščiai. Svarbu paminėti, jog Spearmano koreliacinė analizė leido aptikti ir kitą, statistiškai reikšmingą, teigiamą koreliaciją. Šis koreliacinis ryšys pasireiškė tarp respondentų amžiaus ir teiginio, kad organizacinės kultūros vertybės gerina atitikimą standartams, nes  $r=0,736$ , o  $p=0,086$  ( $p<0,05$ ). Tai reiškia, kad didėjant respondentų amžiui, didėja ir standartų atitikimo svarba.

Galima pastebėti, jog vyresnio amžiaus respondentai, organizacinės kultūros gerinimui suteikia didesnę svarbą nei jaunesnės amžiaus grupės respondentai, kurie šią svarbą vertina žemiau.

**Organizacinės kultūros gerinimo problemos.** Respondentų buvo prašoma įvardyti organizacinės kultūros gerinimo problemas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo problemos (n=50)

Teiginiai	Vidurkis	Mediana	Moda
Silpnos organizacinės kultūros vertybės	<b>4,18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Vertybių ir etikos nuostatų nesilaikymas	<b>4,14</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Nepakankama teikiamų paslaugų kokybė	4,06	4	5
Valdymo procesų nuoseklumo trūkumas	3,72	4	4
Neefektyvūs valdymo procesai	3,86	4	4
Orientacijos į paslaugų gerinimą stoka	3,90	4	4
Informacijos trūkumas apie organizacinės kultūros gerinimo naudą organizacijai	<b>4,22</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Nepakankamai lanksčios darbo sąlygos	3,88	4	4
Vadovų dėmesio stoka	3,86	4	4
Nepakankamas dėmesys organizacinės kultūros gerinimui	3,90	4	4
Komplikuotas organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės valdymas	3,90	4	4

Šalt.: Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant 17 lentelės duomenis matyti, kad didžiausia organizacinės kultūros gerinimo problema yra *informacijos trūkumas apie organizacinės kultūros gerinimo naudą organizacijai* (vidurkis – 4,22, moda – 4). Respondentų nuomone, prie organizacinės kultūros gerinimo problemų prisideda: *silpnos organizacinės kultūros vertybės* (vidurkis – 4,18, moda – 4), *etikos nuostatų nesilaikymas* (vidurkis – 4,14, moda – 4). Šiuo atveju, organizacinės kultūros problemos siejamos su žmogiškųjų išteklių valdymu ir darbo veiklos organizavimu.

Detaliau analizuojant organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę problemas, buvo aptikta neigiama koreliacija tarp respondentų amžiaus ir organizacinės kultūros gerinimo problemos – „neefektyvūs valdymo procesai“ įvertinimo. Apskaičiuotas Spearmano koreliacijos stiprumas  $r = -0,790$ , o statistinio reikšmingumo rodiklis  $p = 0,004$  ( $p < 0,05$ ) rodo, kad amžiui didėjant, neefektyvūs valdymo procesai, kaip organizacinės kultūros gerinimo problema mažėja. Tuo tarpu respondentų amžiui mažėjant, šios problemos svarbumo lygis didėja. Vadinasi, vyresnio amžiaus darbuotojai, priešingai nei jaunesnio amžiaus darbuotojai, neefektyvių valdymo procesų nevertina kaip organizacinės kultūros problemas.

Siekiant tiksliau įvertinti organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę problemišumą, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Atlikus minėtą testą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų darbo patirties ir organizacinės kultūros gerinimo problemos – „komplikuotas organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės valdymas“ įvertinimo (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Chi – Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>11,822</b>	6	<b>,066</b>
Likelihood Ratio	13,189	6	,040
Linear-by-Linear Association	,954	1	,329
N of Valid Cases	50	-	-

Apskaičiuotas statistinio reikšmingumo rodiklis  $\text{Chi} = 11,822$  ir  $p = 0,066$  ( $p < 0,05$ ), parodė, jog daugiau nei 15 metų darbo patirtį turintys darbuotojai, tai vertino kaip labai susijusią organizacinės kultūros gerinimo problemą (70 proc.). Tuo tarpu iki 5 metų darbo patirtį turintys darbuotojai, tai įvertino žymiai mažiau (22,2 proc.).

**Organizacinės kultūros gerinimo būdai.** Analizuojant organizacinės kultūros gerinimo būdus, respondentų buvo prašoma 5 balų skalėje (t. y. 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu) įvertinti veiksniai, kurie jų nuomone, prisidėtų prie organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę. (žr. 19 lentelė).

19 lentelė. Organizacinės kultūros gerinimo būdai (n=50)

<b>Pasirinkimo variantai</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių	4,24	4	5
Organizacijos reagavimas į klientų esamus bei būsimus poreikius	<b>4,40</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Organizacijos tobulėjimas vertinant naujas galimybes	4,26	4	4
Darbuotojų galimybė kontroliuoti savo darbą	4,24	4	5
Pokyčių rėmimas siekiant prisitaikyti prie aplinkos	4,12	4	4
Aiškūs strateginiai organizacijos tikslai ir siekiai	<b>4,38</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Bendras ateities vaizdas	4,08	4	4
Komandinis darbas siekiant bendrų tikslų	<b>4,32</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Organizacijos narių sutarimas	<b>4,32</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Vertybės, kurias priima organizacijos darbuotojai	4,16	4	4
Tikslų siekimas ir atsakomybės prisiėmimas	4,26	4	4

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Remiantis 19 lentele, nustatyta, jog didžioji dalis respondentų, kaip svarbiausią veiksnį, sėkmingam organizacinės kultūros gerinimui užtikrinant paslaugų kokybę, *organizacijos reagavimas į klientų esamus bei būsimus poreikius* (vidurkis – 4,40, moda – 5). Gan didelė svarba buvo suteikiama ir tokiems organizacinės kultūros gerinimo veiksniams kaip *aiškūs organizacijos strateginiai tikslai ir siekiai* (vidurkis – 4,38, moda – 5), *komandinis darbas siekiant bendrų tikslų* (vidurkis – 4,32, moda – 4), *organizacijos narių sutarimas* (vidurkis – 4,32, moda – 5). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, jog tai svarbiausi organizacinės kultūros gerinimo būdai, kuriuos stengiantis įgyvendinti užtikrinama paslaugų kokybė.

Siekiant išsiaiškinti ar pasireiškė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingos lyties atstovų ir organizacinės kultūros gerinimo būdų, buvo atliekamas Chi kvadrato testas. Naudojant šį analizės metodą, buvo aptiktas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyties ir teiginio apie aiškius organizacijos tikslus ir siekius (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Chi – Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>10,373</b>	3	<b>,016</b>
Likelihood Ratio	9,364	3	,025
Linear-by-Linear Association	,547	1	,459
N of Valid Cases	50		

Apskaičiuotas statistinio reikšmingumo rodiklis  $\chi^2=10,373$  ir  $p=0,016$  ( $p<0,05$ ) įrodė, jog vyrų ir moterų vertinimai dėl aiškių organizacijos tikslų ir siekių svarbos organizacinės kultūros gerinimui, statistiškai reikšmingai skiriasi. Vyrai minėtam teiginiui suteikė daug didesnę reikšmę (66,7 proc.) ir svarbos skalėje tai vertino aukščiau, nei moterys (50 proc.).

Taip pat, atlikus Spearmano koreliacinę analizę, buvo rasta statistiškai reikšminga, neigiama koreliacija tarp teiginio „organizacijos narių sutarimas“ svarbos ir respondentų darbo patirties trukmės. Apskaičiuotas koreliacijos stiprumas  $r = -0,522$ , o statistinio reikšmingumo rodiklis  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) reiškia, jog didėjant sukauptos darbo patirties trukmei, mažėja organizacijos narių sutarimo svarba ir atvirkščiai – esant mažesnei darbo patirčiai, organizacijos narių sutarimo svarba didėja. Rasta neigiama koreliacija tarp organizacijos tobulėjimo ir darbo patirties trukmės, nes  $r = -0,650$ , o  $p=0,005$  ( $p<0,05$ ). Vadinasi, didėjant respondentų darbo trukmei, skiriama reikšmė organizacijos tobulėjimo svarbai mažėja ir atvirkščiai – mažėjant darbo patirčiai, suvokiama svarba didėja.

Svarbu paminėti, jog Spearmano koreliacinė analizė leido aptikti ir kitą, statistiškai reikšmingą, neigiamą koreliaciją. Šis koreliacinis ryšys pasireiškė tarp respondentų amžiaus ir organizacijos prisitaikymo prie aplinkos pokyčių, nes  $r = -0,712$ , o  $p=0,014$  ( $p<0,05$ ). Tai reiškia, kad didėjant respondentų amžiui, mažėja organizacijos prisitaikymo prie aplinkos pokyčių svarba ir atvirkščiai – amžiui mažėjant, ši svarba didėja. Galima pastebėti, jog jaunesnio amžiaus darbuotojai, organizacijos prisitaikymui prie aplinkos pokyčių, siekiant organizacinės kultūros gerinimo, suteikia didesnę reikšmę, nei vyresnio amžiaus grupės darbuotojai, kurie jų svarbą vertina žemiau.

***Vadovo vaidmuo gerinant organizacinę kultūrą.*** Respondentams pateiktas klausimas, kuriuo buvo prašoma įvertinti veiksnius, kurie daro įtaką vadovo vaidmeniui gerinant organizacinę kultūrą. Į kiekvieno atsakymo variantą, kuris buvo įvertintas 5-ių balų sistemoje ( t. y. 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu) buvo atsakyta sekančiai (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. Veiksniai padedantys vadovui gerinti organizacinę kultūrą (n=50)

Pasirinkimo variantai	Vidurkis	Mediana	Moda
Kam vadovai skiria didelį dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja	<b>4,04</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Vadovų elgsena yra pavyzdinė kritinėse situacijose ir organizacijos krizių metu	3,96	4	4
Sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir mentorystė yra prioritetai	<b>4,22</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Organizacijos sistemos ir procedūros yra būtinos	<b>4,12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Organizacijos tradicijos ir ritualai yra visiems žinomi	3,96	4	4
Oficialūs pranešimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir įsitikinimus yra dažnai pateikiami	3,24	3	3

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Analizuojant 21 lentelės duomenis, galima pastebėti, jog didžiausią įtaką vadovo vaidmeniui gerinant organizacinę kultūrą daro šie veiksniai: *sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir mentorystė yra prioritetai* (vidurkis -4,22, moda – 4), *organizacijos sistemos ir procedūros yra būtinos* (vidurkis - 4,12, moda – 4), *kam vadovai skiria didelį dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja* (vidurkis – 4,04 moda – 4). Vadinasi, vadovo vaidmuo neabejotinai svarbus organizacinės kultūros gerinimo procese.

Siekiant tiksliau įvertinti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros gerinimo procese, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Atlikus minėtą testą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų darbo patirties ir teiginio – „organizacijos tradicijos ir ritualai yra visiems žinomi“ įvertinimo (žr. 22 lentelė).

22 lentelė. Chi – Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>16,448</b>	9	<b>,058</b>
Likelihood Ratio	17,685	9	,039
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	50	-	-

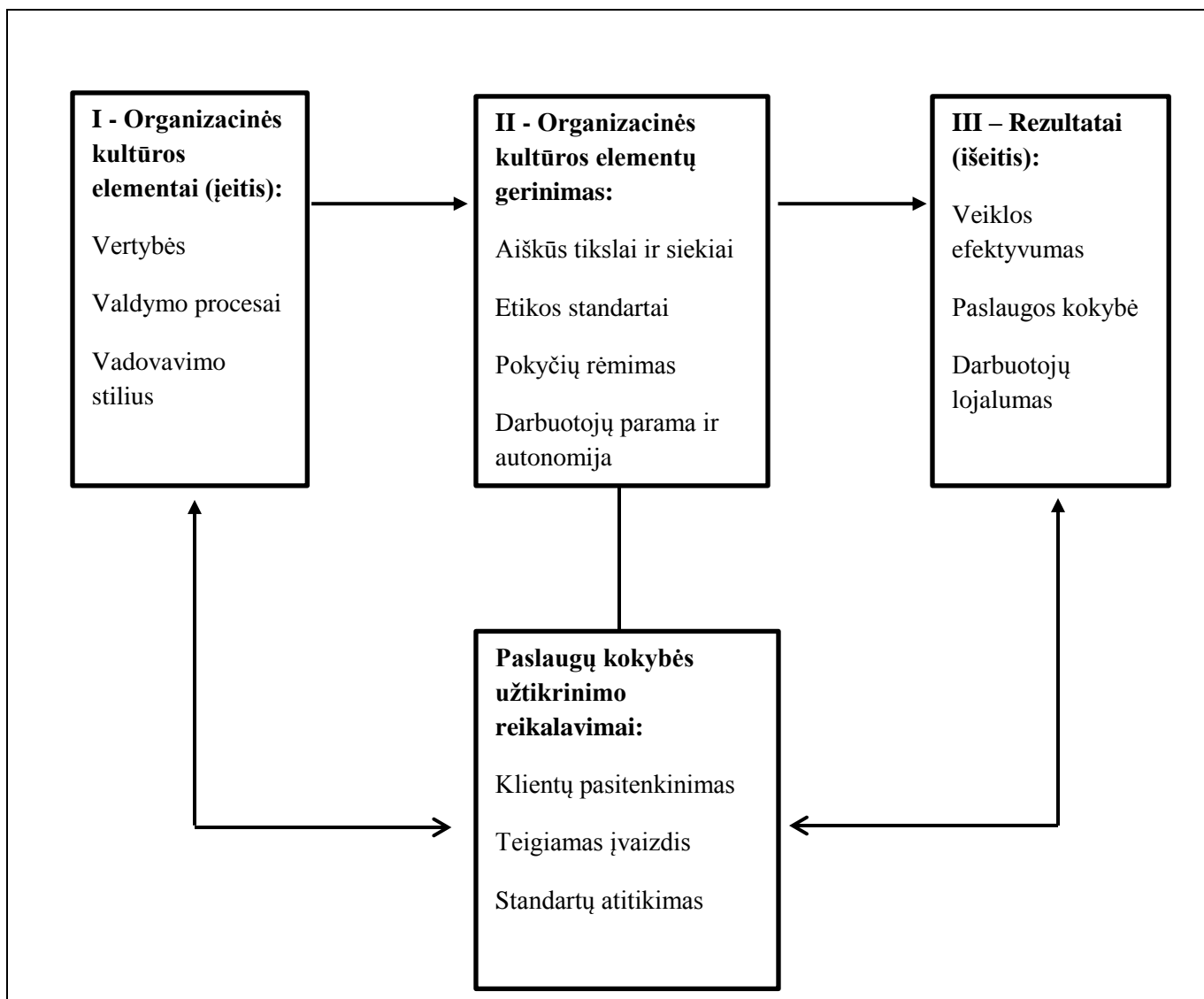
Apskaičiuotas statistinio reikšmingumo rodiklis  $\chi^2=16,448$  ir  $p=0,058$  ( $p<0,05$ ), parodė, jog nuo 5 iki 9 metų darbo patirtį turintys darbuotojai, tai vertino kaip labai svarbų veiksni (71,4 proc.). Tuo tarpu iki 5 metų darbo patirtį turintys darbuotojai, tai įvertino žymiai mažiau (11,1 proc.).

Svarbu paminėti, kad atlikus Spearmano koreliacinę analizę, buvo rasta statistiškai reikšminga, neigiama vidutinio stiprumo koreliacija tarp teiginio „oficialūs pranešimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir įsitikinimus yra dažnai pateikiami“ svarbos ir respondentų darbo patirties trukmės. Apskaičiuotas koreliacijos stiprumas  $r= -0,509$ , o statistinio reikšmingumo rodiklis  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) reiškia, jog didėjant sukauptos darbo patirties trukmei, mažėja oficialių pranešimų svarba ir atvirkščiai – esant mažesnei darbo patirčiai, oficialių pranešimų svarba organizacijoje didėja.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinė kultūra suprantama kaip valdymo metodas, kuris gerina organizacijos valdymo procesus, taip užtikrinant veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę. Valdymo procesai, vertybės ir vadovavimo stilius yra svarbūs organizacinės kultūros elementai organizacijos veiklos rezultatams užtikrinti. Vadovo vaidmuo neatsiejamas nuo organizacinės kultūros gerinimo. Vadovo sąmoningas vaidmens modeliavimas, dėmesys kontroliuojamoms sritims, organizacijos sistemų ir procedūrų gerinimas, prisideda prie organizacinės kultūros gerinimo.

### **3.2. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelis**

Atliktas Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Tauragės, Jurbarko ir Šilalės organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę tyrimas. Tyrimo tikslas buvo pateikti organizacinės kultūros gerinimo būdus siekiant paslaugų kokybės užtikrinimo. Remiantis gautais tyrimo rezultatais sukurtas organizacinės kultūros gerinimo modelis (žr. 9 pav.).



9 pav. Organizacinės kultūros gerinimo modelis

Šalt.: Sudaryta autorės.

Organizacinės kultūros gerinimo modelio tikslas - įvertinti organizacinės kultūros elementus, pateikti jų gerinimo priemones siekiant užtikrinti paslaugų kokybę (9 pav.). Visi reikalavimai, kuriuos apima paslaugų kokybės sistema, turi būti priimta ir suprantama organizacijos vadovų ir tapti darbuotojų siekiamybe bei būti organizacijos pagrindiniu siekiu.

Organizacinės kultūros gerinimo modelio charakteristikos:

1. Kiekvienas organizacinės kultūros elementas turi tikslą.
2. Organizacinės kultūros gerinimas prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų, siekiant išsikeltų tikslų ir paslaugų kokybės užtikrinimo.

3. Paslaugų kokybės reikalavimai nebus užtikrinami, jei bus atskirti nuo organizacinės kultūros elementų gerinimo.
4. Organizacinės kultūros gerinimo priemonės apima pagrindines organizacijos veiklos sritis, kurias būtina užtikrinti, siekiant paslaugų kokybės įgyvendinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra gerinama taip, kad vertybės, valdymo procesai, vadovavimo stilius atitiktų paslaugų kokybės užtikrinimui keliamus reikalavimus: klientų pasitenkinimas, teigiamas įvaizdis; standartų atitikimas. Siekiant organizacinės kultūros gerinimo organizacijos vadovai nustato organizacinės kultūros elementų gerinimo priemones ir, įvertinus paslaugų kokybės reikalavimus, juos įgyvendina. Paslaugų kokybės reikalavimai (klientų pasitenkinimas, teigiamas įvaizdis; standartų atitikimas) taikomi, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, užtikrinti paslaugų kokybę, skatinti darbuotojų kokybės supratimą bei galimų problemų sprendimą. Organizacinės kultūros problemų priežastys dažniausiai nustatomos remiantis vadovų patirtimi arba tyrimų rezultatais. Dėl šių priežasčių, organizacijoje būtina taikyti organizacinės kultūros gerinimo modelį, siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, laiku nagrinėti galimas problemų priežastis ir nustatyti jų pašalinimo priemones.

## IŠVADOS

Organizacinės kultūros samprata paslaugų kokybės kontekste apibrėžiama kaip sąmoningas vadovybės sukurtas valdymo metodas, kuriuo siekiama gerinti visą valdymo procesą organizacijoje ir didinti veiklos efektyvumą. Organizacinė kultūra padeda įvertinti organizacijos veiklą, sukuria konkurencinius pranašumus ir darnų kolektyvą, didina efektyvumą, kuri atitinkamai užtikrina paslaugų kokybę. Organizacinė kultūra padeda skatinti darbuotojus, todėl vadovai, siekdami užtikrinti paslaugų kokybę, pasitelkia organizacinės kultūros gerinimą.

Išnagrinėjus organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemas paaiškėjo, jog organizacijos turėtų skirti didesnę dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui. Sprendžiant organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės problemas, akcentuojama darni sistema, kuri formuoja darbuotojams priimtinas vertybes. Siekiant organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę, organizacija turi atlikti šiuos veiksmus: apibrėžti savo veiklos sritį; nustatyti esamus ir galimus konkurentus ir analizuoti jų įtaką; numatyti priemones, kurias naudojant būtų galima užtikrinti paslaugų kokybę ir organizacinės kultūros gerinimą.

Paaiškinta organizacinės kultūros svarba organizacijai apibūdinama ne tik kaip priemonė organizacijos darbuotojų motyvacijai pasiekti, bet ir vienas svarbiausių veiksnių nuo kurių priklauso veiklos efektyvumas ir konkurenciniai pranašumai. Organizacinė kultūra yra organizacijos stabilumo šaltinis, ji skatina organizacijos teigiamo įvaizdžio kūrimą, o naujiems darbuotojams padeda priimti svarbiausias organizacijos vertybes. Organizacinė kultūra teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus, o tai užtikrina ir paslaugų kokybę.

Nustatytos (pagal tyrimo rezultatus) pagrindinės organizacinės kultūros gerinimo problemos užtikrinant paslaugų kokybę. Jos susijusios su informacijos trūkumu apie organizacinės kultūros teikiamą naudą, silpnomis organizacijos vertybėmis ir esamų etikos nuostatų nesilaikymu. Analizuojant organizacinės kultūros problemas buvo pateikti jos gerinimo būdai: 1. Organizacijos reagavimas į klientų esamus ir būsimus poreikius; 2. Aiškūs strateginiai organizacijos tikslai ir siekiai; 3. Komandinis darbas siekiant bendrų tikslų; 4. Organizacijos narių sutarimas.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais sukurtas Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimo modelis. Modelio įeitis susideda iš organizacinės kultūros elementų: 1. Vertybių; 2. Valdymo procesų; 3. Vadovavimo stiliaus. Organizacinės kultūros elementų gerinimui nustatytos šios priemonės: 1. Aiškūs organizacijos tikslai ir siekiai; 2. Etikos standartai; 3. Pokyčių rėmimas; 4. Darbuotojų parama ir autonomija. Išskirti paslaugų kokybės reikalavimai: klientų

pasitenkinimas, teigiamas įvaizdis ir standartų atitikimas. Modelio išeityje gauname organizacinės kultūros gerinimo rezultatus: veiklos efektyvumą, paslaugų kokybę ir darbuotojų lojalumą. Šis modelis yra taikytinas, kai siekiama organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į kintančias organizacijos aplinkos sąlygas, modelis gali būti tobulinamas.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ARMENAKIS, A.; BROWN, S. ir kt. 2011. *Organizational Culture: Assessment and Transformation*. Journal of Change Management, T. 11, Nr. 3, p. 325-328.
2. ADOMĖNAS, V. 2011. *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija, p. 23.
3. AHMED, R. ir kt. 2017. *Modified servqual model and effects of customer attitude and technology on customer satisfaction in baking industry: mediation, moderation and conditional process analysis*. Journal of business economics and management, Nr. (18), 5, p. 974.
4. AZAM, S. ir kt. 2015. *Differential roles between owner and manager in financial practice that contributes to business success: an analyses on malaysian small business*. Academic journal of interdisciplinary studies, Nr. (4), 1, p. 134.
5. BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. 2009. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 46-57 p. ISBN 9955095792.
6. BALOCH, B., JAMSHED, J. 2017. *Service quality attributes and customer loyalty: case study of Pakistan international airline*. FWU journal of social sciences, Nr. (11), 1, p. 95.
7. BANDŽEVIČIENĖ, R. 2011. *Organizacinės kultūros samprata ir tipologija*. Metodinė priemonė. Inovacijų vadybos psichologija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 28-31 p.
8. BUDINIENĖ, L.; SVIRSKIENĖ, G. 2006. *Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas, ISSN1648-8776, p. 53.
9. BUCHER, A. 2015. *Can Traditional Organizational Culture Models Describe The Modern Working World?* Prieiga per internetą: <https://www.amybucherphd.com/can-traditional-organization-al-culture-models-describe-the-modern-working-world/> [žiūrėta 2020-04-30].
10. CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, ISBN-10 0-7879-8283-0.

11. CAMPOS, A. C.; MENDES, J. C. ir kt. 2014. *Critical success factors for a total quality culture: a structural model*. Tourism & Management Studies 10(1). 7-15 p.
12. CHEN, C. 2010. *Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions of heritage tourists*. Tourism management, Nr. 31, p. 30.
13. CLAESSENS, M. 2015. *Characteristics of services: what is a service – and what makes it so special?* Prieiga per internetą: <https://marketing-insider.eu/characteristics-of-services/> [žiūrėta 2020-03-15].
14. DESHMUKH, S.; SETH, N. 2014. *Service quality models: a review*. India: Indian Institute of Technology. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 9. p. 921.
15. DENISON, D. 2010. *How is culture in your company?* Iš *The Jakarta Post*, Prieiga per internetą: <http://www.thejakartapost.com/news/2010/07/07/how-culture-your-company.html> [žiūrėta 2020-03-07].
16. DILIENĖ, D.; STANIULIENĖ, S. 2014. *Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, ISSN 2335-8750, p. 83.
17. DUBAUSKAS, G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 154.
18. FLORENTINA, P.; GEORGANA, R. 2012. *Organizational culture and its way of expression within the organization*. Economic Science Series, Vol. 21, No. 2, p. 370 - 376.
19. FERN, O. ir kt. 2016. *What are the attractiveness aspects that influence customer loyalty to homestays? A study in Taiwan*. Journal Pengurusan, Nr. 48, p. 23.
20. GEGUŽIENĖ, V. ir kt., 2019. *Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas*. Vilnius, Vilniaus kolegija, ISSN 2669-0330, Nr. 2, p. 14.
21. KANG, G.; JEFFREY, J. 2004. *Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model*. USA: University of Illinois. Managing Service Quality. Volume 14. Number 4. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 0960-4529, p. 269.

22. KAZILIŪNAS, A. 2004. *Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas, ISSN 1648-2603, p. 75.
23. KAZILIŪNAS, A. 2007. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 20, ISSN 1648-2603, p. 113-114.
24. KARDELIS, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Kaunas: Judex, 2002. p. 93.
25. KINDERIS, R.; ŽALYS, L.; ŽALIENĖ, I. 2011. *Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098, 1 (21), p. 88.
26. KLAIPĖDOS KLIENTŲ APTARNAVIMO DEPARTAMENTO NUOSTATAI. Patvirtinta Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2018 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr. V-190.
27. KOUSTELIOS, A.; BELIAS, D. 2014. *Organizational culture and job satisfaction: A review*. Greece: University of Thessaly. International Review of Management and Marketing, Vol. 4, No. 2. ISSN: 2146-4405, p. 135-138.
28. KUODYTĖ, V. ir kt. 2018. *Lanksčių darbo sąlygų sąsajos su darbuotojų psichologiniu kapitalu: saviveiksmingumu, optimizmu, viltimi ir atsparumu*. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Mano/Downloads/VS2018382ORIGDarbosalygos.pdf>, [žiūrėta 2020-04-28].
29. KOTTER J., HESKETT J. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
30. LABANAUSKAITĖ, D.; ŠTURALO, O. 2014. *Paslaugų kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. ISSN 2351-6569, p. 102-105.
31. LANGVINIENĖ, N.; SEKLIUCKIENĖ, J. 2011. *Gaining the competitive advantage in services: aspect of human resources*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098, p. 27-28.

32. LANGVINIENĖ, N.; VENGRIENĖ, B. 2005. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955099246.
33. LIESIONIS, V.; DILIENĖ, D. 2012. *Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142, p. 73-74.
34. MALHI, R. S. 2013. *Creating and sustaining: a quality culture*. Journal of Defense Management. ISSN: 2167-0374.
35. MERGEN, E. A.; STEVENSON, J. W. 2009. *Can't fix service quality? Read this*. *Total Quality Management*, 20(60), p. 681-686. Prieiga per internetą: [^httpV/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=123&sid=240a2563-4ela-4be4918a-0c3ca333dc30%40sessionmgrll5](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=123&sid=240a2563-4ela-4be4918a-0c3ca333dc30%40sessionmgrll5), [žiūrėta 2020-01-15]
36. MOSAHAB, R.; MAHAMAD, O. ir kt. 2010. *Service quality, customer satisfaction and loyalty: a test of mediation*. *International Business Research*. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=108&sid=731cda387a27-4e03-b5dl-7edb4729955d%40sessionmgrll5>, [žiūrėta 2019-01-15]
37. MOCKAITIS, A. I. 2002. The National Cultural Dimensions of Lithuania, *Ekonomika*. Nr. 59.
38. PATAPAS A, LABENSKYTĖ G. 2011. *Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje*. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 10 (4), p. 589.
39. PAULIUKEVIČIŪTĖ, A. 2014. *Kultūros politikos įgyvendinimas: teorinis konceptualizmas ir modeliai*. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13 (2), p. 243.
40. PETRULIS, A., 2017. *Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje*. Klaipėdos universitetas, ISSN 2029-9370 (Print), ISSN 2351-6542 (Online). *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (21), p. 110.
41. PAUŽUOLIENĖ, J. 2016. *Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18).. ISSN 2351-6542, p. 111-113.

42. PAUŽUOLIS, V.; PAUŽUOLIENĖ, J. ir kt. 2015. *Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 2335-8750, p. 67.
43. PIKTURNAITĖ, I. 2005. *Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme*. Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Nr.1 (6), 168 p.
44. PIKTURNAITĖ, I.; PAUŽUOLIENĖ, J. 2013. *Organizacinės kultūros institucionalizavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Tiltai. ISSN 1392-3137, p. 95-99.
45. PRIŠMANTIENĖ, B., 2010. *Prekybos ir laisvalaikio centro „Tilžė“ teikiamų paslaugų kokybės analizė vartotojų požiūriu*. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos: studentų mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai, p. 123.
46. RAKŠNYS, A. V. 2015. *Viešojo sektoriaus modernizavimas: organizacinės kultūros ir subkultūrų veiksniai*. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas. Viešasis administravimas, ISSN 2351-7069, p. 47-48.
47. RAMSEOK-MUNHURRUN ir kt., 2010. *Service Quality in the Public Service*. International Journal of management and marketing research, 2010, Vol. 3, No. 1, p. 37.
48. RAKŠNYS, A. V.; VALICKAS, A. 2016. *Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Viešoji politika ir administravimas, T. 15, Nr. 4. ISSN 2029-2872, p. 689.
49. RAMANAUSKAS, K.; GARGASAS, A. ir kt. 2015. *Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 37. No. 2. ISSN 1822-6760, p. 315.
50. RAMANAUSKAS, K.; ŠIMANSKIENĖ L. 2014. *Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai*. Klaipėdos universitetas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 36. No. 2. Scientific Journal, ISSN 1822-6760, p. 23.
51. ROBBINS, S. P., 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 0-13-035309-4, p. 376.

52. SKAČKAUSKIENĖ, I.; VESVERTĖ, J., 2018. *Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Ekonomika ir vadyba. ISSN 2029-2341, Vol. 10, p. 4.
53. SERAFINAS, D., 2011. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinistaikymas.pdf>. (žiūrėta 2020-03-15)
54. 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.
55. SHEIN, E. H. 2002. *Organization Culture and Leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey – Bass, 131, 202 p.
56. STANIULIENĖ, S. 2010. *Organizacinė kultūra*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.. ISBN 978-9955-12-592-1, p. 7-11.
57. STUNDŽĖ, L. 2010. *Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Informacijos mokslai, ISSN 1392-0561, p. 66-69.
58. ŠAULINSKAS, L.; TILVYTIENĖ, R. 2013. *Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098, p. 153-155.
59. ŠIMANSKIENĖ, L. 2002. *Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142, 174 p.
60. ŠIMANSKIENĖ, L. 2008. *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Klaipėdos universitetas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). ISSN 1822-6760, 178 p.
61. ŠMERGELIENĖ, V.; PATAČKIENĖ, N. 2004. *Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu*. Šiauliai: ŠU leidykla. Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos, Nr. 4. 264 -272 p.

62. TIJŪNAITIENĖ, R.; VEKTERYTĖ, M. ir kt. 2001. *Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. E. Galvanausko mokslinė konferencija. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva. 105-112 p.
63. TIDIKIS, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 475.
64. ТИХОМИРОВА, О. 2008. Организационная культура: формирование, развитие и оценка, Санкт-Петербург: ИНФРА-М, 2008, 150 с. p. 119.
65. URBAN, W. 2010. *Customers experiences as a factor affecting perceived service quality*. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfViewer/pdfviewer?vid=8&hid=123&sid=240a2563-4e1a-4be4918a-0c3ca333dc30%40sessionmgr115>, [žiūrėta 2019-01-18]
66. URBONAITĖ, A.; GRUBLIENĖ, V. 2014. *Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 36. No. 3. Scientific Journal. 510 p. ISSN 2345-0355.
67. VANAGAS, P. 2008. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“. ISBN 9955-09-748-5.
68. VALACKIENĖ, A. 2004. Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, p. 113.
69. VVEINHARDT, J. 2011. *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (29). Research papers.. ISBN 1822-6760, 223-225 p
70. ZAKAREVIČIUS, P. 2004. *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, p. 201.
71. ZAVECKIENĖ, A.; ČIEGIS, R. 2014. *Organizacinės kultūros įtaka sveikatos priežiūros įstaigų veiklai*. Klaipėda, Klaipėdos universitetas, priedas Nr. 1, p. 80. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/336496379\\_Visuomenes\\_sVeik\\_ata\\_Organizacines\\_kulturOs\\_itaka\\_sveikatOs\\_prieziurOs\\_istaigu\\_veiklai](https://www.researchgate.net/publication/336496379_Visuomenes_sVeik_ata_Organizacines_kulturOs_itaka_sveikatOs_prieziurOs_istaigu_veiklai) [žiūrėta 2020-04-30].

72. ŽILIONYTĖ, T.; PATAPAS, A. 2016. *Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas. T. 15, Nr. 2.. ISSN 2029-2872, 211 p.

## ŽODYNAS

**Organizacija** – du ar daugiau žmonių, dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą (Šeibokienė, 2002, p. 6).

**Kultūra** – tai bendri mąstymo būdai, kurie apima tikėjimus, vertybes, normas ir emocines nuostatas (Gudonienė, 2013, p. 120).

**Paslauga** – santykiai tarp asmenų, kai vienas asmuo (teikėjas) siekia patenkinti kito asmens (vartotojo) poreikius (Pukelytė, 2010, p. 155).

**Kokybė** – visuma objekto savybių, kurios turi atitikti nustatytus ir numanomus poreikius (Čereška, Pauža, 2005, p. 12).

**Organizacinė kultūra** – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra (Vveinhardt, 2011, p. 229).

**Organizacijos kultūra** – tai natūrali, specialiai nesuformuota kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia (Šimanskienė, 2008a).

**Paslaugų kokybė** – kompleksinis vadybos procesas, kuris apima laukiamą ir patirtą kokybę, siekiant užtikrinti vartotojų lūkesčius ir teigiamą organizacijos įvaizdį (Bahadori ir kt., 2011).

**PRIEDAI****1 Priedas****INTERVIU KLAUSIMAI**

<b>EIL. NR.</b>	<b>KLAUSIMAS</b>
<b>1.</b>	Kokios organizacinės kultūros vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą?
<b>2.</b>	Kaip organizacinės kultūros vertybės garantuoja teigiamą įvaizdį?
<b>3.</b>	Kokios organizacinės kultūros vertybės garantuoja standartų atitikimą?
<b>4.</b>	Kurie valdymo procesai užtikrina klientų pasitenkinimą?
<b>5.</b>	Kaip valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį?
<b>6.</b>	Kokie valdymo procesai užtikrina standartų atitikimą?
<b>7.</b>	Koks vadovavimo stilius gerina klientų pasitenkinimą?
<b>8.</b>	Kaip vadovavimo stilius gerina teigiamą įvaizdį?
<b>9.</b>	Koks vadovavimo stilius gerina standartų atitikimą?

### ANKETA DARBUOTOJAMS

Sveiki, aš esu Lijana Būdvytytė, Klaipėdos universiteto verslo vadybos baigiamojo kurso studentė. Šiuo metu rašau mokslinį darbą tema „Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento organizacinės kultūros gerinimas užtikrinant paslaugų kokybę“. Tyrimui bus panaudoti tik apibendrinti apklausos rezultatai, neatskleidžiant Jūsų tapatybės, todėl yra garantuojamas visiškasis anonimiškumas.

Demografiniai duomenys:

<p><b>1. Jūsų išsilavinimo sritis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> vadyba;</li> <li><input type="radio"/> politika;</li> <li><input type="radio"/> technologija;</li> <li><input type="radio"/> socialiniai mokslai.</li> </ul>	<p><b>2. Darbo stažas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> iki 5 metų;</li> <li><input type="radio"/> 5- 9 metai;</li> <li><input type="radio"/> 10 – 15 metų;</li> <li><input type="radio"/> daugiau nei 15 metų.</li> </ul>	<p><b>3. Jūsų amžius:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> iki 30 metų;</li> <li><input type="radio"/> 30 – 39 metai;</li> <li><input type="radio"/> 40 – 45 metai;</li> <li><input type="radio"/> daugiau nei 45 metai.</li> </ul>
<p><b>4. Jūsų lytis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> moteris;</li> <li><input type="radio"/> vyras.</li> </ul>	<p><b>5. Jūsų, šiuo metu užimamų, pareigų pobūdis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> skyriaus vedėjas (-ė);</li> <li><input type="radio"/> specialistas;</li> <li><input type="radio"/> vyriausiasis specialistas (-ė).</li> </ul>	

**6. Pažymėkite atsakymą, iš žemiau nurodytų variantų, kuris tiksliausiai apibūdina organizacinės kultūros sampratą paslaugų kokybės kontekste.**

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Organizacinė kultūra</b> – organizacijų veiklos efektyvumo didinimo ir kolektyvą telkiančių etinių vertybių ideologija gerinanti teikiamų paslaugų kokybę.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Organizacinė kultūra</b> – tai nenutrūkstamas ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų veiklos efektyvumo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Organizacinė kultūra</b> – visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija sėkmingai veiktų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Organizacinė kultūra</b> – valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti visą valdymo procesą organizacijoje, bei darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų.</li> </ul>

**7. Įvertinkite, žemiau nurodytų teiginių svarbą, įrodančių jog, organizacinės kultūros gerinimas užtikrina paslaugų kokybę.** Kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – ių balų sistemoje: nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacinės kultūros vertybės garantuoja klientų pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacinės kultūros vertybės užtikrina teigiamą įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacinės kultūros vertybės gerina standartų atitikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdymo procesai garantuoja klientų pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdymo procesai užtikrina teigiamą įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdymo procesai gerina standartų atitikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo stilius garantuoja klientų pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo stilius užtikrina teigiamą įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo stilius gerina standartų atitikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Įvertinkite, žemiau nurodytų veiksnių svarbą, kurie prisidėtų prie organizacinės kultūros gerinimo. Kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – ių balų sistemoje, t. y. 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu.

VEIKSNIAI	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
	1	2	3	4	5
Organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos reagavimas į klientų esamus bei būsimus poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos tobulėjimas vertinant naujas galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų galimybė kontroliuoti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokyčių rėmimas siekiant prisitaikyti prie aplinkos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškūs strateginiai organizacijos tikslai ir siekiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bendras ateities vaizdas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandinis darbas siekiant bendrų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos narių sutarimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės, kurias priima organizacijos darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tikslų siekimas ir atsakomybės prisiėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Įvertinkite, žemiau nurodytus teiginius, kurie yra susiję su organizacinės kultūros gerinimo užtikrinant paslaugų kokybę problemomis. Kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – ių balų sistemoje, t. y. 5 – stipriai susijęs, 1 – visiškai nesusijęs.

TEIGINIAI	Visiškai nesusijęs	Nesusijęs	Nei susijęs nei nesusijęs	Susijęs	Stipriai susijęs
	1	2	3	4	5
Komplikuotas organizacinės kultūros ir paslaugų kokybės valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamas dėmesys organizacinės kultūros gerinimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų dėmesio stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamai lanksčios darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos trūkumas apie organizacinės kultūros gerinimo naudą organizacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientacijos į paslaugų gerinimą stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neefektyvūs valdymo procesai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdymo procesų nuoseklumo trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankama teikiamų paslaugų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybių ir etikos nuostatų nesilaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Silpnos organizacinės kultūros vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Įvertinkite, žemiau nurodytus veiksnius, kurie daro įtaką vadovo vaidmeniui gerinant organizacinę kultūrą.** Kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – ių balų sistemoje, t. y. 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu.

TEIGINIAI	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
	1	2	3	4	5
Kam vadovai skiria didelį dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų elgsena yra pavyzdinė kritinėse situacijose ir organizacijos krizių metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir mentorystė yra prioritetai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos sistemos ir procedūros yra būtinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos tradicijos ir ritualai yra visiems žinomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oficialūs pranešimai apie organizacijos filosofiją, vertybes ir įsitikinimus yra dažnai pateikiami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ačiū už atsakymus!**