

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

MAŽŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS
Magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMNVV19 stud. Asta Mockienė

Vadovas

prof. dr. Ligita Šimanskienė

Klaipėda, 2021

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTISPildo magistro baigiamojo darbo autorius

ASTA MOCKIENĖ

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

MAŽŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTYINIMAS

(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.

Asta Mockienė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

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

Asta Mockienė

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)2021-05-

(data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)**Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje / (VMA sistemoje)**2021-05-

(data)

Loreta Petravičienė

(vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)2021-05-

(data)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu (-ais) skiriu

(įrašyti recenzento (-ų) vardą, pavardę)

2021-05-

(data)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: Prof. dr. Ligita Šimanskienė. SMNVV19 gr. studentui(-ei) Astai Mockienei
patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema:

MAŽŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS

Darbo tikslas:

išnagrinėjus organizacinės kultūros teorines prielaidas ir sistemiškai identifikavus mažoms įmonėms būdingus organizacinės kultūros elementus, atlikti organizacinės kultūros vertinimą mažose įmonėse pasiūlant rekomendacijas organizacinės kultūros stiprinimui.

Darbo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti organizacinės kultūros svarbą ir naudą;
- 2) Atlikti organizacinės kultūros elementų analizę;
- 3) Sukurti tyrimo metodiką vertinti mažų įmonių organizacinę kultūrą
- 4) Ištirti organizacinę kultūrą mažose įmonėse
- 5) Pateikti rekomendacijas organizacinės kultūros stiprinimui mažose įmonėse.

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: _____

Studentas(-ė) Asta Mockienė _____
(parašas, data)

Darbo vadovas(-ė): Prof. dr. Ligita Šimanskienė _____
(parašas, data)

SANTRAUKA

A. Mockienė. Mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimas. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. L. Šimanskienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021.- 57 p., 5 priedai.

Magistro darbe analizuojami mažoms įmonėms reikalingi organizacinės kultūros stiprinimo sprendimai. Darbo tikslas – išnagrinėjus organizacinės kultūros teorines prielaidas ir sistemiškai identifikavus mažoms įmonėms būdingus organizacinės kultūros elementus, atlikti organizacinės kultūros vertinimą mažose įmonėse pasiūlant rekomendacijas organizacinės kultūros stiprinimui. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje darbo dalyje lyginamosios analizės būdu planuojama įvardinti organizacinės kultūros sampratą, išskirianti organizacinės kultūros tipus ir jų ypatumus; nurodyti organizacinės kultūros svarbą ir naudą organizacijos veiklos konkurencingumui; išskirti organizacinės kultūros kūrimo etapus ir jų svarbą mažose įmonėse. Antroje darbo dalyje parengta metodika, pagrindžiant pusiau struktūrizuoto interviu ir anketinės apklausos tyrimo metodų pasirinkimą ir pritaikomumą. Suformuotas organizacinės kultūros vertinimo modelis. Darbe pateikiamas sudarytas pokyčių valdymo modelis. Tyrimo rezultatai parodė, kad mažose įmonėse susitelkiama į vieningą tikslą, kuris tiesiogiai susietas su įmonių rezultatais ir atitikimu klientų reikalavimams, tačiau prarandama pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo procesų. Organizacinės kultūros formavimo procese, nėra sutarta dėl organizacinės kultūros elementų naudojimo ir jų reikšmės. Organizacijų tikslai yra susieti su darbuotojų pastangomis gerai atlikti darbą ar priskirtas funkcijas, bet juos jungiančia vertybių sistema. Rekomendacijos nukreiptos į darbuotojų ir vadovų kompetencijų vystymą.

Raktažodžiai: organizacinė kultūra, organizacinės kultūros elementai, maža įmonė, organizacinis klimatas, darbuotojų lojalumas, adaptyvumas.

SUMMARY

A. Mockienė. Evaluation of Organizational Culture of Small Enterprises. Master's Degree Thesis of Business Management. Supervisor Assoc. Prof. Dr. L.Šimanskienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2021.- 57p., 5 annexes.

The solutions needed to strengthen the organizational culture of small companies are analysed in this master's thesis. The aim of the work is to analyse the theoretical assumptions of organizational culture and systematically identify the elements of organizational culture specific to small enterprises, to evaluate the organizational culture in small enterprises by offering recommendations for strengthening the organizational culture. The work consists of three main parts. In the first part of the work, by conducting comparative analysis the concept of organizational culture is defined, the types of organizational culture and their peculiarities are distinguished; the importance of organizational culture and its benefits for the competitiveness of the organization's activities are indicated; the stages of organizational culture development and their importance in small enterprises are accentuated. In the second part of the work, a methodology is developed, validating the choice and applicability of semi-structured interview and questionnaire survey research methods. A model of organizational culture evaluation is developed. A model of change management is constructed and discussed in the thesis. The results discussed in the third part show that small companies focus on a solid united goal, which is directly related to the results of companies and compliance with customer requirements, but the balance between personal life and work processes is lost. In the process of forming organizational culture, there is no agreement on the use of elements of organizational culture and their significance. The goals of organizations are related to the efforts of employees to perform the job or assigned functions well, but not to the value system that connects them. The recommendations focus on the development of competencies of employees and managers.

Keywords: organizational culture, elements of organizational culture, Small enterprises, organizational climate, employee loyalty, adaptability.

TURINYS

<u>IVADAS</u>	9
<u>I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIS DISKURSAS</u>	11
<u>1.1. Organizacinės kultūros apibūdinimas ir jos svarba bei nauda organizacijai</u>	11
<u>1.2. Organizacinės kultūros elementų analizė</u>	16
<u>1.3. Organizacinės kultūros vertinimo metodų analizė</u>	20
<u>1.4. Mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimo modelio pagrindimas</u>	24
<u>II. MAŽŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖS IR VERTINIMO METODIKA</u> ..	30
<u>2.1. Organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodo pagrindimas</u>	30
<u>2.2. Mažų įmonių organizacinės kultūros metodikos pristatymas</u>	33
<u>III. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS</u>	35
<u>3.1. Tiriamų mažų įmonių organizacinės kultūros darbuotojų apklausos rezultatų analizė</u>	35
<u>3.2. Organizacinės kultūros elementų raiška mažose įmonėse</u>	42
<u>3.3. Organizacinės kultūros stiprinimo mažose įmonėse rekomendacijos</u>	47
<u>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</u>	50
<u>SANTRAUKA</u>	4
<u>SUMMARY</u>	5
<u>LITERATŪRA</u>	51
<u>PRIEDAI</u>	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<u>1 pav. Organizacinės kultūros, siekiamų rezultatų ir kompensacijos darbuotojams ryšys</u>	15
<u>2 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės</u>	23
<u>3 pav. Organizacinės kultūros vertinimo modelis</u>	29
<u>4 pav. Tyrimo etapai</u>	30
<u>5 pav. Respondentai pagal amžių, proc.</u>	35
<u>6 pav. Respondentai pagal atstovaujama verslo sektorių, proc.</u>	35
<u>7 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse, proc.</u>	36
<u>8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.</u>	36
<u>9 pav. Vadovaujantys asmenys įmonėje, proc.</u>	37
<u>10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.</u>	37
<u>11 pav. Organizacinės kultūros elementų raiška, (įvertis)</u>	38
<u>12 pav. Organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo sistemos įvertinimas, (įvertis)</u>	38
<u>13 pav. Inovacijų sklaida įmonėje pagal dažnumą, (įvertis)</u>	39
<u>15 pav. Mažoms įmonėms būdinga darbo aplinka, (įvertis)</u>	40
<u>16 pav. Vadovo vaidmuo mažoje organizacijoje, (įvertis)</u>	41
<u>17 pav. Organizacinės kultūros poveikį darbuotojams, (įvertis)</u>	42
<u>18 pav. Mažoms įmonėms būdingų bruožų sąsaja su organizacinės kultūros elementais ir jų poveikiu rezultatams</u>	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<u>1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai</u>	12
<u>2 lentelė. Stiprios ir silpnos kultūros apibūdinimas</u>	14
<u>3 lentelė. Organizacinės kultūros elementų grupavimo požymiai</u>	18
<u>4 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys elementai</u>	19
<u>5 lentelė. Organizacinės kultūros metodų suskirstymas grupėmis</u>	21
<u>6 lentelė. Organizacinės kultūros ypatumai mažose įmonėse</u>	27
<u>7 lentelė. Organizacinės kultūros poveikio sritys</u>	28
<u>8 lentelė. Interviu dalyvavę asmenys</u>	32
<u>9 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas</u>	33
<u>10 lentelė. Cronbach alpha koeficiento reikšmės</u>	34
<u>11 lentelė. Vertybės, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje</u>	43
<u>12 lentelė. Rašytinė vizija ir misija</u>	43
<u>13 lentelė. Mažai įmonei būdingi požymiai</u>	44
<u>14 lentelė. Priemonės, sprendimai yra taikomi organizacijoje, organizacinės kultūros plėtojimui</u>	46
<u>15 lentelė. Organizacinės kultūros stiprinimo priemonių planas</u>	49

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje nuolat kintančioje verslo aplinkoje kinta ne tik veiklos aplinkybės, taip pat kinta ir visuomenės požiūris į visa, kas visai neseniai atrodė itin svarbu ir reikšminga. Organizacijų veiklos sėkmei nebepakanka sukurti aiškią strategiją, organizacijos valdymo struktūrą; nuolatinio neapibrėžtumo kontekste būtinas vertybinis pagrindas, kuris sudaro organizacinės kultūros esmę. Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra, kuri itin subtili esant mažo dydžio organizacijai, kur net vieno žmogaus atėjimas į organizaciją gali lemti didelius pokyčius. Pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria mažos įmonės yra besikeičianti pačių žmonių mąstysena (Albliwi et al., 2017; Alkhoraf ir McLaughlin, 2017). Pačios organizacinės kultūros keitimas/tobulinimas nėra techninis veiksmas, tai nuolatinis kūrybinis procesas, reikalaujantis visų organizacijos darbuotojų įsitraukimo, atsidavimo, kūrybiškumo. Mažoms įmonėms reikalingi organizacinės kultūros stiprinimo sprendimai, norint suvaldyti sudėtingą situaciją ir dėl vykstančių pokyčių išorinėje verslo aplinkoje, atsirandančių finansinių, žmogiškųjų išteklių trūkumų, vykdomų trumpalaikių sprendimų (Rizos ir kiti, 2016).

Temos naujumas. Temos naujumą atspindi tyrimo objektas mažos įmonės, kurios sudaro didžiąją dalį Lietuvos verslo įmonių. Moksliniuose tyrimuose matyti, kad organizacinės kultūros tyrimai įprastai dažniau atliekami didelėse, o ne mažose įmonėse. Mažų įmonių verslumo principai taip pat skiriasi nuo didžiųjų įmonių, kuom pasireiškia išskirtinis mažų įmonių vadovų poveikis organizacinės kultūros formavime (Miladi, 2014). Mažų įmonių organiškesnė kultūra nei didelių organizacijų. Mažą žmonių skaičių paprastai vienija bendri įsitikinimai ir vertybės, o tai reiškia, kad organizacinė kultūra turėtų būti lengviau keičiama (Tidor ir kiti, 2012).

Temos iširtumas. Organizacinės kultūros teorijas analizavo (Miladi, 2014; Kein ir kt., 2019; Isensee ir kiti (2020) įvairiais pjūviais, įvertinant organizacinės kultūros poveikį organizacijų novatoriškumui, proaktyvumui ir rizikos prisiėmimui ir išsako naują požiūrį, kad organizacinė kultūra gali padėti atskleisti strateginius išteklius, pasireiškiančius per kultūrinius mechanizmus, kurie daro įtaką įmonei. C. Isensee ir kiti (2020) mažose įmonėse tyrė santykį tarp organizacinės kultūros, tvarumo ir skaitmeninio proceso. F. Pakdil ir K.M. Leonard (2015) tyrė organizacinę kultūrą, ir jos sąsajas su kokybės valdymo procesais ir įgyvendinimu mažose įmonėse. L. Šimanskienė ir L. Sandu (2014) analizuojant įmonių veiklos veiksmingumą, išsiskyrė reikalingus metodus, padedančius sukurti ir įvertinti sėkmingos organizacijos kultūrą.

Darbe tiriama problema: kokiais kriterijais ir metodais galima įvertinti kokia mažoms įmonėms būdinga organizacinė kultūra?

Dažniausiai įkuriant organizaciją vadovas didelį dėmesį skiria strategijai, technologijoms ar panašioms sritims, bet ar įvertina svarbą organizacinės kultūros ir skiria pakankamai dėmesio jos kūrimui organizacijoje? Jeigu per mažai dėmesio bus skirta organizacinei kultūrai tai galimai trukdys darbuotojams vieningai suprasti įmonės elgesio taisykles, vertybes, viziją, strategiją. Taigi, siekiant organizacijos veiksmingumo, reikalinga atlikti organizacinės kultūros vertinimą, kuris atspindės galimus organizacinės kultūros puoselėjimo sprendimus.

Tyrimo objektas: mažų įmonių organizacinė kultūra.

Šio darbo **tikslas:** išnagrinėjus organizacinės kultūros teorines prielaidas ir sistemaiškai identifikavus mažoms įmonėms būdingus organizacinės kultūros elementus, atlikti organizacinės kultūros vertinimą mažose įmonėse pasiūlant rekomendacijas organizacinės kultūros stiprinimui.

Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai:**

- 1) Apibrėžti organizacinės kultūros svarbą ir naudą;
- 2) Atlikti organizacinės kultūros elementų analizę;
- 3) Sukurti tyrimo metodiką vertinti mažų įmonių organizacinę kultūrą
- 4) Ištirti organizacinę kultūrą mažose įmonėse;
- 5) Pateikti rekomendacijas organizacinės kultūros stiprinimui mažose įmonėse.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė taikoma atliekant teorinę analizę, autorių įžvalgos apie organizacinės kultūros tipus ir jų vertinimui naudojamus tyrimo metodus. Lyginamasis metodas taikomas autorių požiūrius į organizacinės kultūros naudą, taip pat lyginami organizacinės kultūros elementai ir organizacinės kultūros vertinimo metodai. Kiekybinių metodų apdorojimas statistinės analizės pagalba.

Darbo struktūra.

Pirmoje darbo dalyje lyginamosios analizės būdu planuojama įvardinti organizacinės kultūros sampratą, išskirianti organizacinės kultūros tipus ir jų ypatumus; nurodyti organizacinės kultūros svarbą ir naudą organizacijos veiklos konkurencingumui; išskirti organizacinės kultūros kūrimo etapus ir jų svarbą mažose įmonėse. Antroje darbo dalyje parengta metodika, pagrindžiant pusiau struktūrizuoto interviu ir anketinės apklausos tyrimo metodų pasirinkimą ir pritaikomumą. Suformuotas organizacinės kultūros vertinimo modelis. Organizacinės kultūros tyrimui atlikta dviejų darbuotojų iš skirtingų mažų įmonių ir vadovo interviu ir dirbančiųjų mažose įmonėse Klaipėdos mieste internetinę apklausą. Tyrimų rezultatų pagrindu parengtos rekomendacijos organizacinės kultūros stiprinimui mažose įmonėse.

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIS DISKURSAS

1.1. Organizacinės kultūros apibūdinimas ir jos svarba bei nauda organizacijai

Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti organizacinės kultūros apibūdinimą pasitelkiant skirtingų autorių sąvokų palyginimą. Organizacinės kultūros svarbos ir naudos įmonei pagrindimas pagal literatūros šaltiniuose pateikiamus apibūdinimus. Organizacinės kultūros svarba ir nauda įmonei grindžiama mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamais argumentais.

Pasak A. Kaziliūno (2004) iki XX a. devintojo dešimtmečio pradžios daugeliui atrodė, jog organizacinės veiklai suprasti pilnai užtenka suprasti organizacijos strategiją ir jos struktūrą. Tačiau nemažai teoretikų pastebėjo, kad organizacijos veiklą sudaro daugiau dalykų, tai: paslaugų kūrimas; produkto kūrimas; valdovo elgsenos būdai ir pan. Šis teoretikų požiūris į organizacinę veiklą leidžia suprasti kai kuriuos pagrindinius organizacijų skirtumus ir iš dalies suprasti ne savoje šalyje esančias organizacijas, kurios veikia pagal kitokias esmines nuostatas, dėl šios priežasties tyrinėtojai ėmė vartoti kultūros sąvoką, paimtą iš antropologijos.

Kultūros sąvoka tokia plati, jog viską, ką yra nagrinėjusi organizacijos elgsena, galima vienaip ar kitaip priskirti organizacijos kultūrai. Lietuvių kalbos žodyne (2009-2020) kultūra žodis reiškia: apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas. Pats žodis yra kilęs iš lotyniško žodžio „cultura“. Kultūra – tai žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Tik priėmus į darbą naują darbuotoją, jį supažindiname su organizacine kultūra ir dedama daug pastangų, kad pritaipytų organizacijoje ir lengviau adaptuotųsi. Darbuotojams neturėtų atrodyti, kad organizacijos kultūra jiems primetama, nes tokiu atveju galime sulaukti pasipriešinimo, tikslingiau yra išaiškinimas, kad jie nėra tik organizacijos nariai, bet jie yra ir jos kultūros puoselėtojai.

Literatūroje šaltiniuose R. O. Manetje, N. Martins (2009), A. Kaziliūno (2004), A. Gupta (2009), L. Šimanskienė, L. Sandu (2014) naudojamos organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokos. L. Šimanskienė (2002) apibrėžia organizacinę kultūrą, kaip organizacijos vadovų sąmoningai sukuriama kultūra, kuri leidžia suformuoti konkrečios organizacinės kultūros išskirtinumą. Organizacijos kultūra - apibūdinama kaip savaime susidariusi pagal darbuotojų bendravimo formas organizacijoje. Tai galime teigti, jog organizacinė kultūra yra formuojama įmonės vadovų, o organizacijos kultūra susiformuoja natūraliai, be vadovų įsikišimo.

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama organizacinė kultūra ir skirtingi autoriai skirtingai pateikia organizacinės kultūros sąvokos apibūdinimą. 1 lentelėje pateikiami tyrėjų organizacinės kultūros apibrėžimai.

1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
E. Schein (1992)	Organizacinė kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, modelis yra sukurtas grupės žmonių, kurie modelį pritaiko ir spendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje ar viduje organizacijos.
J. Paužuolienė (2015)	Organizacinė kultūra – tai nuostatų, įsitikinimų, vertybių visumą, kurią sukuria sąmoningai vadovybė dėl strateginių tikslų siekimo.
A. Kaziliūnas (2004)	Organizacinė kultūra – tai įsisąmonintų kultūrinių vertybių, nuostatų bei vidinis organizacijos klimatas.
E. Kneina, A. Grevena, D. Bendigb, M. Brettela (2019)	Organizacinė kultūra - tai elgesio modelis organizacijoje, kuriuo turi vadovautis organizacijos nariai, kad strateginiai rezultatai būtų įgyvendinti.
N. Wiseman, H. Ngirande, S. T. Setati (2017)	Organizacinė kultūra - tai principų ir vertybių visuma, kuriais dalijasi organizacijos nariai tam tikroje organizacijoje.
J. Vveinhardt (2011)	Organizacinė kultūra – kuri yra dirbtinė, sąmoningai skleidžiama ir plėtojama kultūra.
L. Šimanskienė (2002).	Organizacinė kultūra - sąmoningai organizacijos vadovų sukurta kultūra, kuri išskiria šią organizaciją iš kitų organizacijų.
A. Gupta (2009)	Organizacinė kultūra - tai bendrų vertybių rinkinys, kurios dažnai laikomos savaime suprantamais dalykais, kurios nukreipia darbuotojus į naudingą elgesį organizacijai.
J. M. Beyer and H. M. Trice (1987)	Organizacinė kultūra – tai normos ir vertybės, kurios yra laikomos savaime suprantamu dalyku, norint pritaikyti ir išlaikyti jas organizacijoje, tai šie supratimai, normos ir vertybės turi būti priimtini ir apčiuopiami organizacijos narių.
S. Sun (2008)	Organizacinė kultūra – tai teisingas naujų darbuotojų elgesio būdas.
S. P. Robbins (2003)	Organizacinė elgsena - tai sisteminiai veiksmai ir nuostatos, žmonių deklaruojamos organizacijose.

Šaltinis. Sudaryta autorės.

Iš tyrėjų apibrėžimų išplaukia, kad organizacinė kultūra yra sukurta dirbtinai, siekiant perteikti darbuotojams vertybių sistemą, santykį su organizacija ir organizacijos nariais. Vertybių sistema turi būti organizacijoje, kad darbuotojus nukreiptų tinkamo ir naudingo organizacijai elgesio linkme. Daugelis organizacijų turi vertybės kurios yra diegiamos, deklaruojamos, ir demonstruojamos. Svarbiausia

atsiminti, jog deklaruojamos vertybės turi būti ir įgyvendinamos. J. M. Beyer and H. M. Trice (1987), L. Šimanskienė (2002), M Kolodziejczaka (2015), S. P. Robbins (2006), E. Schein (1990), I. F. Shahzad ir kt. (2012), J. Vveinhardt (2011) ir kt. A. Gupta (2009) manymu, negalima pasilikti įmonės organizacinę formavimo pasuktiname etape, o kad nesėkmės neištiktų anksčiau, siūlo organizacinės kultūros svarbą perkelti į aukštesnį lygmenį.

S. Sun (2008) teigimu, organizacinė kultūra yra teisingas darbuotojų elgesio būdas. Tokios pat nuomonės yra E. Kneina ir kiti (2019), apibūdindami organizacinę kultūrą, kaip elgesio modelį. Tai leidžia suprasti, kad organizacinė kultūra yra suformuota sąmoningai, per vertybių sistemas, modeliuojant darbuotojų elgseną. Kaip teigia N. Potoczek, A. Ujwary-Gil (2017) kultūra yra plati sąvoka, kurios interpretavimas dažniausia priklauso nuo paties konteksto ir nuo pačių žmonių mąstymo ir elgesio metodų.

Kitas kryptis leidžianti atskleisti organizacinės kultūros sąvokos reikšmę yra pačios organizacinės kultūros vaidmuo organizacijoje. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijoje pagal R. Harrison (1972), tai:

- nurodymas tikslų ir vertybių, pagal kuriuos reikia nukreipti organizaciją, kad galėtų būti įvertinta organizacijos sėkmė ir vertė;
- tinkami santykiai, (tarp organizacijos ir asmenų) dėl aiškumo ko galima tikėtis iš organizacijos ar iš jos narių;
- organizacijos narių elgesio kontrolės sistema;
- elgesio normų nustatymas, nuobaudos už netinkamą ir apdovanojimai už tinkamą elgesį;
- tarpusavio santykiuose, nustatoma organizacijos narių tarpusavio elgsena ir santykiai.

Pasak E. Schein (1990) organizacinė kultūra yra būtina organizacijai, nes ji gali padėti sprendžiant organizacijos problemas. Organizacinė kultūra padeda išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos, o taip pat ir integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi. A Gupta (2009), N. Potoczek, A. Ujwary-Gil (2017), P. Gavanllo ir J. Gonos (2014) teigimu, organizacinės kultūros vaidmuo atskleidžiamas per jos funkcijas. R. Harrison (1972) teigia, kad tai sėkmių ir nesėkmių, patarimų, elgesio ir veiksmų funkcijas atliekanti organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra - tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, šios vertybės padeda kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, o kai jomis vadovaujamasi randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulina veiklos politiką (Kaziliūnas, 2004). N. Potoczek, A. Ujwary-Gil (2017) teigimu, visuose organizacijos procesuose be darbuotojų ir be kultūros nebus atliekama jokia funkcija, taigi organizacinei kultūrai turi būti skiriama atitinkamai dėmesio.

Iš tyrėjų perteikiamų minčių, išplaukia tai, kad kultūra kaip ir kiekviena organizacija yra savita, bet tam tikri bruožai būna būdingi vienoms organizacijoms, o tam tikri bruožai kitoms organizacijoms. Vienos kultūros akivaizdžiai įtakoja personalo elgseną, o kitos organizacinės kultūros labai silpnai veikia personalą. Tai apibūdinama 2 lentelėje.

2 lentelė. Stiprios ir silpnos kultūros apibūdinimas

Stipri organizacinė kultūra	Silpna organizacinė kultūra
Šio tipo organizacinės kultūros vertybės yra labai vertinamos. Stebima ar šios vertybės yra nuolat pasikartojančios ir darbuotojai jų laikosi ar vertybes pripažįsta. Nuo šio požiūrio priklauso organizacijos narių elgsenys, nors tai ir sukuria griežtos poelgių kontrolės klimatą.	Silpna arba silpnė organizacinė kultūra pasitaiko dažniausiai mažose įmonėse ar neseniai įkurtuose organizacijose, nes steigėjai ar vadovai dar nespėjo sukurti stiprių vertybių ir perteikti jų personalui. Silpna organizacinė kultūra gali lemti dažną darbuotojų kaitą.

Sudaryta autorės remiantis Staniulienė, 2010

Norima pabrėžti, kad nėra vieno organizacinės kultūros vaidmens, kadangi kiekviena yra savita ir gali turėti savo privalomų ir trūkumų. Stipri organizacinė kultūra yra pranašesnė, ir ji daro teigiamą įtaką organizacijos produktyvumui, tačiau ar mažos organizacijos susiduria su įvardintomis problemomis, tokiomis kaip dažna darbuotojų kaita; vadovo nesukurta iki galo vertybių sistema ir pan. Tačiau, tai gali būti šeimos verslas, kuriame visi darbuotojai stengiasi įgyvendinti organizacijos išsikeltą viziją, nors nėra dar sukurtų vertybių sistemos. Stipri kultūra pasak F. Shahzad ir k. (2012) kada didesnė dalis darbuotojų laikosi tokių pačių vertybių ir įsitikinimų, nes rūpinasi organizacijos gerove; taip pat pastebima, kad tarp vadovų ir darbuotojų nėra didelio atotrūkio, o tai leidžia užmegzti tvirtus santykius; darbuotojai yra svarbesni negu taisyklės. Tačiau, tuos pačius kriterijus, galima taikyti ir mažai įmonei. Ši mintis atsiskleidžia funkcionalistinėje paradigmoje, kuri pripažįsta, kad organizacinė kultūra visose organizacijose atlieka panašias funkcijas: ji apibrėžia elgesį ir suteikia organizacijos nariams tapatumo jausmą (Schultz ir Hatch, 1996; Grayson ir kt., 2018). Tai leidžia išsakyti dar vieną apibrėžimą, kuriame organizacinę kultūrą tyrėjai išreiškia kaip jungiamąją grandį tarp vadovų ir darbuotojų, kuri perteikia bendrą filosofiją, ideologijas, vertybes, prielaidas, įsitikinimus, lūkesčius, požiūrį ir normas, kurios sujungia organizacijos narius (Isensee ir kiti, 2020; cit. Owens ir Steinhoff, 1989).

G. Saffold (1988) nagrinėdamas organizacinę kultūrą pateikia stiprios organizacinės kultūros trūkumus. Anot tyrėjo, bendra kultūra didelėje organizacijoje greičiausia neegzistuoja, nes per daug įvairių asmenų kurie atsineša savo kultūros supratimą. Šiuo pagrindu bus skirtingai suprantamas kultūros stiprumas, nevienodas organizacijos tikslų supratimas ar vientisumas, kurio praktiškai negalima

išmatuoti. Tyrėjo daroma išvada, kad kiekviena organizacija turi nevienodai stiprias vadovaujančias asmenybes ir turi skirtingas savo organizacijos istoriją, o pagal kitų organizacijų modelius gali ir nepavykti susikurti savo stiprios organizacijos kultūros. Tai rodo, kad organizacinės kultūros ypatumai vienoje organizacijos procesuose gali padidinti rezultatyvumą, o kituose organizaciniuose procesuose sumažėti.

Pasak S. Sun (2008) norėdami pasiekti sėkmingą kultūrą, vadovai neturėtų ignoruoti organizacinės kultūros, nes kultūra gali būti naudojama kaip konkurencinis pranašumas organizacinės plėtros metu ir stipri taip pat gali suteikti daug privalumų, tokių kaip bendradarbiavimas ar kontrolė, bendravimas ar įsipareigojimai.

Organizacinė kultūra, daro įtaką visiems procesams ir visuose organizacijos lygmenyse, kurie vyksta organizacijoje, suformuodama organizacijos unikalumą, didindama darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandindama jų tapatumo jausmą. Peršasi išvada, kad organizacinė kultūra turi įtakos darbuotojų elgesiui. Organizacijos vadovas turi suprasti, plėtoti ir perteikti savo vertybes ir įsitikinimus. Ji taip pat turi remtis šiomis vertybėmis ir įsitikinimais kaip darbuotojų samdymo, valdymo ir elgesio formavimo pagrindu. Siekiant rezultatų darbuotojai vadovaudamiesi organizacijos vertybėmis ir įsitikinimais siekia kompensacijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros, siekiamų rezultatų ir kompensacijos darbuotojams ryšys

Sudaryta pagal Pathiranage, 2019

Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą. Ši organizacinės kultūros svarbos ir naudos esmė, turėtų būti aktuali visų organizacijų vadovams, įkūrėjams ir akcininkams, nes visos organizacijos siekia ne tik sukurti organizaciją, bet siekia, kad ji būtų ir novatoriška ir produktyvi ir darbuotojai jai būtų lojalūs (Šimanskienė, Sandu, 2015). Pagal rezultatyvumo kriterijų, stipri organizacinė kultūra padeda žmonėms geriau jaustis darbe ir skatina efektyviau dirbti (Steiblienė, Michailova, 2017). Mažos ar didelės organizacijos nariai labiau linkę bus likti įmonėje, kurios kultūroje jie ras atspindį savo asmeninių vertybių, kur jie ieškos ir profesinės sėkmės.

Anot M. Alvesson (2013) organizacinė kultūra yra tokia reikšminga ir sudėtinga, kad net sunku įvertinti ir suplanuoti sprendimus. Kiekviena organizacija pasak G. Saffold (1988), N. Potoczek, A. Ujwary-Gil (2017), N. Wiseman, H. Girande, S.T. Setati 2017 ir kt. autorių, ar ji maža ar didelė, ar stiprios ar silpnos organizacinės kultūros, bet ji turi savo viziją, savo istoriją, personalą su savo įsitikinimais ir atsinešamu požiūriu.

Apibendrinant matyti, kad organizacinė kultūra tai nuo vadovybės priklausanti kultūra, kuri yra savita, kurios vaidmuo išryškėja dirbančiųjų suvienijime bendram tikslui pasitelkiant dvasines ir kultūrinės vertybes. Organizacinės kultūros svarba atsiskleidžia per organizacinės kultūros vaidmenį, kuomet net mažiausi įsipareigojimai ar vertybės suformuotos organizacijoje gali duoti rezultatų. Atsidavęs darbuotojas organizacijai sieks ne tik savo asmeninių tikslų, bet ir organizacijos tikslų, nes jam bus svarbu save ir profesinėje srityje išreikšti ir didžiuotis organizacija, kurioje dirba, kuri yra konkurencinga ir patikima. Gerai suformuota organizacinė kultūra, kuri remiasi išplėtotą vertybių sistema, daro poveikį organizacijos rezultatyvumui.

1.2. Organizacinės kultūros elementų analizė

Šiame skyriuje analizuojama literatūroje pateikiamų organizacinės kultūros kūrimo procesas ir apibūdinami kūrimo procesui išskiriami elementai.

Kaip A. Gupta (2009) teigia, kad jeigu naujos įmonės organizacinę kultūrą ir jos formavimą paliksime neformuotą ir manysime, jog ji savaime susiformuos ir sėkmingai įmonė veiks, tai bus labai didelė vadovybės ar įkūrėjų klaida, kuri gali lemti, net nesėkmę. Organizacinės kultūros naudą organizacijai nagrinėjo ir L. Šimanskienė, L. Sandu (2014) pasak jų, kiekvienas organizacinės kultūros naudingumo kriterijus didina įmonės konkurencinį pranašumą. Konkurencinis pranašumas yra labai aktualus organizacijoms ypač mažoms, nes jų visa veikla, galimai neturi tiek kiek galimai gali skirti didesnė organizacija. Konkurencinis pranašumas lemia organizacijos sėkmę ilguoju laikotarpiu.

Darbuotojų kaita yra viena aktualiausių šių dienų organizacijų problema. Lojalumas darbuotojų dažniausia atsiranda, kada darbuotojas patiki, kad organizacija yra stabili. Organizacinė kultūra daro įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Mažose organizacijose, kuriuose tik kelios dešimtys darbuotojų vertybes galimai suformuluoti ir įdiegti yra žymiai lengviau, negu didelėje organizacijoje. Šių vertybių suformulavimui ir įdiegimui turi būti skirta paankamai laiko ir pastangų, nes vėlesnėje perspektyvoje galėsime tikėtis visiško organizacijos narių atsidavimo.

Organizacinė kultūra gali kilti iš įvairių šaltinių, tačiau didžiausią įtaką turi steigėjų įsitikinimai ir vertybės (Martinez-Canas ir Ruiz-Palomino, 2014). Kiekviena organizacija turi savo kūrėjus, o atskirais atvejais mažos įmonės įkūrėjas ir yra organizacijos vadovas. Organizacijos kūrėjas pasitelkia organizacinės kultūros elementus, - strategiją, organizacijos misiją, viziją ir siekia sukurti vertybes, kuriomis vadovautųsi organizacijos nariai. Tai rodo prielaidą teigti, kad nuo organizacijos kūrėjo priklauso organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra tai tapatumo jausmas tarp visų organizacijos narių, taip pat ir valdymo priemonė. Nuo įkūrėjo vertybių, pasaulėžiūros, religinių įsitikinimų, mokslinių žinių komplekso priklausys, kokia organizacinė kultūra bus formuojama organizacijoje. Pradininkas yra įkūrėjas, o vėliau nors ir keičiasi organizacijoje esantys darbuotojai, pagrindinės vertybės lieka (Švagždienė ir kiti, 2011; Balan, Lile, 2012; Kaziliūnas, 2004). Organizacijų vadovų vaidmuo yra susiejamas su valdymo filosofija, kuri remiasi veiksmingu vadovavimu darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, didinant produktyvumą. Ekonominės naudos faktorius išlieka, tačiau juo neturi būti pagrįstas bendruomeniškumas (Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010). M. Uddin, R. Luva, S. Hossian, (2013) pažymėjo, kad organizacinės kultūros šaltinis yra grupės narių mokymosi patirtis, naujų narių ir vadovų įsitikinimai ir prielaidos.

Remiantis tuo, kad kultūra kyla iš kūrėjo požiūrio, organizacinės kultūros formavimas taip pat priklausys nuo įkūrėjo filosofijos. Su šia mintimi, galima pereiti prie organizacinės kultūros elementų analizės, kuri leidžia susieti lyderio valdymo filosofija su elementais. Kitas aspektas sietinas su valdymo filosofija yra perteikiamos vertybės. Ir nors atrodytų, kad organizacijos kultūra gali būti suprantama ir laikoma kaip savaime suprantama, bet normos ir vertybės, yra nuolatos diegiamos, primenamos ir naudojamos. J. M. Beyer and H. M. Trice (1987), P. Gallo, J. Gonos (2014), N. Wiseman, H. Ngirande, S. T. Setati (2017) ir kitų mokslininkų nuomone kultūros pagrindu laiko vertybes, kurios deklaruojamos organizacijose. O I. A. Tanase (2015) siūlo vertybes parinkti iš daugybės egzistuojančių įvairių vertybių, bet jos turi būti patrauklios darbuotojams. Tik įdarbinus ir integruojant darbuotoją jam turi būti suteikta informacija apie ritualus, kurie deklaruojami organizacijoje. Organizacinė kultūra susideda iš daugybės skirtingų komponentų, šiuos komponentus sudaro skirtingi vertybių ar įsitikinimų rinkiniai,

puiku kai šie jų vertybių ir įsitikinimų rinkiniai sutampa su organizacijos vertybėmis. Vertybės gali pasireikšti per simbolius, pasakojimus, veiksmus. Įsisavinus vertybes, kurios yra nuolatos naudojamos, organizacijos nariai prisiima ir įsipareigojimus, o įsipareigojimai pagrindžia sistemos stabilumą.

A. Kaziliūnas (2004) apie organizacinės kultūros kūrimo procesą atsiliepia, kaip apie ilgalaikį procesą ir kad šį procesą reikia sujungti į vieną darnią visumą, nes ji bus veikiama žmonių: nuostatų, pažiūrų, santykių. Kad sukurti tokią darnią sistemą, siūlo kurti pagal kokybės vadybos standartus. A. Gupta (2009); I. A. Tanase (2015) ieškant atsakymo į klausimą kam yra reikalinga organizacinė kultūra, elementus sugrupuoja į šias grupes (žr. 3 lentelė).

Per pastaruosius du dešimtmečius mokslinis paaiškinimas apie organizacijos tapatumą ir kultūrą keitėsi, nes bendrąjį tapatumą mokslininkai palaipsniui atskyrė pagal įvairius organizacinės kultūros kaip reiškinio aspektus (Ravasi, Canato, 2013). Bendrojo tapatumo jausmas pasireiškia tuo, kad kartu dirbančių žmonių grupėse organizacinė kultūra yra nematoma, bet galinga jėga, daranti įtaką tos grupės narių elgesiui. Organizacinės kultūros elementai sąveikaudami vieni su kitais ir bendra organizacijos strategija, atskleidžia organizacinės kultūros esmę. Ir nors tyrėjai išskiria panašius elementus, kurie formuoja organizacinę kultūrą, pats kūrimo procesas yra ilgas ir nuoseklus. Organizacinė kultūra apima organizacijos lūkesčius, patirtį, filosofiją ir vertybes, kurios ją palaiko, ir išreiškiama jos simboliais, ideologija, sąveika su išoriniu pasauliu.

3 lentelė. Organizacinės kultūros elementų grupavimo požymiai

Požymis	Reikšmė
Bendras tapatumas	Kolektyvinio tapatumo jausmas visiems organizacijos darbuotojams, kur sukuriamos vertybes ir įsitikinimus.
Patarimai	Sukuriami darbo santykiai ir skatinimas etiško tarp darbuotojų bendravime. Tai taip pat padeda darbuotojams priimti sprendimus, kai nėra oficialių taisyklių ar politikos, situacijose, kurios nebuvo patirtos.
Veiksmų pagrindimas	Kultūra vystoma iš ankstesnių precedentų, kai darbuotojų elgesys ir sprendimai grindžiami kultūra ir jų veiksmus geriau supranta vadovybė.
Simbolis	Materialus ar nematerialus dalykas, kurie labai svarbūs ir prasmingi organizacijai.
Ideologija	Įsitikinimų rinkinys. Ideologija naudojama kaip organizacinės kultūros pagrindas sudarytas iš įsitikinimų, vertybių, principų, bei apibrėžia išorinius ir vidinius santykius.

Sudaryta autorės remiantis Gupta, 2009; Tanase, 2015.

L. Šimanskienė (2015) teigia, kad organizacinė kultūra yra sociali, turinti daug tradicijų, įsisąmoninama ir sąmoningai arba nesąmoningai jos laikosi. Organizacinė kultūra gali būti keičiama, o tai reiškia nuolatinį vystymosi procesą. J. M. Beyer ir H. M. Trice (1987) ir J. Vveinhardt (2011) išskiria elementus, kurie formuoja organizacinę kultūrą, tai pavaizduota 4 lentelėje.

Kaip matyti vieni organizacinės kultūros elementai yra sutartiniai matomi objektai, įvardijami kaip artefaktai, gali atsispindėti per fizinį patalpų planavimą, darbuotojų aprangos kodą, simbolius, naudojamą kalbą, pasakojimus (legendas), apeigas, herojus, darbuotojų kūno kalbą.

Pasak N. Potoczek, A. Ujwary-Gil (2017) visus procesus įmonėje vykdo darbuotojai, kurių poreikis organizacijoms yra nuolat reikalingas. Organizacijos turi žvelgti plačiau ir turi sugebėti ne tik darbuotojus pritraukti į savo organizacijas, bet ir gebėti tinkamai valdyti personalą. Vertybės ir normos – tai grupės narių bendrosios vertybės ir įsitikinimai, kurie nurodė kaip viskas turi vykti (Stundžė, 2010). Organizacijose vadovybė dažnai inicijuoja organizacinės kultūros vystymo veiksmus, taip pat kaip ir vadovai inicijuoja taip ir darbuotojai organizacijoje darbuotojų vykdo veiklas, kurios yra susijusios su organizacinės kultūros stiprinimu arba silpninimu. Kai organizacijos vadovybė inicijuoja organizacinės kultūros tobulinimą jie pageidauja ir tikisi, kad organizacijos nariai keis požiūrį ir atskleis savo potencialą.

4 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys elementai

Autoriai	
J. M. Beyer ir H. M. Trice (1987)	J. Vveinhardt (2011)
Organizacinę kultūrą formuojantys elementai	
Artefaktai	Filosofija
Apeigos	Simboliai
Ritualas	Mitai
Mitas	Klimatas
Sakmė	Herėjai
Legenda	Istorijos
Pasakojimas	Tradicijos
Simbolis	Ritualai
Kalba	Ceremonijos
Gestas	
Fizinis aplinkos nustatymas	

Šaltinis: sudaryta autorės pasitelkiant J. M. Beyer ir H. M. Trice (1987), J. Vveinhardt (2011).

Egzistuojanti organizacijos kultūra su sava vizija ir vertybėmis, išorine ir vidine aplinkomis, nuolat yra veikiamas ir nuolat reikia ją puoselėti. Jeigu per mažai dėmesio bus skiriama organizacinei kultūrai, tai gali trukdyti darbuotojams vieningai suprasti įmonės elgesio taisyklės, vertybes, viziją, strategiją. Kurti organizacinę kultūrą svarbu ne tik mažoms įmonėms, bet ir didelėms organizacijoms, nes tai įtakoja jų konkurencingumą. Darbuotojų veiklos rezultatai galimai bus geresni jeigu jie jaus pasitenkinimą atliekamam darbu, jeigu organizacinės vertybės sutaps su jo asmeninėmis vertybėmis teigia (Robbins, 2003).

Pati organizacinės kultūros elementų gausa, anot S. Staniulienės ir D. Dilienės (2014) rodo, kad nėra vienodos organizacinės kultūros, tačiau galima remiantis jos elementais paaiškinti jų reikšmę įmonės veiklos procesuose.

Išanalizavus organizacinės elementus, matyti, kad nuo vadovo valdymo filosofijos, asmeninės patirties, vertybių, įsitikinimų priklausys organizacinė kultūra. Vadovai savo veikla, elgesiu reprezentuoja organizacinę kultūrą, kuria istoriją, vertybių sistemą. Tokiu būdu lyderiai perduoda savo asmeninę patirtį ir vertybes darbuotojams ir partneriams organizacijos viduje.

1.3. Organizacinės kultūros vertinimo metodų analizė

Organizacinės kultūros vertinimo metodai apibūdinami šioje darbo dalyje, pateikiama organizacinės kultūros metodų suskirstymas pagal grupes. Pateikiami kriterijai arba diagnozavimo priemonės pagal kuriuos galima vertinti organizacinę kultūrą.

Organizacinės kultūros vertinimo procesas paremtas organizacijos narių supratimu, kaip jie interpretuoja savo patirtis organizacijoje ir kaip šios interpretacijos daro poveikį jų elgsenai (Van Muijen ir kt., 1999 cit. Sirikrai, 2006), tačiau tai tuo pačiu yra sunkiai palyginami dalykai tarp atskirų organizacijų (Xenikou, Furnham, 1996 cit. Sirikrai, 2006). L. Šimanskienė (2015) teigia, kad vieno metodo pagalba organizacinės kultūros negalima nustatyti, nes organizacinė kultūra yra daugialypė. Kiekvieną kartą naudojant vis kitą metodą organizacinė kultūra atsiskleis skirtingai.

Anot S. Kuznetsova ir A. Kuznetsov (2017) diagnozuojant organizacinę kultūrą, reikia suprasti organizacijos tikslus, tendencijas, atlikti esamos situacijos ir perspektyvų vertinimą, o remiantis rodikliais informacija paversti vadybiniais sprendimais, skirtais spręsti probleminius klausimus ir stiprinti dabartinę organizacinę kultūrą, šalinant veiklos trūkumus. L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015) tyrinėjant organizacinės kultūros svarbą teigia, jog organizacija augs pritraukiant vis naujus narius, bet visi jų atsineša ne tik savo įsitikinimus. Šiuos naujuosius narius autoriai, palygina su virusu, kuris įneša kitokios kultūros. Kad kultūra išgyventų ir ji būtų stabili anksčiau minėti autoriai

pasitelkdami H. Karloff (1999) apibūdina organizacinės kultūros metodus kurie yra suskirstyti į grupes. Šie metodai pavaizduoti lentelėje 5 lentelėje.

5 lentelė. Organizacinės kultūros metodų suskirstymas grupėmis

Metodo pavadinimas	Apibūdinimas kultūros metodo
Vadovų dėmesio, vertinimo, stebėjimo dalykai	Pasikartojantys vadovo veiksmai (darbuotojai supranta, kad šie veiksmai yra svarbūs ir jie žino ko tikisi iš jų vadovas)
Vadovų reakcija į kritines situacijas	Pagal vadovo reakciją sunkiausių momentu arba kritinėje situacijoje galima suprasti, koks organizacinės kultūros lygmuo egzistuoja.
Vaidmenų modeliavimas, mokymas ir ugdymas.	Į mokymų programas įtraukti kultūros elementus ir taip ugdyti organizacinę kultūrą.
Apdovanojimų, statuso nustatymo kriterijai	Skatinimo būdas per privilegijas ar apdovanojimus taip pat formuoja elgesio modelius.
Įdarbinimo, karjeros galimybių, atleidimo kriterijai	Atrinkimas tinkamiausių pretendentes, karjeros kylimo galimybės - tai būdas, kuris palaiko organizacinę kultūrą.
Simboliai ir ritualai organizacijoje	Per simbolius ir ritualus išreiškiama organizacinė kultūra.

Šaltinis. Sudaryta autorės pagal L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015).

B. Heritage, C. Pollock ir L. Roberts (2014), L. Šimanskienė, A. Gargasas, K. Ramanauskas (2015), A. Kneina, A. Grevena, D. Bendigb, M. Brettela (2019) ir kitų autorių darbuose galime sutikti įvairių apklausos metodų ar stebėjimo būdų, kad galėtume įvertinti organizacinę kultūrą. A. Gupta (2009) teigia, jog kiekviena organizacinė kultūra yra unikali. Taip pat šis autorius teigia, kad nėra praktiška formuoti bendrą klausimų rinkinį, kuris galėtų padėti vertinant kultūrą. Vertinant organizacinę kultūrą priklausomai, galima išskirti keletą klausimų kuriuos pasitelkus padės nustatyti organizacinę kultūrą (žr. 1 priedas). Taip pat kiekviena organizacija turi atskirą savybių vertę.

B. Heritage, C. Pollock ir L. Roberts (2014) apie organizacinės kultūros vertinimo metodus pasitelkia klasifikavimo požiūrį į kultūrą. Jie naudoja kiekybinius duomenis, surinktus iš kelių organizacijos narių, atsižvelgdami į pagrindines vertybes ir prielaida, kurios susijusios, organizacija gali pateikti realų savo kultūros vaizdą.

J. Paužuolienė ir kiti (2016) atlikę organizacinės kultūros vertinimo tyrimą UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“, atrenkant pasikartojančius kriterijus, tokius kaip vertybės, komandinis darbas, ritualus. Tyrimu nustatyta, kad vadovai vertina atvirą komunikaciją ir tarpusavio pagarbą. Skirtingu supratimu paremtas vadovų mąstymas, o darbuotojų pasitikėjimas yra paremtas vertybių sistema. J.

Paužuolienė (2015) pateikia 15 skirtingų organizacinės kultūros vertinimo metodikų, išskirdama ir dažniausiai vartojamas, tai:

- *Cameron ir Quinn - Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas* (sutrumpintai literatūroje vartojamas OCAI, o angl. Organizational Culture Assessment Instrument). Šiuo vertinimo būdu dažniausiai bandoma ištirti: organizacijos valdymo stilių ir organizacijos strategijos tikslus, taip pat elementus, kurie jungia visus organizacijos narius, taip pat šiuo būdu išsiaiškinami ir kiti organizacinės kultūros bruožai.
- *C. O'Reilly - organizacinės kultūros profilis* (sutrumpintai literatūroje vartojamas OCP, angl. Organization culture profit – OCP). Pasitelkiant šį tyrimo metodą organizacinės kultūros vertinimui, išsiaiškinama, kiek novatoriška organizacija, ar ji stabili, kaip ji orientuota ar į rezultatą, ar į rezultatą, ar gerbiami organizacijos darbuotojai.

J. Paužuolienė (2015) taip pat ji teigia, kad kai kurie metodus sunku yra pritaikyti norint įvertinti organizacinę kultūrą ir jie yra tik teorinio pobūdžio. Vertinimo metodų, pagal kuriuos vertinama organizacinė kultūra yra daugybė ir sunku pasirinkti iš šios gausos. Ši autorė išskiria pagrindinius kriterijus pagal kuriuos galima vertinti organizacinę kultūrą: komandinis darbas; vertybės; bendravimas; požiūris į klientą; vadovavimas; vizija, misija, tikslai; simboliai; inovacijos; ritualai.

S. Staniulienė, D. Dilienė (2014), organizacinės kultūros vertinimas yra labai sudėtingas ir prieš atliekant tyrimus reikia atrasti tinkamus tyrimui atlikti tinkamus derinius. Išskiriami šie deriniai:

- objektyvų-subjektyvų (kai yra suformuotas subjektyvus požiūris į prielaidas, mąstymo būdus, objektyvus egzistuoja nepriklausomai nuo narių nuomonės);
- kokybinį-kiekybinį (kokybinė kai personalas kultūrą suvokia ir vertina, o kiekybinis aspektas pasireiškia nuomonės reiškimą apie kultūrą);
- perteikiančiojo-priimančiojo (stebėtojas mato skirtingai nei personalas, o kad būtų personalo ir vertintojo nuomonės neišsiskirtų turi personalas būti gerai).

L. S. Balan, A. Lile (2012) autorių pastebėjimais, tai pradžioje organizacinė kultūra buvo apibūdinama, kaip nematoma, bet šiuo metu jau yra atkreiptas didžiulis dėmesys į organizacinę kultūrą ir šiais laikais įvairios yra įvairių metodikų ir metodų analizėms ir interpretacijoms. Kadangi ši sritis tyrinėjama ir atliekami vertinimai, tai ji vis stipriau bus matoma.

Kadangi organizacinė kultūra yra unikali ir ji turi kiekvienai organizacijai skirtingus elementus, kaip vertybes ar ritualus, todėl L. Šimanskienė (2002), siūlo analizuojant organizacinei kultūrai diagnozuoti priemones (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės
Sudaryta darbo autorės remiantis L. Šimanskiene, 2002.

Kaip matyti 2 paveiksle, fizinės aplinkos stebėjimas atspindės pastatų ir darbo aplinkos vertinimą; pasididžiavimas savo organizacija gali pasireikšti ir per išorinius objektus-pasatus; organizacijos pasisakymai apie organizacinę kultūrą atsispindi įvairią informaciją, problemų kėlimą arba darbuotojų vertinimą; santykiai su klientais vertinama per klientų priėmimo aplinką ir pačią bendravimo kultūrą su klientais; darbuotojų apklausos pasitarnauja nuomonių apie svarbiausius dalykus išaiškinimui; stebėjimas kaip patikrinamasis metodas leidžia įvertinti ar veiksmai ir deklaruojamos vertybės sutampa.

Organizacinė kultūra per aptarnavimo procesą yra susiejama su klientais ir jų pasitenkinimu. Teigiamas ryšys tarp organizacijos ir klientų yra vertinamasis rezultatas, kuris pasireiškia per organizacijos sugebėjimą sukurti paslaugų teikimo (aptarnavimo) kultūrą (Kaziliūnas, 2004).

Pasak F. Shahzad ir kt. (2012) galime kultūros išsiaiškinimui naudoti svogūno modelį, šis modelis išsiskiria tuo, kad reikia į organizaciją žvelgti kaip į svogūną, kuris yra sudarytas iš skirtingų sluoksnių. Svogūno modelį sudaro: simboliai, istorijos ir mitai, ritualai; valdžios struktūra, organizacinės struktūros, kontrolės sistema. Normos ir vertybės yra nematomas

P. Gallo, J. Gonos (2014) organizacinės kultūros struktūrinį vertinimą atlieka pagal šiuos kriterijus:

- pagrindinis asmuo, kuris yra atsakingas už visus procesus;
- taisyklių gausumas;

- pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiami santykiai;
- organizacinės struktūra centralizuota ar kitokio pobūdžio;
- veikla grindžiama taisyklėmis, procedūromis ir standartais;
- darbuotojai vykdo veiklą pagal pareigybių aprašymus ar nėra reikalaujama atlikti pareigybės aprašymo;
- orientuojasi į rezultatus ir konkrečias užduotis; ar darbuotojai suvienija savo jėgas siekdami gerų rezultatų.
- santykiai tarp narių yra pagrįsti dėl partnerystės principu ar kiekvienas individualus.

Autoriai ieškodami atsakymų apie egzistuojančią organizacinę kultūrą organizacijoje ir ją norėdami įvertinti naudoja hierarchinio, rinkos, klano ir situacinę kultūros tipo skirstymą, kurio autoriai K.S. Cameron ir R.E. Quinn. Ši metodika gali būti naudojama, kad įvertinti svarbiausius organizacijos aspektus. Šioje metodikoje yra dviejų tipų matavimai: turinio (tai organizacijos kultūriniai aspektai, jos padeda darbuotojams skirti kultūros vertybę) ir pavyzdžio (organizacinės kultūros profiliu siejama – charakteristikos, vadovavimo stiliai, strateginiai akcentai ir pan.) (Šimanskienė, 2015).

Iš mokslinės literatūros išplaukia, kad organizacinės kultūros diagnozavimo metodų pagrindą sudaro pačios organizacijos vertinimas. Ir nors atskirų įmonių organizacinės kultūros elementai bus panašūs, tačiau iškelti tikslai, valdymo filosofija, požiūris į verslą ir klientus, vertybių propagavimas suteiks išskirtinumą atskirų įmonių atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, kad mažoje organizacijoje egzistuoja vadovo valdymo filosofija, aprėpianti visus organizacijoje vykstančius procesus, susiponuoja prielaida, kad mažose įmonėse bus organizacinės išskirtinės puoselėjamos vertybės, lyginant su didesnėmis įmonėmis.

1.4. Mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimo modelio pagrindimas

Šioje dalyje apžvelgiami organizacinės kultūros vertinimo tyrinėtojų atlikti tyrimai ir jų naudoti metodai organizacinės kultūros vertinimui. Sudaromas organizacinės kultūros vertinimo modelis.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių metodų organizacinės kultūros įvertinimui. Šie metodai leidžia išmatuoti darbuotojų pripažintas vertybes, požiūrius. Organizacinės kultūros vertinimas leidžia organizacijoms nustatyti savo potencialias galimybes, privalumus ir taip pat parodo, kas nepakankamai yra vertinama. Pažymint, kad vertinimas yra naudingas ne tik pačiai organizacijai, bet ir jos vadovams, nes leidžia patobulinti valdymo procesus (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015),

reikalinga atlikti tyrimų analizę, kuriuose atsispindės dveji aspektai: pirmasis yra organizacinės kultūros elementai, o antrasis yra organizacinės kultūros tyrimas mažų įmonių (organizacijų) atžvilgiu.

Maža įmonė moksliniuose tyrimuose įvardijama „šeimos verslu“ (angl. family business); smulki ir vidutinė įmonė (angl. SME). „Šeimos“ organizacinės kultūros metafora dažnai naudojama norint apibūdinti norminį sutarimą, vienybę, integraciją ir harmoniją socialiniuose santykiuose, tačiau svarbu iširti, kaip „šeimos“ metafora atsispindi per funkcijas organizacinėje kultūroje, kontrolėje ir pasipriešinime (Ainsworth, Wolfram Cox, 2003). Teisiniu aspektu „maža“ įmonė apibrėžiama pagal darbuotojų skaičių, pardavimų pajamas ir balansinio turto vertę. Moksliniame lygmenyje, maža įmonė apibūdinama tokia, kurios rinkos dalis yra nedidelė, ją valdo individualiai jos savininkas ar dalinis savininkas ir nėra suformuota sudėtinga valdymo struktūra (Lam, 2017 cit. Analoui ir Karamis, 2003). M. Asif ir W. Sajjad (2018) daugelyje šalių įmonių dydis yra apibrėžiamas pagal darbuotojų skaičių, taigi atliekant mokslinės literatūros analizę, pasitelkiamas *darbuotojų skaičius* kaip atskaitos taškas, norint priskirti įmonę prie mažų įmonių kategorijos. G. Petružis (2018) akcentuoja, kad mažos įmonės savo organizacinėmis charakteristikomis ir verslo organizavimo principais skiriasi didelių įmonių atžvilgiu, todėl mažoms įmonėms tenka pritaikyti tas mokslo teorijas ir tyrimus, kurie dažniausiai skirti didelėms įmonėms. Tačiau, maža įmonė turi išskirtinumų, kuriuos tyrėjai akcentuoja savo tyrimuose (žr. 6 lentelė). M. Brettel ir kiti (2019) cit. Wiklund (1999) daro išvadą, kad mažoms ir įmonėms būdinga antrepreneriška kultūra, kaip tam tikrų vertybių ir nuostatų rinkinys, suteikiantis įmonėms lankstumo ir inovatyvumo prisitaikant verslo aplinkoje. Organizacinė kultūra bus pagrindinis raktas skatinant ar slopinant antrepreneriško sklaidą mažoje įmonėje (Brettel ir kiti cit. Aloulou ir Fayolle, 2005).

Esant stipriam vadovui, turinčiam lyderio savybes ir vyraujant stipriai organizacinei kultūrai, vadovo gebėjimas tinkamai vadovauti darbo procesams, mažoje įmonėje ypač turės didelį poveikį teigiamam darbuotojų nusiteikimui ir didins organizacijos našumą (Grublienė ir Urbonaitė, 2014). Pasiliekiama prie teiginio, lyderystę apibūdinančio kaip interaktyvią ir abipusę lyderio ir jo sekėjų sąveiką, kas reiškia, kad lyderis daro įtaką savo sekėjams ir pats yra jų įtakos zonoje (Vaitkevičius, 2016). K. Klat ir M. Matejun (2012) teigimu, mažos įmonės turi daug ypatybių, tokių kaip aiški veiklos kryptis, nepriklausomumas, vadovo sprendimų laisvė, riboti ištekliai, įskaitant personalo potencialą, paprastos organizacinės struktūros, artimi darbuotojų santykiai, natūralus veiksmų lankstumas, kurie gali sąveikauti su pačia organizacine kultūra. Ir pats vadovavimo procesas yra susietas ne tik su vadovaujančiuoju žmogumi, bet jo išskirtinėmis savybėmis ir įgūdžiais. Vadovo gebėjimai turi pasireikšti komandos sutelkimu ir asmenybių suradimu kiekviename komandos naryje (Sydänmaanlakka, 2008 cit. Atkočiūnienė ir kiti, 2019). Naujos organizacinės kultūros reikalauja

komandos narių atsakomybės, bendradarbiavimo, dėmesio vidiniams organizacijoms procesams, tarpusavio pasitikėjimo ir paramos veiksmy, kurie siejami su vadovaujančiojo asmens vaidmeniu ir organizacinės kultūros raiška.

Mažoms įmonėms būdingas inovacijų diegimas taip pat išreiškiamas komandinio darbo rezultatu, nuolatiniu tobulėjimu, efektyvumo siekimu mažose įmonėse, kuriose organizacinės kultūros požiūriu vyrauja žmogiškųjų santykių valdymo modelis (komanda), atvirų sistemų modelis (adhokratija), racionalaus valdymo sprendimų priėmimo modelis (Apsalone, 2018). Tyrimu nustatyta, kad komandinio darbo orientacija buvo ypač stipri mažose įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 50 darbuotojų ir tuo pat metu tokios įmonės silpniausiai orientavosi į norimą įmonės veiklos rezultatą. Šiuo požiūriu vadovaujantis, organizacinė kultūra atsispindės kaip tam tikra žinių sistema, kuri apsprendžia jos narių tapatumo jausmą (Klat ir kiti, 2012). K. Zeng, X. Luo (2013) mažose įmonėse dažnai yra suformuota paprasta organizacinė struktūra, leidžianti joms greitai reaguoti į pokyčius verslo aplinkoje.

Kaip matyti 6 lentelėje, organizacinės kultūros ypatumai mažose įmonėse siejami su vieningumu, vadovo ryškiu vaidmeniu, antrepreneriškumu ir adaptyvumu.

Galima pažymėti, kad mažos įmonės turi išskirtinių bruožų organizacinės kultūros atžvilgiu ir jas galima lyginti pagal dirbančiųjų darbuotojų skaičių bei veiklos pobūdį, kuris nusako siekiamus organizacijos tikslus.

Galvojant apie antreprenerišką organizaciją, galima pritaikyti darbuotojų įgalinimo sąvoką, kuri reiškia, kad įgalinimas susijęs ne tik su aprūpinimu reikiamomis priemonėmis, bet ir darbuotojų mokymu, drąsinimu ir motyvavimu užtikrinti tvarią organizacijos veiklą. Tai gali būti išreikšta kaip darbuotojų paskatinimas vystyti sprendimo priėmimo įgūdžius ar perkelti į direktyvos galią (angl. „direct power“); darbuotojų motyvacijos didinimas ir kompetencijos kėlimas (Ukil, 2016). Įgalinimas kituose tyrimuose susiejamas su darbuotojų veiklą efektyvinančiomis priemonėmis – autonomija, žiniomis, asmeninio indėlio įvertinimu ir grįžtamuju ryšiu. Autonomija reikš laisvę atlikti užduotis, o žinios tai priemonės (Lipinskienė, Siudikas, 2018).

6 lentelė. Organizacinės kultūros ypatumai mažose įmonėse

Požymis	Organizacinės kultūros ypatumai
Organiškumas, vieningumas	Mažose įmonėse organizacinė kultūra yra labiau organiška nei didelių organizacijų. Organizacijoje su nedideliu žmonių skaičiumi, paprastai yra vadovaujamosi vieningais bendrais įsitikinimais ir vertybėmis, o tai reiškia, kad mažose įmonėse pakeisti/patobulinti organizacinę kultūrą yra žymiai lengviau.
Vadovo lyderio įtaka	Didžiausią įtaką organizacinėms vertybėms ir įsitikinimams mažoje įmonėje turi savininkas.
Antrepreneriškumas	Organizacija inovacijas laiko strategiškai svarbiomis konkurencingumui ir jomis grindžia savo elgesį. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai - bendros vertybės, normos ir požiūris pabrėžiami kaip esminiai veiksniai besikeičiančioje organizacijos kultūroje inovatyvumo kryptimi.
Adaptyvumas	Lankstesnė organizacinė kultūra lemia sprendimų priėmimo procesus ir stiprina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

Sudaryta autorės pagal Tidor et al., 2012; Apsalone, 2018.

Sudarant tyrimo modelį, tikslinga išskirti mažoms įmonėms būdingas organizacinės kultūros poveikio sritis, kadangi organizacinė kultūra yra susijusi su darbo vaidmenimis, požiūriu į darbą ir darbo rezultatus. B. Taştanas (2012) tvirtinimu, organizacinė kultūra yra pagrindinė ašis, per kurią formuojasi santykiai tarp dirbančiųjų, veikiant procesus, sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą organizacijose. Pasak D.R. Brown (2011), stipri, plačiai išvystyta organizacinė kultūra dažnai yra įmonės sėkmės priežastis, kadangi dažnai nulemia būdą, kaip yra komunikuojama, suprantama ir priimama informacija. Šiuo teiginiu pabrėžiamas, organizacijos kultūros poveikis dirbančiųjų mintims, jausmams, sąveikai ir bendrai veiklai. L.M. Trung ir kiti (2017) tarptautinės ekonominės integracijos procese, organizacinės kultūros svarbą priskiria mažoms ir vidutinėms turizmo pramonės įmonėms, siekiant konkurencinio pranašumo ir valdymo efektyvumo. Šioje srityje veikiančioms įmonėms reikalingos aukštos kvalifikacijos specialistai norint suteikti profesionalias paslaugas, tad ir vadovams rūpi kaip darbuotojai suvokia organizacijos kultūros ypatybes (žr. 7 lentelė).

K. Zeng, X. Luo (2013) patvirtina atliktų tyrimų rezultatus, įrodant teigiamą ryšį tarp tam tikrų organizacinės kultūros elementų ir įmonių rezultatų efektyvumo. Cituojant C. Yilmaz ir E. Ergun (2008) atliktų tyrimų rezultatus, taip pat patvirtintas reikšmingas ryšys tarp keturių organizacinės kultūros bruožų ir veiklos veiksmingumo Turkijos įmonėse. Prie efektyvumo rodiklių galima priskirti darbo našumą, apyvartinio turto apyvartumą, sunaudotų lėšų produktyvumo rodiklį, ekonominio

produktyvumo lygį, mokumą, paslaugų kokybės atitikimą standartams, organizacijos įvaizdį (Catalin, Mihaela, 2013).

7 lentelė. Organizacinės kultūros poveikio sritys

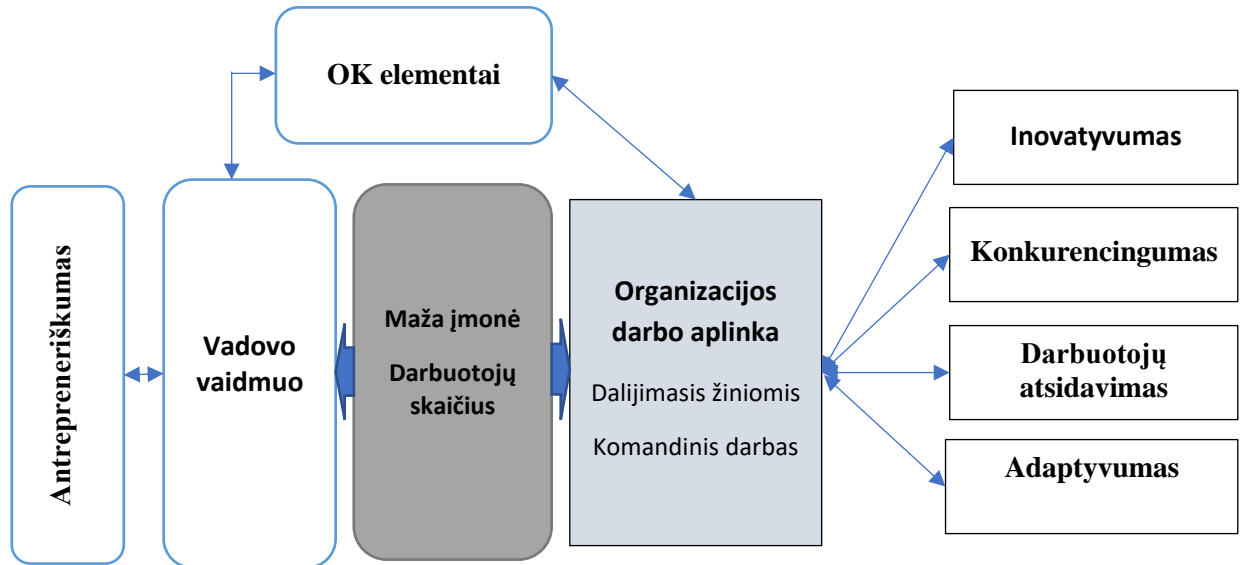
Poveikio sritys	Rezultatas
Organizacinės kultūros ryšys su organizacijos rodikliais (Zenir ir Ertosun, 2011).	Finansiniai rodikliai, darbo našumas, konkurencinis pranašumas ir efektyvumo įgijimas.
Organizacinė kultūra apjungia darbuotojus bendrai veiklai (Bal Taştan, 2012).	Darbo procesų efektyvumas, OK požiūriu gali būti išreiškiamas ne tik gauto pelno dydžiu, o paslaugų kokybės programų įgyvendinimu ir kliento pasitenkinimu.
Bendradarbiavimu susiejami organizacijos ir darbuotojų tikslai (Karlsen, 2011).	Organizacinė kultūra laikoma svarbiu strateginiu šaltiniu, kuris gali suteikti aiškų pranašumą prieš konkurentus.
Organizacinės kultūra gali turėti stiprų poveikį antrepreneriško skaidai (Brettel ir kiti 2015).	Organizacijos procesų valdymo praktika paremta organizaciniu klimatu.
Analizuojamas ryšys tarp organizacijos kultūros ir inovatyvumo mažų įmonių atžvilgiu (Brettel ir kiti, cit. Keupp ir Gassmann 2009).	Novatoriškumas atsispindi parama naujoms ir kūrybiškoms idėjoms, kurios gali paskatinti naujų produktų, paslaugų ar procesų susikūrimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

A. Tidora ir kiti (2012) formuodami tyrimo instrumentą, įtraukė šiuos organizacinės kultūros komponentus, leidžiančius įvertinti organizacinės kultūros poveikį skirtingų organizacijų atžvilgiu (adaptyvumas, stabilumas, rizikos prisiėmimas, autonomija, korektiškumas, tolerancija, konkurencingumas, gera organizacija, darbas, kokybės akcentas, entuziazmas, naujovės, atsakingumas, bendravimas, darbas komandoje, motyvacija, galimybės, darbo vietos saugumas, akcentas į taisykles, etika).

Matyti, kad norint atlikti mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimą, reikia nustatyti pagrindinius veiksnius susiejančius organizacinę kultūrą, mažoms įmonėms būdingus bruožus ir organizacinės kultūros poveikio sritis.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, siūlomas organizacinės kultūros vertinimo modelis matyti (žr.3 pav.).



3 pav. Organizacinės kultūros vertinimo modelis

Sudaryta darbo autorės

Sudarytu organizacinės kultūros vertinimo modeliu siekiama atskleisti ryšį tarp organizacinės kultūros elementų, mažoms įmonėms būdingų bruožų ir organizacinės kultūros naudingumo kriterijų. Šių veiksmų pagalba planuojama identifikuoti simbolius, valdymo struktūrą, darbuotojų elgesį ir jų nuomonę.

Apibendrintai galiu teigti, kad visi autoriai kurie tyrinėja organizacinę kultūrą siūlo įsigilinti į keletą metodų ir prieš atliekant organizacinės kultūros vertinimą pirmiausia reikia nustatyti kokių kontekstu bus atliekamas tyrimas. Pasirinkus netinkamai tyrimo metodą, galime padaryti klaidingas išvadas arba gauti visiškai statistiškai nesvarbius duomenis. Išanalizavus įvairių mokslinę literatūrą galima teigti, kad nėra dar atrasta vieno tinkamiausio ir objektyviausio metodo organizacinei kultūrai vertinti, bet keletą metodų sujungus, galima pritaikyti tam kontekstui, kuriuo norima vertinti. Sudarytas organizacinės kultūros modelis yra pagal keletą autorių siūlomus modelius ar išskirtus elementus, kurie sudaro organizacinę kultūrą. Apibendrinus gautus duomenis ir išsiaiškinus dabartinę organizacinę kultūrą, pateikiamos rekomendacijos organizacinės kultūros stiprinimui mažose įmonėse.

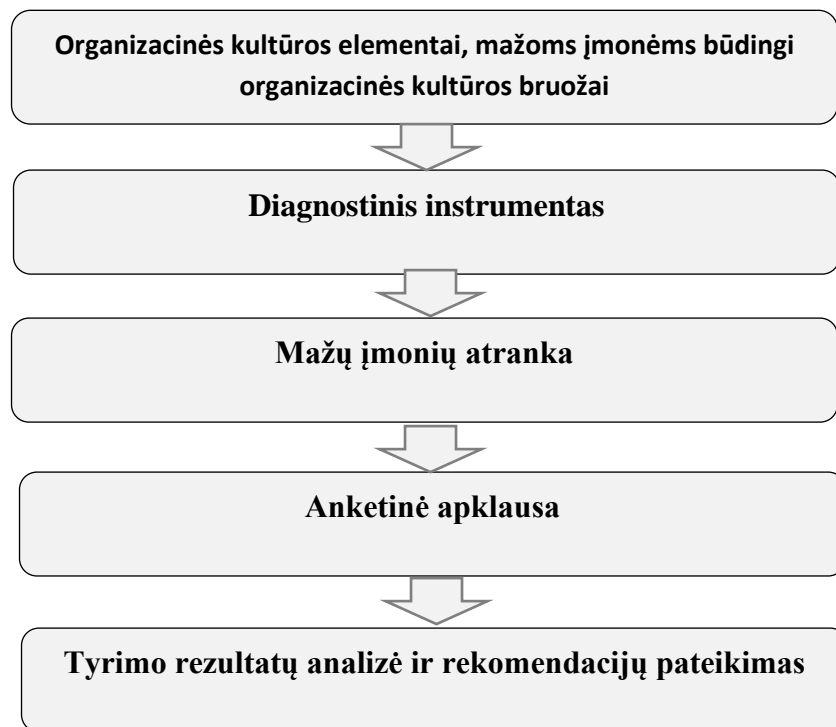
II. MAŽŲ ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS ANALIZĖS IR VERTINIMO METODIKA

2.1. Organizacinės kultūros vertinimo tyrimo metodo pagrindimas

Moksliniuose tyrimuose įvardijamos įvairios organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės, kurių pasirinkimas apsprendžia taikomą tyrimo metodą. Diagnozavimo priemone gali tapti pačios organizacijos fizinės aplinkos studijavimas, darbuotojų veiklos stebėjimas, pasisakymų apie organizacinę kultūrą vertinimas. Renkantis darbuotojų apklausą, jų nuomonių pagrindu galima atskleisti, kas yra svarbiausia mažose įmonėse, kokios vyraujančios vertybės, kokį poveikį organizacinė kultūra turi joje dirbantiems žmonėms. Taigi, atliekant empirinį mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimo tyrimą, pritaikyti kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai.

Kiekybinis tyrimas apibrėžiamas kaip turintis aiškią konceptualią konstrukciją, kuriam būdingas objekto požymių aiškinimas ir prognozavimas, surandant reiškinio priežastinius ryšius ir jo funkcionavimo veiksnius (Luobikienė, 2006).

Mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimo tyrimas atliktas keliais etapais (žr. 4 pav.).



4 pav. Tyrimo etapai

Sudaryta darbo autorės

Pirmajame tyrimo etape mokslinės literatūros pagrindu nustatyti organizacinės kultūros elementai ir mažoms įmonėms tyrėjų išskirti organizacinės kultūros bruožai. Įvertinus organizacinės kultūros diagnostavimo priemones, apibrėžtas tyrimų laukus ir pasirinktas tyrimo metodus.

Antrajame etape remiantis S. Dasguptaa, B. Guptab., 2019; R. Sukackaitė, Z.O. Atkočiūnienė, 2016; S. Sirikrai 2006, sudarytas organizacijų OK vertinimo diagnostinis instrumentas. Organizacinės kultūros elementus pristatė S. Dasguptaa ir B. Guptab, (2019); R. Sukackaitė, Z.O. Atkočiūnienė, (2016) ir S. Sirikrai (2006) išskyrė mažoms įmonėms būdingus bruožus.

Trečiajame etape pagal oficialiai skelbiamus duomenis, atsirenkamos mažos įmonės, atitinkančios tyrimui keliamus reikalavimus. Įvertinama ar įmonė atitinka mažos įmonės statusą ir yra matoma pagal deklaruojamus išorinius OK elementus (artefaktus). Kiekybiniam tyrimui atsirinkus įmones, su jomis yra susiekama el. paštu, telefoniniu pokalbiu ir prašoma įmonės atstovų užpildyti anketą patalpintą internetinėje erdvėje (manoapklausa.lt tinklapyje).

Kokybiniam tyrimui iš respondentų prašoma duoti sutikimą, jų atsakymų transkripcijai ir pateikimui darbe.

Ketvirtasis etapas atliekama mažų įmonių atstovų apklausa, remiantis sudarytu diagnostiniu instrumentu ir pusiau struktūrizuotas interviu su atstovais iš mažų įmonių.

Penktasis etapas apima kiekybinio tyrimo duomenų analizę SPSS 24.0 statistinių duomenų programa, atsakymus iliustruojant grafiškai, ir kiekybinio tyrimo duomenų analizę, susistemintant išsakytas respondentų mintis.

Išvadų ir rekomendacijų pateikimas remiasi tyrimo rezultatais.

Tyrimo imtis.

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, Klaipėdos miesto savivaldybėje 2021 metų pradžioje buvo įregistruotos ir veikiančios 5970 mažos ir vidutinės įmonės. Šis skaičius priskiriamas N visos populiacijos reikšmei pagal kurią apskaičiuota tyrimo imtis. Pritaikyta imties skaičiuoklė ([Sample Size Calculator](#)), kurioje galima tyrimo paklaida 5 proc., esant tikimybei – 0,93.

kur:

n – reikiamas respondentų skaičius - 190 įmonių.

N – visos populiacijos tūris 5970.

Vykdam atsitiktinę atranką, išsiųsta 530 el. laiškų prašant užpildyti anketą. Įmonių duomenys, el paštas nurodyti (rekvizitai.lt) puslapyje. Šiame puslapyje buvo galima išfiltruoti įmones, kuriose darbuotojų skaičius >50. Filtro pagalba pasirenkamas Klaipėdos miestas. Tyrimo apribojimas yra susijęs su tyrimo objektu *organizacinės kultūros vertinimu*, kadangi iš anksto nėra žinoma, ar įmonėse

organizacinė kultūra yra suformuota. Išsiuntus 530 laiškų, sutiko atsakymus pateikti 129 įmonės, kurių pagrindu atliktas tyrimas.

Tyrimo dalyviai ir jų atranka. Vykdoma tikslinė atranka, kuomet pasirenkamos mažos įmonės, atsižvelgiant į tyrimo tikslą, remiantis šiais kriterijais:

- Įmonė turi atitikti mažos įmonės statusą pagal darbuotojų skaičių;
- Vizualiai turi būti matomi jos organizacinės kultūros elementai: logotipas, prekės ženklas, internetinis puslapis ir pan.

Interviu metu apklausti trys respondentai, kurių duomenys įrašyti 8 lentelėje.

8 lentelė. Interviu dalyvavę asmenys

Interviuotojas	Įmonės dydis, veiklos sritis	Respondento pareigos	Respondento darbo stažas įmonėje
Vadovas padalinio (Klaipėda)	Jūrinių konteinerių nuoma ir pardavimas. Įmonės dydis: maža - 10 darbuotojų. Klaipėdos padalinyje 4 darbuotojai ir Vilniuje 4 darbuotojai. 7 metus veiklą vykdanči įmonė Klaipėdoje.	Sklandaus padalinio darbo planavimas, organizavimas ir koordinavimas.	7 metai (nuo įsikūrimo)
Administratorė	Jūrinių konteinerių nuoma ir pardavimas. Įmonės dydis: maža - 10 darbuotojų. Klaipėdos padalinyje 4 darbuotojai ir Vilniuje 4 darbuotojai. 7 metus veiklą vykdanči įmonė Klaipėdoje.	Administraciniai darbai biure: korespondencijos tvarkymas, sutarčių parengimas, sąskaitų išrašymas, viešųjų pardavimų dokumentacijos parengimas ir pan.	2 metai
Pardavimų vadybininkas	Jūrinių konteinerių nuoma ir pardavimas. Įmonės dydis: maža - 10 darbuotojų. Klaipėdos padalinyje 4 darbuotojai ir Vilniuje 4 darbuotojai. 7 metus veiklą vykdanči įmonė Klaipėdoje.	Klientų paieška ir esamų klientų išlaikymas, pardavimų ir nuomos planavimas ir organizavimas, pristatymų planavimas ir derinimas su klientais.	6 metai

Tyrimo etika. Susisiekus su atrinktomis įmonėmis tyrimui, yra informuojama, kad nebus klausama įmonės pavadinimo, oficialių įmonės ar jų atstovų duomenų. Užpildytos anketos reiškia respondentų sutikimą dalyvauti apklausoje. Tyrimo rezultatai respondentams prašant bus persiųsti el. paštu. Etikos principais remiantis, respondentai informuojami, kad duomenys saugomi, tačiau pateikiami tik apibendrinamieji rezultatai mokslui tikslams.

2.2. Mažų įmonių organizacinės kultūros metodikos pristatymas

Tyrimo instrumentą sudaro 5 dalys, apimančios 12 klausimų grupes (žr. 9 lentelė).

Pirmojoje anketos dalyje užduodami klausimai padėsiantys apibūdinti mažų įmonių statusą pagal darbuotojų skaičių, vadovaujančių asmenų pozicijų skaičių ir apibūdinti tyrime dalyvavusius respondentus pagal amžių, lytį, darbo stažą įmonėje, užimamų pareigų lygmenį.

Antra klausimyno dalis, apima klausimus susijusius su įmonių informacijos viešinimo šaltiniais, organizacinės kultūros elementais.

Trečioji klausimyno dalis apima klausimus būdingus mažoms įmonėms, o formuojant tyrimo instrumentą klausimai adaptuoti pagal šias dimensijas: kūrybiškumą, pokyčių valdymą, pozityvią emocinę aplinką, žinių ir inovacijų sklaidą. Organizacinės kultūros poveikio rezultatas išaiškinamas pačių darbuotojų ir įmonės rezultatų pagrindu.

9 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas

Klausimai	Klausimo turinys ir pagrindimas
1 – 7 klausimai. Įmonės veiklos pobūdis; darbuotojų skaičius; vadovaujančiųjų žmonių skaičius įmonėje. Respondentų duomenys: patirtis organizacijoje; pareigos įmonėje.	Įmonių duomenys ir respondentų demografinės charakteristikos.
8 klausimas. Informacijos apie organizacinę kultūrą viešinimo šaltiniai.	Galima atskleisti kokiais šaltiniais įmonė praneša apie savo veiklą ir pasiektus rezultatus.
9 klausimas. Organizacinės kultūros elementai.	Atliekamas organizacinės kultūros elementų vertinimas pagal jų sklaidą įmonėje. Galima atskleisti ar organizacija turi ilgalaikį tikslą ir kryptį, bendrą viziją, savo istoriją. Ar naudoja vieningus simbolius, logotipus, koks vyrauja darbuotojų požiūris į verslą.
10-12 klausimas. Bruožai būdingi mažoms įmonėms.	Vertinami mažoms įmonėms būdingi bruožai: kūrybiškumas, pokyčių valdymas, pozityvi emocinė aplinka, žinių ir inovacijų sklaidą.
13 klausimas. Vadovų vaidmuo mažoje įmonėje.	Išskiriami kriterijai, kuriais galima atskleisti vadovo vaidmenį mažoje įmonėje. Ar vadovas skatina darbuotojus kalbėti, išsakyti savo nuomonę, ar motyvuoja komandos narius, ar kuria palankią organizacinę kultūrą, kuri didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

14 klausimas. Darbuotojo atsidavimas įmonės tikslams ir pasitenkinimas darbu.	Darbas vertinamas kaip stimuliuojantis ir energizuojantis, jam norisi skirti laiką ir pastangas. Atsidavimas charakterizuojamas kaip reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, išdidumo ir iššūkio jausmas darbe, kas suponuoja darbuotoją lojalumą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją siekti aukštesnių rezultatų.
---	---

Tyrimo duomenų analizės metodai.

Sukurtų skalių patikimumui įvertinti skaičiuotas Cronbach alpha koeficientas. Skalių patikimumo rodikliai pateikti 10 lentelėje. Kaip matyti iš vidinio suderinamumo rodiklių, daugumos skalių patikimumas yra aukštas (didesnis nei 0,7), o bendras 0,973. Tai rodo, kad sudarytas tinkamas tyrimo instrumentas ir aukštas vidinio suderinamumo rodiklis.

10 lentelė. Cronbach alpha koeficiento reikšmės

Subskalė	Teiginių skaičius	Reikšmė
Organizacinės kultūros elementai.	(4 teiginiai)	0,747
Organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje, sistema.	(7 teiginiai)	0,908
Inovacijų sklaida įmonėje pagal dažnumą.	(7 teiginiai)	0,871
Organizacijos darbo aplinkai būdingi bruožai	(7 teiginiai)	0,833
Vadovų vaidmuo organizacijoje	(7 teiginiai)	0,856
Darbuotojų požiūris į organizaciją	(7 teiginiai)	0,937
Bendras	46 teiginiai	0,973

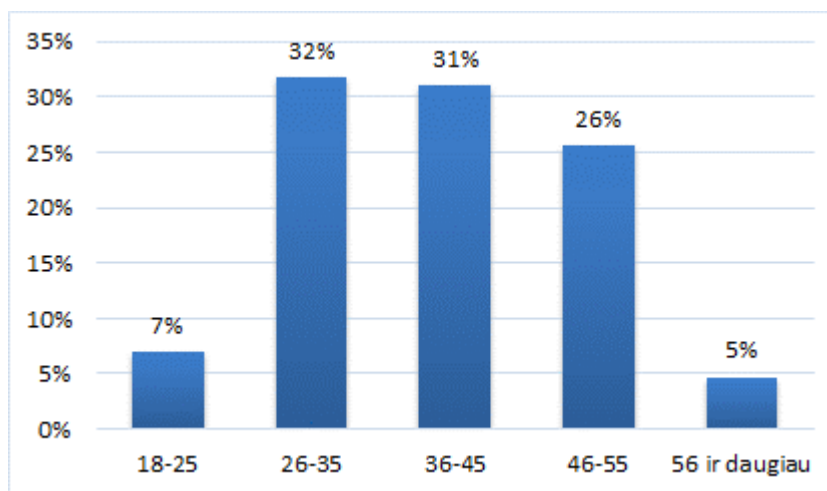
Aprašomoji statistika kiekybinių duomenų apdorojime pritaikyta skaičiuojant kintamųjų dažnius, duomenų aibės padėtis ir sklaidos charakteristikas.

Koreliacijos koeficientas parodys tiesinio sąryšio tarp analizuojamų dviejų kintamųjų stiprumą: t. y., ar tikėtina, kad padidėjus vieno kintamojo reikšmėms, padidės (arba sumažės) ir kito kintamojo reikšmės. Koreliacijos koeficientas kinta nuo -1 iki +1, kuomet teigiamas koeficientas parodo tiesioginę priklausomybę, o neigiamas atvirkštinę. Koreliacijos stiprumą rodo absoliučioji koeficiento reikšmė, kuomet artėjant link 1, koreliacijos ryšys laikomas stipresniu. Koreliacija laikoma statistiškai reikšminga, kaip reikšmė yra $p < 0,05$, $\alpha = 0,05$.

III. ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMAS IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

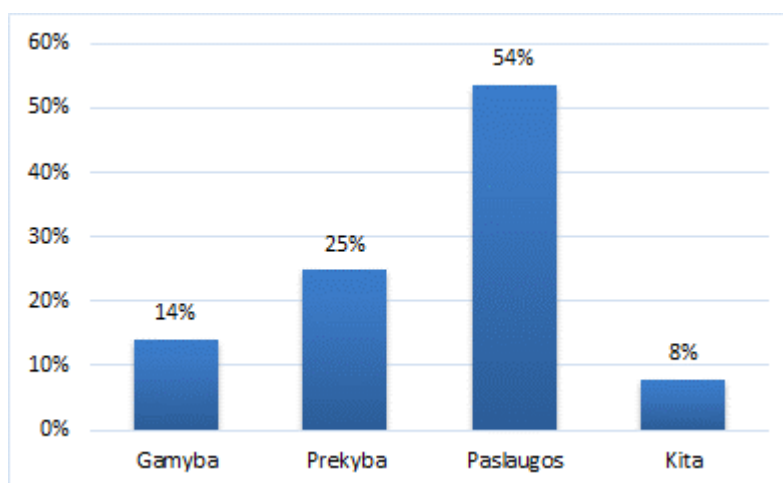
3.1. Tiriamų mažų įmonių organizacinės kultūros darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Tyrimo rezultatai atspindės gautus atsakymus, tačiau analizuojama darbuotojų kaip respondentų atžvilgiu. Didžiąją dalį sudarė 26-35 m. (32 proc.) ir 36-45 m. (31 proc.) respondentai ir 46-55 m. sudarė (26 proc.). Nors 18-25 m. amžiaus intervale sudarė (7 proc.), o 56m. ir daugiau (5 proc.), atsakymus bus galima palyginti tarp visų amžiaus grupių.



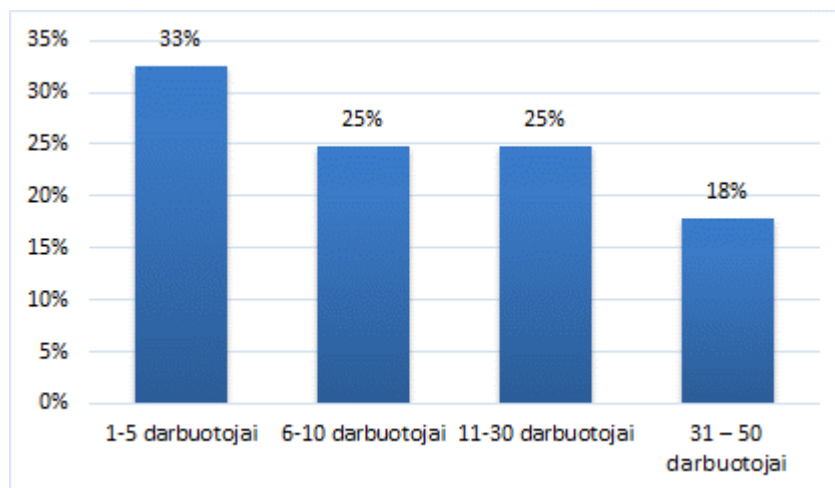
5 pav. Respondentai pagal amžių, proc.

Respondentai atstovavo skirtingus verslo sektorius, tarp kurių paslaugos sudarė didžiausią (54 proc.) dalį. Prekyba atitiko (25 proc.), o gamyba (14 proc.). Prie atsakymų kita, pažymėti atsakymai (statybos, nevyriausybinis, švietimo paslaugos).



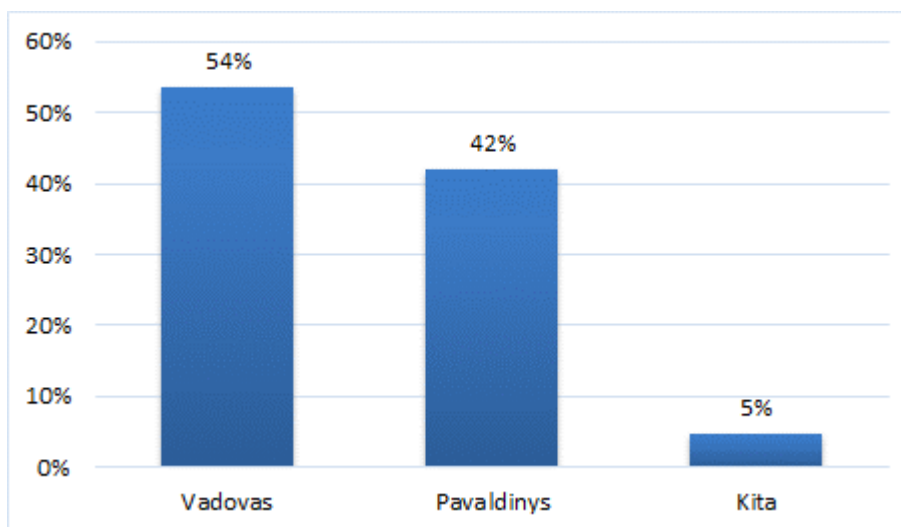
6 pav. Respondentai pagal atstovaujamą verslo sektorių, proc.

Mažoms įmonėms būdingas mažas darbuotojų skaičius, kuomet tyrime nusistatyta riba buvo ne daugiau kaip 50 darbuotojų. Didesnę dalį sudarė įmonės turinčios 1- 5 darbuotojus (33 proc.). Pagal darbuotojų skaičių tolygiai pasiskirstė 6-10 darbuotojų sudarė (25 proc.) ir 11-30 darbuotojų sudarė (25 proc.). Mažiausią dalį sudarė turinčios 31-50 darbuotojų (18 proc.).



7 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse, proc.

Pagal užimamas pareigas organizacijoje, didesnę dalį tarp tyrimo dalyvių sudarė vadovai (54 proc.), darbuotojai (42 proc.), o prie atsakymo „kita“ respondentai pažymėjo „savarankiškas verslas“, „administracija“, „akcininkas“.

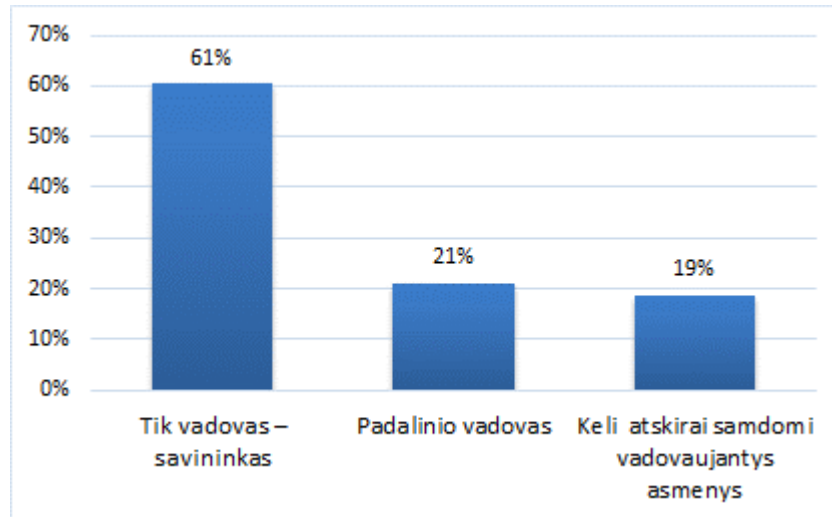


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

Respondentų klausima, koks vadovaujančiųjų asmenų skaičius įmonėje, nurodant atskirus galimus pasirinkimus. Matyti, kad vadovas – savininkas yra dažniausiai pagrindiniu vadovu (61 proc.).

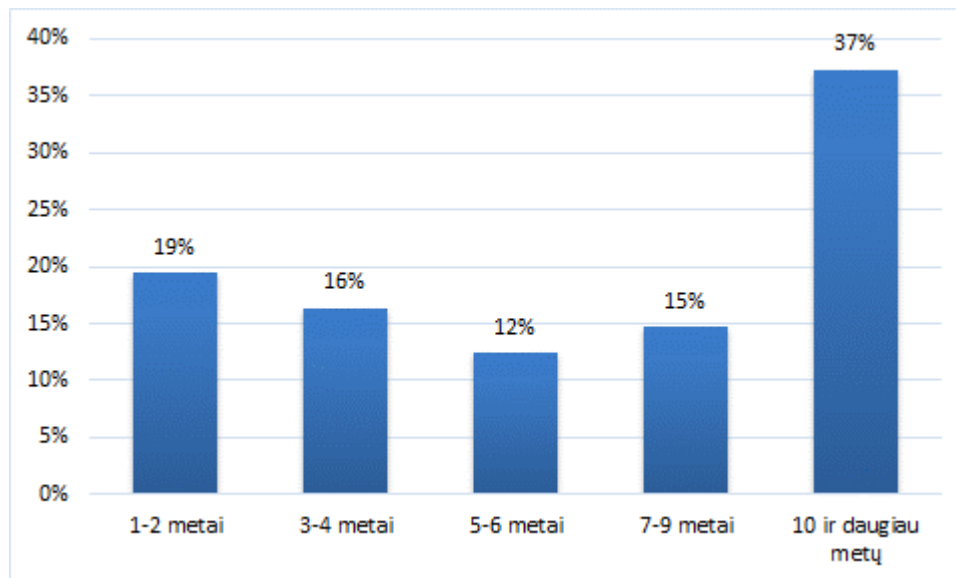
Pažymėta, kad dalyje įmonių (21 proc.) yra padalinio vadovai ir keli atskirai samdomi vadovaujantys asmenys (19 proc.).

Matyti, kad respondentų pateikti atsakymai atitinka mažoms įmonėms būdingus bruožus, kuomet savininkas yra įmonės vadovas, dažnai vyrauja smulkios įmonės (iki 5 darbuotojų), mažoms įmonėms būdinga veikla – paslaugų teikimas.



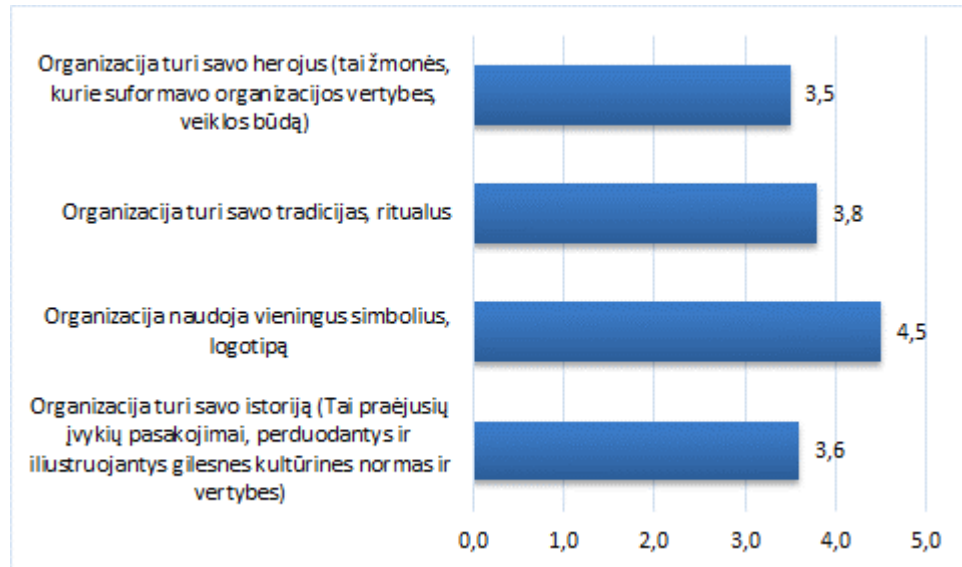
9 pav. Vadovaujantys asmenys įmonėje, proc.

Vienas iš demografinių kriterijų yra darbo stažas ir kaip matyti 10 paveiksle, didžiąją dalį sudarė dirbantieji 10 metų ir daugiau (37 proc.) ir turintieji mažesnę 1-2 metų patirtį (19 proc.).



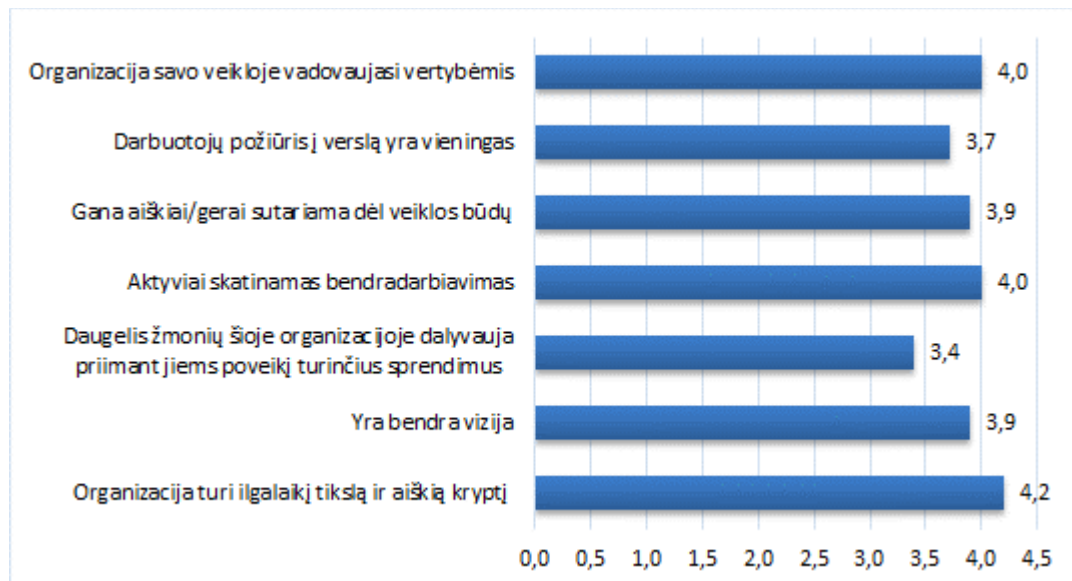
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Respondentų prašant įvertinti organizacinės kultūros elementus, nustatyta, kad organizacijos naudoja vieningus simbolius, logotipą (4,5 balo) ir turi savo tradicijas, ritualus (3,8 balo). Rečiau sutinkama, kad organizacija turėtų herojus (tai žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, veiklos būdą) (3,5 balo) ir rečiau naudoja savo istoriją, kai praėjusių įvykių pasakojimus, perduodančius ir iliustruojančius gilesnes kultūrinės normas ir vertybes (3,5 balo). (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacinės kultūros elementų raiška, (vidurkis)

Prašant įvertinti organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje sistemą, matyti, kad išsiskiriančių bruožų nėra (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo sistemos įvertinimas, (vidurkis)

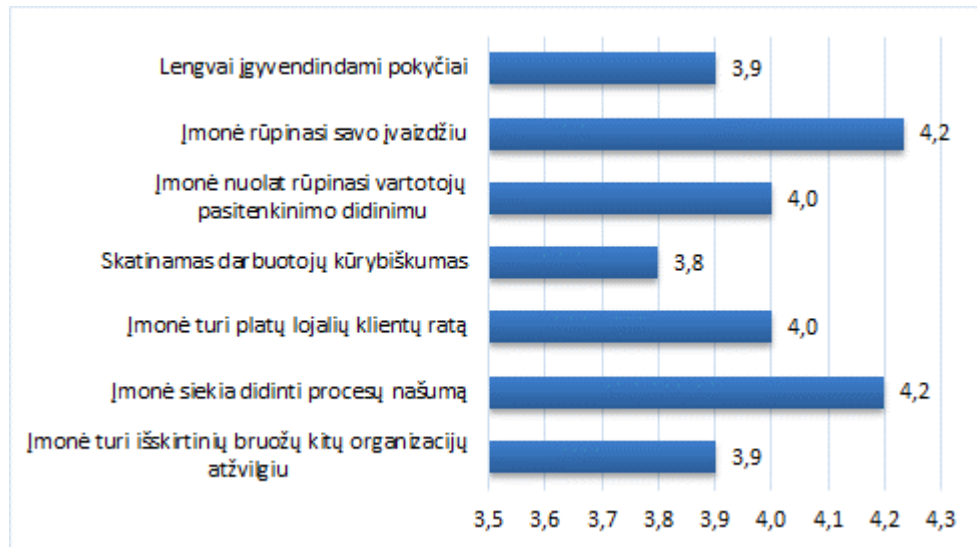
Mažoms įmonėms būdinga turėti ilgalaikį tikslą ir aiškią kryptį (4,2 balo); vadovautis vertybėmis (4 balai) ir aktyviai skatinamas bendradarbiavimas atliekant priskirtas darbo užduotis (4 balai). Respondentai pripažįsta, kad yra bendra vizija, kokia bus ši organizacija ateityje ir gana aiškiai/gerai sutariama dėl veiklos būdų šioje organizacijoje (3,9 balo). Mažiausiai pritariama, tam, kad daugelis žmonių organizacijoje dalyvauja priimant jiems poveikį turinčius sprendimus (3,4 balo) ir tai, kad darbuotojų požiūris į verslą yra vieningas (3,7 balo). (žr. 12 pav.).

Vienas iš mažoms įmonėms būdingų bruožų yra inovatyvumas, todėl respondentų prašoma įvertinti inovacijų sklaidą įmonėje pagal dažnumą. Būdingiausia vyraujanti laisva, rami socialinė ir fizinė aplinka (4,2 balo), kuriai būdinga dalintis idėjomis (3,9 balo). Pripažįstama, kad rečiau vyrauja kūrybinės veiklos vertinimo aplinka (3,6 balo) ir kuriami nauji produktai ir (ar) paslaugos (3,6 balo). Rečiau tobulinami techniniai ir technologiniai procesai ir valdymo procesai (3,4 balo) (žr. 13 pav.).



13 pav. Inovacijų sklaida įmonėje pagal dažnumą, (vidurkis)

Prašant įvertinti mažai įmonei būdingus bruožus, respondentų atsakymai rodo, kad įmonėms būdinga rūpintis savo įvaizdžiu (4,2 balo) ir siekia didinti darbo procesų našumą (4,2 balo). Didesnį dėmesį skiria vartotojų pasitenkinimo didinimui (4,0 balo). Tai gali nulemti, kad įmonės turi platų lojalių klientų ratą (4,0 balo) (žr. 14 pav.).



14 pav. Mažoms įmonėms būdingi bruožai, (vidurkis)

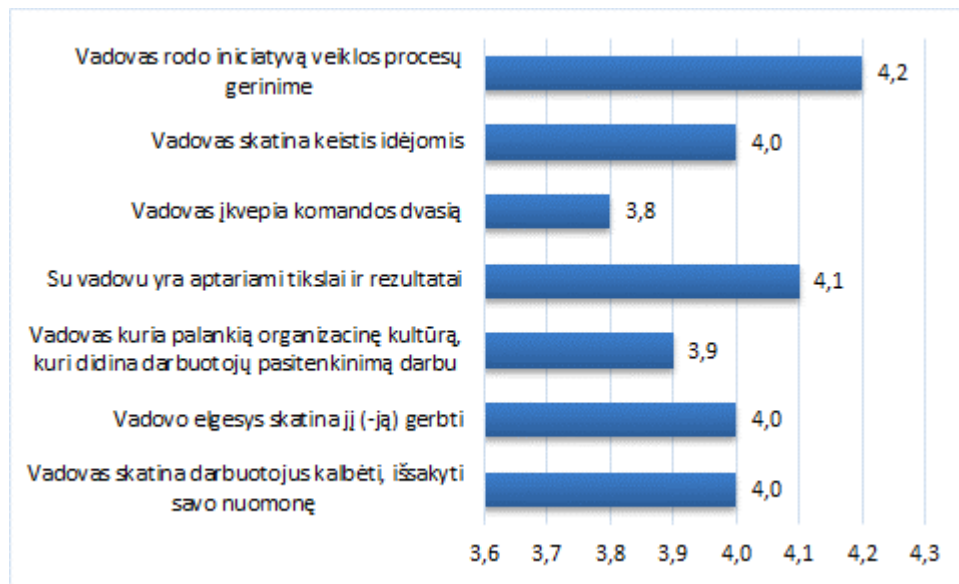
Mažų įmonių atstovai mano, kad įmonė turi išskirtinių bruožų ir lengvai įgyvendinami pokyčiai (3,9 balo), tačiau mažiausiai yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas (3,8 balo) (žr. 13 pav.).

Prašant įvertinti organizacijos darbo aplinką, galima išvelgti, kad mažose įmonėse stengiamasi sukurti unikalią jaukią mažos įmonės atmosferą (4,2 balo), taikomas lankstus darbo grafikas (4,1 balo) ir įmonė skatina atvirą bendravimą ir bendradarbiavimą (4,1 balo), bei vyrauja lankstesnis požiūris taisyklės (4,0 balo). Matyti, kad trūksta tinkamos veiklos rezultatų vertinimo sistemos (3,6 balo) ir naudojamų aukšto lygio technologijų (3,5 balo). Ne visoje įmonėse darbuotojai yra skatinami domėtis naujienomis rinkoje (3,8 balo) (žr. 15 pav.).



15 pav. Mažoms įmonėms būdinga darbo aplinka, (vidurkis)

Vertinant vadovų vaidmenį organizacijose, išskirti kriterijai leidžiantys atskleisti vadovo vaidmenį mažoje įmonėje. Ryškiausias vadovo vaidmuo įvertintas kaip iniciatyva veiklos procesų gerinime, atitiko (4,2 balų) reikšmę. Taip pat su vadovu yra aptariami tikslai ir rezultatai (4,1 balo) ir vadovas skatina keistis idėjomis ar skatina darbuotojus kalbėti, išsakyti savo nuomonę (4,0 balo). Susiklosčius tokiai atmosferai vadovo elgesys skatina jį (-ją) gerbti (4,0 balo). Rečiau pritariama, kad vadovas kuria palankią organizacinę kultūrą, kuri didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (3,9 balo) ir įkvepia komandos dvasią (3,8 balo) (žr. 16 pav.).



16 pav. Vadovo vaidmuo mažoje organizacijoje, (vidurkis)

Vertinant organizacinės kultūros poveikį darbuotojams, yra subjektyvūs kriterijai, susiję su darbuotojų lojalumu, pasitenkinimu darbu, pripažinimu. Ryškiausias organizacinės kultūros poveikis atsiliepia darbuotojų lojalumui (4,6 balo) ir darbuotoju pasitenkinimu darbu, galint dirbti draugiškoje jam aplinkoje (4,4 balo) bei turint sąlygas panaudoti savo žinias ir gebėjimus (4,3 balo). Darbuotojai pripažįsta jaučiantys vidinę motyvaciją, kuri gali atnešti ne tik asmeninę sėkmę, bet ir pačiai įmonei (4,1 balo), kas leidžia pasireikšti įvertintu (4,0 balo). Silpniausia grandis yra asmeninių ir organizacijos interesų suderinamumas (3,6 balo) (žr. 17 pav.).



17 pav. Organizacinės kultūros poveikį darbuotojams, (vidurkis)

Apibendrinant tyrimo rezultatus matyti, kad mažoje įmonėje ryškus vadovo elgesys, tampriai susijęs su organizacinės kultūros formavimu ir raiška organizacijos procese.

Respondentų buvo prašoma pateikti demografinius duomenis, susijusius su amžiumi, veiklos sektoriumi, darbuotojų skaičiumi įmonėje, turima patirtimi metais ir pareigomis.

Tyrimu norima patvirtinti arba paneigti, esant galimybei, kad respondentų organizacinės kultūros poveikio vertinimas gali skirtis pagal jų demografinius duomenis.

Tarp respondentų nurodytų veiklos sektorių ir organizacinės kultūros poveikio vertinimo, reikšmingų statistinių skirtumų, nenustatyta ($p > 0,05$). Tarp respondentų darbo stažo ir organizacinės kultūros poveikio vertinimo, reikšmingų statistinių skirtumų, nenustatyta ($p > 0,05$). Tarp asmeninių duomenų, susijusių su respondentų amžiumi ir organizacinės kultūros poveikio vertinimo, reikšmingų statistinių skirtumų, nenustatyta ($p > 0,05$). (žr. 4 priedas).

3.2. Organizacinės kultūros elementų raiška mažose įmonėse

Atliktos apklausos tyrimo pagilinimui, pritaikytas kokybinis tyrimo metodas. Apklausiant dvejus darbuotojus pavaldinius (iš skirtingų mažų įmonių) ir padalinio vadovą.

Interviu metu, klausimai buvo užduoti iš anksto pasiruošto klausimyno, kuris sudarytas organizacinės kultūros formavimo gairėmis, įvertinant darbo aplinką, būdingus organizacijai bruožus ir vadovo vaidmenį.

Interviu metu A.R. respondentas pažymėjo, kad išskirtinumas susijęs su vadovavimu ar darbu mažoje įmonėje yra galimybės dirbti lankstesniu grafiku, derinant šeimos ir darbo laiką. Šios sąlygos

susiformuoja nesant labai griežtų, o reikiamais klausimais galint tiesiogiai kreiptis į vadovą. G.J. teigimu, dirbant mažoje įmonėje, darbuotojai ir administracija vieni kitus pažįsta, jaučiamas artimas ryšys ir saugus darbo klimatas. Respondentas akcentavo, kad mažos įmonės privalumu, mato nebuvimą didelės konkurencijos tarp kolegų, kuomet pasiekti rezultatai yra matomi ir įvertinami. A.M. priligina mažą įmonę „šeimos“ paveikslui. Kaip vadovas, remiantis turima patirtimi, akcentuoja komandinį darbą ir darbuotojų atsidavimą, „susitapatinimą“ su organizacija. Vadovo pozicija leidžia matyti visus procesus, „aprepti labai daug sričių ir nuolatos, jas kontroliuoti ir žinoti kas vyksta“. Taip pat akcentuoja, kad mažoje įmonėje susiklosto glaudesni santykiai tarp darbuotojų, nesant konkurencijos. Dėl šios priežasties jaučiama gera atmosfera darbe.

Susisteminti atsakymai į klausimą kokiomis vertybėmis vadovaujamosi organizacijoje matyti 11 lentelėje, po kurią išsamiau analizuojami respondentų atsakymai.

11 lentelė. Vertybės, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje

Respondentai	Klausimo turinys ir pagrindimas
Vadovas padalinio (Klaipėda)	Profesionalumas, pažangumas ir patikimumas.
Administratorė	Komandinis darbas, visus vienijantis bendras tikslas, vyraujantis tarpusavio supratimas, pagarba.
Pardavimų vadybininkas	Atsakingumas savo ir klientų atžvilgiu.

Organizacinę kultūrą atspindi jos suformuotų vertybių sistema. Kaip matyti, tarp respondentų atsakymų, prašant įvardinti vertybes, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje nėra vieningo atsakymo. Iš respondentų sutinkama, kad labai svarbu atsakingumas, kuriuo vadovaujasi ne tik santykiyje su klientu, bet ir tarpusavyje bendraujant su bendradarbiais. G.J. kaip padalinio vadovas akcentuoja tarpusavio supratimą komandiniame darbe. A.M. įvardijo profesionalumą, pažangumą ir patikimumą.

Misija ir vizija atlieka savo vaidmenį organizacinės kultūros formavime. Tačiau, rašytinės vizijos ir misijos necitavo apklausoje dalyvavę respondentai (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Rašytinė vizija ir misija

Respondentai	Klausimo turinys ir pagrindimas
Vadovas padalinio (Klaipėda)	Rašytinės misijos ir vizijos neturime, bet ji yra formuluojama.
Administratorė	Daugiau kreipiamas dėmesys į paties žmogaus asmenybę.
Pardavimų vadybininkas	Misijos ir vizijos nėra.

Interviu metu pažymėjo, kad esamu metu rašytinės misijos ir vizijos neturi, nors ji yra formuluojama. Papildomas paaiškinimas žymi, kad pandemijos laikotarpiu daugiau yra skiriama dėmesio

veiklos strategijai ir prisitaikymui prie iššūkių rinkoje, o strategija yra orientuota į specifinius įmonės tikslus. A.R. teigimu, suformuotos misijos ir vizijos nėra, o tikslai yra nukreipti į verslo vystymą. G.J. atsakant į šį klausimą, pažymėjo, kad organizacijoje labai svarbus žmogus, jo asmenybė.

Prašant išskirti kas yra būdinga organizacijai iš atskirų požymių (organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių ir procedūrų, aprašų; veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius; būdinga stabili vidinė tvarka ir procesai; pagrindinis dėmesys yra skiriamas asmenybei), pasitvirtino teiginiai atsiskleidę per darbuotojų apklausos tyrimą (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Mažai įmonei būdingi požymiai

Respondentai	Klausimo turinys ir pagrindimas
Vadovas padalinio (Klaipėda)	Organizacijose kultūra yra formuojama, nes ji apibrėžia elgesį ir suteikia darbuotojams tapatumo jausmą.... Mažoje įmonėje yra mažai reglamentų ir aprašų, taisyklių ir procedūrų, nes kiekvienoje situacijoje galima lanksčiai pažvelgti į kiekvieną procedūrą ir prie jos prisitaikyti.
Administratorė	Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių ir procedūrų, aprašų, o visas dėmesys sutelkiamas į galutinį rezultatą.
Pardavimų vadybininkas	Nejaučiu, kad būtų dirbama pagal griežtas procedūras.

Mažoje įmonėje darbuotojas jaučiasi įmonės dalimi, ir neesant griežtoms procedūroms. Priežastis yra susijusi su vadovu, kuris ne kontroliuoja visas sritis, bet ir nori žinoti visų darbuotojų nuomonę, nors „ne visad ją priima ir pritaiko“. Padalinio vadovas kitos įmonės atžvilgiu, veiklos procesus susieja su vadovo atliekamomis funkcijomis. Ir nors organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių ir procedūrų, aprašų, procesuose pabrėžiamas veiklos rezultatas, daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius. Darbų ir procesų kontrolę įmonėje yra atlieka vadovas, tad priimdamas atsakomybę už galutinį rezultatą, orientuojantis į darbo atlikimo kokybę o ne kiekybę. G.J. teigimu, mažoje įmonėje yra mažai reglamentų ir aprašų, taisyklių ir procedūrų, nes kiekvienoje situacijoje galima lanksčiai pažvelgti į kiekvieną proceso etapą ir prie jo prisitaikyti. Nors organizacijoje yra numatyta procedūrų tvarka, bet išlieka galimybė pakoreguoti šias tvarkas. Manoma, kad tai suteikia naudą darbuotojams ir pačiai organizacijai, nes nėra griežtų pareigybių, darbo kolektyve dirba darbuotojai, kurie yra savo srities specialistai. Vadovui būtų sunku viską atlikti vienam, todėl procesas matomas kaip komandinis darbas. Šie sprendimai padeda atlikti rutinines veiklas ir kartu sprendžia iškilusias problemas ar padeda atrasti sprendimus. Galutinius sprendimus priima vadovas, bet darbuotojai nuolatos yra girdimi ir kiekvieno patirtis ir gebėjimai yra svarbus įmonei.

Prašant apibūdinti, vidinę organizacijos aplinką (atmosferą), pabrėžiama draugiška neformali aplinka, kuomet darbo procese iškeliamas dėmesys klientams, kurie yra lojalūs įmonei. A.M. pažymi esant teigiamai atmosferai, kurioje darbuotojas jaučiasi saugus. Nuomonės respondentų sutapo, kuomet vadovas džiaugiasi draugišku kolektyvu, kuriame vyrauja geri tarpusavio santykiai. Jaučiamas pasitikėjimas vienas kitu ir atsiveria galimybės tobulėti. Akcentuojant šiuos momentus, vadovas žymi organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio, kuris padiktuoja naujas sąlygas, o netobulėjant ir neprisitaikant prie pokyčių įmonėje nebus pasiekiami strateginių tikslų.

Mažoje įmonėje daugiau ryškus komandinis darbas, nes darbo procesas sudarytas taip, kad reikia dirbti komandoje, papildant vienas kitą. Pateikiamas pavyzdys susijęs su konkursų rengimo medžiaga. Tik, atkreiptinas dėmesys, kad komandoje dirbama ne nuolatos, nes skirtingos pareigos ir atskiros specifinės darbo sričių. Darbo komandoje ir individualus pasiskirsto tolygiai. G.J. teigimu vyrauja komandinis darbas, kuomet kiekvienas turi savo atsakomybės sritis ir darbuotojai yra susitelkę bendram tikslui. A.M. apibūdina komandinį darbą kaip šeimą, kurioje yra tam tikros užduotys atliekamos individualiai, nes tai tam tikrų darbuotojų specifinė sfera. Bet nuolatos kiekvienas iš įmonės darbuotojų stengiasi padėti kitam, esant procesiniams nesklandumams. Kaip vadovas teigia, nejaučiantis, kad darbuotojai bijotų man išsakyti iškilusius sunkumus, nes jiems svarbu būti išgirstiems ir gauti pagalbą iš vadovo.

Įmonėse vyrauja lankstūs darbo grafikai, nors dirbama 5 darbo dienas per savaitę. Lanksčios darbo sąlygos darbuotojams patinka, nes gali susiplanuoti savo darbo grafiką, o vadovas gerbia privatų darbuotojo laiką skiriamą šeimai. Kitas respondentas papildė klausimą, išsakydamas, kad grafikai yra lankstūs, ir „patogūs“ jaunai šeimai. Galima derintis, kad darbas būtų atliekamas nuotoliniu būdu. Vadovas teigia, kad įmonėje darbo grafikai yra numatyti nuolatiniai, sudarantys 5 darbo dienų savaitę nuo 9-18 valandos. Išskiria, kad nenumatytais atvejais, darbuotojams susitarimo būdu yra pakoreguojami darbo grafikai. Papildomai yra sudaromos sąlygos darbui nuotoliniu būdu.

Tikslinant klausimus siejamus su organizacine kultūra, A.R. žymi, kad įmonė yra į klientus orientuota, siekia veiklos išplėtimo. Tikslų įgyvendinimas susietas su atitikimu klientų poreikiams. A.M. teigimu, įmonėje yra svarbūs tiek darbuotojai, tiek klientai.

Tikslinga išaiškinti sprendimus, kuriais suformuota organizacinė kultūra padeda užsitikrinti išskirtinumą konkurentų atžvilgiu, inovatyvumą, darbuotojų lojalumą (atsidavimą darbui), veiklos efektyvumą. Respondentų nuomonė atspindi dvejus reiškinius. Vienas jų yra darbuotojų tapimas įmonės dalimi, jaučiant, kad įsiklausoma į darbuotojo nuomonę ir kita kryptis, kurioje gera darbuotojo savijauta susieta su tiesioginiu rezultatu – aukšta paslaugų kokybe. Situacijoje, kuomet kreipiamas dėmesys į

darbuotojo lūkesčius, darbuotojas jaučiasi prisidedantis prie tikslo siekimo, kas skatina būti lojaliu darbuotoju, nors esama ir kitokių skatinančių priemonių, tokių kaip dovanos ar pagyrimai. Vadovas išsako pozicija, kad darbuotojai patys turi jausti poreikį dalyvauti organizacijos valdyme ir išreikšti save. Gavęs tokią galimybę darbuotojas jausis reikšmingas ir norės ir toliau siekti organizacijos tikslų. Taip pat minimas nuolatinis tobulėjimas, kurio nauda matuojama darbuotojų kompetencija ir atnaujinamomis technologijomis. Siekiama, kad darbuotojas jaustųsi gerai atlikdamas savo darbą, nes nuo to priklauso suteikiamų paslaugų kokybė klientui. A.M. akcentuoja darbuotojų lojalumą, nes naujų darbuotojų apmokymas reikalauja daug pastangų ir energijos.

Gilinant klausimą, dėl priemonių ar sprendimų taikomų organizacinės kultūros plėtojimui, respondentai akcentuoja sudėtingą situaciją, sąstingį rinkoje, kuomet vadovas savo dėmesį nukreipia į pokyčių valdymo strategiją (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Priemonės, sprendimai yra taikomi organizacijoje, organizacinės kultūros plėtojimui

Respondentai	Klausimo turinys ir pagrindimas
Vadovas padalinio (Klaipėda)	„Organizacinė kultūra labai sudėtinga, kad net sunku įvertinti ir suplanuoti sprendimus ar pasirinkti priemones“
Administratorė	Organizacinės kultūros plėtojime yra sąstingis, nes vadovas susitelkia į plėtros strategiją“
Pardavimų vadybininkas	Kiekvieną savaitę rengiami susirinkimai, vyksta užduočių pasiskirstymas, aptariamos tikslų siekimo priemonės.

Kadangi turi būti užtikrintas srautų valdymas, jaučiamas ir trūkumas bendradarbiavime. Kitoje organizacijoje išskiriamos priemonės, kurios yra įprasta savaitės rutinos dalimi. Kiekvieną savaitę yra rengiami susirinkimai, kurių metu yra praeitos savaitės pasiekti tikslai ir užsibrėžiami nauji, vyksta užduočių pasiskirstymas, aptariamos tikslų siekimo priemonės. Darbuotojai gali išsakyti su kokiomis problemomis susidūrė, tokiu būdu yra ieškomi sprendimai, kolegos duoda patarimus teikia pagalbą. A.M. vertindamas organizacinės kultūros vystymo klausimus, išryškina pačios organizacinės kultūros svarbą, tačiau pažymi kaip sunku yra įvertinti ir suplanuoti sprendimus ar pasirinkti priemones. Nuolatinis judėjimas ir pastangos padeda plėtoti organizacinę kultūrą. Darbuotojai prisideda prie kultūros puoselėjimo, matant vadovą kaip pavyzdį.

A.R. teigimu, organizacinės kultūros tobulinimas yra tampriai susijęs su skatinama pagarba darbuotojams. Manoma, kad mažoje įmonėje trūksta dėmesio darbuotojų galimybėms tobulintis. Yra organizuojami mokymai, tačiau dažnai norint įvaldyti naujas žinias reikia skirti savo asmenines lėšas. Nuolatinį tobulėjimą ir stebėjimą aplinkos, išskyrė kitas respondentas, nes tai reiškia prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Labai gerai atliekami tyrimai, pagal kuriuos galima daryti išvadas ir koreguoti

silpnas vietas. G.J. teigimu, norint užsitikrinti organizacinės kultūros tobulinimą, reikia visuomet vadovautis nusistatytais tikslais ir prie jo pasirinktomis įgyvendinimo priemonėmis. Esant nepasitenkinimui tarp darbuotojų svarbu išsiaiškinti priežastis, kad darbuotojas jaustųsi saugus ir įvertintas.

Papildomi klausimai užduoti organizacijos padalinio vadovui, leido apibūdinti jo paties kaip organizacijos lyderio vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą. Vadovo kaip lyderio vaidmuo mažoje įmonėje vertinamas per komandinio darbo veiksmingumą, kuomet lyderis nukreipia komandą reikiama kryptimi reikiamu laiku. Dirbant mažoje įmonėje, komanda yra mažas „mechanizmas, kurio nuolatiniam sukimuisi reikalinga kiekviena detalė, o vadovaujant mažoje įmonėje reikia matyti, girdėti, išklaudyti ir suprasti“. Paties vadovo vidinė motyvacija susieta su įmonės tikslais, stabilumu ir augančiais rodikliais, komandos ir darnių procesų išlaikymu. Darbuotojų vidinės motyvacijos didinimas yra sudėtingesnis atvejis, nes vis dar bandomi atskiri sprendimai, iš kurių vadovas išskiria darbo grafikų sudarymą, vasaros šventės-išvykas, pinigines premijas, pagyrimus. Komandinio darbo klimatą nulemia glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, informacijos perdavimas, psichologinė atmosfera ir darbinis aktyvumas. Komanda yra grupė kartu dirbančių žmonių, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

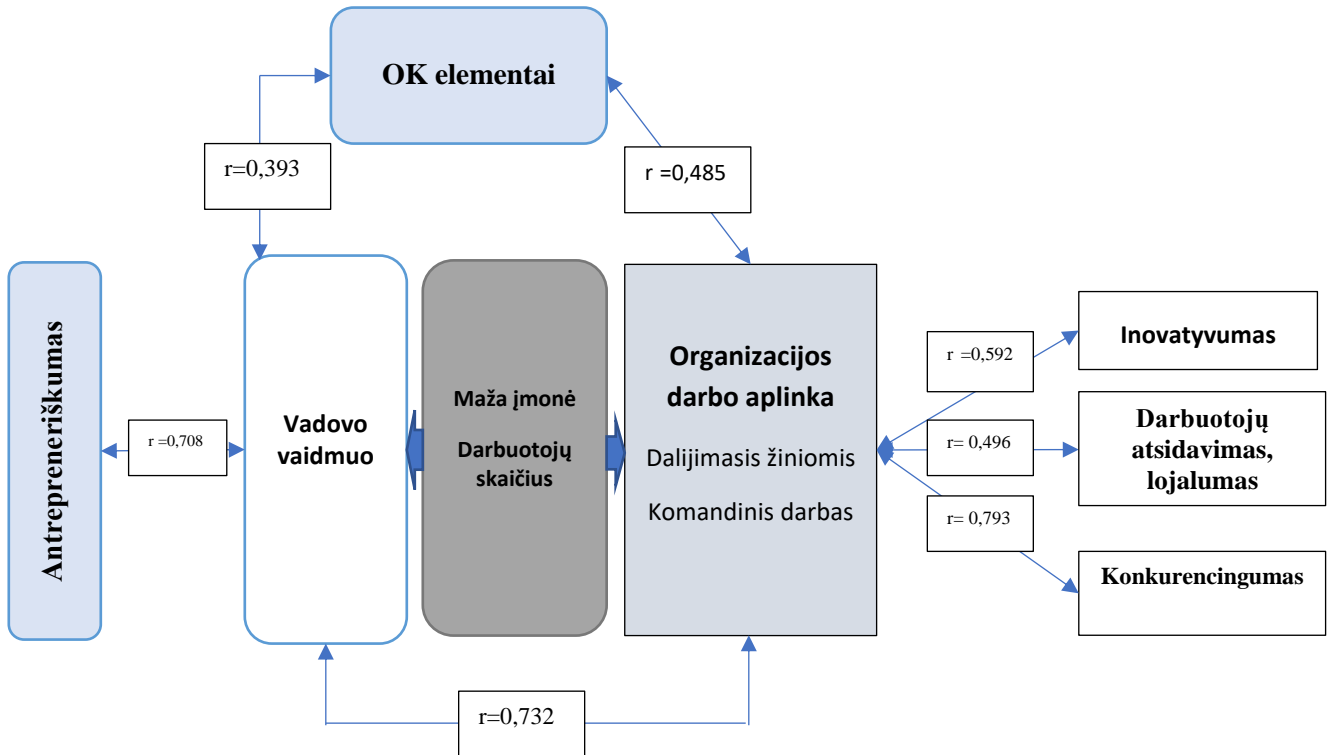
Kaip parodė atliktas tyrimas, mažose įmonėse darbo procesai paremti komandinio darbo principais, kuriuose išryškėja vadovo – lyderio vaidmuo. Vadovas rūpinasi komandos subūrimu organizacijos tikslams realizuoti, teikiant moralinę paramą darbuotojams, įsiklausant į jų nuomonę ir kontroliuojant šiuos procesus. Organizacinė kultūra atsiskleidė kaip instrumentas, lemiantis mažų įmonių pastangas siekti pokyčių bendru darbu.

3.3. Organizacinės kultūros stiprinimo mažose įmonėse rekomendacijos

Atliekant mažų įmonių organizacinės kultūros vertinimą, nusistatyti pagrindiniai veiksniai, leido susieti organizacinę kultūrą su mažoms įmonėms būdingais bruožais ir organizacinės kultūros poveikio sritimis. Pritaikius ryšio tarp kintamųjų vertinimo metodą, sukurtas organizacinės kultūros vertinimo modelis, leidžia pateikti išsamų vertinimą tikrinant reikšmingus ryšius tarp kintamųjų. Vertinant, ar mažose įmonėse organizacijos darbo aplinkai būdinga dalijimasis žiniomis ir komandinis darbas, išryškėjo, kad esant mažam darbuotojų skaičiui, darbo procesas atspindi komandinio darbo principus, kurioje visų darbuotojų kaip specialistų buvimas yra būtinas bendram tikslui pasiekti.

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų tarp organizacinės kultūros elementų ir darbo aplinkos nustatytas vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,485$; $p < 0,05$). (žr. 5 priedas). Tyrimu atsiskleidė, kad

ryškiausias OK elementas yra naudojami simboliai, logotipas. Tačiau, neišryškėjo aiškių gairių dėl turimų tradicijų, ritualų, naudojamos istorijos. Tai patvirtina ir silpnas ryšys tarp vadovo ir OR elementų ($r=0,393$; $p<0,05$). Vadovo kaip lyderio vaidmuo ryškus, darbuotojų darbo procesų koordinavimo srityje, aptariant tikslus ir siekiamus rezultatus. Palaikoma komandiška atmosfera bendraujant su kiekvienu darbuotoju. Pasitvirtino ryšys tarp vadovo ir antrepreneriškos organizacijos bruožų ($r=0,708$; $p<0,05$).



18 pav. Mažoms įmonėms būdingų bruožų sąsaja su organizacinės kultūros elementais ir jų poveikiu rezultatams

Tyrimu patvirtinama, kad vadovas stengiasi kurti palankią organizacinę kultūrą. Tarp vadovo vaidmens, dedamų pastangų ir organizacijos darbo aplinkos nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,732$; $p<0,05$) (žr. 5 priedas). Interviu ir apklausos tyrimai patvirtino, kad vadovo pastangos siekiant sukurti jaukią mažos įmonės atmosferą yra įvertinamos darbuotojų, paskatina bendradarbiavimą. Rezultatas išmatuojamas inovatyvumu, darbuotojų atsidavimu, konkurencingumu ir adaptyvumu.

Tarp mažos įmonės darbo aplinkos ir darbuotojų lojalumo/atsidavimo nustatytas silpnas ryšys ($r=0,496$; $p<0,05$); darbo aplinkos ir inovatyvumo nustatytas vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,592$; $p<0,05$); tarp darbo aplinkos ir konkurencingumo galimybių nustatytas vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,793$; $p<0,05$); tarp darbo aplinkos ir adaptyvumo nustatytas stiprus ryšys ($r=0,835$; $p<0,05$).

Iš tyrimo rezultatų atsiskleidžia, kad mažos įmonės veiklos procesuose akcentuojamas siekiamas bendras tikslas suvienija bendram komandiniam darbui, kurį koordinuoja ir kontroliuoja pats vadovas.

Sudarant mažų įmonių organizacinės kultūros tobulinimo planą, atsižvelgiama į tai, kad reikalingos žinios, kaip panaudoti mažos įmonės privalumus ir išskirtinumus organizacinės kultūros stiprinimui. Mokymai vadovui ir darbuotojams, leistų apibrėžti, kas yra organizacinė kultūra ir įvertinti jos svarbą organizacijai ir jos darbuotojams. Pagrindinis dalykas, ką reikia išspręsti mokymų metu, tai atskirti verslo plėtrą nuo organizacijos ir organizacinės kultūros stiprinimo.

15 lentelė. Organizacinės kultūros stiprinimo priemonių planas

Priemonės mažų įmonių organizacinės kultūros tobulinimui	Pagrindimas	Vykdytojai
Mokymai	Tikslas yra sustiprinti organizacinę kultūrą, paremtą vertybėmis ir tuo, kaip procesai yra organizuojami mažose įmonėse.	Vadovas, darbuotojai
Vadovo mokymai su mentoriumi paremti kompetencijų stiprinimu	Vadovui keliamas uždavinys – organizuoti darbuotojų darbo procesus, taip, kad jie atitiktų mažai įmonei būdingus organizacinės kultūros bruožus	Vadovas
Organizacinės kultūros programa paremta OK elementais	Sukūrimas programos, kuri atspindėtų mažos įmonės organizacinę kultūrą ir didintų darbuotojų įsitraukimą	Vadovas/mentorius
„Organizacinės kultūros stiprinimo“ programos integracija į mažos įmonės veiklą	Šiame procese atsiskleis kaip organizacinė kultūra veikia komandinį darbą, vadovavimo sistemą, leidžia pasirengti organizaciniam pokyčiams.	Vadovas, darbuotojai, mentorius
Grižtamasis ryšys	Įvertinti kartu su darbuotojais, kokie išsikelti tikslai yra įgyvendinti, kokie darbuotojų lūkesčiai, vadovo įsipareigojimas įmonės tikslams ir vertybėms.	Vadovas, darbuotojai

Mažų įmonių vadovo ir darbuotojų mokymais remiasi organizacinės kultūros stiprinimo priemonių planas. Suformuota organizacinės kultūros stiprinimo programa, leis pajusti darbuotojams didesnę atsakomybę ir galią prisidedant prie bendro visiems tikslo. Bus pagerinti tie įgūdžiai, kurie atitinka mažos įmonės veiklos ypatumus, būdami labai svarbūs įmonės sėkmei.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacinės kultūros svarba ir nauda atskleidžiama per organizacijos vertybių sklaidą, kuomet jos pasidaliję organizacijos nariai formuoja organizacinę kultūrą. Vadovo kaip lyderio vaidmuo laikomas skiriamuoju organizacijų bruožu, skatinant darbuotojų pasitikėjimą, altruizmą, lojalumą ir atsidavimą.
2. Atliekant organizacinės kultūros elementų analizę, matyti, kad organizacinė kultūra išreiškiama istorijomis, naudojamais simboliais, herojais, vertybių sistema ir kitais artefaktais. Naudojami elementai tampa ašimi, apjungiančia organizacijos veiklos procesus.
3. Formuojant tyrimo metodiką mažų įmonių organizacinės kultūros įvertinimui, išskirti mažoms įmonėms būdingi bruožai. Skiriamasis bruožas yra darbuotojų skaičius, kuris lemia organizacinę struktūrą ir veiklos procesus siekiant konkurencingumo, adaptyvumo, inovatyvumo, ir darbuotojų lojalumo. Tyrimo metodika grindžiama anketinės apklausos tyrimu ir pusiau struktūrizuotu interviu, leido patvirtinti suformuotą organizacinės kultūros vertinimo modelį.
4. Organizacinės kultūros mažose įmonėse vertinimas parodė, kad susitelkiama į vieningą tikslą, kuris tiesiogiai susietas su įmonių rezultatais ir atitikimų klientų reikalavimams, tačiau prarandama pusiausvyra tarp asmeninio gyvenimo ir darbo procesų. Organizacinės kultūros formavimo procese, nėra sutarta dėl organizacinės kultūros elementų naudojimo ir jų reikšmės. Neišryškėjo aiškių gairių dėl turimų tradicijų, ritualų, herojų ir organizacijos istorijos taikymo organizacijos vertybių kontekste. Vadovas atlieka veiklos proceso kontrolės funkciją, skatinant komandinį darbą, įsiklausant į darbuotojų lūkesčius. Silpnas ryšys pasitvirtino tarp vadovo ir organizacinės kultūros elementų ($r=0,393$). Mažų įmonių organizacinėms kultūroms yra būdingi bendradarbiavimu pagrįsti santykiai, susitelkiant į bendrą rezultatą. Tačiau, tai taip pat rodo, kad organizacijos tikslai turi būti susieti ne tik su darbuotojų pastangomis gerai atlikti darbą ar priskirtas funkcijas, bet juos jungiančia vertybių sistema. Susiformavusi patraukli organizacijos aplinka esant mažesniai darbuotojų skaičiui, turi poveikį darbuotojų atsidavimui ir lojalumui.
5. Rekomendacijos nukreipiamos mažų įmonių vadovams:
 - Žmogiškųjų išteklių valdymo mokymai organizacijų lyderiams, leistų apibrėžti organizacinės kultūros elementų pritaikomumą per tam tikras taisykles, struktūras ir aiškią vertybių sistemą.
 - Darbuotojų kompetencijų vystymas leistų transformuoti naujas žinias į mažų įmonių valdymo procesus, adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų ir paskatinti žinių mainų procesus tarp atskirų specialistų.

LITERATŪRA

1. ABDULLAH N.H., SHAMSUDDIN A., WAHAB E., HAMID N.A.A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Social and Behavioral Sciences: Vol. 129, p. 140-147, 2014.* Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/j.sbspro.2014.03.659> [žiūrėta 2020-01-16].
2. AINSWORTH S., COX J. W. (2003). Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies, 24(9), 1463–1485.* <https://doi.org/10.1177/0170840603249004>
3. ALBLIWI, S., ANTONY, J., ARSHED, N., GHADGE, DR. A. (2017). Implementation of Lean Six Sigma in Saudi Arabian organisations: Findings from a survey, 34. 10.
4. ALKHORAIIF, A., MCLAUGHLIN, P. (2017). Organisational culture - Enablers and inhibitors factors for the effective implementation of LEAN. *International Journal of LEAN Thinking, 8, 65-96.*
5. ALVESSON, M. (2013). *Understanding Organizational Culture.* SAGE Publications Ltd.
6. ARZ CH., KUCKERTZ A. (2019). Survey data on organizational culture and entrepreneurial orientation in German family firms. *Data in Brief. Vol.24, 2019.* Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/j.dib.2019.103827> [žiūrėta 2020-01-16].
7. BAKANAUSKIENĖ I. (2008). *Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.*
8. BALAN L. S., LILE A., (2012). A Context of Organizational Culture on Business Management. The gender aspects of organizations. *Journal of Economics and Business Research. Nr. 1, p. 152-159. ISSN: 2068 – 3537.*
9. BEYER J.M., TRICE H.M., 1987. How an Organizations Rites Reveal Its Culture. *Organizational Dynamics. Vol. 15, Nr. 4, p. 5-24.* [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90041-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90041-6)
10. BRETTEL, M., CHOMIK, C., FLATTEN, T.C. (2015) How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs, *Journal of Small Business Management, 53:4, 868-885, DOI: 10.1111/jsbm.12108*
11. BROWN, D.R. (2011). *An experiential approach to organizational development.*(8th eds). Boston: Pearson.
12. BURTON R. M., OBEL B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit. Third edition. – United States of America: Kluwer Academic Publisher.*

13. CATALIN, P., MIHAELA, O. (2013). The relation organizational culture-firm competitiveness and ways of its improvement *International journal of academic research in business and social sciences* august, Vol. 3, No. 8, 156-161.
14. GALLO P., GONOS J. (2014). Coporate culture typology model with regard to organizacional structure. Prieiga internetu: http://www.irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2014_12_35.pdf [žiūrėta 2020-06-17].
15. GHERGHINESCU O., CRISTACHE N. (2008). The communicational culture in modern organization. *Editura Universitaria Craiova*, No.4, p.5, 2008. Prieiga internetu: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=43143> [žiūrėta 2020-01-16].
16. GIEDRAITIS A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Vadybos mokslai ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai - Management theory and studies for rural business and infrastructure development : mokslo darbai*. Nr. 2 (26), 2011. ISSN 1822-6760.
17. GRUBLIENĖ, V., URBONAITĖ, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol.36. No. 3, 507 – 515.
18. GUPTA A. (2009). Prieiga internetu: www.practical-management.com/pdf/Organization-Development/Changing-Organizational-Culture.pdf?format=phocapdf [žiūrėta 2020-01-15].
19. GUPTA A. (2009). Structural Dimensions of an Organization. Prieiga internetu: <http://www.practical-management.com/Organization-Development/Organizational-Culture.html> [žiūrėta 2020-01-15].
20. HARRISON R., (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* May-June. 94.10.02.
21. HARRISON, R., STOKES H. (1992). Diagnosing Organisational Culture. *New York: Pfeiffer and Company*.
22. HERITAGE B., POLLOCK C., ROBERTS L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. Nr.9(3). [10.1371/journal.pone.0092879](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879)
23. ILJINS J., SKVARCIANY V., GAILE-SARKANE E. (2015) Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, p. 944 – 950, 2015. Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/j.sbspro.2015.11.509> [žiūrėta 2020-01-16].

24. ISENSEE C., TEUTEBERG F., GRIESE K., TOPI C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
25. YILMAZ, C., ERGUN, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.
26. JOHNSON G. IR SHOLES K. IR WHITTINGTON R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*,. Prentice Hall: London.
27. KARLSEN, J. T. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 240-256.
28. KAZILIŪNAS A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Nr. 9, p. 73-80. ISSN 1648-2603.
29. KILMANN R., SAXTON M., SERPA, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, No. 28 (2).
30. KNEIN E., GREVEN A., BENDIG D., BRETTEL M. (2019). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731> [žiūrėta 2020-01-15].
31. KOŁODZIEJCZAK M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, No. 23, p. 329 – 334, 2015. Prieiga internetu: [https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/S2212-5671(15)00491-8) [žiūrėta 2020-01-16].
32. KUZNETSOVA S., & KUZNETSOV A. (2017). Corporate culture diagnostics in management control: Evidence from Ukraine, Vol. 27 (1), 42-57.
33. LIPINSKIENĖ, D., SIUDIKAS, L. (2018). Darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka: teorinės įžvalgos. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 14(1), 101-109.
34. LIETUVIUZODYNAS.LT 2009-2020. Prieiga internetu: https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kultura_ir_2009-2020 [žiūrėta 2020-05-17].
35. LIETUVOS RESPUBLIKOS SMULKIOJO IR VIDUTINIO VERSLO PLĖTROS ĮSTATYMO NR. VIII-935 PAKEITIMO ĮSTATYMAS 2017 m. sausio 12 d. Nr. XIII-192 Vilnius 3 str. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab>[žiūrėta 2020-05-17].

36. MANETJE O., MARTINS N., 2009. The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*. Vol.13, Nr. 1, p. 87-111. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.608.5960&rep=rep1&type=pdf>
37. MANOLESCU A., DUMITRU A.M. (2008). The organization's culture analysis. *Annals of the University of Craiova - Economic Science Series*. No. 7, p.3090-3096, 2008. Prieiga internetu: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=11318> [žiūrėta 2020-01-16].
38. MARTÍNEZ-CAÑAS, R., RUIZ-PALOMINO, P. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
39. MILADI, A. I. (2014). Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture. *International Strategic Management Review*, 2(1), 21-30.
40. PAKDIL F., LEONARD KM. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725-743.
41. PARKER M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: SAGE Publications Ltd., p. 241, 2000. ISBN 07619 5243 8.
42. PATAPAS A., LABENSKYTĖ G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius. Nr. 4, p. 589-603. ISSN 1648-2603.
43. PATHIRANAGE Y.L. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1-12.
44. PAUŽUOLIENĖ J. (2015). Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. Nr. 1 (18), p. 110-122. ISSN 2029-9370
45. PAUŽUOLIENĖ J., BRUČKUTĖ R., DOCIENĖ V., VAITIEKUS A. (2016). UAB „YAZAKY WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA“ organizacinės kultūros vertinimas. *Regional Formation & Development Studies*. Nr. (19), p.105-117, 2016. ISSN 2029-9370.
46. PAUŽUOLIENĖ J., ŠIMANSKIENĖ L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. 2010, p. 87-98. ISSN 1392-114287-98.
47. PAUŽUOLIENĖ J., TRAKŠELYS K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Vadyba: Journal of Management*. Nr. 14(2), p. 157-162, 2009. ISSN 1648-7974. Prieiga internetu: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=94071> [žiūrėta 2020-01-15].

48. PETRESCU H. C. I. (2011). 410 Romanian Managers' Opinion Regarding the Place and Role of the Organizational culture in the Sustainable Development Management. *Review of International Comparative Management*. Vol.12, p.444-454, 2011. Prieiga internetu: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=733719> [žiūrėta 2020-01-16].
49. PIKTURNAITĖ I., PAUŽUOLIENĖ J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Socialiniai mokslai: Klaipėda*. Nr. 4 (65), p. 93-108, 2013. ISSN: 1392-3137.
50. POTOCZEK N., UJWARY-GIL A., (2017). The Role of Organizational Culture in the Process Reorientation of the Company. *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability*. P.749-761. <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=544990>
51. PURLYS Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas. *Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*.
52. REMANDA L.C. (2016). A review of organizational culture in the mergers and acquisitions process. *Journal of Media Critiques*. Vol.2, No.8, 2016 p., 99-110. Prieiga internetu: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=470153> [žiūrėta 2020-01-16].
53. RIZOS V., BEHRENS A., VAN DER GAAST W., HOFMAN E., IOANNOU A., KAFYEKE T., FLAMOS A., RINALDI R., PAPADELIS S., HIRSCHNITZ-GARBERS M., TOPI C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212. <https://doi.org/10.3390/su8111212>
54. ROBBINS S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Vadovėlis*. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*.
55. ROBBINS S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Prentice Hall. 2003, ISBN 0-13-035309-4.
56. RUPŠIENĖ L. (2018). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga internetu: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf [žiūrėta 2020-12-10].
57. SAFFOLD G., (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13. 546-558
58. SCHEIN E., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. Nr. 45, p. 109-119.
59. SCHEIN E., EDGAR H. (2004). Organizational culture and leadership. Third edition. *United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint*.
60. SCHEIN, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. *San Francisco: Jossey-Bass*.

61. SCHLAILE P.M., BOGNER K., MUELDER L. (2019). It's more than complicated! Using organizational memetics to capture the complexity of organizational culture. Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4417/science/article/pii/S014829631930582X?via%3Dihub> [žiūrėta 2020-01-15].
62. 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. <https://journal-archieives14.webs.com/975-985.pdf>
63. SHARMAN N., WALLACE C.A., JESPERSEN L. (2019). Terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change. *Impact of organisational and human factors on food safety management*. Prieiga internetu: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1016/j.tifs.2019.12.005> [žiūrėta 2020-01-15].
64. SIRIKRAI S. (2006). Measurement of organizational culture: a literature review. <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba109/Article/JBA109Sajee.pdf>
65. STANIULIENĖ S., (2010). Organizacinė kultūra. *Vytauto didžiojo universiteto: Kaunas*. ISBN 978-9955-12-592-1.
66. STANIULIENĖ S., DILIENĖ D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 2014/72, p.79-93. ISSN 1392-1142 <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5>
67. STRIPEIKIS O., RAMANAUSKAS J. (2015). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai - Management theory and studies for rural business and infrastructure development : mokslo darbai*. Nr. 1 (25), p. 224-230, 2015. ISSN 1822-6760.
68. STUNDŽĖ L., (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos su lyties aspektu. *Informacijos mokslai*. Vilnius. p. 63- 85. ISSN 1392-0561.
69. SUN S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. Vol. 3, Nr. 12. p. 137- 141. Prieiga internetu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.4781&rep=rep1&type=pdf> [žiūrėta 2020-06-16].
70. ŠIMANSKIENĖ L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. *Klaipėda: Klaipėdos universitetas*.

71. ŠIMANSKIENĖ L., (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. <https://www.ateitis.net/lt/temos/1280/#post-11728>
72. ŠIMANSKIENĖ L., GARGASAS A., RAMANAUSKAS K., (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Kaimo verslo ir infrastruktūros plėtros vadybos teorija ir studijos*. Vol. 37. No. 2., p. 310–320. ISSN 1822-6760.
73. ŠIMANSKIENĖ L., PAUŽUOLIENĖ J., PAUŽUOLIS (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 73, p. 63-81, 2015. ISSN 1392-1142.
74. ŠIMANSKIENĖ L., SANDU L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10) ISSN 2029-9370.
75. ŠIMANSKIENĖ, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla*.
76. ŠIMANSKIENĖ, L.; TARASEVIČIUS, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Klaipėda. Nr. 20, p. 1-8. ISSN 1822-6760.
77. ŠIMANSKIENĖ. L., RAMANAUSKAS K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 2, p. 416-424. ISSN 1822-6760.
78. ŠVAGŽDIENĖ B., ČEPIENĖ K., BRADAUSKIENĖ K., (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (21), p. 108–121. ISSN 1648-9098
79. TANASE I. A., (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *Management and Innovation For Competitive Advantage*. p.848-852. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/6d28/e34f57978d4d8a24968e772d467a635d1105.pdf> [žiūrėta 2020-05-17].
80. TIDORA, A., GELMEREANUA, C., BARUA, P., MORARA, L. (2012). Emerging Markets Queries in Finance and Business. Diagnosing organizational culture for SME performance. *Procedia Economics and Finance*, 3, 710 – 715.
81. TRUNG, L.M. (2017). Corporate Culture and Its Awareness in Tourism Small and Medium Sized Enterprises in Dong Thap Province, Vietnam. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*

82. UDDIN, M., LUVA, R., HOSSIAN, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
83. VAITKEVIČIUS, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138.
84. VVEINHARDT J., (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 5 (29), p. 221-230. 2011. ISSN 1822-6760.
85. VVEINHARDT J., NIKAITĖ I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17), 2008, p. 176-185. ISSN 1648-8776.
86. WALKER H., SYMON G., DAVIES B., 1996. Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. *International journal of selection and assessment*. Vol. 4. Nr. 2, p. 96-105.
87. WISEMAN N., NGIRANDE H., SETATIS.T. (2017). Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in south africa. *Investment Management and Financial Innovation*. Vol. 14, Nr. 2, p. 242-251.
88. ZEHIR, C., ERTOSUN, O., (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multinational companies in Istanbul, 7th International Strategic management Conference, 1460-1474.
89. ZENG K., LUO X. (2013) Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage, *Journal of Business Economics and Management*, 14, 96-111, DOI: 10.3846/16111699.2012.754373
90. ŽUKAUSKAITĖ I. (2010). Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 56, p. 132-150. ISSN 1392-1142.

PRIEDAI

1 priedas

Klausimai padedantys nustatyti organizacinę kultūrą

<p>Klausimai padedantys nustatyti organizacinę kultūrą:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ar organizacija yra aprangos kodas? • Kokio tipo darbo grafikai, lankstūs ar konkretūs? • Kaip suprojektuotos darbo vietos, ar vienoje patalpoje ar atskiruose kabinetuose? • Ar organizacija yra hierarchinė ? • Ar vadovas kuruoja visas sritis, ar egzistuoja darbų pasidalijimas? • Kokia tvarka pranešama apie sprendimus ? • Kaip vedami susitikimai ir kaip juos organizuoja? • Kokia kalba kalbama kasdieniauose pokalbiuose: įsakmiai ar pasitarimų būdu? • Kaip kreipiasi darbuotojai vieni į kitus formaliuose susitikimuose ir kasdienėje aplinkoje? • Kokios istorijas pasakojamos? • Ar vykdoma ir kaip vykdoma darbuotojų socializacija? • Ar yra reguliarių ritualų ir ceremonijų organizacijoje? Kokie? • Ar išlaikomas balansas tarp darbo ir gyvenimo pusiausvyros?
--	--

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Gupta (2009)

Anketa

Gerb. apklausos Dalyvi (-e),

Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Verslo vadybos studijų programos magistrantūros studijų programos II kurso studentė Asta Mockienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti mažoms įmonėms būdingą organizacinę kultūrą. Labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa – anoniminė (nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės). Surinkti duomenys bus naudojami rengiant mokslines išvadas bei praktines rekomendacijas, kurios padės pateikti pasiūlymus mažų įmonių organizacinės kultūros stiprinimui. Labai svarbu, kad į visus klausimus atsakytumėte nuoširdžiai.

1. Įmonės veiklos pobūdis (pasirinkite Jums tinkamą variantą):

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos
- Kita

2. Darbuotojų skaičius įmonėje: (pasirinkite Jums tinkamą variantą):

- 1-5
- 6-10
- 11-30
- 31 – 50
- 50 ir daugiau

3. Vadovaujantys asmenys įmonėje:

- Tik vadovas – savininkas
- Padalinio vadovas
- Keli atskirai samdomi vadovaujantys asmenys

4. Jūsų darbo patirtis organizacijoje metais:

- 1-2 metai
- 3-4 metai
- 5-6 metai
- 7-9 metai
- 10 ir daugiau metų

5. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Pavaldinys

6. Jūsų amžius:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55

- 56 ir daugiau

7. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

8. Įvertinkite organizacinės kultūros elementus, kai 1 reiškia visiškai nepritariu, o 5 pilnai pritariu.

Elementai	1	2	3	4	5
Organizacija turi savo istoriją (Tai praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes)					
Organizacija naudoja vieningus simbolius, logotipą					
Organizacija turi savo tradicijas, ritualus					
Organizacija turi savo herojus (tai žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, veiklos būdą)					

9. Įvertinkite organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje, sistemą, 1 reiškia visiškai nepritariu, o 5 pilnai pritariu.

Elementai	1	2	3	4	5
Organizacija turi ilgalaikį tikslą ir kryptį					
Yra bendra vizija, kokia bus ši organizacija ateityje					
Daugelis žmonių šioje organizacijoje dalyvauja priimant jiems poveikį turinčius sprendimus					
Aktyviai skatinamas bendradarbiavimas ir atliekant priskirtas darbo užduotis					
Gana aiškiai/gerai sutariama dėl veiklos būdų šioje organizacijoje					
Darbuotojų požiūris į verslą yra vieningas					
Organizacija savo veikloje vadovaujasi vertybėmis, kurios padeda suprasti, kaip ji veikia ir kas yra svarbu.					
Organizacijoje yra nuolat plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika.					

10. Įvertinkite inovacijų sklaidą įmonėje pagal dažnumą, kai 1 reiškia beveik niekada, o 5 labai dažnai.

Inovacijų sklaida	1 Beveik niekada	2 Labai retai	3 Retai	4 Dažnai	5 Labai dažnai
Mano įmonėje kuriami nauji produktai ir (ar) paslaugos					
Mano įmonėje kuriami produktų ir (ar) paslaugų patobulinimai					
Mano įmonėje tobulinami techniniai ir technologiniai procesai					
Mano įmonėje tobulinami valdymo procesai					
Skatinamas darbuotojų kūrybiškumas					
Būdinga saugi aplinka idėjų pasidalijimui					
Tinkama kūrybinės veiklos vertinimo sistema					
Vyrauja laisva, rami socialinė ir fizinė aplinka					

11. Įvertinkite Jūsų organizacijai būdingus bruožus:

Būdingi bruožai	1 Visiškai nepritariu	2	3	4	5 Visiškai pritariu
Įmonė turi išskirtinių bruožų kitų organizacijų atžvilgiu					
Įmonė siekia didinti procesų našumą					
Įmonė turi platų lojalių klientų ratą					
Darbuotojai rodo pagarbą klientams, dėmesingumą					
Įmonė nuolat rūpinasi vartotojų pasitenkinimo didinimu					
Įmonė rūpinasi savo įvaizdžiu					
Paisoma klientų nuomonės ir reaguojama į jų atsiliepimus					
Organizacijoje lengvai įgyvendinami pokyčiai, reaguojant į besikeičiančią situaciją rinkoje					

12. Įvertinkite Jūsų organizacijos darbo aplinką:

Organizacijos darbo aplinka	1 Visiškai nepritariu	2	3	4	5 Visiškai pritariu
Naudojamos aukšto lygio technologijos					
Įmonė skatina atvirą bendravimą ir bendradarbiavimą					
Darbuotojai skatinami domėtis naujienomis rinkoje					
Tinkama veiklos rezultatų vertinimo sistema					
Talentingi darbuotojai yra paskatinami					
Lankstus darbo grafikas					
Vyrauja lankstus požiūris į taisykles					
Įmonė stengiasi sukurti unikalią jaukią mažos įmonės atmosferą					

13. Įvertinkite vadovų vaidmenį organizacijoje:

Teiginiai apie įmonės vadovą	1 Visiškai nepritariu	2	3	4	5 Visiškai pritariu

Mano vadovas / vadovas skatina darbuotojus kalbėti, išsakyti savo nuomonę kuomet jie nesutinka su sprendimu					
Mano vadovas suteikia man laisvę reikšti mintis					
Vadovas motyvuoja komandos narius					
Vadovo elgesys skatina jį (-ją) gerbti					
Vadovas kuria palankią organizacinę kultūrą, kuri didina darbuotojų pasitenkinimą darbu					
Su vadovu yra aptariami tikslai ir rezultatai					
Vadovas įkvepia komandiškumo dvasią					
Vadovas skatina keistis nuomonėmis ir idėjomis					

14. Įvertinkite Jūsų požiūrį į organizaciją:

Organizacinės kultūros poveikis darbuotojams	1 Visiškai nepritariu	2	3	4	5 Visiškai pritariu
Jaučiu vidinę motyvaciją, kuri gali atnešti sėkmę ne tik man, bet ir pačiai įmonei.					
Esu lojalus atstovaujamaai organizacijai					
Esu patenkintas savo darbu, nes galiu panaudoti savo žinias ir gebėjimus					
Esu patenkintas savo darbu, nes galiu dirbti draugiškoje man aplinkoje					
Organizacijoje jaučiuosi įvertintas (-a)					
Aš kaip darbuotojas jaučiu vadovų paramą					
Jaučiu, kad esu svarbus organizacijai					
Pritariu, kad vyrauja asmeninių ir organizacijos interesų suderinamumas					

Dėkoju už Jūsų atsakymus

Interviu klausimai

Gerb. apklausos Dalyvi,

Esu Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Verslo vadybos studijų programos magistrantūros studijų programos II kurso studentė Asta Mockienė atliekanti tyrimą, kurio tikslas – ištirti mažoms įmonėms būdingus organizacinės kultūros elementus. Labai svarbi Jūsų nuomonė, atsakant į interviu klausimus. Surinkti duomenys bus naudojami rengiant mokslines išvadas bei praktines rekomendacijas, kurios padės pateikti pasiūlymus mažų įmonių organizacinės kultūros stiprinimui.

1. Jūsų manymu, koks yra išskirtinumas vadovaujant/dirbant mažoje įmonėje?
2. Kokiomis vertybėmis vadovaujamasi organizacijoje?
3. Kai Jūs manote, ar deklaruojama misija ir vizija atsispindi įmonės vykdomoje veikloje?
4. Apibūdinkite, kas yra būdinga organizacijai iš išskirtų požymių (organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių ir procedūrų, aprašų; veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius; būdinga stabili vidinė tvarka ir procesai; pagrindinis dėmesys yra skiriamas asmenybei)?
5. Kaip galėtumėte apibūdinti, vidinę organizacijos aplinką (atmosferą)?
6. Jūsų organizacijoje, daugiau ryškus komandinis darbas ar individualus?
7. Kokio tipo darbo grafikai, lankstūs ar konkretūs?
8. Grafikai yra lankstūs, „patogūs“ jaunai šeimai. Galima derintis, kad darbas būtų atliekamas nuotoliniu būdu.
9. Į ką yra nukreipta organizacinė kultūra? (Procesus, klientus, darbuotojus, kasdieninį darbą).
10. Jūsų manymu, kokiais būdais suformuota organizacinė kultūra padeda užsitikrinti išskirtinumą konkurentų atžvilgiu, inovatyvumą, darbuotojų lojalumą (atsidavimą darbui), veiklos efektyvumą?
11. Kokios priemonės, sprendimai yra taikomi organizacijoje, organizacinės kultūros plėtojimui?
12. Kokiais sprendimais galima pagerinti organizacinę kultūrą?

Papildomi klausimai vadovui:

1. Jūsų manymu, koks organizacijos lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą? Jūsų manymu, kas yra svarbu vadovaujant žmonėms mažoje organizacijoje? Kokios aplinkybės leidžia panaudoti savo žinias ir gebėjimus?
2. Kokiais sprendimais organizacijoje yra didinama vadovų ir darbuotojų vidinė motyvacija, kuri gali atnešti sėkmę ne tik asmeniškai, bet ir pačiai įmonei?
3. Kokie veiksniai skatina komandinio darbo klimatą? Kas yra būdinga mažai organizacijai?

Organizacinės kultūros poveikio vertinimas

Report

Poveikis

Qveiklos	Mean	N	Std. Deviation
Kita	26,9000	10	7,69488
Gamyba	29,8889	18	6,01849
Prekyba	30,4687	32	5,33996
Paslaugos	29,4203	69	6,92057
Total	29,5504	129	6,48913

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Poveikis * Qveiklos	Between Groups	(Combined)	100,464	3	33,488	,791	,501
	Within Groups		5289,458	125	42,316		
	Total		5389,922	128			

Report

Poveikis

Qamžius	Mean	N	Std. Deviation
18-25	30,8889	9	6,09189
26-35	29,7073	41	5,99268
36-45	29,1750	40	7,16433
46-55	29,0000	33	6,92369
56 ir daugiau	32,0000	6	3,22490
Total	29,5504	129	6,48913

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Poveikis * Qamžius	Between Groups	(Combined)	68,771	4	17,193	,401	,808
	Within Groups		5321,152	124	42,913		
	Total		5389,922	128			

Report

Poveikis

patirtis	Mean	N	Std. Deviation
1-2 metai	29,5200	25	7,26361
3-4 metai	29,5238	21	5,79326
5-6 metai	28,6875	16	6,74012
7-9 metai	30,6842	19	6,90453
10 ir daugiau metų	29,4167	48	6,31726
Total	29,5504	129	6,48913

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Poveikis * patirtis	Between Groups	(Combined)	37,235	4	9,309	,216	,929
	Within Groups		5352,688	124	43,167		
	Total		5389,922	128			

OK aplinkos ir elementų sąsaja

		Elementai	APLINKA
Elementai	Pearson Correlation	1	,485**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	129	129
APLINKA	Pearson Correlation	,485**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	129	129

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

OK aplinkos ir vadovo vaidmens sąsaja

		APLINKA	VADOVAS
APLINKA	Pearson Correlation	1	,732**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	129	129
VADOVAS	Pearson Correlation	,732**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	129	129

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).