

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS

Jūratė Malinauskaitė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
El.paštas: malinauskaite.jurate@gmail.com

Santrauka. Organizacinė kultūra turi didelę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Norint išlaikyti bei sustiprinti organizacijos konkurencingumą reikia atkreipti dėmesį į organizacinę kultūrą. Nuo jos priklauso ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, įsitraukimas, konkurenciniai pranašumai, finansiniai rodikliai. Straipsnyje pateikiama įvairių autorių organizacijos kultūros esmės apibrėžimai, reikšmė organizacijoje bei įtaka organizacijos veiklos rezultatams.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, įtaka veiklos rezultatams, veiklos efektyvumo rodikliai, darbuotojų pasitenkinimas, įsitraukimas.

Įvadas

Šiandieniniame pasaulyje organizacijose norint išlaikyti konkurencingumą yra svarbu didelį dėmesį skirti organizacijos kultūrai. Organizacija gali tapti stipri tik tokiu atveju, kada siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo pripažįsta žmones kaip svarbiausia veiksnį. Tokie veiksniai tampa vis svarbesni ir ateities organizacijose tai turėtų tik stiprėti.

Organizacijos kultūra gali paskatinti darbuotojus dirbti produktyviai, ir tai bus geriausia motyvacija, tačiau problema yra ta, kad sunku sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes ją reikia ne tik sukurti, bet nuolatos ją palaikyti ir puoselėti reaguojant į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei jos aplinkoje (Giedraitis 2011).

Norint suprasti organizacijos kultūros svarbą organizacijose reikia suprasti vertinimo aspektus, žinoti vertinimo metodus bei gerinimo galimybes.

Organizacijos kultūros vertinimas bei gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

Tyrimo *objektas* – organizacijos kultūra.

Tyrimo *tikslas* – įvertinti organizacijos kultūros įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Šiam tikslui pasiekti išsikeliu tokius uždavinius:

- įvertinti organizacijos kultūros reikšmingumą organizacijoje;
- nustatyti organizacijos kultūros veiksnius, lemiančius organizacijos veiklos rezultatus.

Taikomi tyrimo *metodai*:

- teorinės medžiagos analizė ir sisteminimas;

- lyginamoji analizė, objekto palyginimas su kitais jam artimais.

Organizacijos kultūros reikšmingumas organizacijoje

Mokslininkai, įvairiai aiškindami organizacijos kultūrą, yra vieningos nuomonės, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką jų veiklos efektyvumui bei darbinio gyvenimo kokybei. Daugelis užsienio ir Lietuvos tyrėjų organizacijos kultūros pagrindu laiko tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra atnešta į organizaciją iš visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų pagrindo manipuluoti organizacijos žmogiškaisiais ištekliais (Pociūtė 2011). Pagal kitą autorių G. Hofstede - svarbiausias žmonių santykius įtakojantis kultūros elementas, yra vertybės, kurias galima apibrėžti kaip bendras tendencijas, suteikti pirmumą vienokiems ar kitokiems dalykams (Purlys 2009). Organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), įtakojantis organizacijoje vykstančius procesus.

Galima teigti, kad organizacinė kultūra, tai tarsi ideologija, kurios nemažu indėliu pasiekiami tikslai.

Įvairūs autoriai organizacijos kultūrą apibrėžia skirtingai (1 lentelė), bet visgi dėl esminių sampratos teiginių mokslininkai yra vieningi.

1 lentelė. Skirtingų autorių organizacijos kultūros traktuotės

Table 1. Organizational culture interpretations of different authors

Autorius	Sąvokos samprata
P. Zakarevičius (2004)	Tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių norma, požymių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.
Aiman – Smith (2004)	Organizacijos kultūra prasideda nuo vadovavimo, sustiprinama organizacijos narių mokymusi, bei yra galinga jėga, nulemianti žmonių elgesį.
Robbins (2003)	Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų.
A. Sakalas (2003)	Per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad visur mokslininkai pabrėžia organizacijos kultūros reikšmingumą organizacijoje. Organizacijos kultūra gali suburti darbuotojus į stiprią komandą. Dėl to auga darbo efektyvumas ir gerėja finansiniai rezultatai (Vaitkūnaitė 2006).

Nėra taip svarbu, kad organizacijos kultūra būtų stipri, svarbiau yra tai, kad ji tinkame linkme nukreiptų darbuotojus veikti, jos turinys atitiktų organizacijos kontekstą, priklausantį nuo organizacijos struktūros. Svarbiausias šios teorijos argumentas – kiekviena organizacija yra savita ir pagal tą savitumą tuo metu aplinka jai sukuria kokias nors perspektyvias funkcionavimo sąlygas. Šias sąlygas atitinkanti kultūra skatina organizaciją sėkmingai veikti, taigi ją galima vadinti strategiškai tinkama kultūra.

Pasak D. Zatz (2008), organizacinės apeigos, simboliai, specifinis organizacijos žargonas vaidina pakankamai stiprų vaidmenį organizacijos kultūros kūrimo ir palaikyme, bet nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Šio autoriaus nuomone organizacijos kultūrai stiprią įtaką daro ir vadovas, jo vadovavimo stilius.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus moksliskai pagrįstus vadovavimo modelius (Šimanskienė 2008). Vadovavimo efektyvumas priklauso

nuo darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygio (Pociūtė 2011). Pasak mokslininkės G. Barczak (2001), darbuotojų pasitenkinimui atliekamam darbu turi įtakos vadovavimo kokybė.

Organizacijos kultūros veiksniai, lemiantys organizacijos veiklos rezultatus

Kiekviena organizacija siekia sėkmingos veiklos. Pasal Č. Purlį (2009) organizacijos veiklos rezultatai gali būti nusakomi tokiais rodikliais: klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai, pelnas. Šie organizacijos veiklos rezultatų rodikliai nėra baigtiniai, kadangi tai labai priklauso nuo pačios organizacijos pobūdžio.

Vienas iš konkurencinio pranašumo rodiklių yra inovacijos. Inovacijos – tai kūrybiškumo dėka sukurtų naujų idėjų įgyvendinimas ir pavertimas naujais produktais, paslaugomis, procesais, gamybos metodais ar naujomis kompanijomis. Inovacijos atsiranda joms palankioje organizacineje kultūroje. Ji apibrėžiama kaip esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius (Stripeikis, Ramanauskas 2011). 1 paveikle išskirti pagrindiniai veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacijos kultūrą.



1 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą (Stripeikis, Ramanauskas 2011)

Fig. 1. Factors which form organizational culture conducive to innovations (Stripeikis, Ramanauskas 2011)

Vienas iš labiausiai darančių įtaką inovatyviai organizacinei kultūrai veiksnių yra kūrybiškumas. Tai labiausiai analizuojamas veiksnys, kuris apibrėžiamas, kaip gebėjimas sukurti kažką naujo, neįprasto. Remiantis

I. Grabner (2007) moksliniu straipsniu, kuriame atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, stabilumą, pokyčius galima išskirti du organizacijos kultūros tipus: tipas, kuriame vyrauja kontrolė, ir tipas, kuriame vyrauja lankstumas. Organizacijos kultūroje, kurioje dominuoja lankstumas, vyrauja spontaniškumas, kaita, atvirumas, skatinama laisva ir neformali kontrolė, atviri komunikaciniai kanalai ir laisvi informaciniai srautai visoje organizacijoje. Taigi inovacijas skatinančią aplinką labiau atspindi organizacinė kultūra, kurioje vyrauja lankstumas.

Pasak Mitchel (2010) darbuotojų išitraukimas ne atsitiktinai yra aktuali tema šiandieniniame verslo pasaulyje. Pasaulinė praktika rodo, jog tos organizacijos, kurių darbuotojai yra daugiau išitraukę į veiklą, yra gerokai pelningesnės. Ir atvirkščiai – jei esi pelningas, vadinsi, tavo darbuotojai yra daugiau motyvuoti ir išitraukę į organizacijos gyvenimą. Norint pasiekti efektyvių rezultatų, reikia sukurti išitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo potencialą.

Aukštas darbuotojų išitraukimas į organizacijos veiklą turi daug privalumų. Organizacijos, kurių darbuotojai išitraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rodikliais, todėl lyderiai visuose organizacijos lygmenyse siekia sukurti darbo aplinką, maksimaliai įtraukiančią darbuotojus.

Darbuotojo išitraukimas yra sąvoka, kuri apima darbuotojo atsidavimą ir įsipareigojimą darbui. Akivaizdu, kad ne visi darbuotojai organizacijoje pasižymi tokia pačia energija ir atsidavimu darbui. Jei vadovo nėra, vienas darbuotojas gali iš darbo išeiti anksčiau, tuo tarpu kitas pasiliks darbe ilgiau tam, kad užduotis būtų atlikta iki galo. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad skirtumą tarp išitraukusių ir neišitraukusių darbuotojų lemia skirtingi asmenybės bruožai ir darbo stilius, bet iš tikrųjų darbuotojų išitraukimo šaknys slypi kur kas giliau įvairiuose organizacijos lygmenyse.

Neišitraukę darbuotojai ne tik neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizaciją ir jos kultūrą. Išitraukę nariai džiaugiasi savo darbu, yra savo darbo entuziastai, lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į atliekamą užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Jiems patinka ieškoti naujų būdų, kaip pagerinti savo darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie su pasitenkinimu imasi užduočių su iššūkiu. Jų entuziazmas padeda ir kitiems nariams siekti geresnių darbo rezultatų. Jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija, ir veikia kaip tikri savo įmonės atstovai. Kartais labai lengva atskirti išitraukčius

darbuotojus nuo neišitraukusių. Nedidelės organizacijos vadovas gali nesunkiai išvardinti, kurie darbuotojai yra, jo manymu, išitraukę. Didesnėje organizacijoje tiesioginio bendravimo mažiau, ir vadovams mažiau galimybių tiesiogiai stebėti žmonių elgesį ir spręsti apie jų išitraukimą. Struktūruotas įvertinimas gali padėti vadovams įvertinti išitraukimo lygį visuose organizacijos lygmenyse ir apsispręsti dėl būdų, kaip patraukti ir uždegti neišitraukčius darbuotojus. Tai, kas vyksta tarp darbuotojų darbe kiekvieną dieną gali sustiprinti darbuotojų išitraukimą arba jį susilpninti. Kadangi svarbiausią įtaką darbo aplinkai daro vadovai, natūralu, kad jų elgesys didžiąja dalimi lemia darbuotojų išitraukimą. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojo sprendimas pasilikti darbe ar ieškotis kito darbo, dirbti atmetinai ar įdėti papildomų pastangų, kitaip sakant, išitraukti į darbą ar ne, 80% priklauso nuo jo santykių su tiesioginiu vadovu (Mitchel, 2010).

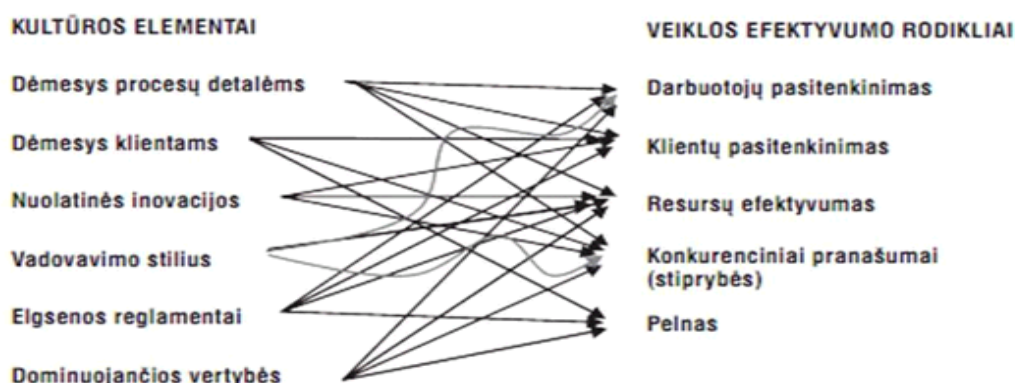
Bendraja prasme pasitikėjimas kitu žmogumi – tai tikėjimas, kad tas žmogus pozityviai atsižvelgs į kito žmogaus interesus. Šiandieniniame pasaulyje stebima pasitikėjimo krizė. Žmonės netiki darbdaviais, kurie deklaruodami sunkmetį ir būtinybę taupyti mažina atlyginimus ir girias išaugusiu pelnu. Daugelis darbuotojų nemano, kad vadovai atsižvelgia į jų interesus, priimdami sprendimus. Be to daugelis vadovų nesijaučia saugūs, galintys pasitikėti savo akcininkais ar aukštesnės grandies vadovais.

Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visa organizacijos iniciatyvas, naujoves sureaguoja labai skeptiškai. Patys aktyviausi ir talentingiausi pakankamai lengvai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją. Organizacija lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo. Sunku tikėtis iš tokių žmonių puikaus darbo. Pasitikėjimą atkurti yra sudėtinga, bet nėra neįmanoma. Pirmiausia, ką galima padaryti – peržiūrėti organizacijos vertybes kartu su darbuotojais. Visi puikiai supranta, kad verslo organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas, tačiau reikia aiškiai įvardinti sau ir kitiems, kad pelnas siekiama žmonių pagalba – ne per juos. Antra – atkurti psichologinį komfortą. Žvelgiant formaliai darbuotojas privalo daryti tai, kas apibrėžta jo darbo sutartyje ir pareiginėje instrukcijoje. Jei norima, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba kad dirbtų ne vidutiniškai, o puikiai reikia atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvipusę prigimtį. Darbuotojas dės papildomas pastangas, jei matys, kad į jo interesus ir poreikius yra atsižvelgiama.

Č. Purlys (2009) siūlo hipotetinio grafinio organizacijos kultūros elementų poveikio jos veiklos rezultatams (konkurencingumui) modelio šabloną, kuris pavaizduotas

2 paveiksle. Pasak šio autoriaus galima teigti, kad įvairių autorių nuomonių įvairovė dar neatskleidė nei pačios

organizacijos kultūros esmės, nei jų vietos ir reikšmingumo organizacijų veiklos rezultatams.



2 pav. Hipotetinis svarbiausių organizacijos kultūros elementų ir jos veiklos rodiklių ryšys (Purlys 2009)

Fig. 2. Hypothetic relations between the main elements of organizational culture and its performance (Purlys 2009)

Išnagrinėjus šį hipotetinio grafinio organizacijos kultūros poveikio jos veiklos rezultatams modelio šabloną, matyti, kad darbuotojų pasitenkinimas priklauso nuo tokių kultūros elementų, kaip dėmesys procesų detalėms, elgsenos reglamentai, vadovavimo stilius, dominuojančios vertybės. Klientų pasitenkinimas priklauso nuo dėmesio procesų detalėms, dėmesio klientams, nuolatinių inovacijų, elgsenos reglamentų. Resursų efektyvumas priklauso nuo tokių kultūros elementų, kaip dėmesys procesų detalėms, nuolatinių inovacijų, vadovavimo stiliaus, elgsenos reglamentų ir dominuojančių vertybių. Konkurenciniai pranašumai priklauso nuo dėmesio procesų detalėms, dėmesio klientams, nuolatinių inovacijų, vadovavimo stiliaus bei dominuojančių vertybių. Pelnas, žvelgiant į šį modelį, priklauso nuo tokių kultūros elementų, kaip dėmesys klientams, elgsenos reglamentai bei dominuojančių vertybių.

Pasak E. Pociūtės (2011) darbuotojų veiklos rezultatai ir pasitenkinimas darbu turėtų būti geresni, jei jo vertybės gerai dera su organizacijos vertybėmis. Vertybės papildo darbo elgsenos motyvaciją. Kai darbuotojo asmeniniai tikslai bei vertybės sutaps su organizacijos tikslais, jis jausis daug laisvesnis ir kompetentingas organizacijoje (Gagne, Deci 2005).

Pasitenkinimas darbu didžiausias tada, kai asmenybė dera su profesija, kai dirbdamas vienokį ar kitokį darbą žmogus nejaučia vidinio pasipriešinimo. Na o stipri organizacija pasižymi motyvacijos ir išsipareigo-

jimo generavimu. Darnioje kultūroje organizacijos pagrindinės vertybės yra ne tik palaikomos, bet ir įgyvendinamos. T. Yafang (2011) taip pat teigia, kad organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susiję. Stipri organizacinė kultūra turi bendrą vertybių ir elgesio kodeksą savo darbuotojams, kuris turi jiems padėti atlikti užduotis ir pasiekti išskeltus tikslus. E. Pociūtė (2011) savo moksliniame darbe teigia, kad tada, kai asmeninės darbuotojų savybės, vertybės bei siekiami tikslai sutinka su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis bei normomis, galima tikėtis efektyviausių darbo rezultatų. Kad darbuotojas būtų patenkintas, reikalinga organizacinė aplinka, jos kultūra, kuri lemia nematerialinių asmens poreikių patenkinimą. Patenkinti tokie poreikiai tampa motyvais, kurie turi didelę įtaką darbo atlikimo kokybei bei patirčiai toje organizacijoje. Taigi stipri organizacinė kultūra pasižymi tikros motyvacijos ir išsipareigojimo generavimu. Bendrų nuostatų stiprumu galima lengviau pasiekti nonsensą tarp darbuotojų, susitelkti ties svarbiausiais tikslais ir uždaviniais, sumažinti potencialių konfliktų skaičių, plėtoti mokymuisi palankią aplinką ir sumažinti darbuotojų kaitą.

Kai darbuotojai nepasitiki savo organizacija, kurioje dirba, vadovais, su kuriais jie dirba, į visa organizacijos iniciatyvas, naujoves sureagoja labai skeptiškai. Patys aktyviausi ir talentingiausi pakankamai lengvai randa kitų pasiūlymų ir palieka organizaciją. Organizacija lieka su darbuotojais, nenorinčiais ar negalinčiais keisti darbo. Sunku tikėtis iš tokių žmonių puikaus darbo.

Pasitikėjimą atkurti yra sudėtinga, bet nėra neįmanoma. Pirmiausia, ką galima padaryti - peržiūrėti organizacijos vertybes kartu su darbuotojais. Visi puikiai supranta, kad verslo organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas, tačiau reikia aiškiai įvardinti sau ir kitiems, kad pelnas siekiama žmonių pagalba – ne per juos. Antra – atkurti psichologinį komfortą. Žvelgiant formaliai darbuotojas privalo daryti tai, kas apibrėžta jo darbo sutartyje ir pareiginėje instrukcijoje. Jei norima, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba kad dirbtų ne vidutiniškai, o puikiai reikia atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvipusę prigimtį. Darbuotojas dės papildoma pastangas, jei matys, kad į jo interesus ir poreikius yra atsižvelgiama.

Tik sudarant darbuotojams sąlygas savivarbos, pripažinimo ir saviraiškos poreikius patenkinti, organizacija iš tiesų prisideda prie darbo motyvacijos didinimo. Žmonės daug laiko praleidžia darbe, todėl darbo aplinkos kokybė yra svarbus motyvuojantis veiksnys, kadangi tai atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Atrasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijai. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams yra sudaromas psichologinis komfortas.

Daugelis žmonių naują darbą pradeda pakankamai susidomėję ir motyvuoti, ir pirmieji susitikimai su vadovu arba padeda jiems įsitraukti į darbą, arba numuša entuziazmą. Jei mažėjanti motyvacija laiku pastebima – galima ją pakletti ir palaikyti, kol neprasisidėjo negrįžtama demotyvacija. Vadovai turėtų stebėti darbuotojų įsitraukimo lygį ir reaguoti nedelsiant, jei motyvacija ima mažėti (Mitchel 2010).

Kameron ir Quinn (2000) nustatė, kad sunku rasti labai sėkmingai veikiančią įmonę, kur nėra skiriama dėmesio organizacinei kultūrai, kadangi ji gali sukurti ilgalaikį darbo našumo efektą. Dažnas laimejimų ir pasiekimų viešas pripažinimas yra viena iš vertingiausių komandos motyvacinių priemonių.

Siekiant organizacijos kultūros sėkmingo vystimosi, reikia remtis banalia, bet dar nepaneigta tiesa - siekiant naudoti sau, pirmiausia reikia būti naudingi kitiems. Tuo remiasi organizacijos veiklos efektyvumo rodiklis – klientų pasitenkinimas. Pirmiausia reikia būti naudingam klientams, o tada jau bus ir nauda sau.

Organizacijos kultūros vertinimo galimybės

Nagrinėjant mokslinius straipsnius apžvelgiau kelis mokslininkų siūlomų organizacijos kultūros vertinimo metodus:

- Denison parengta metodologija;

- organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI);
- organizacinės kultūros suderinamumo metodas.

Denison parengta metodologija

Organizacijos kultūros modelio pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija. Kiekvienas iš šių bruožų yra matuojamas trimis rodikliais, o kiekvieną iš šių rodiklių įvertina penki klausimai.

Įsitraukimas – žmogiškų gebėjimų, nuosavybės ir atsakomybės kūrimas. Organizacijos kultūros, kurios apibūdinamos kaip „labai įtraukiančios“, drąsina ir skatina darbuotojų įsitraukimą, atsakomybės jausmą. Organizacijos narių indėlis pagerina sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimą.

Nuoseklumas – apibrėžia vertybes ir sistemas, kurios yra stiprios kultūros pagrindas. Nuoseklumas yra pagrindinis integravimo, koordinavimo ir kontrolės šaltinis. Šioms organizacijoms būdinga atsidaavę darbuotojai, pagrindinės vertybės, išsiskiriantis veikimo būdas, vidinio paskatinimo tendencija ir aiškus rinkinys, nusakantis, kaip reikia elgtis, o kaip ne. Nuoseklumas sukuria „stiprią“ kultūrą, paremtą bendra įsitikinimų, vertybių ir simbolių, kuriuos supranta visi organizacijos nariai, sistema.

Adaptyvumas – aplinkos poreikių transformavimas į veiklą. Organizacijos turi normų ir tikėjimų sistemą, palaikančią organizacijos gebėjimus priimti, interpretuoti ir perverstti signalus iš aplinkos į vidinio elgesio pokyčius, padidinančius išlikimo, augimo ir vystymosi tikimybę. Trys adaptyvumo aspektai daro poveikį organizacijos efektyvumui. Pirmas – gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir į ją reaguoti. Sėkmingos organizacijos yra labai susitelkę ties savo klientais ir konkurentais. Antras – gebėjimas reaguoti į klientus organizacijos viduje, nepaisant lygmenų, skyriaus ar atliekamos funkcijos. Trečias – gebėjimas perstruktūruoti ir iš naujo institucionalizuoti elgesio būdus ir prisitaikymo procesų rinkinį. Be šio gebėjimo sukurti adaptyvų atsaką organizacija negali būti efektyviai veikianti (Dalmann, Gudlaugsson 2007).

Misija – apibrėžia prasmingą ilgalaikę organizacijos kryptį. Sėkmė labiau tikėtina, kai individai ir organizacijos yra orientuoti į tikslą (Katiliūtė, Stanikūnienė 2009).

Organizacinės kultūros vertinimo metodas (OCAI)

Diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Pasak Cameron, Quinn (2000), ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai

naudinga, nes ji gali atskleisti organizacijos kūrimo projektų būdus, nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystimosi laikotarpį, organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę.

OCAI metodas plačiai taikomas visame pasaulyje.

OCAI tikslas – įvertinti šešis pagrindinius matmenis organizacinės kultūros. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų į pateikiamus klausimus kaip ir nėra teisingos ar neteisingos organizacinės kultūros. OCAI metodas susideda iš šešių klausimų ir kiekvienas klausimas turi 4 atsakymo alternatyvas. Profesoriai Quinn ir Cameron sukūrė konkuruojančių verčių sistemą, kurią sudaro keturios konkuruojančios reikšmės, kurios atitinka keturių rūšių organizacijos kultūros modelius. Kiekviena organizacija gali turėti šių keturių rūšių organizacinių kultūrų mišinį. Klausimynų surandama dominuojanti kultūra.

Organizacinės kultūros suderinamumo metodas susideda iš 3 etapų.

1. Organizacijos vertybių nustatymas. Svarbias pareigas organizacijoje užimantys asmenys, turintys ilgalaikę ir plačią patirtį organizacijoje, yra prašomi išrūšiuoti 54 vertybes atsakant į klausimą: „Kurios vertybės labiausiai atspindi organizacinę kultūrą jūsų įmonėje, ir kurios iš šių vertybių mažiausiai atspindi kultūrą jūsų įmonėje?“

2. Asmeninių pirmenybių vertybėms nustatymas. Siekiant išsiaiškinti individo

teikiamą pirmenybę organizacinės kultūros vertybėms, jų prašoma išskirstyti 54 vertybes į kategorijas atsakant į klausimą: „Kaip jums svarbus, kad ši vertybė būtų puoselėjama organizacijoje, kurioje jūs dirbate?“ Galimi atsakymai nuo „labiausiai svarbi“ iki „mažiausiai svarbi“.

3. Apskaičiuojamas individo ir organizacijos suderinamumo balas. Jis apskaičiuojamas kiekvienam individui atskirai, palyginant individo teikiamų pirmenybių sąrašą su organizacijoje puoselėjamų vertybių sąrašu (Giedraitis 2011).

Darbuotojo ir kultūros suderinamumo validumas priklauso nuo to, kaip tiksliai sugebėsime įvertinti atitinkamus asmens ir kultūros aspektus

Išvados

Organizacijos kultūra mokslininkų nagrinėjama vis daugiau, kadangi šiuolaikinėse ir ateities organizacijose ji tampa svarbesne ir vis daugiau organizacijos vadovų tai supranta.

Literatūros šaltinių apžvalga ir analizė parodė, kad organizacijos kultūra organizacijai turi didelę įtaką organizacijos veiklai.

Remiantis moksline literatūra matoma, kad organizacijos veiklos rezultatams, tokiems kaip darbuotojų pasitenkinimas, klientų pasitenkinimas, resursų efektyvumas, konkurenciniai pranašumai, finansiniai rodikliai, organizacinė kultūra turi svarbią reikšmę. Kuo labiau darbuotojai patenkinti, įtraukti į organizacijos veiklą, labiau motyvuoti, tuo didesni daro įnašą į organizacijos veiklą ir tuo daugiau užtikrinami geresni darbo rezultatai bei finansiniai rodikliai.

Norint geriau suprasti organizacijos kultūros įtaką veiklos rezultatams, siūloma pasirinkus organizacinės kultūros vertinimo metodą atlikti vertinimą. Taip galima bus matyti ką organizacijos kultūroje galima patobulinti, kad būtų geresni veiklos rezultatai.

Literatūra

- Aiman-Smith, L., 2004. Organizational Culture. What Do We Know about Developing and Sustainig a Culture of Innovation. [žiūrėta 2011-12-15]. Prieiga per Internetą: <http://cims.ncsu.edu/documents/WDWK_culture.pdf>
- Barczak, G., 2001. Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation management*. Vol.4, Nr.1
- Cameron, Quinn . 2000. Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Electronically reproduced by permission of Pearson Education*. 1-8.
- Dalman G., Gudlaugsson T. 2007. Can a specific Icelandic organizational culture explain the success of Icelandic businesses in foreign expansion? *19th Nordic Academy of Management Conference "The Future of Nordic Business Schools"*. 2-15.
- Gagne M., Deci, E.I., 2005. Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362. [žiūrėta 2011 12 20] Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.322/pdf>
- Giedraitis A. 2011. Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 2(26):69-76.
- Grabner I. 2007. Managing organizational creativity. Motivational aspects of management control systems of creative employees. *16th EDAMBA Summer Academy*. 1-11.
- Yafang T., 2011. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Tsai BMC Health Services Research*. 11:98:2-9.
- Katiliūtė E., Stanikūnienė B. 2009. N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba* 14: 575-581.
- Mitchell N. 2010. *Employee Engagement: the rules of engagement*. Coventry. 20 p.
- Pociūtė E., 2011. Organizacijos kultūros veiksmų įtaka darbuotojų motyvacijai: teorinis aspektas. Lietuvos žemės ūkio universitetas. 126-130.

- Purlys Č., 2009. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modelia-
vimas. *Organizacijų tyrimai: Sisteminis vertinimas*. 49: 97-
108. ISSN 1392-1142.
- Robbins, S., 2003. Organizacinės elgsenos pagrindai
- Sakalas, A., 2003. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai
- Stripeikis O., Ramanauskas J. 2011. Inovacijos palankios
organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and
studies for rural business and infrastructure development*
1(25): 224-230.
- Šimanskienė L. 2008. Organizacinės kultūros poveikis
organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo
verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 15(4): 1-6.
- Vaitkūnaitė V., 2006. Susijusių organizacijų kultūrų poveikis
įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*. 1:45-53. ISSN
1822-4202.
- Zakarevičius, P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių prie-
žastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*.
201-209
- Zattz, D. 2008. Organizational Culture. *Tools to turn informa-
tion into action*. [žiūrėta 2011-12-11]:
<http://www.toolpack.com/culture.html> [Accessed: December
20,2011)

INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE ON THE RESULTS OF ORGANIZATION PERFORMANCE

J. Malinauskaitė

Abstract

Organizational culture has a significant on the organization's performance. Tomaintain and enhance the competitiveness of the organization should pay attention toororganizational culture. Since they depend on worker's job satisfaction, engagement, competitive advantage, financial indicators. Article provided by various authorsdefinitions of organizational culture, importance and influence the organization's performance.

Keywords: organizational culture, influence on the organiza-
tion's performance, performance indicators, staff satisfaction,
engagement.