

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnietė INDRIULYTĖ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO
KOKYBEI**

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
QUALITY OF EMPLOYEES' WORK**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Magistrantė _____
(parašas)

Katedros vedėjas prof. hab. dr. **D. Diskienė**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Asist. dr. **D. Ruželė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

ĮVADAS	3
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS PAGRINDINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA.....	5
1.1. Organizacinės kultūros sampratos ir reikšmingumas	5
1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai	7
1.3. Organizacinės kultūros modeliai	13
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI	18
2.1. Darbuotojų darbo kokybės vertinimas	18
2.2. Darbuotojų darbo kokybės matavimo modeliai	19
2.3. Organizacinės kultūros sąsaja su darbuotojų darbo kokybe.....	23
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI TYRIMO METODOLOGIJA	26
3.1. Tyrimo metodologija.....	26
3.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....	27
3.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos.....	28
4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI TYRIMO REZULTATAI	30
4.1. Pilotinio tyrimo rezultatų analizė	30
4.2. Pagrindinio tyrimo rezultatų analizė	39
LITERATŪRA	55
SANTRAUKA	58
SUMMARY	60
PRIEDAI	62

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Organizacijos kultūra gali užtikrinti konkurencinį pranašumą ir aukštas pozicijas rinkoje, todėl kiekviena organizacija stengiasi sukurti tik jai būdingą organizacinę kultūrą, remdamasi vertybėmis, kūrybiškumu, inovacijomis ir verslumu (Hogan&Coote, 2014). Šiuolaikinėje rinkoje yra svarbu, kad organizacija suprastų savo vidinius procesus, kaip jie funkcionuoja, nes organizacija turi mokėti pakeisti strategiją ir prisitaikyti prie pokyčių rinkoje. Šiuo metu daugelis organizacijų susidūria su iššūkiais dėl Covid-19 pandemijos sukeltomis pasekmėmis. Jeigu pastebimi neaiškumai arba trūkumai, reikia ieškoti būdų kaip juos patobulinti. Organizacinės kultūros formavimo bei darbuotojų darbo kokybės sąveika yra reiškinys, kuris yra aktualus kiekvienos organizacijos procese (Pavlova, 2020, p. 105 - 119). Galima daryti prielaidą, kad šiandieninėje verslo aplinkoje organizacijos, kurios turėjo geresnę organizacinę kultūrą, geriau prisitaikė prie pasikeitusių sąlygų pandemijos metu. Organizacinės kultūros kuriamas darbuotojų pasitenkinimo jausmas daro poveikį darbo kokybei ir rezultatams (Huhtala, Feldt, 2016; Cameron, 2015). Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą, kurios skatina riziką, kūrybiškumą, toleranciją, pagarbą - veiklos rezultatai yra kur kas pranašesni negu kitų organizacijų. Taip yra dėl to, kad tokios organizacijos gali sukurti daugiau produktų, plėsti savo veiklą greičiau nei jų konkurentai. Inovacijas orientuotas dėmesys gali pagerinti ilgalaikius verslo rezultatus. Ir priešingai, jeigu organizacinėje kultūroje vyrauja tokios taisyklės ir procedūros, kurios lemia kūrybiškumo ir savarankiškumo stoką, perdėtą kontrolę - tai turi neigiamos įtakos darbuotojų darbo kokybei ir rezultatams (Naranjo-Valencia et al. 2016). Organizacinės kultūros įvertinimas leidžia organizacijoms nustatyti savo privalumus ir trūkumus, tobulintinas sritis ir potencialias galimybes. Toks vertinimas vadovams padės išsiaiškinti kokios sritys veikia silpnai, kas turėjo įtakos ir sudaryti veiklos gerinimo planą. Organizacinės kultūros vertinimo procesas yra pakankamai sudėtingas, nes egzistuoja daugybė vertinimo modelių ir sunku išrinkti vieną modelį, kuris tiktų pasirinktai organizacijai. Organizacinė kultūra gali būti vertinama remiantis įvairiais kriterijais: vertybės, elgesys, vadovavimo būdas, lyderystė, strateginiai aspektai. Silpna organizacijos kultūra neigiamai daro įtaką darbuotojų darbo kokybei, o tinkama kultūra organizacijoje motyvuoja darbuotojus produktyviau dirbti (Šimanskienė, 2015). Norint pasiekti geresnės darbo kokybės, reikia tobulinti darbuotojų įgūdžius, žinias, komandinį darbą, stiprinti vertybes, kurti motyvacinę sistemą, vengti konfliktinių situacijų. Kadangi bet kurioje organizacijoje yra tam tikrų elementų rinkinys iš kurių susideda organizacijos kultūra, svarbu, išsiaiškinti, kokią įtaką daro šie elementai darbuotojų elgsenai ir darbo kokybei. Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose nelengva, nes reikia išanalizuoti daug kriterijų: elgseną, vertybes, įsitikinimus, prielaidas, vadovavimo stilių, elgesio normas, strategiją (Hopkins, Scott, 2016). Taip pat, sunku nustatyti tiesioginį organizacijos kultūros poveikį darbuotojų

darbo kokybei, kaip ir ją stebėti ir išmatuoti (Barbars, 2015). Nors galima vertinti organizacinę kultūrą kaip visumą vertybių, kurie daro poveikį darbuotojų darbo kokybei. Priešingu atveju, neteisingos organizacinės kultūros vertybės gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų darbo kokybei. Nėra ištirta organizacijos kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei būtent ekspertų požiūriu.

Mokslinė problema: Nepakankamai yra ištirta organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei.

Tyrimo objektas: organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei.

Darbo tikslas: pasirinkus išanalizuota mokslinė literatūra bei ekspertų interviu - tyrimu nustatyti organizacinės kultūros elementų (vertybių, artefaktų, simbolių) įtaką darbuotojų darbo kokybei.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti ir pateikti organizacinės kultūros formavimo ypatumus ir įprastumus;
2. Remiantis literatūros apžvalga išnagrinėti ir nustatyti darbuotojų darbo kokybės vertinimo būdus;
3. Atlikus kokybinį tyrimą - ekspertų apklausą, įvertinti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė; Šiuo metodu buvo išanalizuoti organizacinės kultūros ir darbuotojų darbo kokybės teoriniai aspektai: apžvelgiamos sąvokos, nustatytos sąsajos, palyginamos autorių nuomonės.
2. Kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Siekiant išsiaiškinti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei buvo atliekama ekspertų apklausa. Interviu siekiama sužinoti apie ekspertų patirtį, jų įsitikinimus, nuomones nagrinėjamu klausimu. Toks apklausos būdas pasirinktas, nes galima buvo užduoti papildomus klausimus ekspertui ir taip gauti išsamesnės informacijos iš informantų.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, literatūros apžvalga, tyrimo metodika, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis be priedų – 61 p., 7 paveikslai, 25 lentelės, 40 bibliografinių šaltinių.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS PAGRINDINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA

1.1. Organizacinės kultūros sampratos ir reikšmingumas

Siekiant atskleisti nagrinėjamos temos esmę, reikia išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų. Organizacinė kultūra apibūdinama per socialinių reiškinių spektrą, kuri apibrėžia organizacijos pobūdį ir normas, įskaitant ir organizacijos aprangą, kalbą, elgesį, įsitikinimus, vertybes, prielaidas, simbolius ir autoritetą, mitus, ceremonijas ir ritualus. Tai svarbiausių vertybių rinkinys, kuriuos yra perduodamos organizacijos darbuotojams verbaliai ir neverbaliai, simbolių pagalba, remiantis strategija ir organizacijos veikla (Acar, 2014).

Verta, pateikti ir susisteminti lietuvių ir užsienio mokslininkų organizacinės kultūros sąvokas, kurios pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinės kultūros sąvokos analizė

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis pateiktais šaltiniais)

Autoriai	Apibūdinimas
G. Hofstede (2005, p. 78)	Kolektyvinės sąmonės ugdymas, kas lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką.
V. Mokšis (2007, p. 19)	Organizacijos individualumas, charakterizuojantis vieną ar kitą darbo atlikimo būdą.
L. Šimanskienė (2002, p. 28)	Darbuotojų bendravimo forma, kuri sujungia visų darbuotojų pastangas, siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendromis vertybėmis.
A. Sakalas (2003, p. 18)	Organizacijos darbuotojų sugebėjimas ir požiūris į veiklą, uždavinius, paslaugų teikimą, į bendradarbiavimą, į tikslų įgyvendinimą.
L. Šimanskienė, A. Seilius (2009, p. 214)	Savita organizacijos ideologija, kurioje egzistuoja tam tikri simboliai, normos, atskleidžiamos bendrosios visos organizacijos narių nuostatos apie darbo politiką, kad ji vystytųsi ir patenkintų visų organizacijos darbuotojų poreikius.

Iš pateiktos 1 lentelės matyti, kad organizacinė kultūra apibūdinama labai skirtingai kaip ideologija, bendravimo forma, kolektyvinis ugdymas, modelių rinkinys, organizacinis individualumas, modelių rinkinys. Organizacinė kultūra išreiškiama per organizacijos strategiją,

misiją, viziją, tikslus, filosofiją, taisykles, normas, vertybes, darbuotojų bendravimą, simbolius. Kultūra apima vertybes, kuriose vertybių sistema yra kultūros pagrindas. Vertybės apima visą organizacijos kultūros koncepciją (Kawiana et al., 2018).

Organizacijos kultūra yra visuma įsitikinimų, kuriuos suformavo per tam tikrą laikotarpį organizacijos nariai, spręsdami kylančias problemas, prisitaikydami prie pokyčių ir išorinės aplinkos ir bendradarbiaujant tarpusavyje. Tokiu atveju patirtis perteikiama naujiems organizacijos darbuotojams kaip teisinga kryptis pagal kurią galima vadovautis. Formuojant organizacinę kultūrą, reikia paminėti dvi sąvokas - integracija ir adaptacija. Integraciją galima apibūdinti kaip darbuotojų sugebėjimas dirbti kartu ir vieningai. Tai galima sieti su darbiniais santykiais, darbuotojų komunikacija organizacijoje, koks elgesys jiems priimtinas ar nepriimtinas, kaip tarp darbuotojų paskirstomas autoritetas. Tuo tarpu, adaptacija – tai procesas, kai organizacija prisitaiko prie išorinės aplinkos. Tai reiškia, kaip darbuotojai bendrauja su klientais, o visa organizacija – su konkurentais (Gudonytė, Marčinskas, 2016, p. 20).

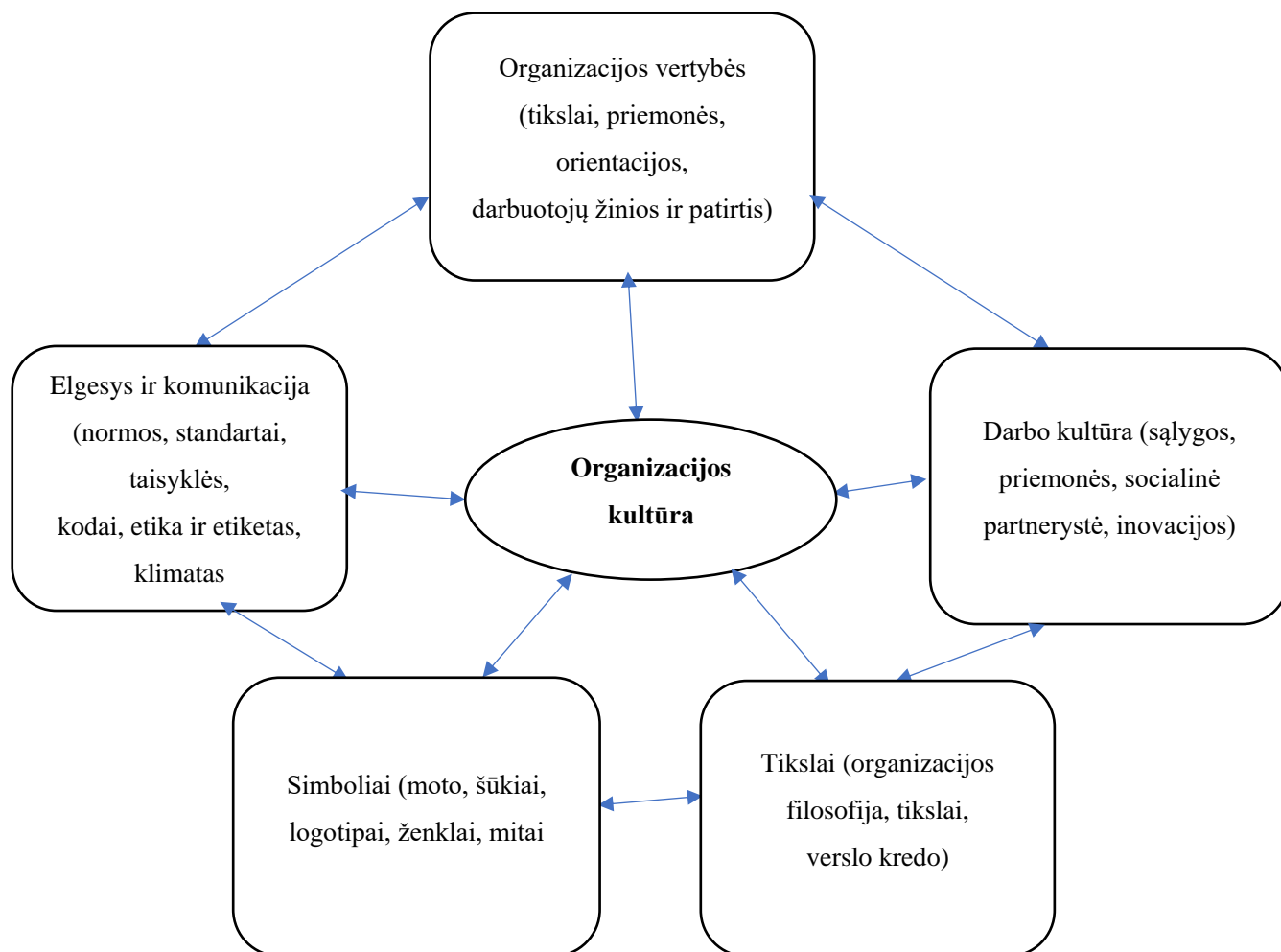
Organizacinė kultūra – „tai kompleksinis, kryptingai ilgą laiką kuriamas reiškinys, kurį darbuotojai veikiau turi pajusti bei įgauti tapatumo suvokimą nei išmokti pritaikyti. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad organizacijos kultūra yra savaime susikuriantis reiškinys, o organizacinės kultūros formavimo procesas – nenutrūkstamas reiškinys, kryptingai formuojamas organizacijos dalyvių“ (Pavlova, 2020, p. 107).

Kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą, kuri lemia jos išskirtinumą lyginant su kitomis tokio pobūdžio organizacijomis, skatina darbuotojų prisirišimo ir tapatumo su organizacija jausmą. Vadovas – tai pagrindinis asmuo, kuris gali suprasti ir perteikti pagrindinę organizacijos filosofiją savo darbuotojams. Organizacinė kultūra padeda motyvuoti darbuotojus, todėl kompetentingi vadovai organizacinės kultūros pagalba kuria savo valdymo strategiją (Zavackienė, Čiegis, 2014).

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinė kultūra - tai nuostatų, taisyklių, įsitikinimų, normų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų. Naudojant tam tikrą filosofiją, įdiegus tam tikras vertybes ir normas, parodoma darbuotojams kaip reikia dirbti, kad organizacija siektų savo tikslų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius. Taip pat, tai gali būti pagrindiniai nurodymai darbuotojams kaip elgtis ir priiminėti sprendimus. Kultūra yra siejama su organizacijos veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Bendrosios vertybės, įsitikinimai, simboliai daro įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacinė kultūra sąveikauja ir su išorine aplinka. Organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos narių bendravimui, produktyvumui, darbo našumui, darbo kokybei. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai plėtoti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai laiko save organizacijos dalimi, reiškiasi ši organizacija turi gerai suformuota kultūrą.

1.2. Organizacinės kultūros elementai ir lygiai

Išanalizavus organizacinės kultūros sąvoką, verta yra apžvelgti iš kokių elementų ji susideda ir kokie egzistuoja organizacinės kultūros lygiai. Apibendrinti pagrindiniai organizacinės kultūros elementai pateikiami yra 1 pav.



1 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Šimanskienė L. ir kiti, 2015)

Pateiktas 1 pav. rodo, kad organizacijos kultūra aprėpia šiuo elementus kaip elgseną, veiksmus ir vertybes, kuriomis vadovaujasi organizacijos žmonės (Gudonytė, Marčinskas, 2016, p. 32). Tikslai ir uždaviniai formuluojami, kai organizacija nori sukurti savo strategiją, peržiūri savo veiklos misiją bei viziją, kuriomis vadovausis ateinančiais metais. Mikalauskas (2007, p. 14) akcentuoja, kad „vizija, misija ir vertybės yra neatsiejamos nuo strateginio planavimo, nes tik šie elementai yra strategijos pagrindas. Formuojant darbo kultūrą yra svarbūs tokie kriterijai kaip inovacijų diegimas, socialinė partnerystė, darbinės sąlygos. Tuo tarpu, kiti mokslininkai pateikia savo organizacinės kultūros elementus, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinės kultūros elementai

(šaltinis: Gudonytė, Marčinskas, 2016)

W. G. Ouchi	T. J. Peters, R. H. Waterman	J. E. Renfeld	W. French, C. Bell
- Įsipareigojimas darbuotojams	- Polinkis veikti	- Darbo erdvė	- Misija
- Darbo įvertinimas	- Glaudus bendradarbiavimas su klientais	- Darbuotojų apranga	- Tikslai
- Karjera	- Autonomijos siekis	- Laikas	- Hierarchija
- Kontrolė	- Produktyvumas	- Planavimas	- Efektyvumas
- Sprendimų priėmimas	- Dėmesys vadovavimui	- Atsakomybė	- Vertybės
- Atsakomybė darbuotojams	- Bendrumo laikymasis	- Valdymo struktūra	- Vaidmenys
	- Laisva bendravimo forma	- Kreipiniai	- Valdžia
	- Savarankiškas veikimas	- Darbo stilius	- Santykiai
		- Problemų sprendimas	- Emocijos
		- Verslo stilius	- Norai
		- Santykiai	- Reikalavimai
		- Atmosfera	- Pasitikėjimas
		- Tradicijos	- Atvirumas
		- Darbo etika	- Rizika
			- Požiūriai

Iš pateiktos 2 lentelės matyti organizacinės kultūros elementų gausą. Vieni autoriai pabrėžia pagrindinius organizacinės kultūros elementus, kiti akcentuoja ir karjeros galimybes, valdžią, galimybę priimti sprendimus, darbuotojų produktyvumą, rizikingumą, atvirumą.

Tuo tarpu, Lietuvos mokslininkai savo mokslinėse darbuose pateikia tokius organizacinės kultūros elementus kaip (Šimanskienė, Sandu, 2013).

1. *Vertybės, nuostatos ir normos* - formuoja darbuotojų požiūrį kaip teisingai elgtis darbe, kokiomis taisyklėmis vadovautis. Organizacijos kultūros taisyklės ir vaidmenys dažnai daro įtaką organizacijos valdymo stiliui. „Kultūrinės vertybės yra ilgalaikio organizacijų vystymosi charakteristikos, apimančios būdą, kuriuo darbuotojai traktuoja savo užduotis, sprendimus, kolegas, organizacijos valdymą, savo reakcijas ir požiūrius į įvykius ir plėtrą“ (Šimanskienė, Sandu, 2013).

2. *Organizacijos politika* – svarbus organizacinės kultūros elementas, kuris susideda iš strategijos, tikslų ir uždavinių ir numatomus ateities planus.
3. *Organizacijos vizija ir misija* – tai pagrindinė kryptis, organizacijos prioritetai, nusistatymai, kuo organizacija tikisi ateityje.
4. *Organizacijos filosofija ar ideologija* nurodo kryptį ir būdus, kaip siekti tam tikrų rezultatų.
5. *Herojai ir pasakojimai* – tai organizacijos tradicijos, jos istorija, prisiminimai, lyderiai, šventės, ypatingos progos.
6. *Materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos* pateikia daug informacijos apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, sukurti logotipai, aprangos detalės. Simboliai ir ritualai yra kuriami per visą laikotarpį kartu su darbuotojais, siekiant didinti jų įsitraukimo laipsnį (Afzali, 2015).
7. *Organizacijos kalba ir bendravimas* – informacijos perdavimas ir interpretavimas. Tai parodo organizacijos narių bendravimo meną ir kultūrą, jų etiketą, mokėjimą užmegzti ryšį, komandinį darbą (Gudonytė, Marčinskas, 2016, p. 32).
8. Organizacinis klimatas yra vienas iš pagrindinių ir svarbių organizacinės kultūros elementu, jis parodo kaip efektyviai tarpusavyje bendrauja organizaciniai nariai: kuo aiškiau išdėstyti organizacijos principai bei vertybės, tuo stipresnis organizacinis klimatas (Schneider ir kt., 2013). Taip pat, jis gali reikšti darbo aplinką ir ją supančius faktorius, elgesio modelius ir tarpasmeninį bendravimą. Šis elementas turi sąsajas su organizacijos identitetu ir yra organizacijos individualumo laipsnio atspindys. Tuo tarpu, identitetas suvokiamas organizacijos išskirtinumas, jos kredo, kuris padeda atpažinti ir reprezentuoti organizaciją tiekėjams, klientams, konkurentams, išorinei aplinkai (Laftos ir kt. 2016).

Taigi, darbuotojo identifikavimas reiškia, kad jis jaučiasi organizacijos dalimi, supranta organizacijos vertybes, vadovaujasi jomis, griežtai laikosi organizacijos taisyklių ir elgesio normų, didžiuojasi būdamas savo organizacijos nariu. Kai darbuotojas ilgą laiką dirba organizacijoje, jis įsisavina jos nuostatus ir jos vertybės tampa individualiomis darbuotojo vertybėmis, užimdamos tvirtą poziciją jo elgesio modelyje (Pavlova, 2020, p. 110).

Norėję apžvelgti ir išanalizuoti M. G. Treffy, M. Pauline J., Kotler, L. Heskett, E. H. Schein organizacinės kultūros lygmenis, jų pagrindinę esmę, kokie iš lygmenų yra populiariausieji ir daugiausia nagrinėjami mokslinėje literatūroje. (žr. 3 lentelę)

3 lentelė. Organizacijų kultūrų lygmenys

(šaltinis: Staniulienė, Dilienė, 2014)

Autoriai	Organizacijos kultūros lygmenys	Apibūdinimas
M. G. Treffy	Praktika ir elgsena	Kaip viskas daroma.
	Pagrindinės prielaidos	Įsitikinimai ir vertybės.
M. Pauline J.	Matomas lygmuo	Organizacinės elgsenos modeliai, fizinę ir socialinę aplinką, verbalinę ir neverbalinę kalbą organizacijoje. Aiškiai pastebimi aspektai.
	Nematomas lygmuo	Susijęs su taisyklėmis, vertybėmis ir normomis. Pokyčiams įvykdyti reikalingas laikas ir pastangos, tačiau rezultatai pasiteisina, nes šis lygmuo tiesiogiai daro įtaką matomajam lygmeniui.
Kotler L. Heskett	Matomas lygmuo	Sudarytas iš elgsenos modelių ir stiliaus. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro vieningą sistemą.
	Nematomas lygmuo	Bendros vertybės ir nuostatos. Šis lygmuo sunkiau keičiamas. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro sistemą.
E. H. Schein	Organizacinės kultūros artefaktai	Lengviausiai pastebimas organizacijos kultūros lygmuo. Šiame lygyje organizacijos kultūra mums atrodo labai aiški ir daro tiesioginį emocinį poveikį.
	Deklaruojami įsitikinimai ir vertybės	Apima įvairius organizacijos rašytinius šaltinius ir juose viešai skelbiamas bei deklaruojamas organizacijos vertybes, įsitikinimus. Šiam lygmeniui atstovauja: vizija, misija, strategija, žmogiškųjų išteklių programa, darbuotojų pareigybių nuostatai, etikos kodeksas, elgesio standartai, kiti dokumentai.
	Pagrindinės prielaidos	Tai organizacijos (ir jos narių) filosofija,

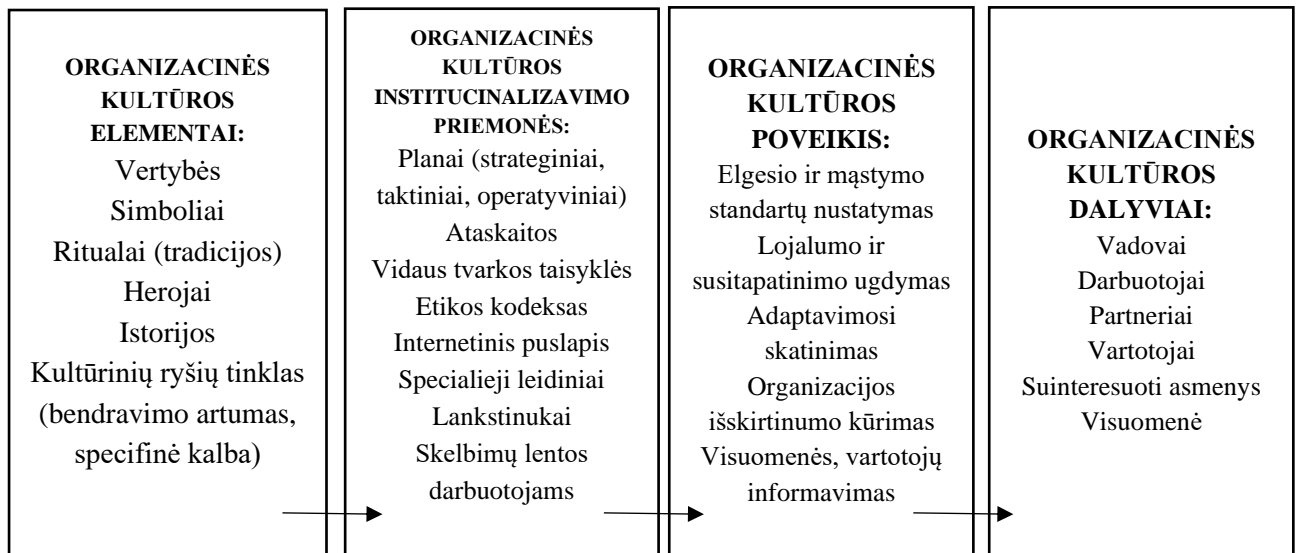
		<p>pasaulėžiūra, numatyta (užprogramuota) organizacijos narių reakcija į jiems jau pažįstamus (praeities) įvykius ir dar nežinomus (ateities). Pagrindinės prielaidos: tikrovės ir tiesos supratimas apie tam tikrus dalykus; laikas ir jo lankstumo sąvoka; erdvės supratimas (nuosavybė, intymumas, simboliai); žmogaus prigimties supratimas; žmonių veiklos supratimas; žmonių santykių supratimas.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kalbant apie matomąjį kultūros lygmenį, nustatyta, kad jis apima darbuotojų elgesio normas, etiką, bendravimą, aprangos stilių. Šių pagrindinių taisyklių seni darbuotojai mokina naujus darbuotojus arba nauji darbuotojai perima elgesio pavyzdį iš senų darbuotojų. Nematomas kultūros lygmuo – tai priimtose ilgalaikės vertybės ir nuostatos, nerašytinės taisyklės, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai ir remiantis kuriomis formuojasi darbuotojų elgesio modelis (Staniulienė, Dilienė, 2014).

„Scheino organizacinės kultūros modelis yra ne tik vienas iš žinomiausių, bet ir vienastai padeda pasiekti aukštą abstrakcijos ir sudėtingumo mažinimo laipsnį. Jį daugiausia sudaro trys sritys: pagrindines prielaidas, vertinamas vertybes ir artefaktus. Ji išskiria pastebimą ir nepastebimą kultūros elementus. Todėl tampa aišku, kad tarp šių sričių yra tam tikra hierarchija. Matomas elgesys daro įtaką ir yra veikiamas nepastebimų prielaidų per taisykles“ (Gudonytė, Marčinskas, 2016, p. 19).

Kiekvienas organizacijos darbuotojas ateina į organizaciją su savo vertybėmis, kurios svarbios suvokiant ir priimant organizacijos vertybes. Todėl subjektyvi organizacinė kultūra yra tokia, kokią ją supranta organizacijos darbuotojai, atsižvelgdami į savo asmenines vertybes ir įsitikinimus (Veinhardt, Gulbovaitė, 2012). Galima teigti, kad organizacijos ir asmens vertybių atitikimas labai svarbus, taip galima bus išvengti neaiškumų ir nesusipratimų vykdant užduotis, bendraujant su darbuotojais, vadovybe.

Verta, pateikti modelį, kuriame matyti kokia seka poveikis pereina prie žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitų organizacijos elementų, tokiu būdu išskiriant svarbiausius kiekvieno segmento aspektus. (žr. 2 pav.)



2 pav. Organizacinės kultūros institucionalizavimas

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Pavlova, 2020)

Organizacinės kultūros institucionalizavimo modelyje matyti, kad institucionalizavimo priemonės apima strateginius ir operatyvinius planus, ataskaitas, vidaus tvarkos taisykles, etikos kodeksą, internetinį puslapį, specialiuosius leidinius, lankstinukus, skelbimo lentas darbuotojams. Šios priemonės atlieka reikšmingą vaidmenį formuojant elgesio ir mąstymo standartus, lojalumo ugdymą, skatina adaptaciją, kuria organizacijos išskirtinumą, informuoja vartotojus.

Šiame modelyje matyti kaip „formalios vidaus elgesio taisyklės turi padėti esamiems darbuotojams orientuotis organizacijos skleidžiamose vertybėse bei sieti savo priimamus sprendimus su jos pageidaujama rezultatais. Kiekvienas atskiras aspektas turi savo svorį priklausomai nuo motyvo bei konteksto, kuriame atsiduria darbuotojas, o atsiradus konfliktinei situacijai vadovas visuomet turi galimybę priminti apie įsteigtą taisyklių bazę. Periodiškumas šiuo klausimu kaip priminimo funkcija: nauji darbuotojai turi galimybę susipažinti, o jau kurį laiką dirbantys asmenys atnaujina žinias arba papildo jas naujais punktais“ (Pavlova, 2020, p. 114).

Apibendrinant, galime teigti, kad organizacinės kultūros elementų yra daug. Labiausiai nagrinėjami tai vizija ir misija, vertybės, nuostatos ir normos, politika, ideologija, filosofija, kalba. Mažiau dėmesio yra skiriama tokiems organizacinės kultūros elementams kaip darbo įvertinimui, atsakomybei, karjerai, problemų sprendimui, valdymo struktūrai, planavimui. Tačiau visi šie elementai yra svarbus nagrinėjant organizacinę kultūrą. Apžvelgus M. G. Treffy, M. Pauline J., Kotler, L.Heskett, E. H. Schein organizacinės kultūros lygmenis, nustatyta, kad egzistuoja tiek matomas tiek nematomas lygmuo. Nematomas lygmuo apima taisykles, vertybes, nuostatas – tai kas yra nematoma. Matomą lygmenį galima matyti, kaip darbuotojai elgesį, kaip rengiasi, kaip bendrauja, kaip sprendžia konfliktus, kaip aptarnauja klientus. Tuo tarpu, Scheino organizacinės kultūros modelis susideda iš tokių lygmenų kaip organizacinės kultūros artifaktai, pagrindinės prielaidos,

deklaruojami įsitikinimai ir vertybės. Taigi, organizacinė kultūra susideda iš elementų ir lygmenų. Jos dalyviai yra vadovai, dalyviai, partneriai, vartotojai, suinteresuoti asmenys. Organizacinės kultūra daro poveikį darbuotojų adaptacijai organizacijoje, ugdymui, motyvavimui, informavimui, susitapatinimo ugdymui, mąstymo standartų nustatymui.

1.3. Organizacinės kultūros modeliai

Organizacijų kultūros modeliai turi svarbią reikšmę įvairiems organizaciniams procesams, tad jų kūrimas ir analizavimas turi būti kruopštus ir išsamus. (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. **Organizacinės kultūros vertinimo metodikos**

(šaltinis: Paužuolienė, 2015)

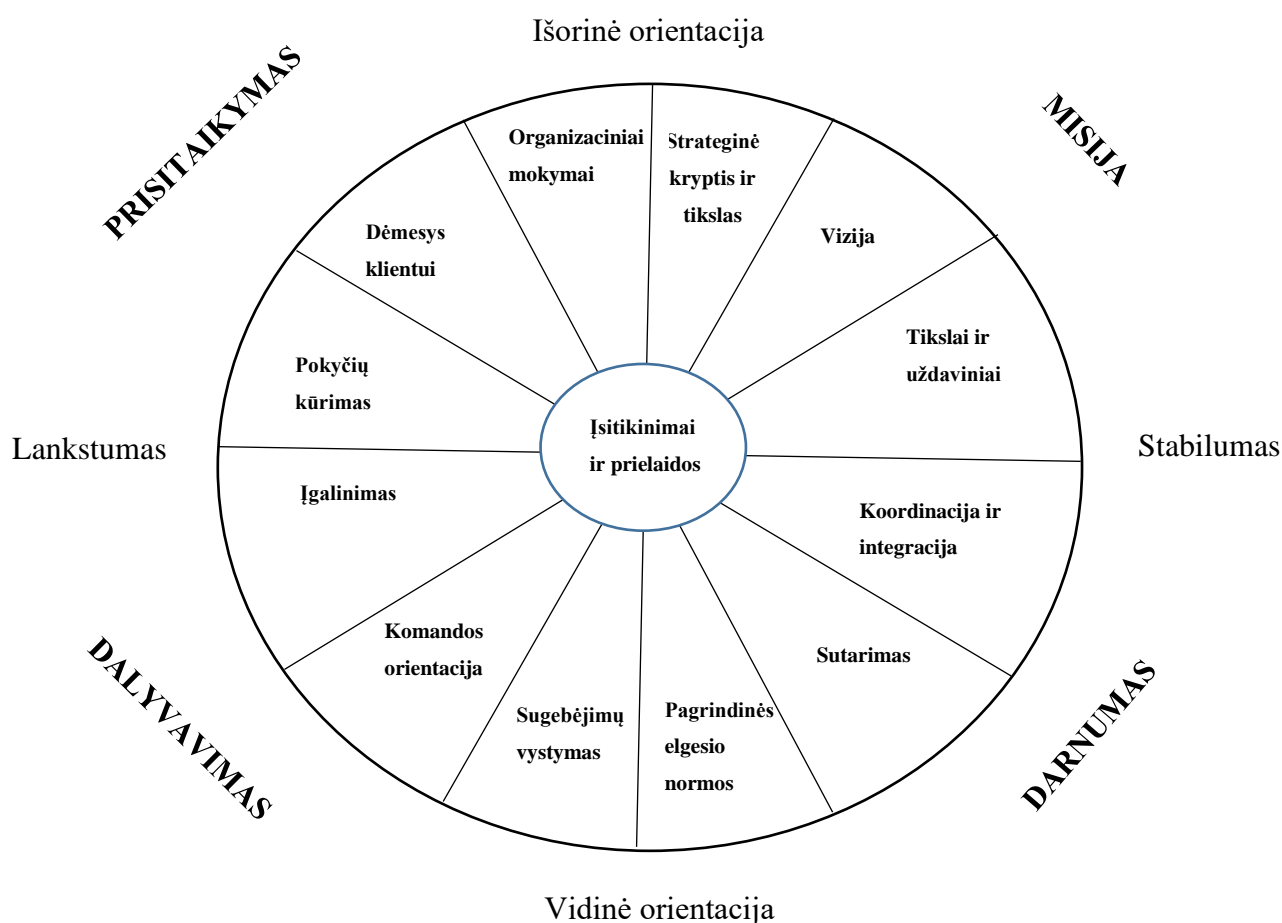
Mokslininkai	Vertinimo metodikos
K. Cameron ir R. Quinn (1999; 2001)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. <i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>)
Ch. A. O’Reilley ir kt. (1991)	Organizacinės kultūros suderinamumo metodas (angl. <i>Organization Culture Profile – OCP</i>)
D. R. Denison (2006 ¹)	Denisono organizacinės kultūros vertinimo modelis (skalė) (angl. <i>Denison Organizational Culture Scale – DOCS</i>)
R. Reigle (2001)	Organizacinės kultūros vertinimo įrankis (angl. <i>Organisational Culture Assessment Tool – OCA</i>)
L. Šimanskienė, L. Sandu (2013)	<i>Organizacinės kultūros vertinimo metodas</i>
D. Curteanu, I. Constantin (2010)	Organizacinės kultūros diagnozavimo modelis (angl. <i>Organizational culture diagnostics models</i>)

¹Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group.*

Iš pateiktos 4 lentelės matyti, kokie mokslininkai kokias organizacinės kultūros vertinimo metodikas sukūrė: K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument–OCAI*) (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, 2015), D. Denison (2006) organizacinės kultūros vertinimo modelis (angl. *Denison Organization Culture Scale – DOCS*).

D. R. Denison savo modelyje pateikia organizacijos kultūros bruožus – nuo įsitikinimų ir prielaidų iki aiškių struktūrų ir praktikų. „Jis išskyrė pagrindines keturias kultūros charakteristikas, į kurias organizacija turėtų atsižvelgti: įtraukimas (darbuotojų įgalinimas, komandinė orientacija, tobulinimo galimybės); prisitaikymas (pokyčių inicijavimas, orientavimasis į klientus, organizacinis mokymasis); nuoseklumas (pagrindinės vertybės, susitarimai, koordinacija ir integracija); misija (strateginės kryptys, tikslai ir siekiai, vizija)“ (Šimanskienė, Sandu, 2015, p. 205).

Verta, pateikti grafiškai ir išanalizuoti pagrindinius aspektus Denison modelio. Įsitikinimai ir prielaidos yra centrinė organizacinės kultūros modelio ašis. Jie sąlygoja organizacijos veiksmus, kurie yra pastebimi ir yra apibūdinami keturiais pagrindiniais bruožais arba dimensijomis: prisitaikymu, dalyvavimu, darnumu ir misija (Fey&Denison, 2006). (žr. 3 pav.)



3 pav. **D. R. Denison teorinis organizacijų kultūros modelis**
(šaltinis: Fey&Denison, 2006)

Nagrinėjant Deniso modelį pastebima, kad prisitaikymas apima:

- 1) Organizacinį ugdymą, mokymus, seminarus, kvalifikacijos kėlimą
- 2) Parodomą dėmesį klientui;
- 3) Prisitaikymą prie kliento poreikių;

Jeigu organizacija efektyviai funkcionuoja šioje dimensijoje, ji yra lanksti, ji gali pasiekti labai gerų rezultatų. Organizacijos, kurios greitai moka reaguoti į pokyčius, gali keisti savo strategiją jeigu keičiasi klientų elgsena. Jos nebijo rizikuoti, mokosi iš klaidų, priima teisingus sprendimus (Smerek&Denison, 2007).

Dalyvavimo bruožas šiame modelyje pasireiškia per tokius elementus kaip:

- 1) Įgalinimas;
- 2) Komandinis darbas;
- 3) Sugebėjimų vystymas.

Organizacijos su stipria organizacine kultūra įtraukia savo darbuotojus į sprendimo priėmimą, skatina komandinį darbą ir lavina žmogiškuosius gebėjimus. Visi darbuotojai jaučiasi reikšmingi organizacijoje. Aukšti rezultatai šioje dimensijoje rodo darbuotojų atsakingumą, lojalumą organizacijai, stengiasi jos labui (Gillespie et al., 2008).

Darnumo bruožas šiame modelyje apima:

- 1) Pagrindines elgesio normas;
- 2) Sutarimą;
- 3) Koordinaciją ir integraciją.

Stipri organizacinė kultūra pasižymi tvirtomis elgesio normomis, stabilumu, gera koordinacija, tinkamais susitarimais. Vadovai ir pavaldiniai sugeba rasti sutarimą, sutarti dėl vieningos nuomonės. Darnumas tai teisingas mąstymas ir požiūris į valdymą, procesus.

Kiekvienoje organizacinėje kultūroje svarbi jos misija.

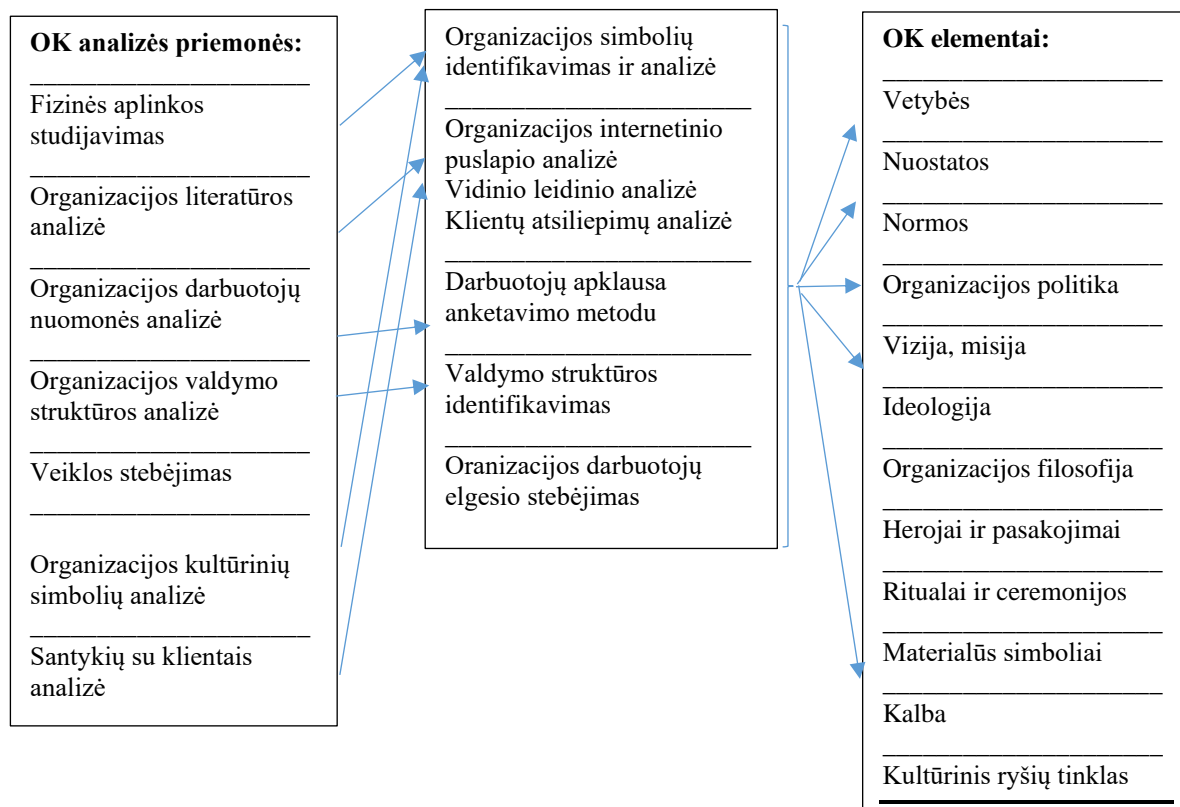
Šis bruožas apima:

- 1) Viziją;
- 2) Tikslus ir uždavinius;
- 3) Strateginę kryptį ir tikslą.

Suformuojant ir perteikiant misiją teisingai galima nusakyti kryptį organizacijos darbuotojams kaip veikti. Produktiviai dirbančios organizacijos supranta savo paskirtį, strateginius tikslus, misiją, viziją (Smerek, Denison, 2007).

Organizacinę kultūrą galima vertinti ir Staniulienės (2010²) taikomu metodu. (žr. 4 pav.)

²Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra: mokomoji knyga [elektroninis išteklius].



4 pav. Organizacinės kultūros vertinimo metodas

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Šimanskinie, Sandu, 2015)

Remiantis S. Staniulienė (2010) buvo sukurtas organizacinės kultūros vertinimo metodas, kuris apima 12 organizacinės kultūros elementų: filosofiją, kalbą, nuostatas, normas, ideologiją, ritualus, kalbą, simbolius, filosofiją, vertybes, herojus.

„Vadovas stebėdamas aplinką, gali pats išanalizuoti savo organizacijos elementus (simbolius, vertybes, elgseną), nustatyti kaip jie funkcionuoja. Kultūriniai tyrimai gali būti nagrinėjami kokybiškai ir kiekybiškai. Kokybiniai tyrimai (ekspertų interviu) padeda plačiau pamatyti kultūros vaizdą. Tuo tarpu, atliekant darbuotojų apklausą anketomis, galima įvertinti jų požiūrį į organizacijos organizacinę kultūrą ir apklausti didesnę darbuotojų skaičių. Ekspertinis interviu labiau tinka siekiant išsiaiškinti organizacijos vadovų požiūrį į nagrinėjamą organizacinę kultūrą. (Šimanskienė, Sandu, 2015. P. 207)

Paužuolienė ir kiti (2016) pateikė ir išnagrino „Organizacinės kultūros vertinimo socialiai atsakingoms įmonėms modelį“, „kuriam išskiriami dažniausiai pasikartojantys kriterijai: vertybės; komandinis darbas ir bendradarbiavimas; bendravimas organizacijoje; herojai (lyderiai); simboliai; istorijos; ritualai (tradicijos); požiūris į klientą; vizija, misija, tikslai; vadovavimas; inovacijos; socialinė atsakomybė. Organizacijų vadovų mąstymas paremtas darbuotojų supratimu, atvira komunikacija ir tarpusavio pagarba. Darbuotojų pasitikėjimas remiasi vertybių sistema, kuri tradicijas

susieja su šiandiena, vienija praeitį su ateitimi. Vertybės apibūdinamos kaip vieninga sistema, kurios yra svarbios kiekvienam organizacijos nariui” (Paužuolienė ir kiti, 2016, p. 108).

„Geriausias būdas analizuoti pagrindines vertybes ir įsitikinimus – tai naudojimas procedūrų analizės scenarijų, kurie atspindi respondentų reakciją į šių scenarijų svarbą jų organizacijos kultūrai.“ (Šimanskienė ir kiti, 2015, p. 315).

Tarptautiniu mastu K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) pripažinta metodika yra skirta OK kiekybiniam įvertinimui. Remiantis šia metodika, galima įvertinti svarbiausius organizacijos aspektus. Be to, organizacinė kultūra galima analizuoti keliais būdais. Ši metodika paremta vertybių technika. Ji turi dviejų tipų matavimą: turinio ir pavyzdžio.

Kalbant apie turinio matavimus, galima teigti, kad jie priskiriami organizacijos kultūriniam aspektams, kurių vaidmuo – užuominos scenarijuose, padedančios darbuotojams skirti kultūros vertybes savo organizacijoje. Pavyzdžio matavimai susieti su organizacinės kultūros profiliu, kuris yra nustatomas naudojant vertinimą balais pagal tam tikrą metodiką“ (Šimanskienė, 2015, 315).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) organizacinės kultūros vertinimo modelyje analizuojami tokie kriterijai kaip:

- 1) Pagrindinės organizacijos charakteristikos;
- 2) Lyderiavimo stilius organizacijoje;
- 3) Vadovavimo stilius ir požiūris į darbuotojus;
- 4) Mechanizmai, kurie padeda suvienyti ir integruoti žmones;
- 5) Strateginiai akcentai: misija, vizija, tikslai;
- 6) Sėkmės rodikliai, kurie rodo už ką yra apdovanojama ir skatinama (Šimanskienė, 2015, 315).

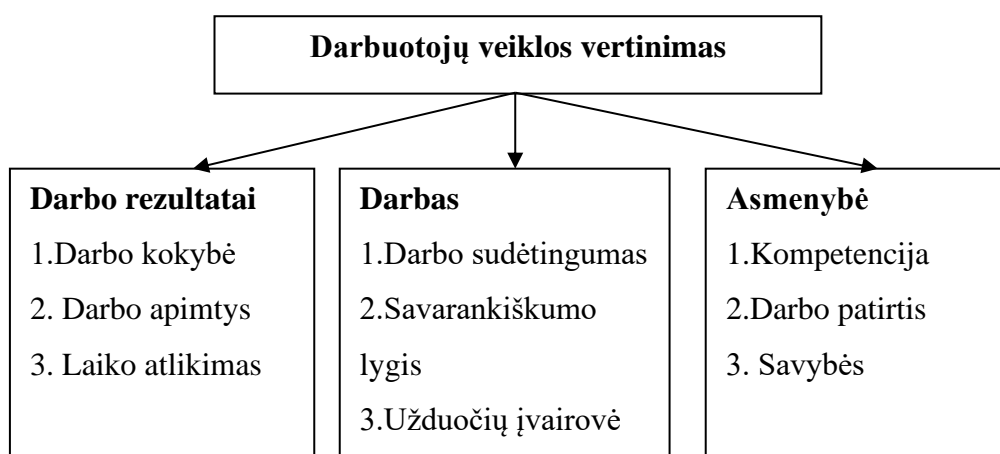
Šią metodiką galima lengviau naudoti, nes ji yra sudaryta klausimyno formos pagrindu. „Klausimynas susideda iš dviejų dalių, iš kurių kiekviena reikalauja atskirų atsakymų į šešis klausimus. Kiekvienas klausimas yra skirtas apibūdinti tam tikrus organizacijos aspektus, pvz., valdymo stilių arba kaip nustatomi organizacijoje sėkmės kriterijai. Respondentų vertinimas susideda iš keturių variantų, kurių kiekvienas atitinka tam tikrą kultūros tipą (klanas, adhokratija, biurokratija, rinkos). Vertinimo procesas yra paprastas: tarp šių keturių variantų respondentas turi paskirstyti 100 balų, suteikiant aukščiausią rezultatą alternatyvai, kuri geriausiai tinka jo organizacijai“ (Šimanskienė, 2015, p. 314).

Apibendrinant, galima teigti, kad tirti finansinės institucijos organizacinę kultūrą tiktų K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999), nes jis yra gana išsamus ir naudoja keturis iš šešių pagrindinių organizacijos kultūros aspektų: dominuojančios savybės, darbuotojų valdymas, organizacijos ir sėkmės kriterijai, nes autoriai neturėjo informacijos apie kitas dvi dimensijas: vadovavimo stilių ir strateginį fokusavimą. Pirmasis yra glaudžiai susijęs su darbuotojų dimensijos valdymu, o antrasis yra panašus į sėkmės aspekto kriterijus.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI

2.1. Darbuotojų darbo kokybės vertinimas

Darbuotojų darbo rezultatus galima vertinti pagal tam tikrus standartus, kriterijus, kurie turi būti anksčiau nustatyti ir suderinti. Darbuotojų veiklos vertinimo turinys susideda iš trijų elementų (žr. 5 pav.):



5 pav. Darbuotojų veiklos vertinimas

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Parfionova, Ginevicius, 2017)

Galima teigti, kad darbuotojai gali būti vertinami trejais būdais pagal darbo rezultatus, patį darbą (per kiek laiko atliko darbą, kokio sudėtingumo yra darbas, užduočių įvairovė, atsakomybės lygis, pobūdis ir laipsnis, kūrybinių žinių taikymas) ir asmenybę (pastangos, iniciatyvumas, turimi įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, organizaciniai gebėjimai, drausmė, iniciatyvumas, sugebėjimas priimti sprendimus, mokėjimas išvengti konfliktus, sugebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, prisitaikymas kolektyve) (Parfionova, Ginevicius, 2017, p. 157).

Nustatant veiklos vertinimo kriterijus, reikia nuspręsti, kokie veiklos elementai ar aspektai bus vertinami. Svarbu, apgalvoti ir nustatyti kiekvieną kriterijų, kurį bus norima įvertinti, nes klaidingų kriterijų pasirinkimas gali lemti netinkamus tyrimo rezultatus. Jei darbuotojas žino, kad bus vertinama atliekamo darbo kiekybė, jis stengiasi pasiekti kuo didesnę darbo produktyvumą. (Lipinskienė 2012).

Planuodama įvertinimus organizacija turi apgalvoti, kokie kriterijai gali įvertinti darbuotojo atliekamo darbo aspektus. Šie rodikliai turi būti vienodi visiems to paties lygio pareigasturintiems darbuotojams. Siekiant įvertinti darbuotojų darbo rezultatus (kokybę) į kriterijų sąrašą reikia įtraukti:

1. Įgūdžius bei savybes, kuriuos darbuotojai gali keisti, tobulinti, gerinti;
2. Įgūdžius ir savybes, kuriuos galima tiesiogiai stebėti darbe, aprašyti juos;

3. Vertinti tokį elgesį, įgūdžius ar savybes, kuriuos darbuotojai gali realizuoti savo darbe (turi tam sąlygas, įgaliojimus ir kitas galimybes)” Parfionova, Ginevicius, 2017, p. 157).

Svarbu, ne tik nustatyti kriterijus, bet ir juos išnagrinėti, suderinti su darbuotojais, kurie bus vertinami.

Darbuotojų darbo kokybės vertinimo rezultatai priklauso nuo pasirinktų metodų. Geriausiai taikyti tiek kokybinius tiek kiekybinius tyrimo metodus. Tada tyrimai bus išsamūs. Norint gauti pilną vaizdą, reiktų derinti tiek kiekybinį, tiek kokybinį metodus. Tai vadinama daugiakriterinis vertinimo modelis (Jurevičienė, Komarova 2010).

Darbuotojų darbo rezultatų ir kokybės nustatymui svarbus ne tik darbuotojo elgseną pagal vertybes, bet ir kiekybiniai darbuotojo rezultatai (pvz., mėnesio iškeltų tikslų vykdymas, %). Klientų pasitenkinimo tyrimus irgi naudingai atlikti vertinant darbuotojų darbą. UPSEL rodiklis - tai kliento noras išleisti daugiaupinių, nei planavo (Patel, 2015).

Egzistuoja įvairūs veiksniai, turintys įtakos darbuotojų rezultatams, kurie prisideda prie organizacijos kultūros: organizacinė vertė, organizacinis klimatas, vadovavimo stilius ir darbo procesai. Į vertinimo kriterijų sąrašą, svarbu, įtraukti darbuotojo kompetenciją ir išsilavinimą, darbo stažą. (Wambugu, 2014).

Nustatyta, kad darbuotojų išskirtinės savybės kaip gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, komunikacijos gebėjimai, komandinis darbas, savarankiškumas, atsakingumas, talentas, unikalūs gebėjimai gali teigiamai įtakoti darbo rezultatus, nes talentingi darbuotojai pasižymi gebėjimu priimti sprendimus, kurie gali pakelti darbuotojų konkurencingumo lygį (Daniel, Ibrahim, 2018).

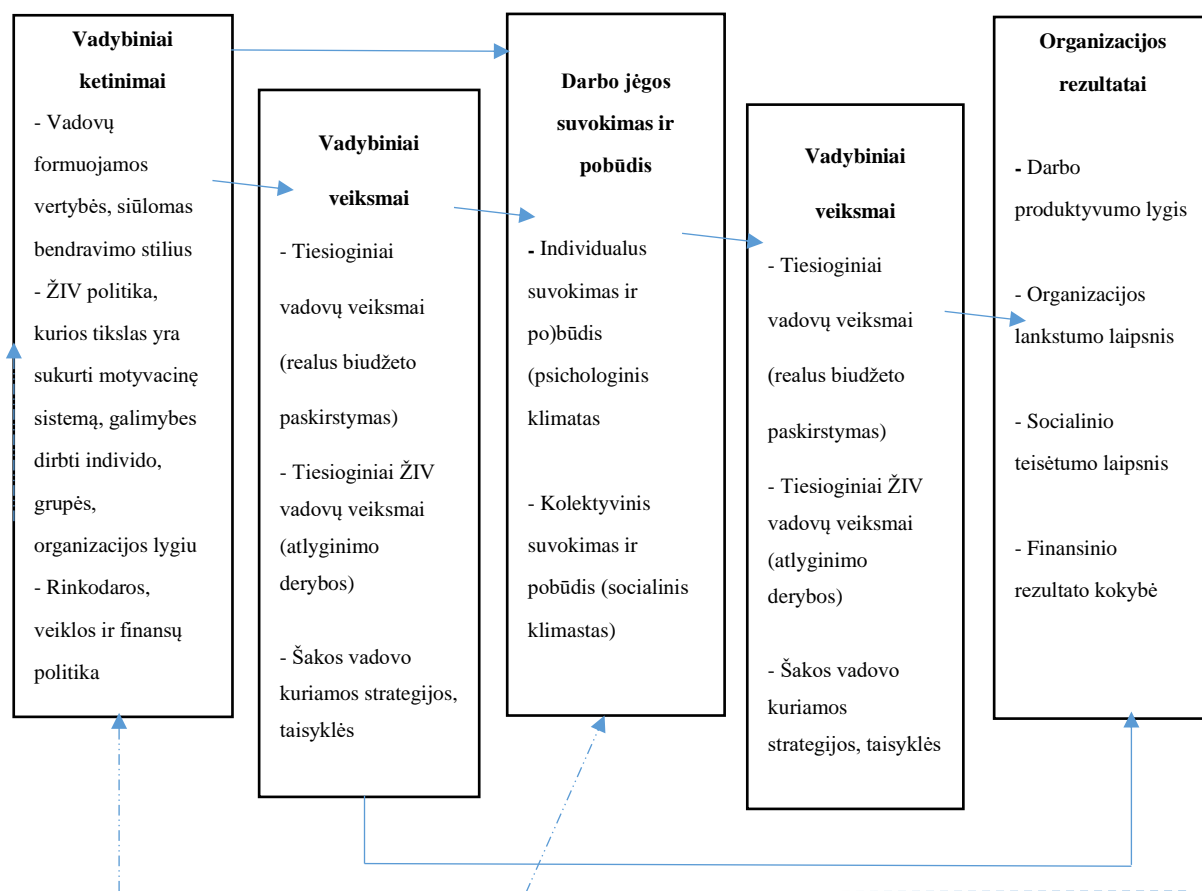
Galima teigti, kad darbuotojų darbo kokybė priklauso nuo tokių veiksnių kaip jų vertybės, išsilavinimas, darbo patirtis, kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų ugdymas (Hecklaui ir kt., 2016). Taip pat, vertinimui, svarbus, ir išoriniai kriterijai tokie kaip klientų pasitenkinimas aptarnavimu, klientų atsiliepimai, klientų nuomonė.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojai gali būti vertinami tiek kokybiniais tiek kiekybiniais rodikliais. Kiekybiniai darbo kokybės rodikliai apima darbo apimtį, darbo rezultatus, terminą, patenkintų klientų skaičių, užsakymo skaičių, aptarnavimo asmenų skaičių. Tuo tarpu, kokybiniai rodikliai vertinami per atsakomybės lygį, iniciatyvumą, drausmę, sugebėjimas prisitaikyti kolektyve, naujų idėjų pateikimą, mokėjimą išvengti konfliktus.

2.2. Darbuotojų darbo kokybės matavimo modeliai

Kiekviena organizacija norėtų, kad darbuotojai atliktų savo darbą kokybiškai, todėl kai kurie iš organizacijų naudoja arba sukūria didelio našumo darbo sistemas. Tačiau, prieš diegiant tokias sistemas reikia įvertinti ar darbuotojai išnaudoja visas savo galimybes atliekant savo funkcijas

(Pavlova, 2020, p. 110). Visa organizacija yra kaip socialinis tarpusavyje sąveikaujantis tinklas, veikiantis pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus (Soltis ir kt., 2018). Didelio našumo darbo sistemų modelis pateiktas (6 pav.)



6 pav. Didelio našumo darbo sistemų naudojimo procesas

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Pavlova, 2020)

Modelis rodo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų rinkinį, kuris nukreiptas į organizacijos našumo didinimą. Modelyje aprašyta, kad darbuotojų rezultatus įtakoja tokie veiksniai kaip vadovų formuojamos vertybės, bendravimo stilius, motyvacinė sistema, psichologinis ir socialinis klimatas, žinių ir įgūdžių didinimas, bendradarbiavimo lygis, pasitenkinimas darbu, darbuotojų įsipareigojimo laipsnis.

Darbuotojų produktyvumo lygio didėjimas yra laikomas stiprios organizacinės kultūros pamatu (Shin, Konrad, 2017). Siejant didelio našumo darbo sistemas su šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo plėtra, gali būti pasiekti tokie rezultatai kaip:

1. Darbuotojų veiklos efektyvumo gerinimas;
2. Organizacinės veiklos efektyvumo gerinimas ir rezultatas;
3. Gebėjimų, žinių ir kompetencijų įgijimas ir vystymas;
4. Potencialo ir gebėjimų augimas (Pavlova, 2020).

Taip pat, modelyje matyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas tiesiogiai susijęs su organizacine kultūra. Pavyzdžiui, įvedant tam tikras taisykles gali būti koreguojamas žmonių elgesys. Vadybinėmis priemonėmis galima tobulinti darbuotojų bendravimą, nuostatas, supratimą (Steg ir kt., 2014).

Vertybės yra organizacijos pamatas, darbuotojai privalo vadovautis vertybėmis ir paisyti taisyklės. Tuo tarpu, vadovai turi teisę reikalauti pageidaujamos elgsenos iš darbuotojų. „Tvarkos ir elgsenos taisyklės įpareigoja ne vien darbuotojus laikytis organizacijos taisyklių, bet ir vadovus laikytis poilsio laiko skyrimo tvarkos. Šios taisyklės yra organizacinės kultūros dalis, pateiktame modelyje matoma, kokie elementai daro įtaką visos organizacijos veiklai, taip pat išskirtos institucionalizavimo priemonės, kurios turi svarbų vaidmenį darbuotojų elgsenos kontrolei“ (Pavlova, 2020, p. 109).

Pagrindiniai personalo darbo vertinimo tikslai yra šie: darbo užmokesčio pakeitimas; atitiktis/neatitiktis einančioms pareigoms; grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas; darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija; darbuotojų karjeros plėtotė; organizacijos planų koregavimas, įmonės veiklos standartų įtvirtinimas; vertinimas už atliktą darbą per apibrėžtą laiko tarpą; tam tikrų rezultatų pasiekimas; veiklos gerinimas (Parfionova, Ginevicius, 2017, p. 158).

Kai kurios organizacijos norint įvertinti darbuotojus pagal rezultatus naudoja individualių veiklos užduočių nustatymo ir vertinimo procesą. Vadovai turi nustatyti užduotis, kuriuos bus įvertintos ir kuriuos tiks darbuotojams pagal jų atliekamas funkcijas. Siekiant atlikti vertinimą vadovai turi išanalizuoti darbuotojo darbo specifiką, remtis išsamia darbo analize, organizacijos veiklos planais, numatytais tikslais. Kriterijai turi būti vienodi visiems darbuotojams, vertinimas turi būti atliktas sąžiningai ir teisingai (Kaselis, Pivoras, 2012). Standartizuoto veiklos vertinimo ir vertinimo pagal rezultatus, kur pagrindinis elementas yra individualių veiklos užduočių nustatymas, pagrindiniai skirtumai pavaizduoti 5 lentelėje.

5 lentelė. Veiklos vertinimas pagal rezultatus

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Kaselis, Pivoras, 2012)

Standartizuotas veiklos vertinimas	Vertinimas, grįstas susitarimais dėl veiklos užduočių
Darbuotojų veikla yra vertinama pagal pasirinktus veiklos indikatorius.	Vadovybė turi informuoti savo darbuotojus su numatytais tikslais.
Visiems turi būti nustatyti vienodi kriterijai.	Darbuotojai vertinami pagal individualias veiklos užduotis.

Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal kiek įmanoma objektyvesnius veiklos rezultatų rodiklius.	Kintama atlyginimo dalis nustatoma pagal tai, ar veiklos užduotys yra įgyvendintos ar ne.
Asmuo yra vertinamas pagal veiklos rezultatus ir darbo aprašymo reikalavimus.	Individualios veiklos vertinimas grindžiamas aiškiai nustatytu ryšiu tarp organizacinės ir individualios veiklos.

Nustatyta, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra paprastesnis remiantis standartizuotu vertinimu. Standartizuotas veiklos vertinimas apima vienodus vertinimo kriterijus, individuali veikla vertinama pagal veiklos rezultatus ir darbo aprašymo reikalavimus. Tuo tarpu, vertinimas, grįstas susitarimais dėl veiklos užduočių vertinant individualia veikla remiasi nustatytu ryšiu tarp organizacinės ir individualios veiklos (Kaselis, Pivoras, 2012, p. 145).

Parfionovos, Gineviciaus (2017) **personalo darbo kokybės kompleksinio vertinimo modelis** naudoja daugiakriterio vertinimo kriterijų svorių nustatymo metodą sureitinguoti ir priskirti svorius šiems kriterijams (*m*):

1. Elgsena pagal vertybes (ar darbuotojui yra artimos įmonės vertybės, kaip jų laikomasi kasdienėje veikloje);
2. Tikslų vykdymas (darbuotojui iškeltų mėnesinių tikslų vykdymas);
3. Klientų pasitenkinimo tyrimas (KPT);
4. Upsell (papildomų paslaugų pardavimas);
5. Išsilavinimas;
6. Darbostažas;
7. Nuobaudos (ne senesnės kaip vienerių metų) (Parfionova, Ginevičius, 2017, p. 158).

Vadovai ir personalo specialistai suformuoja darbo kokybės atspindinčius rodiklių rinkinius. Kriterijai nustatomi pagal organizacijos veiklos pobūdį, viziją, tikslus, įsipareigojimus ir kt. Tuomet pasirinktiems rodikliams priskiriamas ekspertų (vadovų, padalinių vadovų, žmogiškųjų išteklių specialistų ir kt.) nustatytas svoris. Ekspertų nuomonės gali būti palyginami tarpusavyje. Tokie sudėtingi procesai gali būti vertinami formuojant hierarchiškai struktūrizuotą rodiklių sistemą ir taikant daugiakriterius vertinimo būdus, kurių esmė – nustatyti nagrinėjamą objektą įvairiais aspektais apibūdinančius dalinius rodiklius, apskaičiuoti jų reikšmes bei svorius ir sujungti į apibendrinamąjį rodiklį (Ginevičius, Podvezko 2003).

Pastebima, kad atskirų ekspertų nuomonės dažnai nesutampa, o gali būti ir prieštaringos, t. y. skirtis atskirų ekspertų vertinimų kriterijų svarbumas ir prioritetiškumas. Kriterijų svorius kaip apibendrintus ekspertų nuomonių vidurkius galima taikyti daugiakriteriam vertinimui, jei nustatytas

ekspertų vertinimų suderinamumas, t. y. įrodyta, kad nuomonės yra statistiškai suderintos. Ekspertų nuomonių suderinamumo lygį nustatyti būtina, jeigu jomis remiantis bus priimami sprendimai. Vertinimų suderinamumui nustatyti galima taikyti Kendallo konkordancijos koeficientą. Nors ir koks būtų taikomas svorių nustatymo metodas, vertinimo procesą reikia pradėti nuo kriterijų rangavimo (Podvezko, Podvezko 2014).

Mokslinėje literatūroje galima rasti ir 360 laipsnių darbuotojų vertinimo būdą. Šio vertinimo esmė, kad vertintojai pateikia informaciją apie jo kompetenciją, išryškina darbuotojo stipriausias ir silpniausias savybes. Darbuotojus gali vertinti vadovas, bendradarbiai, mentoriai, klientai, tiekėjai, vartotojai ir tiesioginiai pavaldiniai (Parfionova, Ginevičius, 2017, p. 158).

Sėkmingos organizacijos komponentas yra stipri organizacinė kultūra, kurios pamatas yra darbuotojų kokybiškas darbas. Svarbu nuolat gerinti ir tobulinti ne tik visą organizacinę kultūrą, bet ir kiekvieno darbuotojo darbo atlikimą, tik tada galima sulaukti gerų rezultatų. Darbuotojų pastangos gali atnešti organizacijai ne tik gerus finansinius rodiklius, bet ir užtikrinti gerą reputaciją. Žmogiškųjų išteklių valdymas irgi prisideda prie organizacinės kultūros formavimo. Vertinant darbuotojų kokybę galima pasirinkti tiek kokybinį tiek kiekybinį metodą, standartizuotą vertinimą arba vertinimą grįsta užduotimi. Svarbu, parinkti tinkamus vertinimo rodiklius, kurie atitiktų darbuotojų einančioms pareigoms. Vadovai turi, iš anksto, informuoti apie vertinimo procesą ir suderinti užduotis su pavaldiniais. Darbo kokybei ir rezultatams įvertinti gali būti taikomos ne tik užduotys, bet ir darbuotojų darbo patirtis, įgūdžiai, savybės, kompetencija, išskirtiniai sugebėjimai, atsakingumo lygis.

Apibendrinant, galima teigti, kad įvertinti finansinės institucijos darbuotojų darbo kokybę taikomas Parfionovos ir Ginevičiaus (2017) „Įmonės personalo darbo kokybės kompleksinio vertinimo“ modelis, nes jis labiausiai siejasi su organizacijos kultūra. Jame yra įvertinamos tiek vidiniai tiek išoriniai kriterijai: darbuotojų elgesys pagal vertybes, tikslų įgyvendinimas, darbo patirtis, darbo stažas, nuobaudos, klientų pasitenkinimas ir elgsena.

2.3. Organizacinės kultūros sąsaja su darbuotojų darbo kokybe

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad organizacinė kultūra įtakoja darbuotojų darbo kokybę ir rezultatus. Jai vadovai nori patobulinti savo verslą, jie turi sutelkti dėmesį į veiksmus, turinčius įtaką darbuotojų rezultatams. Teigtina, kad organizacijos kultūra ir jos vertybės daro poveikį darbuotojo darbo rezultatams. Tačiau, poveikio laipsnis priklausė nuo darbo proceso ir sistemos (Wambugu, 2014).

Apžvelgus darbuotojų darbo rezultatų sampratą, galima teigti, kad tai yra darbo kokybė ir kiekybė, kurias pasiekia darbuotojas vykdydamas savo pareigas atliekant savo funkcijas. Anot

Hasibuano (2013), darbuotojų darbas yra veiksmas, kuriuos vykdo jiems paskirtas pareigas pagal savo įgūdžius, patirtį. Darbuotojų darbo rezultatai gali būti aukšti ir žemi, tai priklauso nuo daugelį kriterijų. Dažniausiai darbuotojų darbo rezultatams ir jo kokybei didžiausią įtaką daro pati organizacija. Vadovų žodžiai ir veiksmas, įsitikinimai atspindi vertybę. Darbuotojų produktyvumo (darbo rezultatų) valdymas yra darbo aplinkos ar aplinkos kūrimo procesas, kurioje žmonėms suteikiama galimybė atlikti savo sugebėjimus (Kawiana, 2018). Jeigu organizacijoje vyrauja teisingos vertybės, darbuotojai laikosi taisyklių, egzistuoja motyvavimo sistema, palaikomas glaudus ryšys su pavaldiniais, teisingai pasirinkta strategija, misija ir vizija, rūpinamasi darbuotojais – visa tai parodo, kad organizacijoje egzistuoja stipri organizacinė kultūra, kuri skatins darbuotojų našiau dirbti ir būti lojalūs organizacijai (Brenyah, Darko, 2017).

Kai kurie vadovai savo organizacijose diegia modernias organizavimo formas ar didelio našumo darbo sistemas, norint pakelti darbuotojų darbo kokybę (Bal, Lub, 2018). Pirmiausiai, identifikuojami darbuotojų poreikiai, tokiu būdu siekiama kuo geriau pažinti personalą ir išnaudoti kiekvieno organizacijos nario potencialą ir sugebėjimus. Organizacijos kultūra daro didelę įtaką asmenybės formavimuisi. Jeigu organizacinė kultūra nepalaiko kūrybingų žmonių augimą, tada kūrybingi darbuotojai bus sustingę ir sunkiai ugdomi ir nebus lojalūs organizacijai (Rizki, 2019).

J. C. Naranjo-Valencia (2016) ir kitų tyrimai parodė tiesioginį ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbo rezultatų bei naujovių. Konstatuojama, kad atsižvelgiant į vertybes, kurias organizacija puoselėja, kultūra gali skatinti arba apriboti organizacijos inovacinę veiklą. Todėl naujovės daro įtaką organizacijos rezultatams.

Stipri organizacijos kultūra parodo aiškią kryptį darbuotojams atlikti savo pareigas. Su silpna organizacinė kultūra darbuotojai dažniausiai neturi aiškios krypties veikti. Stipri organizacinė kultūra gali padėti organizaciniams rezultatams augti. Organizacijos kultūros stiprumas gali priklausyti nuo vertybių. Stipri organizacijos kultūra laikoma tuomet, kai organizacijos vertybės, idėjos priimtinos darbuotojams. Kuo daugiau organizacijos narių palaiko ir vadovaujasi organizacijos įsitikinimais tuo darbas bus atliktas kokybiškiau. Stiprios organizacinės kultūros vidinis klimatas organizacijoje yra palankus visiems darbuotojams, jie gerai jaučiasi, padeda vieni kitiems, pasitiki, yra atsipalaidavę ir patenkinti (Rizki et al. 2019).

Taigi, siekiant palaikyti aukštus darbuotojų darbo rezultatus, reikia tobulinti organizacijos kultūrą. Tai gali turėti įtakos darbuotojų veiklos gerinimui, kuris toliau tobulinamas remiantis kokybės supratimu. Todėl, norint pasiekti aukščiausią kokybę ir produktyvumą, darbuotojai turi būti patenkinti ir noriai atlikti savo darbą. Kiekvienas asmuo turi skirtingą pasitenkinimo lygį, vieni asmenys yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu, o kiti priešingai nori, kad būtų atsižvelgta į jų interesus. Egzistuoja įvairūs tyrimai ir modeliai patikrinti ar darbuotojai patenkinti darbu ar produktyviai vykdo savo veiklą (Kreitner ir Kinicki, 2005).

Kalbant apie organizacijos efektyvumą, nustatyta, kad tik patenkintas ir įsitraukęs į veiklą darbuotojas rodys gerus rezultatus. „Darbuotojų pasitenkinimas dažniausiai yra priimamas kaip veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją ir atsidavimą darbui. Kai darbuotojai yra motyvuojami jie yra skatinami mąstyti, pritaikyti turimas žinias ar įgūdžius. Norimas rezultatas dažniausiai suteikia entuziazmo, skatina dirbti kokybiškiau ir greičiau. Būtent tai ir duoda stimulą veikti ir stengtis. Darbuotojų pasitenkinimas turi būti ugdomas nuolat: pasirenkant tinkamus darbo procesus, paskirstant teisingai darbą, pasirenkant tinkamai valdymą, teikiant karjeros galimybes, kuriant geras darbo sąlygas. Pasitenkinimas tai yra emocijos, kurias patyria darbuotojas įgyvendinant savo funkcijas darbe“ (Valiūnas, Drejeris, 2019, p. 3).

Taigi, organizacinės kultūros kintamieji, pasitenkinimas darbu ir asmenybė turi įtakos organizacijos įsipareigojimui. Taigi, organizacinio įsipareigojimo kintamasis šiame tyrime veikia kaip tarpinis kintamasis arba tarpininkavimo įtaka kultūros organizavimui, pasitenkinimui darbu ir asmenybei, atsižvelgiant į darbuotojo veiklą (Kawiana et. el, 2018). Kadangi darbuotojo darbo rezultatai yra vienas iš svarbių veiksnių, kad verslas galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje, svarbu, paaiškinti organizacijos vertybių poveikį darbuotojų darbo rezultatams. Stengiantis pagerinti darbuotojų veiklą, įmonė tikrai turi atkreipti dėmesį į kintamuosius, kurie daro įtaką darbuotojo rezultatams. Tai gali būti padaryta atliekant periodinius tyrimus. Taip įmonė sugebės greitai numatyti ir patobulinti veiksnius, kurie vadinami darbuotojų darbo rezultatų blogėjimo priežastimi (Wambugu, 2014).

Teigiama, kad kuo geresnė organizacinė kultūra, tuo geresni darbuotojų rezultatai. Stipri organizacijos kultūra parodys aiškų darbuotojų orientavimą atlikti savo pareigas. Augantis lojalumo ir įsitraukimo lygis skatina darbuotojus ilgiau likti organizacijose (Memon ir kt., 2014), o tai gali sumažinti kaitos procesus bei stiprinti organizacinę kultūrą.

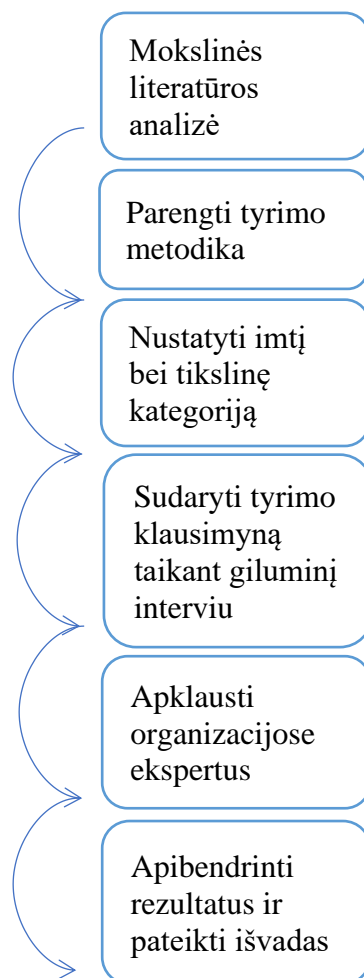
Dėl silpnos organizacinės kultūros darbuotojai dažniausiai neišmano aiškios orientacijos. Todėl pasirinkus individualų darbą, organizacinis darbas tampa ne optimalus. Tvirta kultūra gali padėti organizaciniams rezultatams. Kai kurie ekspertai tvirtino, kad reikia palaikyti nuolatinę darbuotojų veiklos gerinimą, siekiant ugdyti organizacijos kultūrą. Tai, priešingai, gali turėti įtakos darbo jėgos gerinimui ir tolesniam tobulėjimui atsižvelgiant į kokybės supratimą (Kawiana et. el, 2018).

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos kultūra turi poveikį darbuotojų darbo rezultatams. Tinkamai funkcionuojanti organizacinė kultūra (su teisingom vertybėmis, artefaktais, geru klimatu, simboliais) parodo aiškią kryptį darbuotojams kaip jie turi elgtis darbe. Kuo daugiau organizacijos narių pritaria organizacijos vertybėms ir vadovaujasi tuo darbas bus atliktas kokybiškiau. Stipri organizacinė kultūra gali teigiamai veikti darbuotojų savijautą, pasitenkinimą ir darbo našumą.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologija

Mokslinės literatūros analizė padėjo išsiaiškinti, kad darbuotojų darbo kokybė gali stipriai priklausyti nuo organizacijos kultūros (ypač diegimo fazėje, kuomet kultūra dar nepasikeitusi). Be to darbuotojų darbo kokybei gali turėti įtakos daug skirtingų faktorių – ir pati kultūra, ir taikomi metodai ir principai ir netgi nuolatinio tobulinimo branda. Kalbant apie organizacijos kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei, nepavyko rasti daug tyrimų šia tema, tad šio autorinio tyrimo poreikis ir klausimas grindžiamas šia spraga mokslinėje literatūroje. Siekiant, kad tyrimo eiga vyktų sklandžiai ir atitiktų darbo tematiką, darbas yra atliekamas remiantis tyrimo eiga, kuri pavaizduota 7 pav.



7 pav. Empirinio tyrimo loginė seka

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

Suskirstymas etapais, darbo autorei, padėjo nuosekliai atlikti tyrimą, laikytis suplanuotos tyrimo struktūros ir laiku atlikti visas tyrimo procedūras. Pirma, buvo išanalizuota mokslinė literatūra ir pagal ją sudaryti klausimai ekspertams. Buvo pasirinktas tinkamas laikas, kada patogiausiai būtų ekspertams atsakyti į klausimus. Analizės pagrindą sudaro kategorijos ir subkategorijos, kurios sudaromos atsižvelgiant į darbo temą, tyrimo tikslą ir uždavinius.

Kokybiniai tyrimo metodai – metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami žodžiais. Kokybinė analizė – „ypatingų metodų ir būdų paieška, socialinių reiškinių, procesų ir sistemų kokybinių bruožų charakteristika.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacijos kultūros elementų (vertybių, simbolių, artefaktų) įtaką darbuotojų darbo kokybei

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kaip X organizacijose funkcionuoja pagrindiniai kultūros elementai: simboliai vertybės, simboliai
2. Ištirti pagal kokius kriterijus X organizacijose matuojama darbuotojų darbo kokybę;
3. Įvertinti kaip X organizacijų kultūros elementai bendra prasme veikia darbuotojų kokybę

3.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Šiame tyrime buvo suformuluota 10 klausimų. Klausimų uždarumaspadės lengviau apdoroti atsakymus.

6 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas ir klausimų struktūra

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis pateiktais šaltiniais)

Bloko pavadinimas	Autoriai, nagrinėję šiuos klausimus (metai)	Klausimų tikslas
Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai	Laftos ir kt. 2016 Pavlova (2020) Gudonytė, Marčinskas, (2016) Šimanskienė, Sandu (2015) Gillespie et al., (2008)	Nustatyti kaip X organizacijose funkcionuoja pagrindiniai kultūros elementai: artefaktai, vertybės, simboliai
Darbuotojų darbo kokybės matavimas	Parfionova, Ginevicius (2017) Wambugu (2014) Patel (2015) Soltis ir kt. (2018) Steg ir kt. (2014) Kaselis, Pivoras, (2012)	Ištirti pagal kokius kriterijus organizacijoje matuojama darbuotojų darbo kokybę (rezultatus, asmenybę)
Organizacinės kultūros įtaka	Wambugu (2014) Hasibuano (2013) Kawiana et al. (2018)	Įvertinti kaip organizacijos kultūros elementai bendra prasme veikia darbuotojų kokybę

darbuotojų darbo kokybei	Bal, Lub (2018) Rizki et al.(2019) J. C. Naranjo-Valencia (2016)	
--------------------------	------------------------------------------------------------------------	--

Anketoje klausimai pasiskirstyti pagal temas iš teorinės dalies. Klausimų eiliškumas atrodo taip: kas; kodėl atlieka tyrimą; informacijos konfidencialumas; demografiniai klausimai; pagrindiniai klausimai; padėka už skirtą laiką.

3.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo imtis buvo pasirinkta remiantis Rupšiene (2007), kuri nagrinėja būtent kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologiją. „Šiam tyrimui buvo pasirinkta kritinių atvejų atranka. Kritinių atvejų atranka paprastai taikoma tada, kai siekiama logiškai apibendrinti, t. y. kai kelių kritinių atvejų analizė leidžia manyti, kad ir kitais atvejais rezultatai bus tokie pat“ (p. 31 – 33)³.

Tyrimo metu buvo apklausti 2 informantai pilotiniam tyrimui ir 9 informantai pagrindiniam tyrimui (žr. 7, 8 lentelę).

7 lentelė. Pilotinio tyrimo dalyvių bendra charakteristika

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Tyrimo dalyvis	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas finansinėje institucijoje
A1	Mot.	35 metų	Aukštasis	8
A2	Vyr.	31 metų	Aukštasis	3

8 lentelė. Pagrindinio tyrimo dalyvių bendra charakteristika

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

³Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.*

	Organizacijos pavadinimas	Pareigybė	Darbo patirtis
A1	Life Sciences Baltics	Industrijos plėtros vadovė	3
A2	Numai KU, UAB	Įmonės vadovė	1
A3	Telia Lietuva, AB:	F2F segmento vadovas	2
A4	ADB Gjensidige	Teisės skyriaus vadovas	10
A5	CITUS, UAB	Įmonės vadovas	7
A6	VšĮ Robotikos akademija	Technologijų ir švietimo vadovas	8
A7	VšĮ Lietuvos verslo paramos agentūra	Verslo plėtros ir inovacijų departamento vadovė	3
A8	Versloinovacijos, UAB	Įmonės vadovė	1
A9	AB Swedbank	Verslo klientų pažinimo ir analizės departamento vadovė	2

Tiriamieji buvo atrinkti kritinių atvejų atranka: jie turėjo dirbti verslo organizacijoje, būti susiję savo veikla su organizacijos kultūra ir personalo valdymu.

Tyrimo populiacija – pasirinktos organizacijos skyrių vadovai, departamento vadovai arba vadovų pavaduotojai.

Tyrimo imtis – Tyrimo imtis bus pasirinkta svarstymu grindžiant (ekspertinė imtis), kadangi atsakymai gali būti prasmingi tik surinkus juos iš vadovų, nes vadovai pagrindiniai asmenys, kurie gali suprasti ir perteikti pagrindinę organizacijos filosofiją savo darbuotojams. Tyrimo vienetas – organizacijos (skyriaus/departamento) vadovas, bet kokio amžiaus ir lyties. Buvo apklausti 9 vadovai iš skirtingų įmonių, siekiama palyginti juos tarpusavyje.

Tyrimo ribotumas - Taip pat, nėra Lietuvoje atliktų tyrimų apie organizacijos kultūros elementų sąsajas su darbuotojų darbo kokybę, todėl tyrimo klausimai buvo formuluojami, atsižvelgiant į teorines nuostatas ir tyrimus atliktus užsienyje.

4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI TYRIMO REZULTATAI

4.1. Pilotinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip funkcionuoja jų įmonėje vienas iš organizacijos kultūros elementų – darbo taisyklių, etikos kodekso, nuostatų ir normų formavimas ir kaip tai gali įtakoti darbuotojų darbo kokybei. Interviu atsakymų sisteminimo esmė – atskirų kategorijų identifikavimas, subkategorijų išskyrimas ir empirinio tyrimo indikatorių (teiginių) suvestinis vertinimas. (žr. 9 lentelę)

9 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „darbo taisyklių, etikos kodekso normų įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo taisyklių nustatymas	Aiškumas	<i>„nuostatų ir normų turėjimas padeda organizacijoms darbuotojams geriau suprasti ko iš jų yra tikimasi kasdieniame darbe. Visuma šių elementų suteikia darbuotojams konkretumo darbo procesuose, o tai prisideda prie darbo kokybės“ (A2)</i>
	Organizacijos krypties supratimas	<i>„padeda suprasti principus, kuriais vadovaujasi organizacija atlikdama savo veiklą ir siekdama strateginių tikslų. Žinant kryptį, tikslus bei priemones tikslams įgyvendinti (arba žinant būdus/kanalus, kuriais galima ieškoti tokios informacijos organizacijoje) tiek esamiems, tiek naujai prisijungusiems organizacijos darbuotojams...yra aiškiau ir paprasčiau įsilieti į organizaciją, savo komandą ir suprasti, kokio vertybinio elgesio organizacija bei vadovai tikisi iš darbuotojų bei kaip tinkamai atlikti savo darbą“ (A1)</i>

Kategorijoje Darbo taisyklių, etikos kodekso kūrimas išskirtos dvi subkategorijų grupės: aiškumas (darbuotojai žinos kas iš jų reikalaujama, konkretumas darbo procese), organizacijos krypties supratimas (tikslų, priemonių tikslams pasiekti įgyvendinimas, vertybinis organizacijos elgesys).

Galima teigti, kad tiriamojoje organizacijoje ypatingas dėmesys skiriamas etikos kodekso ir darbo taisyklių sukūrimui. Tai turi teigiamos įtakos ir darbuotojų darbo kokybei, nes darbuotojai tiksliai žinos kaip reikia elgtis, kad tiktų organizacijos vadovybei, nesiblaškęs. Taip pat, darbuotojai pasirinktą tinkamas priemones tikslams pasiekti, nes žinos, kad būtent taip yra priimtina organizacijos vertybėms, taisyklėms ir normai. Pavyzdžiui, banke visada turi būti užtikrintas informacijos ir veiklos konfidencialumas, nes tai yra finansinė institucija. Tai visi darbuotojai turi elgtis pagarbiai organizacijos taisyklėms, neatskleisti finansinės organizacijos informacijos, užtikrinti duomenų saugumą.

Interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia reikšmė organizacijai turi organizacijos vertybės. Buvo išskirta viena kategorija ir trys subkategorijos (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „organizacijos vertybių įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vertybių turėjimas	Atitikimas su darbuotojų vertybėmis	„potencialiems darbuotojams yra lengviau įsivertinti ar organizacija yra jiems vertybiškai bei kultūriškai artima“ (A1) „leidžia žmonėms ieškantiems darbo ir suprasti ar jų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis“ (A2)
	Tinkamas darbo organizavimas	„padeda komandoms bei kiekvienam darbuotojui atskirai atitinkamai susidėlioti darbo metodus ir principus, kurie turėtų tas vertybes atitikt“ (A1)
	Pamatą darbuotojų ugdymui	„Darbuotojai yra mokami būti atviri, rūpestingi ir paprasti“ (A1)

Kategorijoje Organizacijos vertybių įtaka darbo kokybei išskirtos trys subkategorijų grupės: atitikimas su darbuotojų vertybėmis, tinkamas darbo organizavimas, pamatą darbuotojų ugdymui.

Galima teigti, kad tiriamojoje organizacijoje vyrauja stiprios ir tvirtos vertybės (atvirumas, paprastumas ir rūpestingumas), kurios ir įdiegiamos darbuotojams. Vadovaujantys šiomis vertybėmis vykdoma darbuotojų atranka ir patys potencialūs darbuotojai žinos, kad šios vertybės yra svarbios įstaigai ir supras ar jos atitinka jų vertybėms. Vertybės padeda suformuoti ir stipria organizacijos kultūrą. Darbuotojai atlikdami darbą pasirinktą tokius metodus, kurie bus tinkami organizacijos

vertybėms. Pavyzdžiui, atliekant komandinį darbą pagebės vienas kitam, pamokins, suteiks reikiamos informacijos.

Informantų buvo klausama koks jų organizacijos indėlis į socialines partnerystes. Išskirta viena kategorija ir trys subkategorijos.

11 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „socialinės partnerystės įtaka darbo kokybei“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinės partnerystės	Tinkamų darbuotojų pritraukimas	<i>„jeigu asmuo skiria daug asmeninio laiko bei dėmesio savanorystės veiklai, tikėtina, jog jam bus patrauklus tas darbdavys, kuris savo organizacijos veikloje taip pat teikia prioritetą šiai sričiai“ (A1)</i>
	Ryšys su visuomenė	<i>„prisidėdamos prie socialinių iniciatyvų organizacijos kuria ryšį su visuomene, bendruomene, kurioje vykdo savo veiklą, ir siunčia žinutę esamiems bei potencialiems klientams apie organizacijos kultūrą ir vertybes, o tai taip pat gali paskatinti klientus tikslingai tapti (arba netapti) konkrečios organizacijos klientais“ (A1)</i>
	Atviras bendravimas	<i>„naudoju atvirų durų principą, kai kiekvienas kolega gali drąsiai kreiptis, bet kokiais jam rūpimais klausimais“ (A2)</i>

Kategorijoje Socialinės partnerystės įtaka darbo kokybei išskirtos trys subkategorijų grupės: tinkamų darbuotojų pritraukimas, ryšys su visuomenė, atviras bendravimas.

Galima teigti, kad pasirinkta finansinė institucija prisideda prie socialinių iniciatyvų bei projektų, kurie yra artimi organizacijos puoselėjamoms vertybėms. Šiai sričiai organizacijoje yra skiriama daug dėmesio pradedant nuo savanoriškos veiklos skatinimo tarp darbuotojų ir baigiant (bet neapsiribojant) specifinių paslaugų bei produktų klientams kūrimu. Ši kryptis svarbi organizacijai tuo, jog taip ateis dirbti į organizaciją tinkami darbuotojai. Taip pat, prisidėdamos prie socialinių iniciatyvų organizacijos kuria visuomenės ir klientų pasitikėjimą. Taip pat, skatinamas atviras bendravimas tarp visų kolegų įskaitant vadovus. Toks bendravimas skatina efektyvų darbuotojų kompetencijos ugdymą ir kokybės augimą.

Informantų buvo klausama kokia reikšmė organizacijoje turi tikslai, uždaviniai, misija vizija. Buvo išskirta viena kategorija ir viena subkategorija.

12 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „organizacijos filosofijos įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijos filosofija	Organizacijos išskirtinumas	„tikslas ir vizijos turėjimas parodo kas yra svarbu organizacijai, kokia jos veiklos kryptis“ (A2) „organizacijai yra svarbu, kokia yra jos strateginė kryptis bei ilgesnio laikotarpio tikslai, t.y. dėl ko kiekvienas darbuotojas, kiekviena komanda ir visa organizacija stengiasi ir kas yra jos prioritetinės sritys“ (A1)

Kategorijoje Organizacijos filosofijos įtaka darbo kokybei išskirtos viena subkategorijų grupė: organizacijos išskirtinumas.

Galima teigti, kad sukurta organizacijos filosofija padeda išskirti organizaciją iš kitų organizacijų ir parodyti jos unikalumą. Organizacijos atstovai pažymėjo, kad finansinės institucijos tikslas - skatinti stiprią ir tvarią daugelio gyventojų ir įmonių finansinę padėtį. Vizija - sudaryti galimybes gyventojams, įmonėms ir visuomenei augti. Organizacijos tikslų nustatymas ilgam ir trumpam periodui padės darbuotojams suprasti kuo iš jų tikimasi ir pagal kokius tikslus jiems veikti, kad nesuklysti. Tinkamas darbo atlikimas teigiamai veiks darbuotojų darbo kokybę.

Informantų buvo klausama kokie simboliai (moto, šūkiei, logotipai) yra organizacijoje ir kokia jų reikšmė įmonei. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos.

13 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „simbolių įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Simbolių reikšmė	Tapatumas su organizacija	„Pavyzdžiui, laisvalaikiu vilkint organizacijos logotipu pažymėtus marškinėlius ir viešumoje elgiantis nederamai, darbuotojas turėtų suvokti, jog tuo metu neigiamai reprezentuoja savo organizaciją, o ne tik patį save kaip individą“ (A1)

	Senos tradicijos, patikimumas	„Mūsų organizacijos simbolis yra ąžuolas, kuris reiškia, kad tai tvirtas šaknis ir vertybes turinti organizacija, vykdanči savo veiklą nuo 1820 metų“ (A2)
--	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kategorijoje Simbolių įtaka darbo kokybei išskirtos dvi subkategorijų grupė: tapatumas su organizacija (pristatymas visuomenei) ir senų tradicijų paisymas (senos vertybės).

Galima teigti, kad simbolių turėjimas padeda organizacijos darbuotojams jaustis organizacijos ambasadoriais ir jos dalimis. Tačiau kartu tai yra ir tam tikra atsakomybė reprezentuoti organizaciją. Simbolių egzistavimas padeda išskirti šią organizaciją iš kitų organizacijų, užtikrinti darbuotojų ir klientų pasitikėjimą, nes jį paiso savo tradicijas.

Interviu metu buvo klausiama koks yra ekspertų vadovavimo stilius ir kaip tai gali įtakoti darbuotojų darbo kokybę. Buvo išskirta viena kategorija ir trys subkategorijos.

14 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „vadovavimo stiliaus įtaka darbo kokybei“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadovavimo stilius	Pagrįstas vertybėmis	„stengiuosi, kad mano vadovavimo stilius atitiktų pagrindines organizacijos vertybes: atvirumą, paprastumą ir rūpestingumą“ (A1)
	Gera komandos savijauta	„Jeigu vadovo vadovavimo stilius yra subalansuotas (ne per daug „minkštas“, bet ir ne per daug „kietas“), pakankamai aiškus (t.y. komanda žino, ko vadovas iš jos ir iš kiekvieno komandos nario tikisi) bei vadovas yra atviras su komanda, darbuotojai turėtų jaustis pakankamai komfortiškai, kad galėtų tinkamai bei kokybiškai atlikti savo darbą bei nevengtų esant iššūkiams, klausimams ar naujoms idėjoms, kreiptis į savo vadovą“ (A1)
	Draugiškos aplinkos sukūrimas	„toks vadovavimo stilius sukuria saugią aplinką mano komandoje, kur kiekvienas komandos narys gali užduoti klausimus, siūlyti idėjas ir sulaukti palaikymo“ (A2)

Kategorijoje Vadovavimo stiliaus įtaka darbo kokybei išskirtos *trys subkategorijų grupės*: pagrįstas vertybėmis, gera komandos savijauta, draugiškos aplinkos sukūrimas.

Galima teigti, kad finansinėje organizacijoje vadovai stengiasi, kad vadovavimo stilius ir abipusis ryšys atitiktų pagrindines organizacijos vertybes: atvirumą, paprastumą ir rūpestingumą. Tinkamas vadovo vadovavimo stilius turi įtakos komandos savijautai, o komandos savijauta – komandos darbo kokybei. Vadovavimo stilių reikia pritaikyti prie situacijos, kad darbuotojai jaustųsi komfortiškai ir patenkinti. Taip jie labiau norės atsiduoti darbui. Jeigu vadovavimo stilius paremtas pagarba, palaikymu ir supratimu bus sukurta draugiška aplinka. Darbuotojai nebijos išsakyti savo nuomonę, siūlyti idėjas, būti iniciatyviems, kas turės ir įtakos darbo kokybei.

Interviu metu informantų buvo klausama apie organizacijos darbuotojų skatinimo sistemą. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos.

15 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „skatinimo sistemos įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Skatinimo sistema	Sveikatos gerinimas	<i>„darbuotojų sveikatos draudimas, kaupimo pensijai programa, veikia sporto klubas, įrengta popamokinė erdvė darbuotojų vaikams, skiriamos papildomos laisvos dienos sveikatinimui“ (A1)</i>
	Mokymų organizavimas	<i>„yra organizuojami įvairūs mokymai, kursai, tobulinti kvalifikaciją, žinias ir įgūdžius, gerinti kompetenciją“ (A2)</i>

Kategorijoje Skatinimo sistemos įtaka darbo kokybei išskirtos *dvi subkategorijų grupės*: sveikatos gerinimas ir mokymų organizavimas.

Galima teigti, kad organizacijoje darbuotojų motyvavimo sistema orientuota į sveikatos puoselėjimą, nes darbuotojams yra pasiūlomas sveikatingumo paketas, į kurį įeina sveikatos draudimas, sporto klubo abonementai, nes organizacijos koncepcija yra, kad kuo darbuotojas yra pailsėjęs, jis noriai dirbs ir atliks darbą kokybiškiau. Taip pat, organizacija nuolat organizuoja įvairius mokymus savo darbuotojams, kurie tobulina jų įgūdžius, kompetenciją, žinias. Kvalifikuoti darbuotojai galės atlikti savo užduotis profesionaliau, kas ir užtikrina darbo kokybę. Organizacija stengiasi padėti darbuotojams turėti sveiką balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (*angl. work-lifebalance*). Visa tai bendrai parodo tam tikrus organizacijos kultūros aspektus, pavyzdžiui, jog

organizacijai rūpi jos darbuotojų fizinė ir emocinė sveikata. Tokiais būdais organizacija skatina darbuotojus sveikai gyventi ir rūpintis savimi ir aplinkiniais, o tai prisideda prie darbuotojų darbo kokybės ir rezultato. Interviu metu buvo klausiama kaip organizacija matuoja darbuotojų darbo kokybę. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos.

16 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „darbo kokybės matavimas“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo rezultatų matavimas	Pagal darbo rezultatus	„Vadovai mūsų organizacijoje veda tarpinius bei metinius veiklos tobulinimo pokalbius su savo komandų nariais, kurių metu aptaria, kaip sekasi siekti nustatytų tikslų pagal nustatytus kriterijus, kokie tikslai jau yra įgyvendinti, o kokiems tikslams pasiekti reikalinga pagalba“ (A1)
	Pagal elgesį	„Kaip elgesys atitinka organizacijos vertybės, drausmingumas, iniciatyvumas, mokėjimas bendrauti su kolegomis, disciplina“ (A2)

Kategorijoje Darbo kokybės matavimas išskirtos dvi subkategorijų grupės: pagal darbo rezultatus (tarpiniai rezultatai, nustatomi kriterijai atsižvelgiant į darbo pobūdį) ir pagal elgesį (vertybių paisymas, kultūra, asmens savybės).

Galima teigti, kad konkretūs darbo rezultato ir/ar kokybės vertinimo kriterijai yra nustatomi kiekvienoje komandoje ir kiekvieno vadovo pokalbių su savo komandomis bei komandų nariais metu. Darbuotojai ir vadovai aptaria visos komandos bei individualius kiekvieno komandos nario tikslus, aptaria, kaip jie bus matuojami/vertinami bei kaip galima būtų tuos tikslus įgyvendinti. Organizacijoje paprastai vertiname ne tik darbo rezultata, kokybę, tačiau ir tai, ar darbuotojo elgesys atitinka organizacijos vertybes. Kiekvienas darbuotojas su savo vadovu nusistato metinius tikslus ir aptaria progresą tarpinio ir metinio pokalbio metu. Tikslai priklauso nuo konkrečios pozicijos, tačiau taip pat yra vertinamas vertybinis darbuotojų elgesys. Tikslų turėjimas leidžia darbuotojui suprasti ko iš jo tikimasi ir kokia linkme jis turėtų tobulėti.

Interviu metu informantų buvo klausiama kaip organizacijos kultūros vertybės bei asmenybės savybės daro įtaką darbuotojų kokybiško darbo atlikimui. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos.

17 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „organizacijos vertybių ir darbo kokybės sąsajos“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijos vertybių ir darbo kokybės sąsajos	Priklauso nuo darbo pobūdžio	„Pavyzdžiui, vienoje pozicijoje yra reikalingas atidumas detalėms, kruopštumas, kitose – kūrybiškumas, stiprūs komunikaciniai gebėjimai ir pan.“ (A1)
	Vertybių atitikimas	„Tai darbuotojus skatina įsitraukti į darbus ir procesus, o tas įsitraukimas lemia darbo kokybę“ (A2) „Jeigu darbuotojui yra artima organizacijos kultūra ir vertybės, o organizacijai yra priimtinos darbuotojo asmeninės savybės bei vertybės, tuomet yra galimas ilgalaikis kokybiškas bendradarbiavimas tarp darbuotojo ir organizacijos, tad sąsają tarp visų trijų klausime paminėtų elementų, mano nuomone, yra reikšminga“ (A1)

Kategorijoje Organizacijos vertybių ir darbo kokybės sąsajos išskirtos dvi subkategorijų grupės: pagal darbo rezultatus (tarpiniai rezultatai, nustatomi kriterijai atsižvelgiant į darbo pobūdį) ir pagal elgesį (vertybių paisymas, kultūra, asmens savybės).

Galima teigti, kad asmeninės darbuotojo savybės yra labai svarbios kiekvieno darbuotojo darbo kokybei, tačiau kokios konkrečiai asmeninės savybės yra reikalingos, priklauso nuo darbo pobūdžio. Vadovai bei organizacijos personalo specialistai įvertina, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti kandidatai į konkrečias pozicijas ir į tai atsižvelgia interviu dėl darbo metu. Bet kokių atveju, asmeninės darbuotojų savybės ir vertybės neturėtų prieštarauti bendroms organizacijos vertybėms bei kultūrai ir atvirkščiai. Jeigu darbuotojui yra artima organizacijos kultūra ir vertybės, o organizacijai yra priimtinos darbuotojo asmeninės savybės bei vertybės, tuomet yra galimas ilgalaikis kokybiškas bendradarbiavimas tarp darbuotojo ir organizacijos, tad sąsają tarp visų trijų klausime paminėtų elementų, mano nuomone, yra reikšminga.

Interviu metu buvo klausiama kaip esminiai organizacijos kultūros elementai bendra prasme veikia darbuotojų produktyvumą, darbuotojų darbo rezultatus. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos

18 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „kultūros elementų sąveika su darbo kokybe“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Kultūros elementų sąveika su darbo kokybe	Potencialo atskleidimas	<i>„Dirbdami organizacijoje, kurios kultūra darbuotojams tinka, darbuotojai gali jaustis jos dalimi, kuriančia vertę, bei atskleisti savo potencialą“ (A2)</i>
	Pozityvus nusiteikimas	<i>„Darbuotojai, kurie jaučia, jog organizacijos, kurioje dirba, kultūra kaip visuma yra jiems priimtina, jaučiasi pozityviau savo darbe ir atlikdami kasdienes užduotis. Taip pat tikiu, jog pozityvus nusiteikimas ir gera savijauta prisideda prie geresnių ir kokybiškesnių kiekvieno darbuotojo kasdienio darbo rezultatų, motyvacijos bei produktyvumo“ (A1)</i>

Kategorijoje Kultūros elementų sąveika su darbo kokybe išskirtos dvi subkategorijų grupės: darbuotojų potencialo atskleidimas ir pozityvus nusiteikimas.

Galima teigti, kad visi organizacijos kultūros elementai kaip visuma veikia darbuotojų produktyvumą, darbo rezultatus ir apskritai savijautą konkrečioje organizacijoje ir savo darbe. Tai ir organizacijos vertybės, ir tikslai, ir vizija, o taip pat skatinimo sistema ir kiti elementai, kuriuo konkretus darbdavys išsiskiria iš kitų darbdavių rinkoje. Darbuotojai jausdamiesi, kad yra svarbus organizacijai, jaučiasi jos dalimi, produktyviau ir našiau dirbs organizacijos labui. Stipri organizacijos kultūra teigiamai veiks darbuotojų savijautą ir darbuotojai didžiuosis savo organizacija, bus lojalus jai, stengsis įgyvendinti jos tikslus.

Pilotinio tyrimo rezultatai:

Iš pateiktų respondentų atsakymų, matome, kad buvo atsakyta iš esmės išsamiai ir respondentai (vadovai) supranta klausimus. Pateikti atsakymai leidžia atlikti tyrimo išvadas. Ateityje bus apklausama daugiau respondentų, kad būtų galima palyginti rezultatus, nes dabar buvo apklausti tik du respondentai iš vienos organizacijos.

Pilotinio tyrimo išvados:

- 1) Įvertinus respondentų atsakymus galima teigti, kad organizacinė kultūra tai nuostatų, taisyklių, įsitikinimų, normų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų. Naudojant tam tikrą filosofiją, įdiegus tam tikras vertybes ir normas, parodoma darbuotojams kaip reikia dirbti, kad organizacija siektų savo tikslų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius.
- 2) Nustatyta, kad kultūra yra siejama su organizacijos veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Bendrosios vertybės, įsitikinimai, simboliai daro įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacinė kultūra sąveikauja ir su išorine aplinka.
- 3) Remiantis atliktu giluminio interviu respondentų atsakymais, galime teigti, kad organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos narių bendravimui, produktyvumui, darbo našumui, darbo kokybei. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai plėtoti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Visi organizacinės kultūros elementai yra svarbūs. Jeigu darbuotojai laiko save organizacijos dalimi vadinasi ši organizacija turi gerai suformuota kultūrą, kas lemia ir kokybišką darbuotojų darbą.

4.2. Pagrindinio tyrimo rezultatų analizė

Siekiami buvo išsiaiškinti kaip ekspertai apibūdintų darbo kokybę. Buvo išskirta viena kategorija ir keturios subkategorijos (žr. 19 lentelę)

19 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Darbo kokybės reikšmė“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

<i>Subkategorija</i>	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Klientų pasitenkinimas	<i>„tai aiškus dialogas tarp keliamų tikslų ir laukiamų rezultatų, klientų lūkesčių viršijimas“ (A3)</i> <i>„Darbo kokybės reikšmė mano supratimu: kai klientas gauna jo lūkesčius atitinkančią paslaugą (produktą). Kai kliento patirtis įsigyjant produktą (paslaugą) yra pozityvi. Klientas drąsiai rekomenduoja įmonę kitam, tikslu įsigyti jos paslaugą (-as)“ (A7)</i> <i>„kokybė labai stipriai asocijuojasi su bendradarbiavimu, komunikacija, klausymusi ir kalbėjimu. Darymu tai ko nori klientas, kuriant PROduktus, kurių reikia rinkai“ (A6)</i>
Pridėtinė vertė	<i>„kokybiškas funkcijų atlikimas organizacijos labui, pastangos, atitinkamai kuo didesnę kokybę darbuotojas gali kurti ar kuria jam yra atlyginama mokamo atlyginimo dydžiu“ (A4)</i>

	<i>„darbuotojo pridėtinės vertės atnešimas įmonei, pvz. kuriant produktą, standartizuojant procesą ar kontroliuojant kaštus“ (A8)</i>
Atitikimas kriterijų	<i>„darbas atitinkantis nustatytus KPI (KPI - Key Performance Indicators). KPI skiriasi priklausomai nuo darbo, bet kokybė yra dažniausiai tinkama, kai rezultatas yra optimalus arba šiek tiek pranokstantis lūkesčius“ (A5)</i> <i>„Valstybės valdomoje institucijoje kokybė yra daugiau matuojama pagal tai, kiek yra laikomasi nustatytų procedūrų standartų, kaip teisingai ir tiksliai pateikta informacija ir kiek ji atitinka apibrėžtas taisykles“ (A1)</i> <i>„Darbo kokybė man yra esminis tiek savęs, tiek pavaldžių darbuotojų, tiek kolegų profesinio įvertinimo kriterijus“ (A2)</i>
Vertybių laikymasis	<i>„kokiomis vertybėmis vadovaujames kasdieniniame darbe, kaip bendraujame su kolegomis ir klientais, kiek prisiiame atsakomybę už atliekamus veiksmus ir pan. svarbu „neapeiti“ procedūrų, paslaugumas, palaikymas vieni kitų, įsijautimas“ (A9)</i>

Kategorijoje Darbo kokybės reikšmė buvo išskirtos *keturios subkategorijos*: klientų pasitenkinimas (atsižvelgimas į poreikius, rekomendacijos, orientaciją į klientą, norų supratimas), pridėtinė vertė (profesionalumas, pastangos, iniciatyvumas), atitikimas kriterijų (rezultatų pasiekimas, procedūrų laikymasis, tikslus informacijos pateikimas), vertybių laikymasis (atsakomybė, greitumas, tinkamas bendravimas, pagalba kolegoms).

Apibendrinant, galima teigti, kad buvo sulaukta skirtingų atsakymų apie darbo kokybės reikšmę. Visiems ekspertams darbo kokybė yra svarbi jų organizacijoje. Kai kurie iš ekspertų darbo kokybę apibūdina kaip klientų pasitenkinimą, klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas. Siekiant sužinoti klientų pasitenkinimo laipsnį, organizacijos periodiškai atlieka klientų apklausas, tyrimus. Klientų yra teirujamasi tiek apie produktų bei paslaugų kokybę, tiek apie atitiktą poreikiams ir aptarnavimo kokybę. Organizacijos su apibrėžtomis procedūromis ir standartais, kokybę apibrėžia kaip nustatytų kriterijų atitikimas, taisyklių paaiskinimas. Prieš keliant kokybinius tikslus, reikia būti gerai įsivertinus visą darbų apimtį ir galimybes, apskritai, pasiekti norimą rezultatą, t.y. reikia nuolat kvestionuoti darbuotojui suteiktas sąlygas ir priemones. Efektyvus darbo organizavimas yra aktualus ta prasme, jog svarbu ne tik techniškai atitikti taisykles ir laikytis procedūrų, bet ir efektyviai organizuoti savo asmeninį laiką, komandinius susitikimus užduotims aptarti, gebėti valdyti suinteresuotų šalių lūkesčius ir pan. Taip pat svarbu subalansuoti užduotimis skiriamą atlikti laiką ir užduočių atlikimo sugeneruojamą naudą, ieškoti optimalaus resursų paskirstymo. Darbo kokybė gali būti apibūdinama ir kaip darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė. Tai reiškia, kad darbuotojas ne tik atlieka savo pagrindines funkcijas, bet jis įsigilina į organizacijos problemas, deda daugiau pastangų,

parodo savo suinteresuotumą, siūlo idėjas kaip galima pagerinti arba optimizuoti įmonės veiklą. Vienas iš ekspertų pažymėjo, kad darbo kokybė yra organizacijos vertybių paisymas visuose procesuose bendraujant su kolegomis, su klientais, atliekant kokybiškai ir profesionaliai savo funkcijas.

Ekspertų buvo klausama kaip jie apibūdintų darbo kokybę savo organizacijoje. Buvo išskirta viena kategorija ir keturios subkategorijos. (žr. 20 lentelę)

20 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Darbo kokybės vertinimas organizacijose“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

<i>Subkategorija</i>	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Tinkama komunikacija	<i>„nuolat komunikuojama, duoti nuolatinį argumentuotą grįžtamąjį ryšį tiek esant prastai darbo kokybei, tiek gerai, bei nuolat ugdomi darbuotojai“ (A2 tarpusavio bendradarbiavimo kokybės matavimo. Kiek daug vienas kitam komandoje duodame grįžtamojo ryšio. Kokybiška komunikacija, kokybiška ir aiški struktūra, duoda kokybiškus rezultatus, kurių dėka įmonė toliau gali augti ir plėstis.“ (A6)</i>
Tobulėjimo procese	<i>„Dabartinėje organizacijoje darbo kokybė svyruoja, nes pati organizacija juda skirtingais greičiais, vieni dirba su sena infrastruktūra ir vadovaujasi praeities patirtimi, o dalis kuria naujus sprendimus ir vis ieško naujovių“ (A3)</i> <i>„yra nepakankamo lygio, dar yra tobulinimo virsme. teikia monopolistines paslaugas, leido savaip interpretuoti atliekamų darbų prasmę ir neskirti tinkamo dėmesio darbų kokybei (paslaugų turinys ir jų suteikimo terminai neatitinkantys klientų poreikių, informacinės sistemos naudojamoms paslaugų teikimui neatnaujinamos ir nevystomos, nepakankamas automatizavimo lygis, neefektyvus žmogiškųjų išteklių naudojimas, nesubalansuoti darbuotojų darbo krūviai, ribotos (dažnu atveju neapibrėžtos) darbuotojų profesinės kompetencijos).“ (A7)</i>
Orientacija į klientą	<i>„keliamo strateginį tikslą vieni kitiems taikyti požiūrį, kad klientas yra ir kolega. Jei klientai patenkinti aptarnavimu, paslaugomis ar produktais,</i>

	<p><i>kitaip tariant, jei vidinis ir išorinis NPS (net promoter score) yra pasiekiamas, tai kokybė - gera.“(A5)</i></p> <p><i>„yra naudojamos metodikos klientų pasitenkinimui matuoti, kuriomis remiantis yra stebimi tam tikri rodikliai. atitiktis įstatymams ir išorės reguliuotojų nustatytiems reikalavimams. Nuolat yra vertinami įstatyminės bazės pasikeitimai ir poreikis keisti vidinius procesus ir/ar procedūras, siekiant užtikrinti atitiktį.“(A9)</i></p>
Atitikimas standarto	<p><i>„Kokybę mūsų organizacijoje vertinčiau kaip aukšto standarto su aiškiai iškeltais tikslais, aprūpintomis priemonėmis, įrankiais bei kontrolės procesais, kurie yra įdiegiami ne atlikus darbą ir pateikus galutinį rezultatą, bet pačio proceso eigoje.“(A8)</i></p>

Kategorijoje Darbo kokybės vertinimas organizacijose išskirtos keturios subkategorijos: tinkama komunikacija (komandinis darbas, grįžtamasis ryšis, bendravimas paremtas vertybėmis), tobulėjimo procese (nepakankama, neefektyvus personalo valdymas, darbo krūviai, nėra apibrėžtos darbuotojų kompetencijos, chaotiškumas, nėra apibrėžtumo), orientacija į klientą (klientų poreikių išsiaiškinimas ir patenkinimas, klientų aptarnavimo kokybė), atitikimas standarto (gerai valdomi procesai, tinkamos priemonės, įrankiai, kontrolė, aiškumas).

Galima teigti, kad daugumoje nagrinėjamųjų organizacijų darbo kokybė yra aukšto lygio. Vienoms įmonėms, svarbu, palaikyti tinkamą komunikaciją tarp darbuotojų ir klientų, mokėti perduoti informaciją, dalintis žiniomis ir patirtimi, dirbti kaip komanda, mokėti palaikyti vieni kitus, turėti gerus bendrus įgūdžius. Kitos įmonės orientuojasi į klientų pasitenkinimą. Jos atlieka apklausa, kad sužinoti klientų poreikius, kuria klientų aptarnavimo standartus, siekiant kokybiškai aptarnauti klientus. Jeigu klientai bus patenkinti, tai įmonėje vyraus aukšta darbo kokybė. Vienos įmonės atstovas pažymėjo, kad jų įmonės darbo kokybė yra aukšta, nes visi procesai vyksta tinkamai, suprantamai ir aiškiai, priemonės ir įrankiai atitinka reikalavimus, gerai valdomi darbuotojai, Dviejose nagrinėjamose organizacijose darbo kokybė yra tobulėjimo procese: vykdoma pertvarka, gerinamas personalo valdymas, komunikacija, stengiamasi atitikti klientų poreikius, optimizuoti procesus.

Buvo siekiama sužinoti kokiais būdais organizacija matuoja darbuotojų darbo kokybę. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos. (žr. 20 lentelę)

21 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Darbo kokybės matavimas“**
 (šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Kokybiniai rodikliai	<p>„Kokybinių rodiklių priklauso nuo darbo pobūdžio ir vertinamo objekto. audito ataskaitų atveju tikslas yra neturėti pastabų, jog tam tikri procesai neveiksmingi ir/arba turi spragų.“(A9)</p> <p>„klientų pagrįstų pretenzijų skaičius; klientų teigiamų atsiliepimų skaičius; šiuo metu kuriama kokybės matavimo rodiklių sistema apima tik kritiškiausius vietas. Lygiagrečiai aprašomi veiklos procesai leis identifikuoti tobulintinas vietas ir atitinkamai planuoti kokybės vadybos sistemos įdiegimą.“(A7)</p> <p>„pagrindiniai matavimo vienetai yra pasitenkinime klientai, kurie vertina kiekvieno skambučio kokybę, ar skambučio arba susirašinėjimo metu , buvo išspręstos jų problemos, kaip greitai ir kaip maloniai. Kuo mažesnė darbuotojų kaita ir didesnis pasitenkinimas tuo geriau savo darbą ir kokybiškiau reiškia atlieka vadovas savo padalinyje“(A6)</p> <p>„daugiau individualiai vertinamas darbuotojų atitikimas įmonės vertybėms, bendrųjų tikslų pasiekimams, asmeninių užduočių vykdymo spragoms, asmeninėms darbuotojo savybėms.“(A4)</p> <p>„įvertinamos silpnosios ir stipriosios savybės/ sėkmės ir nesėkmės/ aiškus įsivardijimas, kas trukdo ir kas padeda konkrečiai tam tikram darbuotojui siekti kokybiškų rezultatų/ko jis tikisi pats iš savęs, iš savo komandos ir vadovo.“(A8)</p> <p>„Ypač per karantiną pradėjome diegti papildomus kokybinius matavimo vienetus , įrankius, emodžių rinkimus, vaiko PROfilį, kuriame vaikai vertina mokytojo prarastas pamokas ir turinio aktualumą jau net nuo 5 metų, naudojant emodžius.“(A6)</p>
Kiekybiniai rodikliai	<p>„Kiekybiniai rodikliai galėtų būti priklausomai nuo darbo specifikos, pvz.: maksimaliai toleruotinas klaidų skaičius konkrečiam procese.“(A9)</p> <p>„Kriterijų daug, galime kelis įsivardinti, pvz. pardavimų kiekis, pelnas iš pardavimų, kontaktų su klientais skaičiai ir pan. Bendroje sumoje turime turbūt virš 500 stebimų rodiklių ir vietų, bet skiriasi jų stebėjimo intensyvumas ir dažnis.“(A5)</p>

	<p><i>kiek pamokų sukuria turinio padalinys per mėnesį, nedidėjant padaliniui“ (A6)</i></p> <p><i>„Po metų, yra žiūrima, kaip su užduotimis susitvarkytą – įvykdė, dalinai įvykdė, neįvykdė užduoties. Ir atitinkamai skaičiuojami procentai, kiek iš užduočių atlikta.“(A4)</i></p> <p><i>„Kiekvienas darbuotojas turi asmeninius ketvirčio planus, t.y. parenkama platesnė sritis, pvz. kaštų optimizacija ir aiškiai bei išmatuojamai apibrėžiamas rezultatas, kurio norima pasiekti.“(A8)</i></p> <p><i>„Pusmetiniuose darbuotojų vertinimo pokalbiuose yra vertinami tik tai pasiekti rezultatai ir jų KPI.“(A1)</i></p> <p><i>„matuojama kiekvienam darbuotojui nustatytų tikslų įgyvendinimo pasiekimais (KPI). Kiekvieno darbuotojo tikslai yra skirtingi, priklausomai nuo atsakomybių ir funkcijų.“(A2)</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kategorijoje Darbo kokybės matavimas buvo išskirtos *dvi subkategorijos*: kokybiniai rodikliai (klientų pasitenkinimas, klientų skundai, bendrųjų tikslų siekimas, atitikimas vertybėms) ir kiekybiniai rodikliai (darbo apimtis, terminai, rezultatai išmatuojami procentais ir skaičiais).

Apibendrinant, galima teigti, kad kai kurie iš įmonių darbo kokybę matuoja kiekybiniais rodikliais, kai kurie matuoja kokybiniais rodikliais arba ir taip ir taip. Kokybiniai rodikliai išreiškiami per priimant klientų prašymus suteikti paslaugą, skaičius; paslaugos suteikimo trukmė /laiku suteiktų paslaugų apimtys nuo bendro suteiktų paslaugų skaičiaus (trukmę apibrėžia teisės aktai); Taip pat matuojami vadovų darbai, pagal darbuotojų pasitenkinimą ir kaitą. Įmonėse yra vertinama kaip darbuotojai vadovaujasi vertybėmis, kaip komunikuoja, ar laikosi kliento aptarnavimo standarto. Kiekybiniai rodikliai išreiškiami skaičiais ir procentais. Kiekvieniems metams darbuotojai patys nusimato bei jiems numatomos konkrečios užduotys, darbai, kurias šie turi įgyvendinti. Pavyzdžiui, darbuotojui reikia parašyti per 3 mėnesius 3 projektus. Po trijų mėnesių vertinama kiek procento darbo jis yra padaręs. Vertiname per tikslų pasiekimą laiku ir už sutartas sąnaudas. Metinių tikslų vertinimas labiau sietinas su konkrečių metams numatytų darbų atlikimu

Ekspertams buvo užduotas klausimas kokie artefaktai yra jų organizacijoje ir kokią jie daro įtaką darbo kokybei jų organizacijoje. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos. (žr. 21 lentelę)

22 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Artefaktų įtaka darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

<i>Subkategorija</i>	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Darbuotojų elgesys	<p>„Grindžiamas lygiaverčiu santykiu. Paslaugumas, mandagumas, įsijautimas, noras padėti ir suprasti, mokėjimas komunikuoti, iniciatyvumas, atitikimas vertybėms“ (A9)</p> <p>„Svarbiausias artefaktas darbuotojų elgesys, nes visi gauna daugiau mažiau vienodas sąlygas, tačiau asmeninis elgesys, motyvacija, lyderystę apsprendžia kaip darbuotojas dirba ir kokių rezultatų pasiekia.“(A3)</p>
Laisvė ar lankstumas	<p>„aprangos stiliaus, jis turi atspindėti žmogaus būdą, nevaržyti jo žmogus atsiskleisti kaip asmenybė ir galėtų kovoti už savo įsitikinimus.“(A8)</p> <p>„labai svarbu yra nevaržyti darbuotojų saviraiškos, savitumo, palaikyti jų motyvaciją bei suteikti gerą darbo atmosferą. siekti, kad net ir lanksčias darbo sąlygas ir galimybę dirbti iš namų turintys darbuotojai, norėtų ir ateitų dirbti į ofisą.“(A2)</p> <p>„Laisvas, madingas stilius, daug kūrybos, laisvė saviraiškai ribojama tik profesionalumo ir etiketo standartų, neformalus bendravimas, komandiškumas.“(A5)</p> <p>„Keli žmonės jau dirba ir iš užsienyje esančių savo atostogų namų. po karantino, ofise bus rekomenduojama dirbti 3 dienas per mėnesį, apie aprangos stilių net neužsimenama. darbo kokybė būtų užtikrinama IT pagelba su kuo mažiau galimybės žmogiškajam faktoriui.“(A4)</p>
Atitikimas standarto	<p>„turime laikytis aprangos stiliaus standartų...kurioje visi elgiasi panašiai, kiek nuspėjama, nėra išsišokimų....turime išlaikyti didelį darbo našumą esant didelei biurokratinei naštai (tai popierizmas, viešieji pirkimai, apsunkinti procesai, kurie trukdo mums pasiekti greitų ir efektyvių rezultatų). Dėl to kartais atsiranda trintis ir darbuotojų nepasitenkinimas“ (A1)</p>

	<i>„Atnaujintas ir diegiamas klientų aptarnavimo standartas aptaria išvardintus artefaktus - standartizuotus reikalavimus darbo aprangai; darbo vietos įrengimui, sutvarkymui, tinkamos aplinkos palaikymui; darbuotojų elgesiui.“(A7)</i>
Kombinacija	<i>„mūsų yra graži kombinacija tarp standartizavimo ir personalizavimo. Mokytojai gauna įrankius, bet patys turi daug laisvės kaip jais naudotis, prisiderinant prie savo unikalios mokinių grupės.“(A6)</i>

Kategorijoje Artefaktų įtaka darbo kokybei buvo išskirtos *keturios subkategorijos* darbuotojų elgesys (pastangos, profesionalumas, mokėjimas bendrauti, pateikti informaciją, pagalba, supratimas), laisvė/lankstumas (kūrybiškumas, naujos idėjos, darbuotojų poreikiai, laisva apranga, lankstus darbo grafikas), atitikimas standarto (griežtai reglamentuota, nustatyta apranga, taisyklių laikymasis, standartizuota organizacinė kultūra, vienodas elgesys), kombinacija (tinkami įrankiai, taisyklės, laisvė kurti).

Apibendrinant, galima teigti, kad visos organizacijos turi savo artefaktus, kurie jiems yra svarbiausi. Dviejose organizacijose svarbiausias artefaktas yra darbuotojų elgesys, kuris pasireiškia per lyderystę, iniciatyvumą, komunikaciją, laikymasi vertybių. Daugelyje nagrinėjamųjų organizacijų akcentuojama laisvė. Pažymėtina, kad būtent lankstumas ar laisvė darbe gali didinti darbuotojų našumą ir produktyvumą. Darbuotojai patys pasirenks kaip nori dirbti (namie ar ofise), kokiomis valandomis nori dirbti. Darbo vieta ir aplinka kuriama atsižvelgiant į darbuotojų daugumos poreikį, traukiant juos į kūrybinį procesą. Organizacijoje vyrauja lankstus darbo laiko planavimas ir pasitikėjimas darbuotojais, kas itin motyvuoja darbuotojus. Ofise vyrauja laisvos verslo aprangos stiliaus drabužiais. Žmogiškumas vieni kitiems ir klientams, neįremina ir leidžia labiau atsipalaiduoti /būti savimi darbo aplinkoje, bei tuo pačiu atsiduoti įdomiam darbui. Darbuotojo nuomonės paisymas, suteikiama laisvė ir jo priėmimas, toks koks yra, leidžia atsiskleisti jo geriausioms savybėms, nes organizacija jį skatina pasitikėti savimi ir taip atriša rankas, kokybiško produkto kūrimui. Jeigu darbuotojas jaučiasi nevaržomai bei patogiai jam tinkamoje aplinkoje, be abejonės artefaktai daro tiesioginę įtaką jo kokybiniam rodikliams. Tuo tarpu, keliuose iš įmonių vyrauja standartizuota

sistema, kai visi artefaktai kaip apranga, elgesys, veikla, darbo aplinka turi atitikti numatytiems reikalavimams. Pavyzdžiui, darbuotojai turi ateiti į darbą tik su baltais marškinėliais, vyksta tik formalus bendravimas, aptarnaujama tik pagal standartą/taisykles. Vienoje iš įmonių pasireiškia kombinacija tarp laisvės ir standartų t.y. apibrėžtos taisyklės, bet darbuotojai turi galimybę veikloje panaudoti kūrybiškumą ir laisvę.

Siekiami sužinoti apie kokias ekspertai turi organizacijos vertybes, nuostatas, normas ir kokia jų reikšmė organizacijai ir kaip jie veikia darbo kokybę. Buvo išskirta viena kategorija ir dvi subkategorijos. (žr. 23 lentelę)

23 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Vertybių įtaka darbo kokybei“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Aiškumas	<p>„<i>vertybėmis (paprastumas, rūpestingumas, atsakingumas), darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi ir atitinkamai gali adresuoti kolegų elgesį, kuris neatitinka vertybių. Tai netgi vadinčiau vienu iš darbo kokybės kriterijų, t.y. ar vadovaujamesi nustatytomis normomis.</i>“(A9)</p> <p>„<i>Dare, care, simplify, reikšmė milžiniška, tik tai nereiškia, kad eini ir visad eina vien vertybėmis žarstaisi į kairę bei dešinę. Tai labiau įvardija organizacijos lūkesti atliekamiems darbams, bendradarbiavimo normoms, ar esant ribotoms galimybėms leidžia lengviau sudėti tinkamus prioritetus.</i>“(A3)</p> <p><i>vertybės susidėliotų savaime iš mūsų pačių elgesio ir iš to kaip dirbame.</i></p> <p>„<i>Darbuotojai taip skatinam ir ugdomi vertybes patys suplanuos. žiūrėtų viena kryptimi ir neišklystų iš kelio. Vertybės/nuostatai/normos turi didelę įtaką darbo kokybei, nes įneša labai daug aiškumo.</i>“(A2)</p>
Rūpestis	<p>„<i>Vertybės siekti nuolatos daugiau; visada prisiimti atsakomybę; bendradarbiauti tarpusavyje; rūpintis vieni kitais; nuolatos augti ir tobulėti tiek kaip asmenybei, tiek profesiskai.</i>“(A8)</p> <p>„<i>profesionalumas, bendradarbiavimas, esame linkę padėkoti vieni kitiems už bendradarbiavimą. , sugalvoti naujų veiklų ar atsirinkti iniciatyvas, kurių imamės. Labai geras pavyzdys – kampanija, atsiradusi prieš pirmąjį karantiną Interneto karantino nėra, kuriame kvietėme mažas ir vidutinio dydžio įmones Lietuvoje atsidaryti savo el. Parduotuves. Tai papildė e-komercijos mokymų ciklas, kuriuose įmonės dalyvauja nemokamai. Visa tai padėjo ne vienam Lietuvos verslui</i>“(A1)</p>

Natūraliai suformuotos vertybės	<p>„turi būti ne tik aprašytos.....turi būti „gyvos“...skatina siekti daugiau ir geresnių rezultatų.turi natūraliai atsirasti iš to, kuo tikrai tiki visi darbuotojai ir jaučia...“ (A8)</p> <p>„kol kas jos yra tik fiksuotos popieriuje, bet ne darbuotojų sąmonėje. Sutelkta Darbuotojų ambasadorių komanda, darbuotojų FB grupė, darbuotojų metinė šventė ir kt.atnaujintos ar naujai pasitelktos priemonės bus naudojamos kurti jau ir vertybėmis grįstą veiklos kryptį bei veiklos kokybės suvokimą.“(A7)</p>
Atkaklumas	<p>„atkaklumas, kartu ir priimdami kalbame su žmogumi norėdami suprasti, kiek žmogus atkaklus (keli įdomūs pvz, - turim kolegų, kurie 5 metus svajojo pas mus dirbti, yra tokių, kurie 3 kartus ėjo į darbo pokalbius, bet rinkomės kitus žmones, tačiau jie dabar mūsų kolegos - tai čia akivaizdus atkaklumas).“(A5)</p>
Išradingumas	<p>„Netradicinis mąstymas prasideda nuo smalsumo ir visapusio noro tobulėti. Dalykitės savo mintimis bei idėjomis, prisidėkite prie kitų žmonių iniciatyvų. Naujos idėjos reiškia naujus iššūkius... Išdrįskite žengti pirmąjį žingsnį. Rodykite iniciatyvą.“(A4)</p> <p>„O išradingumas: kai išrandi naują būdą išspręsti problemai su kuria susiduri pats arba bet kuris kitas žmogus, dar smagiai tuo sprendimu pasidalinti. Nes supranti, ant kiek tai padės toliau augti. Ir taip papildoma vertybės šios viena kitą. Iš jų kyla mūsų nuostatos, normos ir suvokimas apie kokybę.“(A6)</p>

Kategorijoje Vertybių įtaka darbo kokybei buvo išskirtos penkios subkategorijos: aiškumas (žino ko tikimasi, bendrumas tiksluose, tinkami prioritetai, nustatytos normos, taisyklės), rūpestis (pagalba, supratimas, mokėjimas dirbti komandoje, bendravimas, atsakomybė), natūraliai suformuotos vertybės (natūralios, gyvos, ne fiksuotos standarte), atkaklumas (lojalumas, noras, pastangos), išradingumas (drąsa, naujos idėjos, iniciatyvumas, smalsumas, noras tobulėtis, keistis, nebijoti rizikuoti).

Apibendrinant, galima teigti, kad vertybės yra sukuriamos pačių darbuotojų, neturi būti statiškos ir norint, kad jos darytų teigiamą įtaką darbo kokybei, jas reikia nuolatos peržiūrėti bei kvestionuoti, t.y. ar jos atitinka dabartinę situaciją ir ar nereiktų jų pakeisti kitomis. Kai kuriuos įmonės nori, kad vertybės būtų susiformuotos pačių darbuotojų, duoda jiems laisvę rinktis. Kitos įmonės pabrėžia, kad vertybės ir jų vyravimas organizacijoje duoda aiškumo ir apibrėžtumo veikloje, nes darbuotojas žinos kaip jam reikia elgtis, kuo norima iš juo, kokių reikia taisyklių laikytis, kaip rengtis, kaip bendrauti, koks yra bendravimas (formalus ar ne). Kitiems įmonėms yra svarbus rūpestis ir pagalba. Būtent šios vertybės turi didelę įtaką darbo kokybei, nes kai darbuotojai yra išklaunami, suprasti turi patriotiškumo jausmą, nori būti lojalūs organizacijai ir stengtis jos labui. Panašia įtaką

darbo kokybei turi atkaklumas, kai darbuotojas siekia būti tos organizacijos darbuotoju, jam patinka tos organizacijos klimatas, sąlygos. Organizacijose, svarbus, ir pabrėžiamas darbuotojų išradingumas, nes naujų idėjų dėka įmonė gali tapti išskirtinė ir konkurencinga tarp organizacijų. Vertybės papildo viena kitą ir reikšmės turi tik tokiu atveju, jeigu nėra izoliuotos viena nuo kitos ir nesikerta su įmonės misija, tikslais ir požiūriu.

Interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip funkcionuoja jų įmonėje vienas iš organizacijos kultūros elementų – simboliai (moto, šūkiei, logotipai) yra organizacijoje ir kokia jų reikšmė darbo kokybei. Interviu atsakymų sisteminimo esmė – atskirų kategorijų identifikavimas, subkategorijų išskyrimas ir empirinio tyrimo indikatorių (teiginių) suvestinis vertinimas.

24 lentelė. **Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Simbolių įtaka darbo kokybei“**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

<i>Subkategorija</i>	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Bendrumas	<p>„Ažuolas asocijuojasi su ilgaamžiškumu, stiprumu, patikimumu. Jis sustiprina organizacijos viziją ir misiją...bendros vertybės, viena komanda.“(A9)</p> <p>„Būti vieningi, darbingi, kryptingi, išradingi, laikytis vienodų vertybių, siekti vienodų tikslų.“(A4)</p> <p>„visa simbolika sukuria bendrumo jausmą bei tiksliau mobilizuoja vardan organizacijos tikslų.“(A3)</p> <p>„Mūsų šūkis: „Su „Verslia Lietuva“ verslui greičiau, lengviau ir paprasčiau!“. Stengiamės į tai atsižvelgti organizuodami iniciatyvas bei renginius įmonėms. Žinome, jog jie turi verslui padėti spręsti problemas ir suteikti apčiuopiamus rezultatus. Po renginių ar kitų įvykdytų veiklų įsivertiname ir įmonių apklausiamo.“(A1)</p>
Identiteto raiška	<p>„Įmonės moto turi įkvėpti darbuotojus ir jie turi jausti atsakomybę daryti darbus geriau, vien dėl to, kad jie tiki įmonės veiklos svarba ir supranta savo darbinio indėlio reikšmę... pritraukia teisingus darbuotojus, kurie įmonėje dirba ilgiau, kaupia patirtį ir rodo puikius rezultatus.“(A8)</p>
Tobulėjimas	<p>„įmonės prekės ženklas ir jo naudojimo vadovas yra pirmasis at(si)naujinimo žingsnis. Atitinkamai su rebrandingu suplanuoti visų veiklos procesų atnaujinimai atsisakant neefektyvios, nerezultatyvios ar nuostolingos veiklos.“(A7)</p>

	<p>„Na, šūkių yra visokių ir tų paminėtų hashtag'ų ir "think out of the box", strateginis tikslas būti trendsetteriais rinkoje ir kt. Citus pavadinimas iš lotyniško olimpinio šūkio citius altius fortius. (liet. Greičiau, aukščiau, tvirčiau). Logo turi užkoduotą pastato elementą. Ryškumas, geltona spalva, tam tikrais atvejais subtili mada, tai toks miškas, kur, manau, pritraukia ryškias ir išskirtines kūrybiškas asmenybes.“(A5)</p> <p>„turi visada bent keliais žingsniais būti priekyje lyginantis su vaikais. Daugiau žinoti, geriau suprasti, bet taip jau automatiškai yra dėl didesnės gyvenimiškos patirties.“(A6)</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kategorijoje Simbolių įtaką darbo kokybei išryškėjo trys subkategorijos: bendrumas (lojalumas, vieningas tikslas, vertybių laikymasis), identiteto raiška (išskirtinumas, mokėjimas save pateikti rinkoje, unikalumas, darbuotojų lojalumas), tobulėjimas (išsiringumas, pokyčiai, naujos idėjos, šiuolaikiškumas).

Apibendrinant, galima teigti, kad simboliai irgi turi didelę reikšmę darbo kokybei, nes visi 8 ekspertai iš 9 pabrėžė, kad simboliai būtini kiekvienoje organizacijoje dėl sekančių priežasčių: sukurti komandą su vienodais tikslais ir vertybėmis, parodyti organizacijos išskirtinumą, unikalumą, kad darbuotojai galėtų didžiuotis dirbdami tokioje organizacijoje. Taip pat, simbolika gali reikšti, kad organizacijos darbuotojai nebijo pokyčių, yra drąsus, kupini idėjų, iniciatyvus, „eina žingsiu su mada“, nori vystytis. Tačiau, vienas ekspertas turėjo priešingą nuomonę „mūsų įmonėje nėra jokių moto/šūkių, nes mes manome, kad bent jau esamoje įmonės vystymosi stadijoje tai tikrai nėra reikalinga. Bet labiau linkstama prie tokio, kad tokių dalykų apskritai nereikia ir jų neturėsime. Mano vertinimu tokie simboliai yra labai dirbtini (A2). Galima teigti, kad ne visiems įmonėms atrodo, kad simbolika gali teigiamai įtakoti darbo kokybę. Buvo siekiama nustatyti kokia organizacijos kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei. Buvo išskirtos viena kategorija ir keturios subkategorijos (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei“

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

<i>Subkategorija</i>	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Savijautai	<p>„Papildomai pridėčiau, kad organizacinė kultūra turi įtakos kasdieninei darbuotojų savijautai (ar ji priimtina) ir atitinkamai.“(A9)</p> <p>Organizacinės kultūros įtaka darbo kokybei yra didžiulė, nes ji tiesiogiai susijusi su tuo, kaip darbuotojai jaučiasi darbe.“(A2)</p>

Darbuotojų motyvavimas	<p>„Organizacinė kultūra mano įmonėje pakloja pagrindą darbo santykiams, bei yra puikus atspirties taškas įpročių formavimuisi. Jeigu darbuotojas jaučia, kad turi puikių išvalgų, jis yra nuolatos skatinamas kovoti už savo idėjas ir jomis dalintis su kitais. Taip pat svarbų vaidmenį užima grįžtamojo ryšio kultūra, kurį reikia mokėti tiek duoti, tiek priimti.“ (A8)</p> <p>„Labai stipri, nes kultūros ambasadoriai yra vadovai, kurie yra pagrindinis komandų motyvavimo šaltinis. Vertybes ir misijas/vizija apsirašyti nesunku, įdomumas prasideda kaip vadovų komanda paima tai ir pradeda realiose darbinėse situacijose tai taikyti.“ (A3)</p>
Neigiamas	<p>„Todėl dabar kaip jau minėjau yra "senos" ir "naujos" kultūros sandūros etapas, kuriame "varžosi" ir yra lyginami seni ir nauji darbuotojai. Tai tikrai daro reikšmingą ir atskirais epizodais neigiamą įtaką darbo kokybei. Tarsi darbuotojai leidžia sau "palaukti" kol bus naujai suformuluotos taisyklės ir nelygu kaip jos patiks, bus jų laikomasi ar gal ne? Toks organizacinės kultūros daugiasluoksniškumas nėra priimtinas ir visiems naujiems darbuotojams.“ (A7)</p> <p>„Labai didelė. Kultūra pritraukia talentus, juos išlaiko ir juos išspjauna, jei jie prie kultūros nepritampa.“ (A5)</p> <p>„Ši įtaka pirminė. Per šią kultūrą ir yra pasiekama kokybė, kurios siekia organizacija. Visa kultūra persmelkta vertybėmis, padėjo organizacijai per penkis metus, pasiekti kitą kokybinį lygmenį. Tačiau kaip minėjau, rezultatas yra dinamiškas ir šiuo metu organizacijos pasiekama kokybė dar nėra ta, kurios siekiama ilgalaikėje perspektyvoje.“ (A4)</p>
Vieningumas	<p>„kultūra matytusi per visus padalinius ir pozicijas vieningai.....aiškumas, konkretumas, atvirumas, pastovus noras ir pastangos augimui, draugiška atmosfera ir komunikacija bei pastovus ieškojimas išradingų būdų gerinti vieno kito rezultatus ir formuoja organizacijos kultūrą visais lygmenimis, kas priveda prie vieningos kokybės.“ (A6).</p> <p>„Mes atsakingi ne tik už savo asmeninį rezultatą, bet ir už visos įmonės rezultatą. Todėl tikslus mes darbuotojams planuojame taip, kad būtų persipynusių tikslų tarp kelių darbuotojų, tai skatinant darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos jausmą“ (A2)</p> <p>„Organizacijoje yra susiformavęs didelis patriotiškumo jausmas, kurį atsineša dažnas darbuotojas. Jau darbuotojų atrankos metu stengiamasi identifikuoti ir atsirinkti tokius žmones, kuriems yra artimos mūsų organizacijos vertybės ir kurie yra pasiruošę dirbti Lietuvos labui“ (A1)</p>

Kategorijoje Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei išskirtos *keturios subkategorijų grupės*: savijautai (geros emocijos, nuotaika, pasitenkinimas), darbuotojų motyvavimas (skatinamas nebijoti, reikšti savo nuomonę, mokintis, kovoti už savo idėjas), vieningumas (bendros vertybės, patriotiškumas, lojalumas, vieningos pozicijos), neigiama įtaka (netinkamos vertybės, nėra taisyklių, chaotiškumas, nemokėjimas išlaikyti talentus)

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros nebuvimas net ir mažose ar jaunose organizacijose turi neigiamą įtaką darbuotojų savijautai, motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Jeigu darbuotojas gerai jaučiasi darbe, jam sudarytos visos sąlygos, atitinkamai jis savo darbą atliks noriai, profesionaliai ir įdedant pastangas. Priešingu atveju, darbuotojai bus pavargę, nenorės reikšti savo nuomonę, bus užspausti, jausis blogai, nerimaus. Organizacijos kultūros dėka gali būti motyvuojami darbuotojai visose veiklos procesuose, skatinama laisvė - bandyti, atrasti, suklydus išanalizuoti ir nebausti už klaidas, o iš jų pasimokyti. Taip, bus sulaukta iš darbuotojų grįžtamasis ryšis kaip profesionaliai atliktas darbas. Panašios vertybės, panaši pasaulėžiūra, bendros vizijos siekimas svarbus darbo kokybei. Darbuotojai su priešingomis vertybėmis ir vizija, sunkiai galėtų kokybiškai dirbti organizacijoje. Pažymėtina, kad 3 iš 9 organizacijų, organizacijos kultūra nėra tinkamai suformuota, todėl negali teigiamai įtakoti darbo kokybę. Šiose organizacijose nėra apibrėžtos vertybės, taisyklės, negali išlaikyti kompetentingų darbuotojų.

IŠVADOS

1. Pasirėmus tyrimo duomenų nagrinėjimo rezultatu, kad organizacijos kultūra yra sudaryta ne tik iš tam tikrų organizacinių atributų, bet ir apima elgsenos modelius, taisykles, standartus, etikos kodeksą, t.y. viskas kas daro įtaką organizacijos narių elgsenai. Kiekvienos organizacijos kultūros dalis yra artefaktų ir vertybių sistema. Organizacijos vertybės apima tikslus, priemones, orientacijas, darbuotojų žinias ir patirtis. Taip pat, organizacinė kultūra apima simbolius logotipus, ženklus, šūkius, kuriuos galėtų atpažinti klientai, konkurentai. Organizacinės kultūros analizės priemonės gali būti organizacinės darbuotojų nuomonės analizė, valdymo struktūros analizė, veiklos stebėjimas, kultūrinių simbolių analizė, santykių su klientais analizė. Galima daryti išvadą, kad siekiant suformuoti organizacinę kultūrą, organizacija turi apibrėžti savo vertybės, sukūrti savo logotipą, nustatyti artefaktus (elgesio modelį, aprangos stiliu) ir visą tai perteikti darbuotojams, kad jie turėti aiškia kryptį ko nori organizacija.
2. Remiantis mokslinės literūros analize darbuotojų darbo kokybės vertinimas gali būti kokybinis arba kiekybinis. Kokybinis vertinimo metodas apima darbuotojų elgsenos pagal vertybes analizę, pastangas, iniciatyvumą, drausmę, mokėjimą išvengti konfliktus, mokėjimą bendrauti, aptarnauti klientus, atsakomybę, taisyklių laikymąsi. Tuo tarpu, kiekybinis darbo kokybės vertinimas reiškia nustatytų rezultatų pasiekimas per nustatytą terminą (mėnesio iškeltų tikslų vykdymas, %). Norint kokybiško vertinimo, patartina derinti tiek kiekybinį, tiek kokybinį metodus.
3. Pasirėmus tyrimo duomenų nagrinėjimo rezultatais, nustatyta, kad organizacijos kultūra turi teigiamos įtakos darbo kokybei. Pirma, organizacijoms yra svarbi darbo kokybė, nes klientai bus patenkinti, bus kuriama pridėtinė vertė. Antra, darbuotojai dirbantys gero klimato organizacijoje ir dirbs kokybiškai. Darbo kokybė matuojama kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. Artefaktų įtaka darbo kokybei pasireiškia per tinkamą darbuotojų elgesį, laisvę, standartų laikymąsi. Vertybių formavimas organizacijoje duoda aiškumo, skatina darbuotojus rūpintis vieni kitais, būti išradingiems, mokėti dirbti komandoje, siekti bendrų tikslų. Simboliai išryškina įmonės identitetą, sukuria bendrumo jausmą, skatina tobulėti ir būti lojaliu organizacijai. Organizacijos kultūra gali teigiamai daryti įtaką darbuotojų savijautai, motyvacijai, siekiant būti organizacijos nariu. Tačiau, nebuvimas tinkamos organizacijos kultūros gali neigiamai daryti įtaką darbo kokybei. Galima daryti išvadą, kad stipri organizacijos kultūra turi teigiamos įtakos darbo kokybei ir neprikaištingiems darbuotojų rezultatams. Stipri organizacijos kultūra reiškia suderinta darbo kokybės matavimą (tiek kokybinį, tiek kiekybinį), savo vertybių (priimtini darbuotojams) laikymąsi, simbolių sukūrimą (užtikrinamas lojalumas ir identitetas), artefaktų turėjimą (standratai ar laisvė kūrybiškumui).

REKOMENDACIJOS

Organizacijos vadovams/žmogiškųjų išteklių specialistams/personalo vadovams:

1. Remiantis tyrimo rezultatais išsiaiškinti organizacijos kultūros elementų funkcionavimą organizacijoje, silpnas ir stiprias vietas;
2. Remiantis tyrimo rezultatais sukurti organizacijos kultūros modelį, kuriame numatyti visus organizacijoje veikiančius kultūros elementus ir jų funkcionavimą, ir kaip jie daro įtaką darbo kokybei, kokie iš jų egzistuoja, kokių organizacija neturi;
3. Remiantis tyrimo rezultatais parengti kokybinius ir kiekybinius darbo kokybės matavimo kriterijus ir aiškiai aprašyti juos, nustatyti jų reikšmę.

LITERATŪRA

1. Afzali, Mahboobeh; Nouri, Mokhtari J.; Ebadi, A. (2015). The Causes of Disruptive Behaviors in Nursing Workforce: A Systematic Review.
2. Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3 (3), 18-31.
3. Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an it department within financial institution. *Journal of Business Management*, Issue 10, p. 106–123.
4. Bal, Matthijs P.; Lub, Xander D. (2018). Individualization of Work Arrangements. Current Issues in Work and Organizational Psychology. [Prieiga per internetą:] <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780429468339-9>
5. Brenyah, Richard S.; Obuobisa - darko, Theresa (2017). Organisational Culture and Employee Engagement with in the Ghanaian. *Review of Public Administration*. doi: 10.4172/2315-7844.1000233.
6. Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational culture and employee engagement with in the Ghanaian public sector. *Review of Public Administration and Management*, 5 (3), 1-7.
7. Cameron K. (2015). An Introduction to the Competing Values Framework.
8. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
9. Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*, 17 (1), 112-132.
10. Gudonytė, I., Marčinskis, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 19 (2), 17-34.
11. Hofstede, G. Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 2 nded.). New York: McGraw-Hill. [Prieiga per internetą:] www.geerthofstede.nl
12. Huhtala, Mari; Feldt, Taru (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. [Prieiga per internetą:] <http://dx.doi.org/10.16993/sjwop.6>
13. Gibbons, robert e.; grieder, manuel; herz, holger; zehnder, Christian (2019). Organizational Culture as Equilibrium? Rules versus Principles in Building Relational Contracts. [Prieiga per internetą:] <file:///C:/Users/oksan/Downloads/SSRN-id3455874.pdf>
14. Hopkins, W. E., Scott, S. G. (2016). Values-Based Leadership Effectiveness in Culturally Diverse Workplaces. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23, Issue 2, p. 363–385.

15. Lafta, Ahmed H.; Man, Norsida; Salih, Jasim S. (2016). Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance. *European Journal of Business and Management*.
16. Lipinskiene, D. 2012. *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
17. Mokšin V. *Organizacijos vertybės ir kultūra*// Vadovo pasaulis. – 2007, spalio (Nr. 10), p. 19-23. ISSN 1392-4761.
18. Memon, Mumtaz A.; Salleh, Rohani; Baharom, Mohamed N. R.; Harun, Haryaani (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*.
19. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, (88), 105-119.
20. Paužuolienė, J., Bručkutė, R., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2016). UAB „Yazaky Wiring technologies Lietuva“ organizacinės kultūros vertinimas. *Regional Formation and Development Studies*, 19 (2), 105-116.
21. Patel, N. 2015. *How to upsell any customer* [interaktyvus], Forbes. [Prieiga per internetą:] <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/12/21/how-to-upsell-any-customer/#3f1ff46a5f5b>
22. Pacevičius, J.; Košelevas, R. 2013. Darbo atlikimo vertinimo Sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 30: 27–36.
23. Podvezko, V.; Podvezko, A. 2014. Kriterijų reikšmingumo nustatymo metodai, *Lietuvos matematikos rinkinys. Lietuvos matematikų draugijos darbai* 55: 111–116.
24. Parfionova, L. J., & Ginevičius, R. (2017). Įmonių personalo kokybės kompleksinis vertinimas. *Science-Future of Lithuania*, 9 (2), 154-162.
25. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latino americana de Psicología*, 48 (1), 30-41.
26. Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance.
27. Kaselis, M., Pivoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (1), 139-152.
28. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5 (3), 35-45.
29. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

30. Shin, D; Konrad, Alison M. (2017). Causality between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*. [Prieiga per internetą:] <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
31. Steg, L; Bolderdijk, Jan W.; Keizer, K; Perlaviciūtė, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The Role of Values, Situational Factors and Goals. *Journal of Environmental Psychology*. [Prieiga per internetą:] <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.002>
32. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU.
33. Šimanskienė, L., Gargasas, A., & Ramanauskas, K. (2015). organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 37 (2), 310-320.
34. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: KU leidykla.
35. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 72, p. 79–93. Doi: [org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5](https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5) [SEPT]
36. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation & Development Studies*, No. 2 (10), p. 201–210. [SEPT]
37. Savanevičienė, A., Stark, G. (2008). How to Cope with Different and Convergent Business Cultural Values in Europe? *European Journal of Vocational Training*, 44(2), 49-73.
38. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra: mokomoji knyga [elektroninis išteklius].
39. Wambugu, L. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevuili Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6 (32).
40. Valiūnas, D., Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *In 22nd Conference for Young Researchers "Economics and Management"*.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO KOKYBEI

Agnietė INDRIULYTĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: **Asist. D. Ruželė**

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

61 puslapiai, 25 lentelės, 7 paveikslai, 40 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas - pasirėmus išanalizuota moksline literatūra bei struktūrizuotu interviu - tyrimu nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei.

Mokslinė problema: Nepakankamai yra ištirta organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei. Darbo objektas: organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei.

Darbo uždaviniai: išanalizuoti ir pateikti organizacinės kultūros formavimo ypatumus; išnagrinėti ir nustatyti darbuotojų darbo kokybės vertinimo būdus; įvertinti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų darbo kokybei: ekspertų požiūriu.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė; kokybinis tyrimas – ekspertų interviu.

Pirmame magistro darbo skyriuje, pagal pasiremta Lietuvos ir užsienio autorių publikacija, išnagrinėta organizacinės kultūros apibrėžimo sąvoka ir jos lyginimas su skirtingų autorių įžvalgomis, aptariamos organizacinės kultūros tipų išskaidymas į vertybines nuostatas, lygius ir dimensijas. Antrame skyriuje remiantis moksline literatūra yra analizuojama kokybišką darbą lemiantys veiksniai. Aptariama kokybiško darbo koncepcijos, kurios apibrėžia organizacijos vertybines nuostatas. Trečiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija, respondentų imties charakteristikos, tyrimo ribotumas. Ketvirtame skyriuje tiriamas darbuotojų požiūris į organizacijos kultūros elementus, kurios daro įtaką darbuotojų darbo kokybei, išanalizuoti gauti tyrimo duomenys ir pateikiamas rezultatas.

Nustatyta, kad organizacijos kultūra turi teigiamos įtakos darbo kokybei. Pirma, organizacijoms yra svarbi darbo kokybė, nes klientai bus patenkinti, bus kuriama pridėtinė vertė. Antra, darbuotojai dirbantys gero klimato organizacijoje ir dirbs kokybiškai. Darbo kokybė matuojama kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. Artefaktų įtaka darbo kokybei pasireiškia per tinkamą darbuotojų elgesį, laisvę, standartų ir vertybių laikymąsi. Vertybių formavimas organizacijoje duoda aiškumo, skatina

darbuotojus rūpintis vieni kitais, būti išradingsiems, mokėti dirbti komandoje, siekti bendrų tikslų. Simboliai išryškina įmonės identitetą, sukuria bendrumo jausmą, skatina tobulėti ir būti lojaliu organizacijai. Organizacijos kultūra gali teigiamai daryti įtaką darbuotojų savijautai, motyvacijai, siekiant būti organizacijos nariu. Tačiau, nebuvimas tinkamos organizacijos kultūros gali neigiamai daryti įtaką darbo kokybei.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, darbo kokybė, vertybės, artefaktai.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE QUALITY OF EMPLOYEES' WORK

Agnietė INDRIULYTĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Management Department

Supervisor: **Asist. D. Ruželė**

Vilnius, 2021

SUMMARY

61 pages, 25 tables, 7 pictures, 40 references.

The aim of the master's thesis is to determine the influence of organizational culture on the quality of employees' work based on the analyzed scientific literature and a structured interview - research.

Scientific problem: The influence of organizational culture on the quality of employees' work is insufficiently researched.

Object of the work: the influence of organizational culture on the quality of employees' work.

Tasks: to analyze and present the peculiarities of organizational culture formation; to examine and determine the methods of assessing the quality of employees' work; to evaluate the influence of organizational culture on the quality of employees' work: from the point of view of experts.

Working methods: analysis of scientific literature; qualitative research - expert interviews.

The first chapter of the master's thesis, based on the publication of Lithuanian and foreign authors, examines the concept of organizational culture and its comparison with the insights of different authors, discusses the division of organizational culture types into values, levels and dimensions. In the second chapter, based on the scientific literature, the determinants of quality work are analyzed. Concepts of quality work that define the values of the organization are discussed. The third chapter presents the research methodology, respondents' sample characteristics, the limitations of the research. The fourth chapter examines the attitude of employees to the elements of organizational culture that affect the quality of employees' work, analyzes the obtained research data and presents the result.

It was found that organizational culture has a positive impact on the quality of work. First, the quality of work is important for organizations, because customers will be satisfied, added value will

be created. Second, the employees work in a good climate organization and will work with quality. The quality of work is measured by quantitative and qualitative indicators. The influence of artifacts on the quality of work is manifested through proper behavior of employees, freedom, adherence to standards and values. The formation of values in the organization gives clarity, encourages employees to take care of each other, to be inventive, to be able to work in a team, to pursue common goals. Symbols highlight a company's identity, create a sense of community, encourage improvement and be loyal to the organization. Organizational culture can positively influence the well-being and motivation of employees to be a member of the organization. However, the lack of a proper organizational culture can negatively affect the quality of work.

Keywords: organizational culture, work quality, values, artifacts.

PRIEDAI

1 priedas. **Interviu apklausos anketa. Žvalgybinis tyrimas.**

1. Kaip funkcionuoja Jūsų įmonėje pagrindiniai organizacinės kultūros elementai:

- Kaip Jūs suprantate darbo taisyklių, etikos kodekso, nuostatų ir normų vaidmenį Jūsų įmonėje ir kodėl jie reikalingi kokybiško darbo procese? Jei nesutinkate, kad tai turi įtakos kokybiškam darbui, pagrįskite.
- Kokias turite apibrėžtas įmonėje organizacijos vertybes, kokia jų reikšmė organizacijai?
- Kaip Jūs prisidedate prie socialinės partnerystės? Kokias inovacijas diegiate organizacijoje ir kaip inovacijos veikia darbo atlikimo greitį bei darbo kokybę?
- Kokie yra organizacijos tikslai, vizija ir misija, kokia jų reikšmė Jūsų įmonėje?
- Kokie simboliai (moto, šūkiei, logotipai) yra organizacijoje ir kokia jų reikšmė Jūsų įmonei?
- Koks yra Jūsų vadovavimo stilius organizacijoje? Pakomentuokite, kiek ir kokios įtakos turi vadovavimo stilius Jūsų darbuotojų darbo kokybei.
- Apibūdinkite darbuotojų darbo kokybės skatinimo sistemą, kokie yra darbo kokybei skirti motyvavimo būdai?

2. Kokiais būdais organizacija matuoja darbuotojų darbo rezultatus/darbo kokybę? (darbuotojai gali būti vertinami trejais būdais: pagal darbo rezultatus, patį darbą (per kiek laiko atliko darbą, kokio sudėtingumo yra darbas, užduočių įvairovė, atsakomybės lygis, pobūdis ir laipsnis, kūrybinių žinių taikymas) ir asmenybę (pastangos, iniciatyvumas, turimi įgūdžiai, organizaciniai gebėjimai, drausmė, iniciatyvumas, sugebėjimas priimti sprendimus, mokėjimas išvengti konfliktus, sugebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, prisitaikymas kolektyve).

3. Kokia yra organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei Jūsų organizacijai:

- Jūsų nuomone, kaip organizacijos kultūros vertybės bei asmenybės savybės daro įtaką darbuotojų kokybiško darbo atlikimui? Kokia jų sąsaja?
- Jūsų nuomone, kaip esminiai **organizacijos kultūros elementai** bendra prasme veikia darbuotojų produktyvumą, darbuotojų darbo rezultatus?

2 priedas. **Interviu apklausos anketa.**

1. Ką reiškia Jums darbo kokybė? Kokia kokybė pas Jus organizacijoje?
2. Kokiais būdais organizacija matuoja darbuotojų darbo kokybę? Kokie yra kokybės kriterijai/rodikliai?
3. Artefaktai – matomi organizacijos procesai ir struktūros: aprangos stilius, darbo vieta ir aplinka, informacinės sistemos, duomenų bazės, kontrolės sistemos, darbuotojų elgesys ir kt. Kokie artefaktai yra Jūsų organizacijoje ir kaip Jūsų įvardyti artefaktai daro įtaką darbo kokybei Jūsų organizacijoje?
4. Kokias turite apibrėžtas įmonėje organizacijos vertybes, nuostatas, normas, kokias jų reikšmę organizacijai ir kaip jie veikia darbo kokybę?
5. Kokie simboliai (moto, šūktiniai, logotipai) yra organizacijoje ir kokias jų reikšmę darbo kokybei?
6. Kokias yra organizacinės kultūros įtaka darbuotojų darbo kokybei Jūsų organizacijoje?