

Organizāciju kultūras un klimata metodes izstrāde

Reinis Lazda

CreaTest

Ilja Krumers

CreaTest

Organizāciju kultūra ir gan akadēmiski, gan praktiski nozīmīgs organizāciju psiholoģijas termins, kas apzīmē gan organizācijas darbinieku vērtības, gan uz tām balstīto uzvedību. Tika izveidota jauna metode organizāciju kultūras noteikšanai latviešu un krievu valodā, kas balstīta uz uzvedības pieeju. Iegūtie rezultāti liecina, ka izveidotā metode ir izmantojama gan latviešu, gan krievu valodā.

Atslēgvārdi: organizāciju kultūra, uzvedības modeļi.

IEVADS

Organizāciju kultūra ir viens no populārākajiem jēdzieniem organizāciju psiholoģijā – gan akadēmiskajā, gan arī lietišķajā vidē. Tā tiek definēta kā vērtības un uzskati, kas nosaka darbinieku uzvedību un tās vērtējumu (Schein, 1992).

Faktiski pastāv divi virzieni, kā organizāciju kultūra tiek pētīta. No vienas puses, pētījumu metodes mēdz koncentrēties uz vērtību un uzskatu noskaidrošanu (vērtību pieeja), savukārt otrā pieejā uzsvars ir uz kultūras izpausmju noteikšanu organizācijā, analizējot darbinieku uzvedību (uzvedības pieeja) (Delobbe, Haccoun, & Vandenberghe, 2002).

Vērtību pieejā organizāciju kultūra tiek definēta kā fundamentālās vērtības, pieņēmumi un uzskati, kas ir kopīgi organizācijas pārstāvjiem (Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003), tās metodes ir vērstas kopumā uz organizācijas darbinieku individuālo vērtību noteikšanu, izsakot organizācijas vērtības kā darbinieku individuālo vērtību summu. Piemēram, ar šīs pieejas palīdzību tiek noteikts, cik lielā mērā aptaujātajiem ir svarīga ilgtermiņa mērķu sasniegšana vai kādām, viņuprāt, ir jābūt attiecībām starp vadītājiem un padotajiem.

Šīs pieejas galvenā priekšrocība ir iespēja salīdzināt darbinieku personīgos uzskatus ar organizācijas vērtībām. Tās izmantošana ļauj novērtēt atsevišķas vērtējamās personas atbilstību organizācijas kopējām vērtībām, kā arī paredzēt personas attieksmi pret darbu un uzvedību darbavietā (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Sashkin, 1984). Viens no redzamākajiem šīs pieejas pārstāvjiem Gērts Hofstede secina, ka vienas valsts ietvaros vērtības starp dažādām organizācijām atšķiras mazāk nekā vērtības vienas starptautiskas korporācijas ietvaros starp tās pārstāvniecībām dažādās valstīs (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Organizāciju kultūras vērtību pieejai ļoti tuvi un faktiski pieskaitāmi ir arī citi vērtību pētījumi, tostarp Šaloma Švarca vērtību aplis (Schwartz, 2012) un citas. Tā kā indivīda vērtības ir relatīvi stabilas, tad rezultāti, kas ir iegūti ar šī tipa metožu palīdzību, palīdz noteikt, cik lielā mērā konkrētu darbinieku vērtības saskan ar organizācijas mērķiem. Tādējādi primārā šīs pieejas izmantošanas iespēja ir kā darbinieku atlases instrumentam.

Savukārt uzvedības pieejas metodes ir vērstas uz organizācijā valdošo rīcības modeļu noskaidrošanu. Piemēram, šādā pieejā tiktu noskaidrots, vai uzņēmumā ir pieņemts strādāt ar problēmu, līdz tā ir atrisināta, un palīdzēt kolēģim, ja viņš ir nonācis grūtībās. Šī metode precīzāk ļauj diagnosticēt konkrētajam uzņēmumam specifiskās kultūras izpausmes. Salīdzinot ar vērtībām, uzvedības normas ir vieglāk ietekmēt un apgūt, līdz ar to šāda pieeja ir piemērotāka situācijai, kad nepieciešams izvēlēties organizācijas attīstības virzienu. Populārākās metodes šajā pieejā ir vērtību sāncensības modelis (Quinn & Spreitzen, 1991; Rohrbaugh, 1981), organizāciju kultūras aptauja

(Cooke & Rousseau, 1988) u.c. Jāpiebilst, ka šī pieeja lielā mērā pārklājas ar organizāciju klimata pieeju (Denison, 1996).

Saskaņā ar Natalī Delobas (Nathalie Delobbe) un kolēģu (2002) izveidoto apkopojumu, organizāciju kultūrai lielākajā daļā lietoto izpētes metožu ir vairākas dimensijas, kuras var vispārināt kā *vērstību uz cilvēkiem, inovācijas, kontroli un orientāciju uz rezultātu* (sk. 1. tabulu).

1. tabula

Organizāciju kultūras dimensijas	
Dimensija	Apraksts
<i>Vērstība uz cilvēkiem – Individuālisms</i>	Atbalsts, sadarbība, savstarpēja cieņa starp darbiniekiem. Šīs dimensijas otrs pols ir vērstība uz konkurenci un individuālu sniegumu
<i>Inovācijas – Drošība un stabilitāte</i>	Atvērtība pārmaiņām, gatavība eksperimentēt, uzņemties riskus. Šīs dimensijas pretējais pols ir drošība un stabilitāte
<i>Kontrole – Adhokrātija</i>	Darba formalizācijas līmenis, noteikumu un iekšējo procedūru svarīgums, kā arī iekšējās hierarhijas izteiktība. Šīs dimensijas pretpols ir maz hierarhizēta struktūra ar vērstību uz konkrētu problēmu risināšanu
<i>Orientācija uz rezultātu – Orientācija uz procesu</i>	Cik lielā mērā organizācija ir vērstā uz klienta vajadzību apmierināšanu. Šīs dimensijas pretpols ir savas iekšējās struktūras un organizācijas vērtību saglabāšana, darbība saskaņā ar iepriekš uzstādītiem organizācijas mērķiem

Tā kā četrdimensiju modelis pieļauj daudzpusīgu organizācijas situācijas analīzi no praktiskā viedokļa, tad tika nolemts veidot kultūras aptauju, kas ietvertu visas četras minētās skalas. Tika izvēlēta uzvedības pieeja, kas ļautu izmantot metodi organizācijā valdošo uzvedības modeļu noteikšanai un to pilnveidošanai.

METODES APRAKSTS

Procedūra. Aptauja norisinājās 3 nedēļas 2014. gada vasaras beigās un rudens sākumā. Visi pētījuma dalībnieki saņēma individuālu uzaicinājumu, kas tika nosūtīts uz viņu darba e-pasta adresi. Tika dota iespēja anketu aizpildīt latviešu un krievu valodā. Anketu varēja aizpildīt vairākos paņēmienos, tomēr gandrīz visi pētījuma dalībnieki to aizpildīja uzreiz. Visas anketas aizpilde aizņēma vidēji 17 minūtes. Atbildes uz organizāciju kultūras instrumenta jautājumiem aizņēma vidēji 7 minūtes.

Instrumentārijs. Anketa tika veidota, balstoties uz četrām intervijām ar organizācijas vadošajiem darbiniekiem, lūdzot viņus identificēt, viņuprāt, pašreizējo darbinieku rīcību organizācijā, kā arī vēlamos rīcības veidus tajos aspektos, kuros, pēc vadības domām, būtu nepieciešami uzlabojumi. Iegūtie rezultāti tika klasificēti atbilstoši organizāciju kultūras četrdimensiju modelim. Anketa bija tulkota gan latviešu, gan krievu valodā. Anketa oriģināli tika izstrādāta latviski, to krievu valodā tulkojusi persona, kam krievu valoda ir dzimtā valoda, anketas tulkojumu salīdzinot diviem neatkarīgiem vērtētājiem. Starp citiem jautājumiem tajā ietilpa arī jautājumi, kas novērtēja organizācijas kultūru.

Katrā no četrām pētāmajām skalām tika ietverti 12 panti. Jautājumi par organizācijas kultūru tika uzdoti septiņu vērtību Likerta skalā. Papildus jautājumiem par organizācijas kultūru tika uzdoti

jautājumi arī par komunikāciju organizācijā, kā arī sociāldemogrāfiski raksturojoši jautājumi. Aptaujas dalībniekiem bija arī iespēja sniegt savus komentārus par katru no aptaujā ietvertajām skalām.

Dalībnieki. Pētījumā tika aicināti piedalīties 570 vienas organizācijas darbinieki, no kuriem anketu aizpildīja 360 jeb 63%. No tiem anketu latviski aizpildīja 117 (32.5%), bet krieviski 243 (67.5%). Pētījuma dalībnieki bija darbinieki vienā finanšu sfēras uzņēmumā Latvijā.

REZULTĀTI

Visās četrās skalās aprakstošās statistikas rādītāji ir šaurās robežās – starp $M=4.72$ un 4.98 (skat. 2. tabulu). Šāds iegūtais rezultāts ir skaidrojams ar faktu, ka pētījumā iekļautajā organizācijā līdz šim ir pastāvējusi samērā liela vadītāju autonomija, izvēloties sev atbilstošu darbinieku vadības stilu. Arī standartnoviržu rādītāji ir ļoti tuvās robežās, kas apliecina, ka atbilžu sadalījums visās skalās ir salīdzināms.

2. tabula

Aprakstošās statistikas rādītāji				
	M	SD	Sākotnējais skaits	Skalā iekļauto pantu skaits
Vērstība uz cilvēkiem	4.72	.86	12	12
Inovācijas	4.84	.87	12	10
Kontrole	4.72	.88	12	5
Orientācija uz rezultātu	4.98	.84	12	7

No katrā skalā sākotnēji ietvertajiem pantiem tika veikta skalu saskaņotības analīze, kontrolējot gan Kronbaha alfas kritēriju, gan katra panta korelāciju ar skalu kopumā. Ja skalas kopējais saskaņotības rādītājs bija mazāks par 0.65 vai kāda no pantu korelācijām bija mazāka par 0.33, no tālākās analīzes tika izslēgts pants ar zemākajiem rādītājiem. Procedūra tika turpināta, līdz tika sasniegti vēlamie rādītāji.

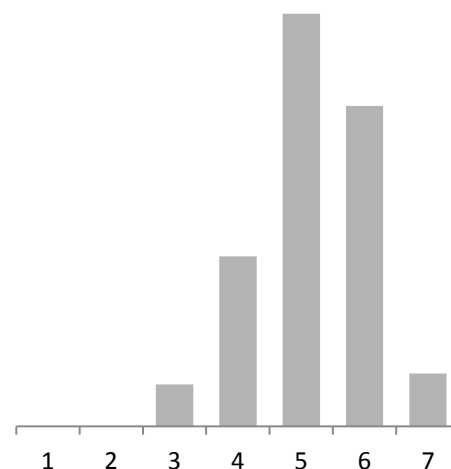
Gala rezultāti tika pārbaudīti arī ar PCA faktoranalīzi, konstatējot, ka visās skalās ir viens dominējošais faktors, kura izskaidrotā dispersija visos gadījumos ir lielāka par 42%.

Skalā „Vērstība uz cilvēkiem” tika ietverti visi sākotnēji izstrādātie panti (sk. 3. tabulu), skalas vērtību sadalījums atbilstoši vizuālajam novērtējumam ir vērtējams kā tuvs normālsadalījumam.

3. tabula

Skalas „Vērstība uz cilvēkiem” skalas saskaņotības rādītāji un pantu korelācijas ar skalu

Skala	Pants	Alfa	r
Vērstība uz cilvēkiem		0.87	
	1		.545
	2		.557
	3		.575
	4		.682
	5		.617
	6		.544
	7		.537
	8		.397
	9		.616
	10		.757
	11		.627
	12		.384



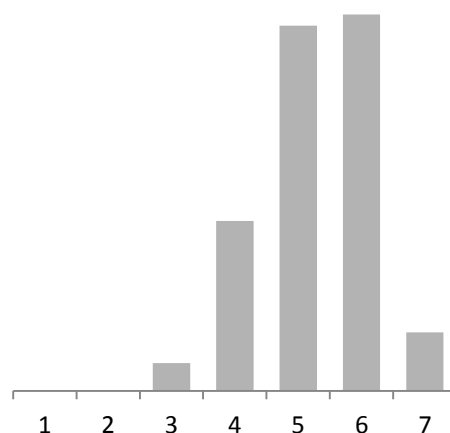
Skalā „Inovācijas” no analīzes tika izslēgti divi no sākotnējiem pantiem – iemesls abos gadījumos bija zemas korelācijas ar skalu kopumā. Skalas saskaņotības rādītāji ir vērtējami kā augsti un piemēroti tālākajai analīzei (sk. 4. tabulu).

Vērtību sadalījums skalā ir vērtējams kā pieņemams, lai gan ir novērojams paaugstināts ekscēss. Tomēr, kā liecina standartnovirzes rādītājs, dispersija šajā skalā neatšķiras no dispersijas citās skalās, līdz ar to var secināt, ka novirze no normālsadalījuma ir neliela un būtiski neapgrūtina datu apstrādi.

4. tabula

Skalas „Inovācijas” skalas saskaņotības rādītāji un pantu korelācijas ar skalu

Skala	Pants	Alfa	r
Inovācijas		0.84	
	1		.539
	2		.570
	3		.498
	4		.651
	5		.593
	6		.569
	7		.564
	8		.337
	9		.540
	10		.478



No skalas „kontrolē” analīzes gaitā tika izslēgti 7 no 12 sākotnēji iekļautajiem pantiem (skat. 5. tabulu). Daļa no skalā iekļautajiem pantiem bija organizācijai specifiski un tās vadībai interesējoši, bet mazāk saistīti ar organizācijas kultūru kopumā. Viens pants no analīzes tika izslēgts, jo tika konstatēts, ka atšķiras rezultāti anketas latviešu un krievu valodas versijās. Atšķirību cēlonis

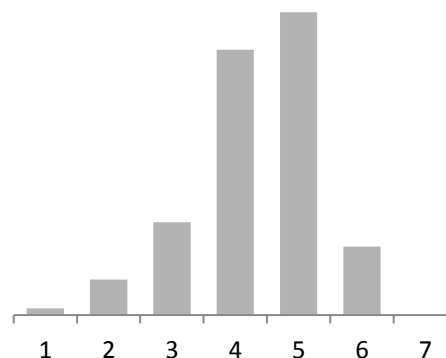
acīmredzot bija neveiksmīgi izvēlēts tulkojums latviešu valodas izteicienam, kam krievu valodā nav līdzīga analoga.

Skalas gala versijas saskaņotības rādītāji ir vērtējami kā apmierinoši un piemēroti izmantošanai skalas formā, tomēr ir ieteicams skalu turpmākajās versijās papildināt ar papildus pantiem.

5. tabula

Skalas „Kontrole” skalas saskaņotības rādītāji un pantu korelācijas ar skalu

Skala	Pants	Alfa	r
Kontrole		0.65	
	1		.542
	2		.639
	3		.510
	4		.605
	5		.663

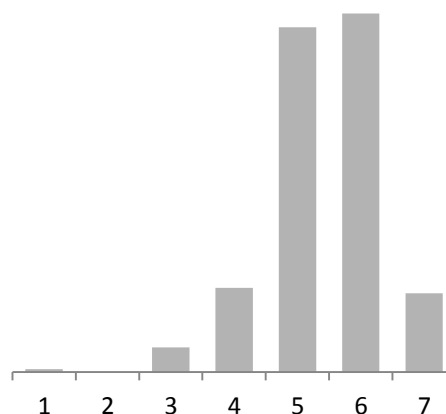


Līdzīgi kā no trešās skalas, arī no ceturtās skalas „orientācija uz rezultātu” tika izslēgts salīdzinoši liels pantu skaits (skat. 6. tabulu). Arī šajā gadījumā daļa no iekļautajiem pantiem bija konkrēti un organizācijai specifiski, kas vāji korelēja ar pārējiem skalas jautājumiem un drīzāk raksturoja zināšanas par vadības izvirzītajām prasībām darbiniekiem nekā rīcības sastāvdaļu (piemēram: „Viens no labākajiem veidiem, kā manā struktūrvienībā panākt savu, ir nekaunība un uzstājība”, kas bija analizējams kā otrādi apgriezams pants).

6. tabula

Skalas „Orientācija uz rezultātu” skalas saskaņotības rādītāji un pantu korelācijas ar skalu

Skala	Pants	Alfa	r
Orientācija uz rezultātu		0.80	
	1		.412
	2		.583
	3		.583
	4		.448
	5		.632
	6		.601
	7		.480



Organizāciju kultūras izpētes instrumenta statistiskā analīze norāda, ka tā statistiskie rādītāji ir atbilstoši skalas tālākajai izmantošanai. Pirmkārt, par to liecina atbilžu sadalījums visās skalās, kas norāda gan uz skaidri izteiktu centrālo tendenci, gan arī pietiekamu atbilžu dispersiju. Otrkārt, skalām ir apmierinoši un augsti skalu saskaņotības rādītāji.

SECINĀJUMI

Kā secināts rezultātu daļā, jaunizveidotā organizāciju kultūras diagnostikas skala ir izmantojama kā diagnostisks instruments organizācijā valdošās kultūras novērtēšanai. Instrumenta izmantošanu no diagnostiskā viedokļa atvieglo nelielais laika patēriņš, kas ir nepieciešams, lai aizpildītu anketas jautājumus. Tāpat instrumenta priekšrocība ir rezultātu saskaņotība latviešu un krievu valodā, kas

padara iespējamu tā izmantošanu praktiski visās organizācijās Latvijā – gan tajās, kur dominē latviešu valoda, gan tajās, kur dominē krievu valoda, gan organizācijās ar jauktu darba valodu.

Tā kā instruments ir veidots divās valodās, tad var prognozēt, ka arī tā tulkošana citās valodās, visticamāk, sniegs uzticamus un salīdzināmus rezultātus.

Nelielais jautājumu skaits ļauj instrumenta turpmākajās izmantošanas reizēs nepieciešamības gadījumā pievienot papildus jautājumus, tā gan papildinot un uzlabojot instrumentu, gan noskaidrojot atbildes uz jautājumiem, kas nav iekļaujami organizācijas kultūras izpētes instrumentā, tomēr ir nozīmīgi no organizācijas viedokļa.

Papildinot anketu, ir ieteicams papildināt pantu skaitu kontroles skalā un orientācijas uz rezultātu skalā, tādējādi panākot augstāku detalizācijas pakāpi datus.

AVOTI

- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies, 13*, 245-273.
- Delobbe, N., Haccoun, R. R., & Vandenberghe, C. (2002). *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Louvain-la-Neuve: Université catholique de Louvain.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619-654.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study. Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons.
- Quinn, R., & Spreitzen, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 115-142.
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the Competing Values approach: Measuring performance in the employment service. *Public Productivity Review, 141-159*.
- Sashkin, M. (1984). Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire. B. Mawr, *Organizational Design and Development*.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*.