

Kas ir organizāciju kultūra?

Organizāciju kultūra ir vērtības un uzskati, kas nosaka darbinieku uzvedību un tās vērtējumu (Schein, 1992). Tai ir vairāki līmeņi – darbinieku pamatpieņēmumi, vērtības un rīcība.

Ja sākotnēji organizāciju kultūras izpētei tika izmantotas kvalitatīvās pētniecības metodes (intervijas, novērojumi), tad jau kopš 20. gadsimta 80. gadiem plaši tiek izmantotas arī aptaujas (Denison, 1996). Tādēļ mūsdienās ir grūti novilkt starp organizācijas kultūras un klimata izpēti.

Faktiski pastāv divi virzieni, kā organizāciju kultūra tiek pētīta:

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.

Savukārt **uzvedības pieejas** metodes ir vērstas uz organizācijā valdošo rīcības modeļu noskaidrošanu. Piemēram, šādā pieejā tiek noskaidrots, vai uzņēmumā ir pieņemts strādāt ar problēmu, līdz tā ir atrisināta, un palīdzēt kolēģim, ja viņš ir nonācis grūtībās. Jāpiebilst, ka tieši šī pieeja vistuvāk saskaras (un pārklājas) ar organizāciju klimata pieeju (Denison, 1996).

	ĪPAŠĪBAS	KĀ IZMANTOT
Vērtību pieeja	<ul style="list-style-type: none"> - nosaka, kas darbiniekiem ir svarīgi, kādas ir viņu vērtības - darbinieku vērtības ir stabilas un mainās lēni 	<ul style="list-style-type: none"> - personāla atlasē – lai pārliecinātos par darbinieku vērtību saskaņu ar organizācijas vērtībām - starptautiskām korporācijām – lai veidotu vienotu korporatīvo kultūru visā pasaulē
Uzvedības pieeja	<ul style="list-style-type: none"> - nosaka, kā organizācijā ir pieņemts rīkoties - izpētes rezultāti atspoguļo situāciju konkrētajā brīdī - uzvedība ir maināma daudz vieglāk 	<ul style="list-style-type: none"> - pārmaiņu vadībā – lai noskaidrotu organizācijas „atrašanās vietu” - uz attīstību vērstām organizācijām – lai pārliecinātos par rīcības modeļu atbilstību labajai praksei

Jau kopš 20. gadsimta 90. gadiem ir zināms, ka organizācijas kultūra ir cieši saistīta ar tās efektivitāti (Kotter & Heskett, 1992; Johnson, 1996). Lai arī visvairāk izpētīta ir saikne starp vērstības uz klientu apkalpošanu komponentu organizācijas kultūrā un klientu apmierinātību, tomēr šī saikne ir plašāka.

Organizāciju kultūra un klimats ir būtisks **priekšnoteikums**, kas dažādos pētījumos ir demonstrējis organizācijām būtiskas sakarības:

- tā **ietekmē produktivitāti** (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009);
- kultūra vairāk nekā organizācijas stratēģija vai struktūra ietekmē **informācijas aprites kvalitāti organizācijā** un **izpratni par sadarbības nepieciešamību** (Zheng, Yang, & McLean, 2010);
- tā ietekmē darbinieku **orientāciju uz mērķu sasniegšanu**, kā arī **finansiālo mērķu sasniegšanu** (Homburg & Pflesser, 2000);
- organizācijas kultūra būtiski ietekmē **darbinieku gatavību pārmaiņām un spēju pieņemt tās** (Pennington, 2003);
- tā ietekmē arī **negadījumu skaitu darba vietā** (O'Toole, 2002) un
- **neētiskas rīcības daudzumu darba vietā** (Moorman & Blakely, 1995).

2015. gada aprīlī viens no vadošajiem organizāciju kultūras pētniekiem Daniels Denisons ar kolēģiem publicēja sešus gadus ilgušas izpētes rezultātus, lai noskaidrotu, vai pastāv cēloņseku sakarības starp organizācijas kultūru un darba rezultātiem.

Rezultāti apstiprināja pieņēmumu, ka vēlamās izmaiņas organizācijas kultūrā ir priekšnoteikums, lai uzlabotos arī klientu apmierinātība un sekojoši arī ieņēmumi un finansiālie rādītāji (Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison, 2015).

Organizāciju kultūras izpēti visbiežāk veic organizācijās, kuras ir saistītas ar klientu apkalpošanu. Tāpat liela nozīme kultūrai tiek pievērsta organizācijās, kuru sniegums ir cieši saistīts ar rūpīgu drošības prasību ievērošanu, inovatīvu risinājumu ieviešanu u.c.

OKI™ ir organizāciju kultūras un klimata noteikšanas metode ar pēc iespējas universālu pielietojumu. Tā ir veidota uzvedības pieejā, t.i. nosaka organizācijā pašlaik valdošos rīcības modeļus. Vienlaikus tā ietver arī vērtību pieejas elementus, novērtējot arī darbinieku priekšstatus par vēlamo situāciju organizācijā.

OKI™ ir izstrādāta un pārbaudīta, veicot organizācijas izpēti 360 darbinieku izlasē. Tā darbojas gan latviešu, gan krievu valodā, sniedzot vienādus rezultātus. Tās kodols sastāv no 40 apgalvojumiem, katrs no tiem darbiniekam ir jānovērtē divas reizes – novērtējot esošo situāciju un vēlamo virzību, t.i. kopā 64 jautājumi. OKI™ aizpildes ilgums ir līdz 10 minūtēm.

OKI™ pamatskalas

Natālija Deloba ar kolēģiem (Delobbe, Haccoun, & Vandenberghe, 2002) ir konstatējusi, ka gandrīz visās vadošajās organizāciju kultūras izpētes pieejās ar niansēm kopīgas ir četras dimensijas (kopā aplūkotas 17 populārākās organizāciju kultūras izpētes metodikas, ietverot gan vērtību, gan uzvedības pieejas instrumentus). Balstoties uz šo apkopojumu, tika izstrādāts OKI™ sākotnējais modelis. Statistiskās analīzes rezultātā tika izveidots modeļa galīgais variants, izslēdzot no skalām tos jautājumus, kuru saistība ar skalām nerasniedza nepieciešamo līmeni.

VĒRSTĪBA UZ CILVĒKIEM	INOVĀCIJAS	KONTROLE	ORIENTĀCIJA UZ REZULTĀTU
- Darbinieki ir savstarpēji izpalīdzīgi	- Profesionālā attīstība kā vērtība	- Hierarhiskas attiecības kā vērtība	- Organizācijas peļņa kā kritērijs
- Apkalpošana kā vērtība	- Vadības atvērtība ierosinājumiem	- Precīza rīkojumu izpildīšana	- Izdevīgākā risinājuma izvēle
- Vadītāji ir orientēti uz darbinieku attīstību	- Gatavība pieņemt pārmaiņas	- Vienvirziena komunikācija	- Peļņas ilgtermiņa dimensija
- ...	- ...	- ...	- ...

OKI™ papildskalās

Padziļinātas statistiskās analīzes rezultātā tika konstatēts, ka organizāciju kultūras instruments nosaka arī trīs papildus skalas, kas ir radniecīgas definētajām, tomēr ar citiem uzsvāriem. Piemēram, **procedūru izpratne** atšķiras no **kontroles** ar to, ka uzsvārs ir nevis uz attiecību modeli hierarhiskajā sistēmā, bet uz procedūru sakārtotību. T.i. ja **kontroles** skala raksturo t.s. klanu kultūras klātesamību, kur galvenais ir priekšnieka viedoklis, tad **procedūru izpratne** – birokrātisko organizāciju.

Tāpat parādās atšķirības arī starp **orientācijas uz rezultātu** un **racionalitātes** skalā. Ja orientācija uz rezultātu ir darbības pakārtošana organizācijas peļņai, tad racionalitāte iezīmē lietišķu un loģisku uzvedības sistēmu plašākā skatījumā.

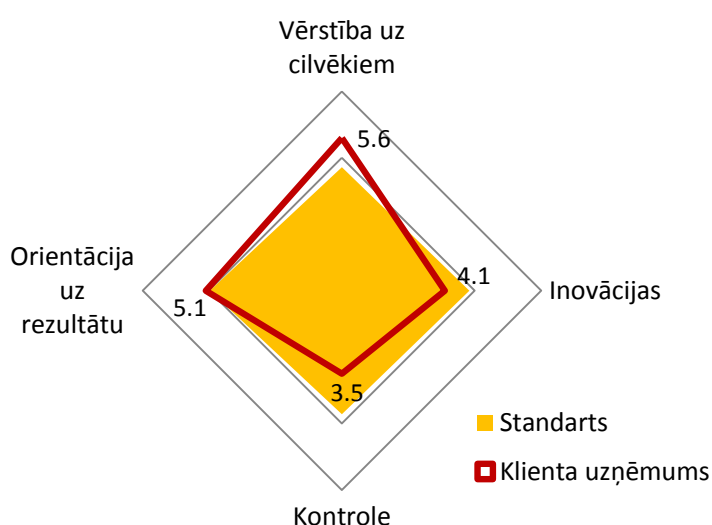
Līdzības ir konstatējamas arī **vērstības uz cilvēkiem** un **kolektīvisma** skalā. Tomēr, ja **vērstība uz cilvēkiem** norāda uz katru darbinieku kā vērtību, par kura attīstību un labsajūtu tiek domāts, tad **kolektīvisms** norāda uz organizācijas kopīgo interešu prevalēšanu pār katra darbinieka individuālajām.

Atkarībā no organizācijas vajadzībām, šīs skalas var izmantot vai neizmantot.

PROCEDŪRU IZPRATNE	RACIONALITĀTE	KOLEKTĪVISMS
<ul style="list-style-type: none"> - Darba situācijas ir regulētas - Atbilstošas un noderīgas instrukcijas - Kļūdu labošana procedūrās - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalitāte kā vērtība - Attiecībās uzsvars ir uz efektivitāti - Novērtēšana atbilstoši veikumam - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Savstarpējās attiecības kā vērtība - Kopīgais labums pāri personīgajam - Identifikācija ar organizāciju - ...

Rezultātu attēlojums

Turpinājumā attēlots atsevišķu izpētē iegūstamo rezultātu analīzes paraugs. Rezultāti tiek apstrādāti un analizēti no konkrētās organizācijas perspektīvas – tās stratēģijas un pētījumam izvirzītajiem mērķiem.



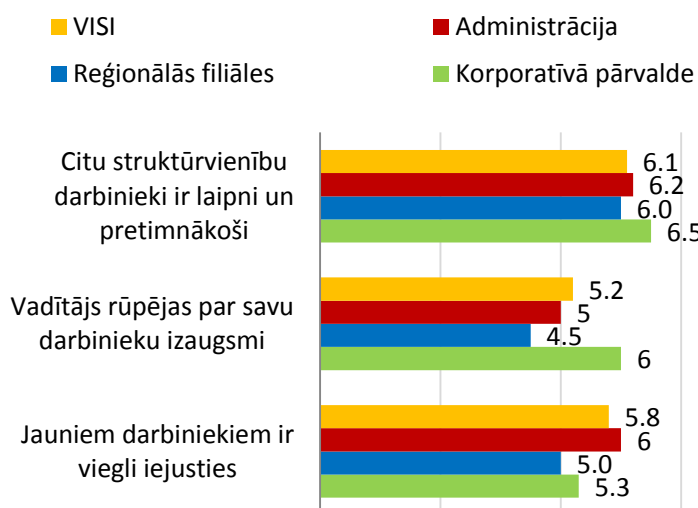
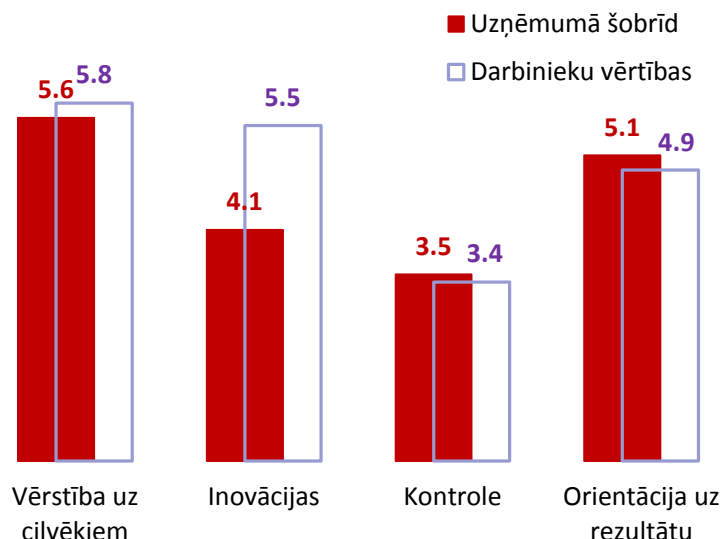
Kā redzams datos, klienta uzņēmumā ir augstāka vērstība uz cilvēkiem nekā salīdzinājuma datos, bet zemāka kontrole un inovācijas. Orientācija uz rezultātu ir vidēja.

Būtiskākais risks ir lēnāk nekā konkurentiem ieviest inovācijas, rezultātā, iespējams, ar laiku zaudējot tirgus daļu.

To kompensē augsta vērstība uz cilvēkiem un brīvība no pārspīlētas kontroles. Tas norāda, ka pastāv augsts potenciāls inovāciju līmeni uzlabot, jo cilvēkkapitāla attīstības līmenis to ļauj.

Ir konstatējamas atšķirības starp uzņēmumā pašlaik eksistējošo organizācijas kultūru un darbinieku priekšstatiem par vēlamu situāciju. Galvenokārt – darbinieki vēlas augstākas inovācijas.

Tas apstiprina, ka uzņēmums var pilnveidot organizācijas kultūru, paplašinot iespējas darbiniekiem nākt ar ierosinājumiem un virzīt pārmaiņas organizācijā. Darbinieki ir nobrieduši pārmaiņām.



* attēlotas atbildes uz 3 jautājumiem

Lai arī kopumā vērstība uz cilvēkiem ir attīstīta augstu, tomēr zemāki rādītāji ir vadītāju rūpēm par savu padoto darbinieku izaugsmi. Rādītāji ir īpaši zemi reģionālajās filiālēs.

Viduvējie darbinieku izaugsmes rādītāji norāda uz potenciālu šķērslī gan organizācijas izaugsmē, gan inovatīvākas biznesa kultūras veidošanā. Tas var traucēt arī sniegt augstākās kvalitātes pakalpojumus klientiem.

Aptaujas organizācija

Aptauja norisinās www.createst.lv mājaslapā īpašā adresē. Pastāv divi aptaujas organizācijas veidi:

- **ar paaugstinātu darbinieku atsaucību.** Darbinieki saņem viņiem individuāli adresētas vēstules ar unikālu adresi anketas aizpildīšanai. Ja anketa noteiktajā termiņā nav aizpildīta darbiniekiem var tikt nosūtīts atgādinājums. Anketas aizpildīšanu var ērti pārtraukt un atsākt no tās pašas vietas darbiniekam ērtā laikā. Atbildību par aptaujas anonimitāti uzņemas pētnieks, informāciju par anketas aizpildītāju paturot pie sevis.

- **ar paaugstinātu anonimitāti.** Ja darbiniekiem ir paaugstinātas bažas par aptaujas anonimitāti (maz iepriekšējas pieredzes ar aptaujām vai negatīva pieredze), tad aptauju ir ieteicams organizēt anonīmāk, nosūtot darbiniekiem anonimizētu, visiem vienādu anketas adresi. Katram anketas aizpildītājam tiek ģenerēts kārtas numurs, kuru zina viņš pats. To ievadot, anketu sev ērtā laikā var atsākt pildīt no vietas, kurā tā pārtraukta.

Aptauju nepieciešamības gadījumā ir iespējams organizēt arī papīra formā. Pastāv vairāki veidi, kā to nodrošināt – par optimālo variantu ir ieteicams vienoties atsevišķi.

Avoti

- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior, 36*(3), 339-359.
- 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.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*, 673-679.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research, 37*(4), 449-462.
- Johnson, J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology, 49*, 831-851.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons.
- O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research, 33*, 231-243.
- Pennington, G. (2003). *Guidelines for promoting and facilitating change*. LTSN Generic Centre.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*, 763-771.

© CreaTest, 2015

createst@createst.lv

www.createst.lv