

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ALGĖ MASIULYTĖ
LYDERYSTĖ IR POKYČIŲ VADYBA

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS STARTUOLYJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas – Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys

Vilnius, 2022 m.

TURINYS

<i>LENTELIŲ SĄRAŠAS</i>	2
<i>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</i>	3
<i>PRIEDŲ SĄRAŠAS</i>	4
<i>ĮVADAS</i>	5
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO STARTUOLYJE TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Organizacinė kultūra ir jos svarba organizacijai.....	8
1.2. Vadovo vaidmuo kuriant organizacinę kultūrą	12
1.3. Organizacinės kultūros modelių ypatumai	14
1.4. Startuolio ypatumai ir organizacinės kultūros formavimas	21
1.5. Preliminarus startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis	26
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO STARTUOLYJE TYRIMO METODIKA	28
2.1. Kokybinio tyrimo metodika ir charakteristika.....	28
2.2. Kiekybinio tyrimo metodika ir charakteristika.....	30
2.3. Ekspertinio interviu rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	31
2.4. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	45
2.5. Modelio diskusija ir ribotumai.....	56
<i>IŠVADOS</i>	61
<i>REKOMENDACIJOS</i>	63
<i>BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</i>	65
<i>SANTRAUKA</i>	69
<i>SUMMARY</i>	70
<i>PRIEDAI</i>	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Kategorija: startuolio organizacinės kultūros apibūdinimas.
2. Kategorija: startuolio kultūros bruožai.
3. Kategorija: skirtumai nuo kito tipo organizacijų.
4. Kategorija: konkurenciniai pranašumai.
5. Kategorija: kultūros formavimo etapai.
6. Kategorija: vertybių, tradicijų ir simbolių formavimas.
7. Kategorija: kultūros formavimo iššūkiai
8. Kategorija: vadovų įsitraukimas į formavimą.
9. Kategorija: darbuotojų įsitraukimas į formavimą.
10. Kategorija: modelių ir metodų taikymas.
11. Respondentų nuomonė apie organizacinės kultūros svarbą startuolyje. Vertinimas balais.
12. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros kuriamus konkurencinius pranašumus.
13. Kultūros kūrimo ir formavimo metodai.
14. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal žmonių grupių įsitraukimo svarbą.
15. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kultūros formavimo pradžią.
16. Respondentų prioritizavimo pasiskirstymas pagal kultūros elementus.
17. Respondentų pasiskirstymas vertinant startuolio organizacinės kultūros apibūdinimą.
18. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal startuolio bruožus.
19. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal startuolio skirtumus nuo kitų organizacijų.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Organizacinės kultūros įtakos organizaciniam našumui modelis.
2. Organizacinio pasaulio modelis.
3. Organizacinės kultūros tipai.
4. OCAI 6 dimensijų modelis.
5. Kultūros lygmenys.
6. Integruotos kultūros modelis.
7. Startuolio bruožai integruotos kultūros modelyje.
8. Startuolio formavimo etapai.
9. Startuolio ekosistema.
10. Kultūros integracijos modelis.
11. Teorinis startuolio organizacinės kultūros modelis.
12. Respondentų lyties pasiskirstymas.
13. Respondentų amžiaus kategorijų pasiskirstymas.
14. Darbuotojų ir vadovaujančių pozicijų pasiskirstymas.
15. Respondentų pozicijos startuolyje pagal sritį pasiskirstymas.
16. Respondentų darbo stažo startuolyje pasiskirstymas.
17. Respondentų nuomonės apie organizacinės kultūros egzistavimą pasiskirstymas.
18. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros įtaką jų pasirinkimui.
19. Respondentų pasiskirstymas pagal įtakos dydį sprendimui.
20. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl organizacinės kultūros formuotojų.
21. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pritarimą organizacinės kultūros kintamumui organizacijos augimo metu.
22. Startuolio organizacinės kultūros modelis.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1. Pusiau struktūruotas ekspertų interviu klausimynas.
2. Anketinė apklausa X startuolių darbuotojams.

IVADAS

Temos aktualumas: Iš teorijos žinoma, kad kiekvienos organizacijos vienas pamatinių dalykų yra organizacinė kultūra, kuri turi būti formuojama bei pritaikoma pagal įmonės struktūrinius ar strateginius pokyčius. Stipri organizacinė kultūra prilygsta įmonės identitetui, kuris išlieka net esant darbuotojų kaitai. Greitai auganti ir save kaip produktą investuotojams siekianti parduoti organizacija – startuolis, yra jau beveik pusę amžiaus girdimas reiškinys. Šio tipo organizacijos atlieka svarbų vaidmenį ekonomikoje: startuoliai yra pagrindiniai ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo varikliai ir dažnai yra radikalių inovacijų katalizatoriai (Calvino, Criscuolo, Verlhac, 2020). Tačiau organizacinės kultūros niuansai tokio formato organizacijose nėra plačiai ištirti, juolab, kad startuolis nėra šimtametė organizacija, kuriai galiotų stiprios organizacinės kultūros poreikio aspektas. Tad svarbu nustatyti, kokią reikšmę organizacinė kultūra gali turėti aukštos rizikos bei sąnaudų, didelio augimo potencialo bei didelių nuostolių įmonei. Taip pat reikšminga nustatyti, kokie organizacinės kultūros formavimo etapai turėtų būti taikomi, kuriant organizacinę kultūrą startuolyje. 2019 m. pasaulį ištikusi Covid-19 pandemija paveikė visus sektorius: vienos įmonės bankrutavo, kitos stipriai išaugo dėl atsiradusio milžiniško visuomenės poreikio jų siulomoms paslaugoms/produkcijai, o trečios išgyveno dėl gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. 2021 m. išleisto tyrimo, analizavusio Covid-19 įtaką verslo išlikimui bei produktyvumui, rezultatai atskleidė, jog įmonių išlikimui krizės laikotarpiui įtaką padarė organizacijos amžius ir aukštesnis produktyvumas. Tuo tarpu mažoms įmonėms, svarbiausiu aspektu tapo produkto inovacijos bei skaitmenizacijos veiksmai (Muzi, Jolevski, Ueda, Viganola, 2021, p. 24). Tyrimas patvirtina, jog privačiame sektoriuje esminiais faktoriais tampa gebėjimas greitai adaptuotis pagal staigiai besikeičiančias rinkos sąlygas. Pastaruoju pandemijos laikotarpiu, skaitmenizacija, inovatyvumas sprendė ne tik verslo išlikimo klausimą, bet ir socialinio atsiskyrimo problemą (Muzi ir kt., 2021, p. 24). Taip pat reikalingas gerųjų praktikų modelis, pritaikytas modernių organizacijų poreikiams. Startuolio organizacinės kultūros analizė gali atskleisti ir unikalius metodus ar procesus, kurie daro įtaką jos progresui bei našumo augimui. Be to, pandemine bei apskritai link modernumo besikeičianti darbo aplinka atsiremia į kultūrą - kas taps prioritetinėmis sritimis org. kultūros formavime bei kokie kultūriniai veiksmai padės organizacijai augti.

Temos ištirtumas ir naujumas: organizacinė kultūra nagrinėjama jau nuo praėjusio amžiaus. Daugiausiai savo moksliniuose tyrimuose į organizacinę kultūrą orientavosi Schein (1965, 1985, 1990, 1996, 2004), Hofstede (1981), Deal & Kennedy (1982), Denison (1984). Jie vieni pirmųjų suformavo organizacinės kultūros apraišką. Vienas tų laikų tyrėjų, E. H. Schein (2003), kultūrą įvardina privalomu dalyku vidinių konfliktų supratimui organizacijoje (cit. iš Paužuolienė, 2017, p. 53-54). Taip pat, nustatė, kad organizacinė kultūra apsprendžia tam tikrą struktūrinį stabilumą grupėje (Schein, 2004, p. 14). Hofstede (1982, p. 201),

teigė, jog žmonių grupių kultūros apraiška yra vertybės ir ritualai. 2018 metais startuolyje atlikto tyrimo metu nustatyta teigiama koreliacija tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo lygių (Carla, 2018, p. 36). Tais pačiais 2018 metais bene pirmą kartą buvo atliktas tyrimas, nagrinėjęs skaitmeninės organizacinės kultūros apraišką – kaip ir kodėl turėtų būti transformuojama organizacinė kultūra į skaitmeninę (Duerr, Holotiuk, Wagner, Beimborn, Weitzel, 2018, p. 5126). Lietuvoje atlikto tyrimo metu nustatyta, kad kultūra, pasireiškianti per tiksliai nustatytas organizacijos vertybes, leidžia darbuotojams susitapatinti su organizacijos tikslais ir taip suvokti save kaip svarbiausią to dalį. (Šimanskienė, 2008, p. 3). Remiantis Paužuolienės (2017, p. 53-54) tyrimo rezultatais, nustatyta, kad patys „pagrindiniai organizacinės kultūros sudedamieji elementai, konceptualizuojantys organizacinę kultūrą, yra šie: vertybės, simboliai, istorijos, ritualai, herojai/lyderiai, kultūrinių ryšių tinklas“. XXI amžiaus pradžioje Lietuvoje atlikti moksliniai tyrimai, nagrinėjantys organizacinę kultūrą, daugiausiai atlikti viešojo sektoriaus organizacijose, siekiant nustatyti organizacinės kultūros apraiškas. Nebuvo rasta tyrimų, kurie nagrinėtų organizacinės kultūros svarbą startuoliui ar analizuotų organizacinės kultūros formavimą tokio pobūdžio organizacijoje.

Probleminis klausimas: kaip formuoti organizacinę kultūrą startuolyje?

Tyrimo objektas: Organizacinė kultūros formavimas startuolyje.

Magistro baigiamojo darbo tikslas: Išsiaiškinti kaip formuoti organizacinę kultūrą startuolyje, pasiūlant organizacinės kultūros formavimo modelį.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti startuolio organizacinės kultūros sampratą ir esminius formavimo principus
- 2) Išnagrinėti ir nustatyti organizacinės kultūros formavimo etapus startuolių kontekste
- 3) Išsiaiškinti organizacinės kultūros formavimo startuolyje poreikius bei gaires.
- 4) Parengti organizacinės kultūros formavimo modelį startuoliui.

Tyrimo metodai:

- Pirmas uždavinys bus realizuojamas taikant literatūros analizės metodą.
- Antras uždavinys bus įgyvendinamas taikant mišraus tyrimo metodą. Pirmiausia taikant kokybinio tyrimo ekspertinio interviu metodą, apklausiant organizacijų vadovus, HR specialistus, turinčius 5 m. darbo patirtį, aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Interviu apimtis 8-10 klausimų; Vėliau taikant kiekybinio tyrimo metodą ir apklausiant X startuolių darbuotojus.
- Trečiasis uždavinys bus įgyvendinimas remiantis literatūros analizės rezultatais, kokybinio bei kiekybinio tyrimo metu gautais duomenimis. Kiekybinis metodas, kuris bus įgyvendinamas anonimine anketine apklausa, bus atliekamas technologiniame startuolyje, apklausiant įmonės darbuotojus;

- Ketvirtasis uždavinys bus įgyvendinamas apibendrinant teorinės analizės rezultatus bei mišraus metodo tyrimo rezultatus.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, teorinė analizė ir empirinis tyrimas, išvados, rekomendacijos, bibliografinis sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmoje teorinės analizės dalyje pateikiama literatūros apžvalga organizacinės kultūros formavimo, esamų modelių, startuolio ypatumų aspektais. Antroje dalyje atliekamas mišraus metodo tyrimas. Kokybinio tyrimo dalyje atliktas pusiau struktūruotas giluminis ekspertų interviu, analizuojant organizacinės kultūros startuolyje formavimo ypatumus. Kiekybinio tyrimo dalyje atlikta anketinė X startuolių darbuotojų apklausa, siekiant nustatyti organizacinės kultūros poreikius, formavimo ypatumus iš darbuotojų perspektyvos bei patikrinti kokybinio tyrimo rezultatų aktualumą. Darbo apimtis 70 puslapių su pateikiamomis 19 lentelių ir 22 paveikslais. Darbas pagrįstas 46 šaltiniais. Pateikiami 2 priedai.

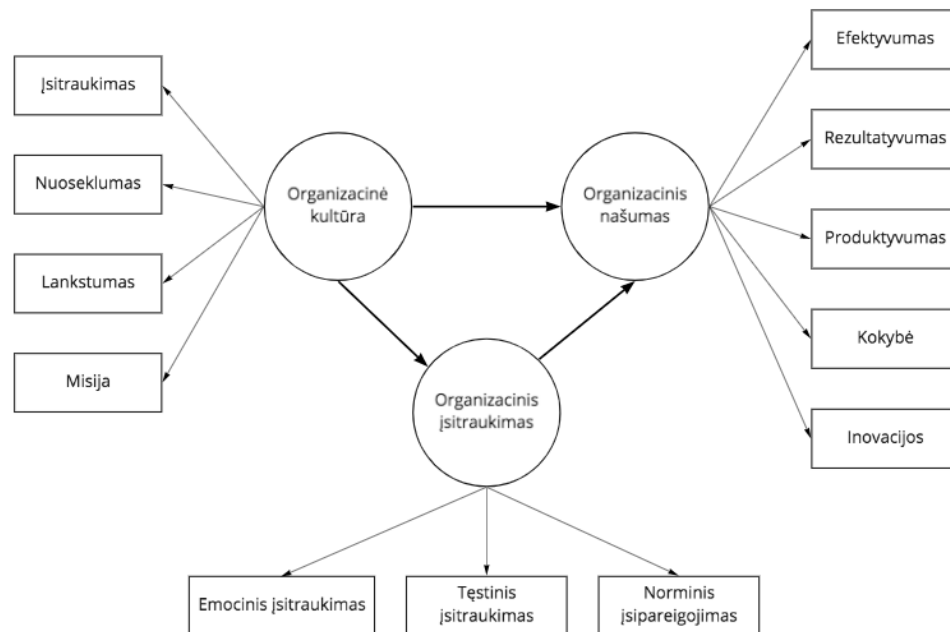
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO STARTUOLYJE

TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinė kultūra ir jos svarba organizacijai

Išanalizavus ir supratęs startuolio, kaip organizacijos vystymosi etapus, galima aiškiau suvokti ir analizuoti organizacinės kultūros poreikių skirtumus. Kalbant apie organizacinės kultūros modelius svarbu paminėti, jog tai, kas veikė praeityje, gali nebeveikti ateityje, o tai, kas veikė vienoje įmonėje, gali netikti kitoje (Groysbrg, Lee, Price, Cheng, 2018, p. 7). Literatūroje kultūra įvardijama įvairiausiais terminais, kai siekiama apibrėžti jos vaidmenį organizacijoje. Vienas apibrėžimų aiškina, jog kultūra tai tylioji organizacijos tvarka, nusakanti bei ilgalaikėje perspektyvoje formuojanti požiūrį bei elgesį. Tuo tarpu kultūrinės normos įgalina, priima, arba priešingai - eliminuoja bei atmeta tai, kas dera ir nedera konkrečioje organizacijoje (Groysbrg ir kt. 2018, p. 4). Kaip ir minėta, organizacinės kultūros samprata yra apibrėžiama kiek skirtingai, tačiau apibendrinant galima išskirti, jog tai yra apie grupę vienijančias nerašytas prielaidas bei vertybes, kurias galima susisteminti į modelį, parodant, kaip veikia konkreti organizacija. Cameron ir Quinn apibūdina kultūra kaip „Savaime suprantamos vertybės, pagrindinės prielaidos, lūkesčiai ir apibrėžimai, apibūdinantys organizacijas ir jų narius“ (Burke, Hartwell, 2015). E. Schein teigė, jog „Organizacinė kultūra yra pagrindinių prielaidų modelis, kurį tam tikra grupė sugalvojo, atrado arba išplėtojo, mokydamasi susidoroti su išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemomis, kurios veikė pakankamai gerai, kad būtų laikomos pagrįstomis, todėl mokyti naujus narius kaip teisingo būdo suvokti, mąstyti ir jausti, susijusius su šiomis problemomis.“ (Schein, 1983, p. 1-2). Siobhan McHale organizacinę kultūrą apibūdina kaip: „Modelius ar susitarimus, kurie lemia, kaip veikia verslas“ (McHale, 2020, p. 2). Kaip esminius elementus įmonės kultūrai S. McHale, išskyrė šiuos tris: protinis žemėlapis - tai apima suvokimą, požiūrį, kaip tu žiūri į savo darbą. Rolės/pareigos - dalis, kurią atlieka kiekvienas žmogus ar įmonės funkcija tam tikrose situacijose. Bei modeliai - tai dažniausiai užslėpti susitarimai arba nerašytos taisyklės, egzistuojančios tarp įmonės šalių (McHale, 2020, p. 23). Minėtasis žemėlapis apima kiekvieno darbuotojo jausmus, mintis, vertybes, poreikius. Ir šie aspektai yra individualūs, galbūt ne visuomet matomi aplinkiniams, tačiau jie lemia darbuotojo mąstymą ir jauseną kasdienio darbo ir užimamų pareigų atžvilgiu (McHale, 2020, p. 23). Peter Drucker, vadybos konsultanto ir rašytojo pasakyta mintis „Kultūra valgo strategiją pusryčiams“ atspindi organizacinės kultūros svarbą įmonėms. Išplėtojant citatą, galima teigti, jog organizacijos planų, strategijos įgyvendinimui reikalingi žmonės, kurie turi būti įgalinti bei skatinami kultūros veikti ir siekti bendros vizijos realizacijos. Laszlo Bock (2015, p. 51), knygoje apie Google kultūrą, teigė „Mūsų kultūra formavo mūsų strategiją, o ne atvirkščiai“.

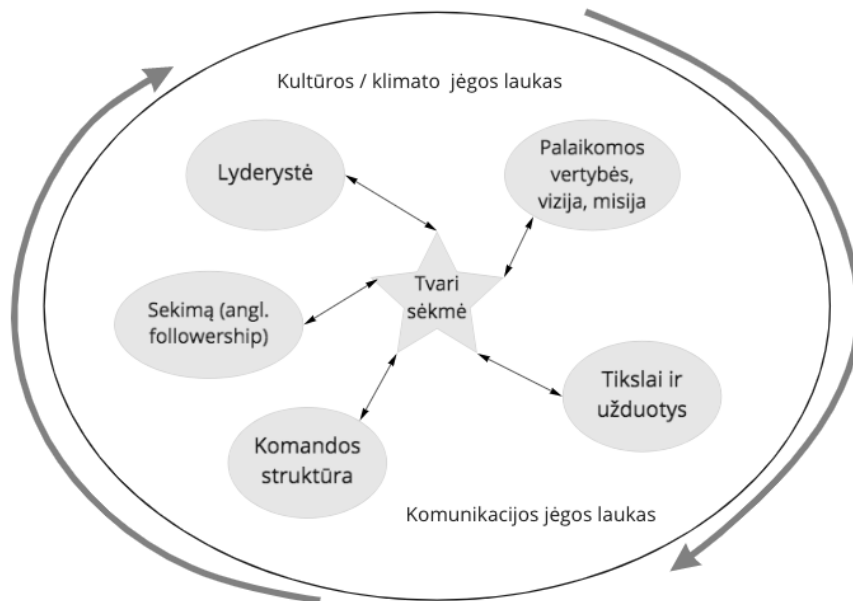
Kiekviena organizacija turi savo kultūrą, tik vienos įmonės yra ją identifikuojamos, kuriančios kultūrinį aspektą organizacijoje, o tuo tarpu kitoms tai susiformuoja organiškai, priklausomai nuo įmonę valdančių asmenų veiklos. Tačiau svarbu suprasti, kad organizacinės kultūros priėmimas, suvokimas priklauso ir nuo pačių darbuotojų - čia afišuoja ir kultūriniai, socialiniai skirtumai bei pozicija organizacijos lygmenyje. Visi šie skirtumai organizacijos lygmenyje lemia organizacinės kultūros skirtumus tarp įmonių, (McHale, 2020, p. 5), tačiau kiekviena org. kultūra atliepia tos organizacijos poreikį (Wilcock, 2019, p. 1). Be to, nors vyrauja daugybė kultūros apibrėžimų, galima bendrai teigti, jog ji apima visus verslo aspektus. Nuo to, kaip yra priimami sprendimai iki to, kaip įmonė savo produktus ar paslaugas parduoda klientams, siekdama, jog jie būtų patenkinti. Viskas siejasi su mąstymo modeliais, kurie ir nurodo, kaip žmonėms elgtis organizacijoje. Šie modeliai kiekvienam darbuotojui pradeda imponuoti nuo pirmos dienos, kai jis prisijungia prie organizacijos. (McHale, 2020, p. 21, Groysbrg ir kt. 2018, p. 7). 2016 metais atliktas tyrimas patvirtino keturias hipotezes, atskleidžiančias organizacinės kultūros (angl. *organisational culture*) - organizacinio našumo/veiklos (angl. *organisational performance*) - organizacinio įsipareigojimo (angl. *organisational commitment*) priklausomybes. Nustatyta, jog organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos našumui, veiklai bei turi įtakos darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui / psichologiniam prisirišimui. Taip pat, darbuotojo įsipareigojimas turi įtakos organizacijos našumui / veikloms bei yra tarpininkas tarp veiklos rezultatų ir organizacinės kultūros (Nikpour, 2017, p. 69) (1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros įtakos organizaciniam našumui modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Nikpour, 2017, p. 69.

Vienos organizacinės kultūros yra sėkmingesnės už kitas, kitos turi daug panašumų tarpusavyje, o dar kitos yra konceptualiai išskirtinės. Tačiau jų visų esminis pavojus šių dienų pasaulyje yra tai, jog technologiškai

pažangioje, skaitmenizacijos susietoje visuomenėje, įvairūs neatitikimai viešai skelbiamai organizacinei kultūrai gali paplisti po pasaulį vieno širdies dūžio greičiu. Toks nesėkmingas pasirodymas socialinėje medijoje gali akimirksniu lemti įmonės vertės kritimą (McHale, 2020, p. 4). Dar kitas niuansas - organizacinė kultūra ilgalaikėje perspektyvoje yra kintanti. Šiuos pokyčius gali lemti tiek struktūriniai organizacijos pokyčiai, tiek procesiniai. Vienas pavyzdžių, jog Google darbuotojai dirbė nuo jos įkūrimo teigė, jog „Google kultūra keičiasi ir kompanija nebėra tokia pati, prie kokios prisijungiau“ (Bock, 2015, p. 51). Šį pokytį lemia ir tai, jog plečiantis kompanijai, į ją vis daugiau prisijungia žmonių, turinčių kitų kompanijų darbo patirtį. Kiekvienas įmonės darbuotojų skaičiaus augimas atneša buvusių įmonių kultūrinių DNR, tad tai vienaip ar kitaip paveikia pastarosios org. kultūrą, kadangi darbuotojo perorientavimas į naująją kultūrą gali užtrukti. Perorientavimas vyksta per mokymus, komandinį darbą, struktūrą bei kitus aspektus. (Ries, 2017, p. 43). Iš procesinės pusės, kaip ir minėta anksčiau, startuolis, siekdamas atrasti savo nišą įsitvirtinimui rinkoje, turi daug eksperimentuoti kurdamas ir įgyvendindamas projektus. Šis nuolatinis kintamumas veikloje, darbų pasiskirstyme, išsikeltų tikslų įgyvendinime ilgainiui keičia ir organizacijos kultūrą. Svarbu suprasti, kad startuolio, kaip įmonės amžius, yra nuo kelių mėnesių iki kelerių metų, tad natūralūs pokyčiai ir organinis kultūros formavimasis tik prisideda prie stiprios organizacinės kultūros formavimo ilgalaikėje perspektyvoje. Vienaip ar kitaip, tinkama kultūra gali padėti verslui turėti didžiulį konkurencinį pranašumą (McHale, 2020, p. 17). 2016 metais publikuotas tyrimas atskleidė, jog 82 procentai iš 11 tūkstančių verslo vadovų pareigas užimančių respondentų tiki, kad kultūra yra konkurencinis pranašumas (McHale, 2020, p. 3). Kalbant apie pastarųjų dešimtmečių organizacijas, darbuotojams kultūros svarba įmonėje gali lemti net jų pasirinkimą įsidarbinti arba kaip tik pereiti į patrauklesnę organizacinę kultūrą turinčią įmonę. 2018 metais atliktas tyrimas nustatė, kad organizacinė kultūra yra faktorius, darantis įtaką darbuotojo pasitenkinimu darbu (Janičijević, Nikčević, Vasic, 2018, p. 109). Tad visoms įmonėms, kurios yra suinteresuotos į gabių, perspektyvių specialistų pritraukimą, organizacinės kultūros formavimas turėtų būti prioritetas. Startuolio atveju, org. kultūros formavimo svarba išauga prieš kitų organizacijų prioritetus, kadangi tokia organizacija negali pasigirti stabilium finansiniu biudžetu, socialiniais draudimo paketais ar daugeliu kitų įprastai darbuotojus motyvuojančių priemonių. Kitavertus, 2017 paskelbto tyrimo metu nustatyta, kad vadovai turi ieškoti naujų ir inovatyvių motyvacinų priemonių, kadangi tradicinė motyvacinė sistema kaip pinigai ar paaukštinimas nebėra adekvatūs (Maseko, 2017, p. 4). 2015 metais suformuotas ir pasiūlytas „Organizacinio pasaulio modelis“ (angl. *Organizational Universe Model*) (2 pav.), kuris nurodė, jog organizacijos patvari (angl. *sustainable*) sėkmė priklauso nuo tinkamo svarbiausių komponentų suderinamumo. Modelio komponentai įvardijami kaip planetos, kurios apima komandų formavimą, lyderystę, išreikštas ir integruotas vertybes (tai apima ir misiją, viziją), sekimą (angl. *followership*), nustatytus tikslus ir siekinius (Becker, Hallcom, Herrera, 2015, p. 38).



2 pav. Organizacinio pasaulio modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Becker ir kt., 2015, p. 38.

Analizuojant organizacinės kultūros reikšmės virsmus per laikmetį, galima išskirti du organizacijos modelius:

- **Senojo tipo organizacija** (angl. old-fashioned company) organizacija pasižymi stabiliu augimu, stipria org. kultūra, kuriai būdingas kontrolės tipo valdymas. Senosios organizacijos fokusuojasi į trumpalaikius tikslus, tad spaudimas kiekvieno ketvirčio rezultatų pasiekimui yra įprastas metodas vadovams kontroliuoti darbuotojus. Šioje organizacijoje vyrauja didelis plataus fokuso darbų srautas – darbuotojai yra įtraukiami į įvairius projektus vienu metu, tad yra slopinamas tiek jų produktyvumas, tiek projektų įgyvendinimas tampa brangus dėl didelio žmogiškųjų išteklių panaudojimo. Be to, naujos iniciatyvos yra taip lėtai įgyvendinamos, kad galiausiai lieka užmirštos ir nepasiekusios pirminio tikslo. Yra siekiama išvengti betkokios rizikos, tad sprendimų priėmimo procesas yra ilgas, siekiant įsitikinti, kad tai yra teisingiausias pasirinkimas.
- **Moderni organizacija** (angl. Modern company) pasižymi ilgalaikių tikslų siekimu, nebijanti keistis, vykdyti eksperimentus, ieškanti naujų inovacijų su tikslu atrasti strategiją, kuri palaikytų ilgalaikę viziją. Šioje organizacijoje darbuotojai nėra verčiami siekti rezultatų, atvirksčiai, jie yra įgalinami siekti ne tik asmeninių tikslų, bet ir organizacijos, kadangi nuo darbuotojų produktyvumo, darbo našumo priklauso ir įmonės augimas bei sėkmė. Kitaip, nei senojo tipo organizacijoje, darbuotojų komandos nėra sudarytos iš vienos srities ekspertų, tad moderni org. turi pranašumą dalintis įvairiomis gerosiomis patirtimis, skirtingais požiūriais ir tokiu būdu priimti sprendimus, kurie lemia progresyvų produkto kūrimą ar aukščiausio lygio klientų aptarnavimą (Ries, 2017, p. 38-41).

1.2. Vadovo vaidmuo kuriant organizacinę kultūrą

Dar 1998 metais išleistoje knygoje apie Amerikos sėkmingiausias startuolius teigiama, kad augant organizacijai, vadovas turi pradėti rūpintis kultūros formavimu joje, kadangi kultūra ir vertybės yra organizacijos varomoji jėga (Finger, Samwer, 1998, p. 109). Kalbant apie organizacinės kultūros įsitvirtinimą ir išlaikymą, svarbu išryškinti tai, jog pavyzdys turi ateiti iš tiesioginių vadovų. Kultūra ir lyderystė yra neatsiejamai susijusios. Įkūrėjai ir įtakingi lyderiai dažnai inicijuoja naujas kultūras ir įtvirtina vertybes bei prielaidas, kurios išlieka dešimtmečius. Laikui bėgant, organizacijos vadovai taip pat gali formuoti kultūrą sąmoningais ir nesąmoningais veiksmais (Groysbrg ir kt., 2018, p. 4.) Svarbus momentas, jei įmonių vadovai patys neatitinka kuriamos organizacinės kultūros, tuomet arba organizacinė kultūra neįsitvirtina, arba vadovai palieka pozicijas (SHRM, 2017). Tad siekiant, kad kultūra atsilieptų lyderiui, jis turi turėti kultūrą atitinkantį požiūrį, būti lankstus, gebėti valdyti procesus tam, kad matytų platų situacijos vaizdą (Burke, Hartwell, 2015). Lyderystė nuo vadovavimo skiriasi dar tuo, jog tikri lyderiai geba suvokti įvairias vyraujančias kultūras, jaučia, kada yra reikalingi pokyčiai, ir gali neabejotinai paveikti procesą (Groysbrg ir kt., 2018, p. 4). Joks dokumentas, apibūdinantis organizacijos pagrindines vertybes, negali garantuoti, kad žmonės sąžiningai praktikuos tas vertybes. Svarbus aspektas, kad įmonės kultūra kyla ne iš kultūros kodekso, vertybių sąrašo, o iš žmonių, ypač iš to, kaip lyderiai elgiasi kasdieniame savo darbe (McHale, 2020, p. 2). 2019 metais paskelbtas tyrimas atskleidė, kad transformacinė lyderystė daro įtaką organizacinei kultūrai. Tuo pačiu, organizacinė kultūra veikia kaip įrankis įgalinantis darbuotojus inovatyviam jų elgesiui, kas galiausiai lemia ir darbuotojų darbo rezultatus. Tai rodo, kad siekiant įmonės tikslų, tinkama organizacinė kultūra, palaikoma vadovų, ir įgalinti inovatyvūs darbuotojai yra raktas į sėkmę. (Rizki, Parashakti, Saragih, 2019, p. 237). Šiai minčiai pritaria ir S. McHale teigdama, jog „Jeigu pasirūpinsi kultūra, rezultatai pasirūpins patys savimi“, o lyderiai, fokusuodamiesi į kultūrą kaip į sėkmės sąlygą, turi daugiau šansų pasiekti tikslus, kurių trokšta. (McHale, 2020, p. 5). Gallup atlikti tyrimai apie darbuotojų įsitraukimą ir gerovę darbovietėje taip pat teigia, jog vadovai yra kertiniai komandos žmonės, kurie kuria kultūrą, įgalinančią, įtraukiančią ir klestinčią. Nustatyta, kad nuo vadovų priklauso 70 proc. įsitraukimo skirtumas. Siekdami, kad vadovai sėkmingai rūpintųsi darbuotojų gerove, jie turi iš bosų tapti lyderiais, ugdomaisiais vadovais. Tik užsitikrinę gerą, reikšmingą, patikimą ryšį su darbuotojais, jie pasieks tikrųjų kultūrinių rezultatų (Gallup, 2019, p. 17). Dale Fuller, vienas pirmųjų Amerikos sėkmės startuolių kūrėjų, teigė, jog vadovui svarbu parodyti, kokie svarbūs darbuotojai yra - kiekvieno indėlis į organizaciją yra reikšmingas, kiekvieno vertingumas nėra palyginamas su kitu. Jis vadovavosi mąstymu, jog vienas svarbiausių vadovo kokybės požymių yra jo rūpinimasis darbuotojais (Finger, Samwer, 1998, p. 111).

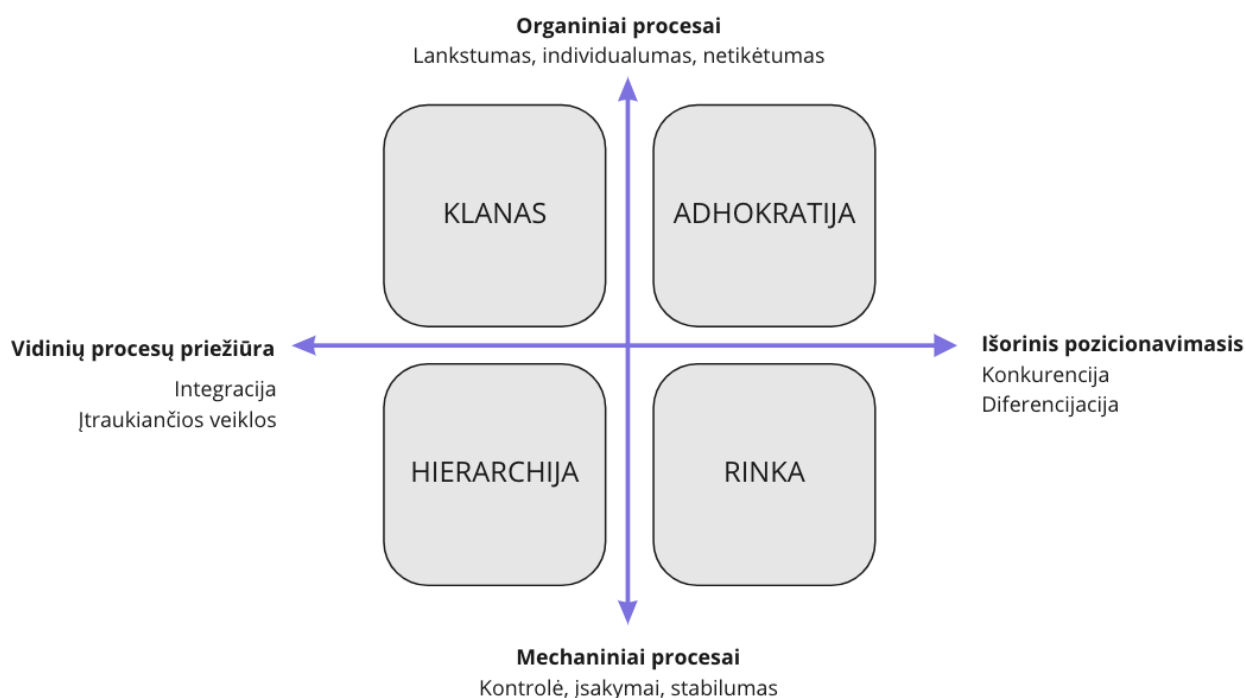
Gallup organizacijos atliktame pasauliniame tyrime, nagrinėjusiame darbuotojų gyvenimo bei darbo patirtį 2020 m., kaip pagrindiniai faktoriai, lemiantys darbuotojų produktyvumą, įsitraukimą bei entuziazmą buvo išskirti fizinės sveikatos, vienišumo, finansinės padėties bei visuomenės palaikymo aspektai (Gallup, 2021, p. 3). Neslepama, jog sėkmingos ateities organizacijos ne tik generuos pelną, bet ir pasižymės motyvuotais, užsidegusiais darbuotojais, kurie gebės atlaikyti įvairias užklumpančias krizes. Perfrazuojant galima apibendrinti, jog adaptyvumas taps vienu iš kritinių darbuotojo minkštųjų įgūdžių, padedančių organizacijai augti (Gallup, 2021, p. 3). Kaip naujieji įrankiai organizacinei sėkmei užtikrinti yra išskiriami darbuotojų įsitraukimo bei jų savijautos faktoriai. Šie du faktoriai yra priklausomi vienas nuo kito, kadangi darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą, darbą bei organizacinės kultūros palaikymą priklauso nuo jo savijautos. Savijauta ir emocinis balansas atliepia visų sričių patirtį bei įtaką: kokia yra darbo aplinka, bendruomenės ryšiai, lyderystė, darbuotojo išorinio pasaulio niuansus, jo psichinę bei fizinę sveikatą (Gallup, 2021, p. 16). Dar 1998 metais buvo teigta, jog startuolyje, kaip ir gyvenime, turi būti balansas. Jeigu startuolio organizacinė kultūra, esant trumpalaikio tikslo galutiniam terminui, įgalina darbuotojus dirbti naktimis, pasiekus tą tikslą, darbuotojai turi ilsėtis ir nedirbti bent keletą dienų (Finger, Samwer, 1998, p. 110). Gallup tyrimas taip pat nustatė, jog darbdaviai turi rūpintis ne tik fizinės gerovės programų užtikrinimu darbovietėje, bet ir kitomis geros savijautos formomis, kadangi darbdaviams yra reikalingi ne tik įsitraukę darbuotojai, bet ir bendrai patenkinti savo gyvenimu. Darbuotojo savijauta, įsitraukimas, produktyvumas yra ir lyderio pastangų ženklas. Kadangi manymas, kad lyderiai neturi rūpintis darbuotojų ne su darbu susijusiais aspektais, nebėra šiuolaikinės organizacijos poreikius atitinkantis aspektas. Siekiant, kad organizacija būtų konkurencinga, rezultatyvi, efektyvi, darbdaviai turi siekti darbuotojų geros savijautos užtikrinimo. Gallup atlikto tyrimo rezultatai išskyrė šias penkias sritis:

- Skatinant draugystes, bendradarbiavimą darbinėje aplinkoje ir kuriant šeimai palankius normatyvus, taisykles.
- Stiprinant darbuotojų stiprybes, siekiant ilgalaikės karjeros sėkmės.
- Skatinant sveikesnį ir aktyvesnį darbuotojų gyvenimo stilių.
- Džiaugtis visais iniciatyvomis ir veiklomis įsitraukiančiais į bendruomenės kūrimą.
- Suteikiant mokymosi galimybę ir kitas finansines paslaugas.

Apibendrinant, vadovai, lyderiai, darbdaviai yra tie žmonės, kurių skatinimas, pavyzdžio rodymas yra svarbus tiek kultūros vystymo klausimu, tiek siekiant, kad darbuotojai patys rūpintųsi savo gerove. Darbuotojai turi matyti, jog jų vadovams jie iš tiesų rūpi (Gallup, 2021, p. 17).

1.3. Organizacinės kultūros modelių ypatumai

Dar praeitame šimtetyje, vienas iš pateiktų organizacinės kultūros diferencijavimo tipų, buvo analizuojamas dviašiu principu. K.S. Cameron ir R. E. Quinn išskyrė dvi lyginamąsias ašis: viena skirta fokuso į procesų valdymą analizei, antra - verslo orientacijos aspektui. Pirmosios ašies viršus siejamas su organiniu procesų valdymu, lemiančiu lankstumą, asmeninį atsakingumą, individualizmą. Šios ašies apačia siejama su kontrole, stabilumu, bendrai vykdoma tvarka. Antroji ašis kairesnėje pusėje fokusu laiko konkurencinę kovą rinkoje, fokusuotą tikslų siekimą. Dešinėje ašies pusėje - daugiau orientacijos procesų vientisumui, bendradarbiavimui. Pagal individualius įmonės požymius, atitinkančius šias charakteristikas, ar jų polinkį į ašių puses, yra sudarytas organizacijų skirstymo modelis, pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Organizacinės kultūros tipai. Sudaryta darbo autorės pagal Quinn Association; Bremer, 2010.

Kaip pavaizduota paveiksle, šis modelis leidžia skirstyti organizacijų kultūrą į keturis tipus:

- Klanas - šioms organizacijoms būdingas šeimos tipažas, kuriose puoselėjami tiek tarpusavio santykiai, tiek tradicijos ir pastovumas. Remiamasi mentorystės principais, siekiama, jog būtų tik minimali darbuotojų kaita, tad orientuojamasi į jų visapusę gerovę. Dėl šių tarpusavio ryšių ir vertinimo, vyrauja aukštas įsitraukimo lygis. Klano tipo organizacijos sėkme laiko kliento poreikių atliepimą, aukštus teigiamo darbo su žmonėmis rodiklius.
- Adhokratija - šis tipas kalba apie organizacijas, kurios yra inovatyvios, greitai augančios, nebijančios pokyčių, adaptatyvios. Jų aplinka pasižymi dinamiškumu, kūrybiškumu. Vertinant vadovus - jie yra

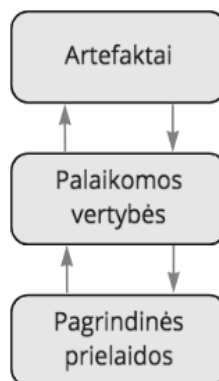
rizikuojantys, eksperimentuojantys, ieškantys naujų būdų siekti verslo sėkmės, kurią atitinka naujų produktų/paslaugų pasiūlymas rinkai. Darbuotojams yra suteikiama veiksmų laisvė, jie gali priimti sprendimus, yra vertinamas jų iniciatyvumas.

- Hierarchija - kultūra tokioje organizacijoje yra labai struktūrizuota, kaip ir visi įmonės procesai. Formalumai ir struktūra apsprendžia, ką konkretūs žmonės konkrečiai daro organizacijoje. Vadovams tai suteikia sklandžiai veikiančios įmonės įvaizdį, kurios procesus ir darbus belieka koordinuoti, siekiant maksimalaus efektyvumo. Lyderystė nėra įgalinanti, kadangi darbuotojai yra koordinuojami, visada atliekantys tas pačias konkrečias funkcijas ir užduotis. Visi įmonės vidiniai procesai yra dokumentuojami, laikomasi oficialiai skelbiamų tvarkos aprašų, taisyklių. Toks ganėtinai griežtas kultūrinis fonas įmonės rezultatus ir jų matavimą įformina per sklandžius procesus, efektyvų darbą, stabilumą ir nuspėjamumą, planų ir tikslų įgyvendinimą, patiriant mažas išlaidas.
- Rinka - Į rezultatą orientuota organizacija, kurioje didžiausias dėmesys skiriamas darbų užbaigimui, tačiau priemonės jų pasiekimui nėra apribotos. Žmonės yra konkurencingi ir siekiantys tikslo, skatinamas jų kūrybingumas, verslumas, lyderiškumas, inovatyvumas. Tuo tarpu lyderiai yra vairuotojai, gamintojai ir konkurentai vienu metu. Jie yra griežti ir reiklūs, kadangi rinkos tipo organizacija yra pokyčių aplinkoje veikianti organizacija, kuriai svarbu išlaikyti kokybę. Visus darbuotojus jungiantis tikslas, kuris palaiko organizaciją kartu, yra laimėjimo akcentavimas - vis gilesnis ir platesnis įsitvirtinimas rinkoje. Reputacija ir sėkmė yra svarbios dėmesio sritys, kadangi ilgalaikėje perspektyvoje, rinkos organizacija, siekia rasti vis naujų būdų įmonės augimui, tikslų pasiekimui. Tikslai gali būti įvairūs - sukurti ir rinkai pasiūlyti naujus produktus ar paslaugas, tapti lyderiaujančia toje srityje. Sėkmė apibrėžiama atsižvelgiant į rinkos dalį ir įsitvirtinimą rinkoje, tad žaidėjais tampa konkurencinga produktų ar paslaugų kainodara. Apibendrinant, konkurencija yra vienas iš rinkos organizacijų motyvacinių faktorių (Bremer, 2010, Quinn Assosiation).



4 pav. OCAI 6 dimensijų modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Burke, Hartwell, 2015; Bremer, 2010.

Cameron ir Quinn taip pat sudarė OCAI modelį, skirtą nustatyti dominuojantį kultūros tipą organizacijoje ar komandoje (4 pav.). Be to, galima nustatyti dominuojančios kultūros stiprumą, skirtumus tarp esamos ir siekiamos kultūros, lyginti kultūrinį profilį su kitų organizacijų, nustatyti kultūrinį nesuderinamumą. Visi 4 aukščiau išvardinti organizacijos kultūros tipai gali sudaryti kombinaciją, atliepančią vis skirtingą organizacinę kultūrą. Dominuojančios kultūros tipo nustatymui pasitelkiama apklausa, kuri paremta 6 charakteristikų analize, apimančių pačią organizaciją, valdymą, organizacijos „klėjus“ bei lyderystę. Svarbu suprasti, kad šis kultūrinis modelis orientuotas į korporatyvinės kultūros identifikavimą, tad siekiant jį taikyti startuolio aplinkoje, reikalingos adaptacijos (Burke, Hartwell, 2015, Bremer, 2010).



5 pav. Kultūros lygmenys. Sudaryta darbo autorės pagal E. Schein, 2004, p. 26.

Aukščiau pateiktas E. Schein organizacinės kultūros lygių išsiskirstymas. E. Schein (2004, p. 26) analizę pateikia išskirdamas tris lygmenis (5 pav.):

- **Artefaktai.** Yra matomiausi organizacinės kultūros bruožai, suformuoti intenciškai. Tai apima viešai skelbiamas vertybes, bendrą organizacijos struktūrą, sukurtus darbo principus ir procesus bei organizacijos klimatą (Schein, 1983, p. 27).
- **Vertybės ir įsitikinimai.** Kiekvienas darbuotojas, prisijungdamas prie organizacijos, atsineša savo suvokimą, požiūrį bei vertybes. Ilgainiui, visi individualūs požiūriai kiek pakinta – vieni tampa bendriniais, peraugančiais į organizacijos vertybes, kadangi vadovavimasis jomis veda prie teisingų sprendimų bei atliepia organizacijos daugumą. Kitos individualios vertybės nublanksta arba neatitinka organizaciniam klimatui, tad tampa eliminuotomis (Schein, 1983, p. 28).
- **Pagrindinės prielaidos.** Trečiasis lygmuo apima vidines pačios organizacijos ir jos veikimo nerašytas taisykles, kurios priimamos kaip esminės, natūraliai suprantamos visų darbuotojų.

Svarbu suprasti, kad vertybių įsitvirtinimui kultūroje ir jų palaikymui yra svarbu, kad jos sietųsi ar sutaptų su pagrindinėmis prielaidomis. Jeigu vertybės ar įsitikinimai bus tik organizacinės kultūros siekiniai, neatitinkantys egzistuojančių vidinių prielaidų, jos neatitiks organizacinės tapatybės. Tad tai yra patvirtinimas, jog tiek vertybės, tiek įsitikinimai turėtų būti įvardinti analizuojant esamą organizacinę kultūrą, su jau išsigryninusiomis pagrindinėmis komandos prielaidomis. E. Schein taip pat pažymi, jog dažnai skelbiamos vertybės ar įsitikinimai yra pateikiami abstrakčiais išsireiškimais, kurie skirtingame kontekste įgauna skirtingą reikšmę ir neatitinka pirminės reikšmės. Siekiant išvengti tokių nesusipratimų, sudarant ir analizuojant vertybių/įsitikinimų sąrašą, svarbu atsižvelgti ir pasverti galimus kitokio supratimo scenarijus. Čia vėl galima remtis pagrindinėmis egzistuojančiomis prielaidomis, kurios padės išsigryninti realiausių vertybių ir įsitikinimų sąrašą, atitinkantį organizacinę kultūrą. Kultūros palaikymui ir vertybių prijautimui svarbus tapatumas (Schein, 1983, p. 29).

Viename naujesnių publikuotų straipsnių, autoriai remdamiesi E. Schein, S. Schwartz, G. Hofstede org. kultūros formavimo modeliais, išskyrė keturis bendrai priimtinius požymius:

- **Bendrintina.** Kultūra negali egzistuoti viename žmoguje ar puoselėjama vieno asmens. Kultūra vienija grupę žmonių, kurie dalijasi bendrais dalykais: puoselėjamomis vertybėmis, elgesiu, jo normomis, prielaidomis bei kitomis, toje grupėje įsivyravusiomis, nerašytomis taisyklėmis. Kultūra veikia, kai ją palaiko grupės dauguma.
- **Persismelkianti.** Visa tai, ką vadiname kultūra, ne visada yra matoma akivaizdžiai. Jos gyvavimas organizacijoje gali apimti skirtingus lygmenis, pasireikšti skirtingose formose. Vieni pavyzdžių - ritualai, tradicijos, įpročiai, kuriama aplinka. Dar gilesniu lygmeniu - tai net mąstymas, požiūriai, kurie organizacijos atstovams yra patapę natūraliai suprantamais ir priimtinais.

- **Ištverminga.** Šiam požymiui apibūdinti yra tinkamas traukos-atrankos-nusitrinimo modelis, kurį aiškina Benjaminas Schneideris. Šis modelis nurodo, jog pagal psichologiją, žmonės yra linkę rinktis tas organizacijas, kurios jiems yra patrauklios dėl panašumo į juos pačius: vertybėmis, motyvacija, asmenybe. Tačiau iš organizacijos pusės įvyksta atranka, kadangi yra daug daugiau aspektų, lemiančių darbuotojo tinkamumą būtent tai organizacijai. Tad ne visada vertybine prasme tinkantis asmuo yra atrenkamas prisijungti prie organizacijos. Galiausiai, kartais tinkami darbuotojai, ilgainiui, iš vienos arba kitos pusės pajaučia, kad nebeatitinka organizacijos ir ją palieka. Šis procesas yra ir natūralus, ir dirbtinis, nes kultūra turi būti palaikoma, kad taptų atspari pokyčiams, o ją palaikyti turi ją vertinantys ir suprantantys darbuotojai. Tokiu būdu kultūra gali tapti save stiprinančiu socialiniu modeliu. Tad kultūros ištvermingumas pasireiškia tiek komandos veiksmuose, tiek jos sprendimuose, tiek bendrame organizacijos gyvenime.
- **Netiesioginė.** Jau ankstesniuose požymiuose kalbėta apie kultūros persiskverbimą ir egzistavimą ne visada rašytomis taisyklėmis. Kartais jos pajautimas, priėmimas ir paisymas gali skirtis, nes žmonės yra individualūs savo prigimintimi, instinktais, atsinešta kultūra (Quinn Association).

Harvardo verslo žurnale pateikiamas trijų veiksmų organizacinės kultūros formavimo modelis:

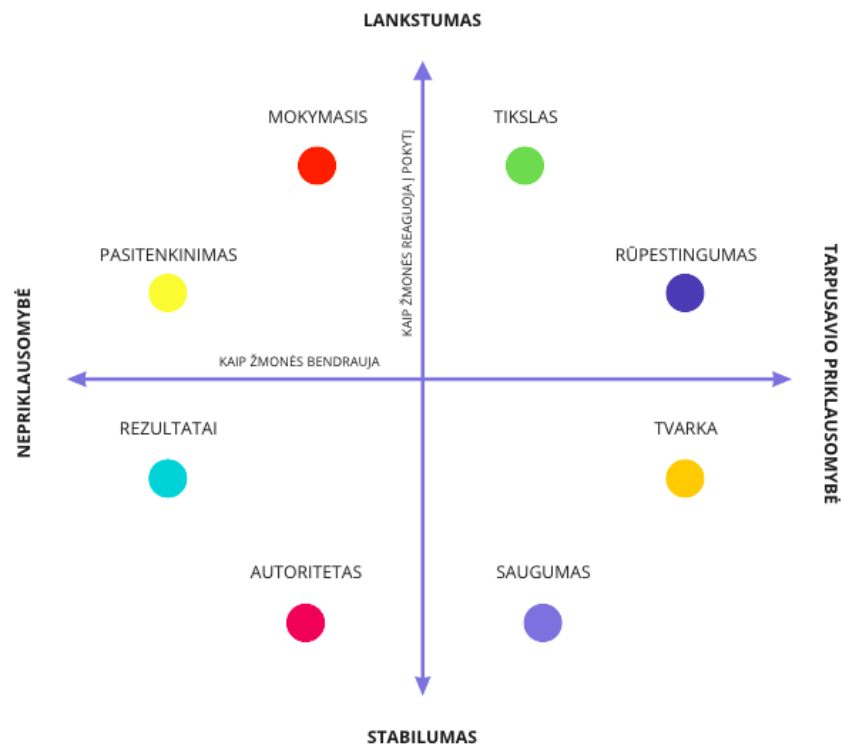
1. Suprasti dabartinę kultūrą. Modelio pirmąją dalimi siekiama ištirti kompanijos esmę iš pagrindų: jos įkūrimą, augimą, komandos dinamiką, vadovus, jų vadovavimo stilių, vyraujančią lyderystės tipą. Žinoti ir suprasti kokios vertybės puoselėjamos, ar jos skiriasi tarp organizacijos lygmenų, ar jos yra viešai deklaruojamos. Be pagrindinės kultūros dar gali egzistuoti subkultūros - darbuotojų tarpusavio ryšiuose išsivysčiusios vidinės įmonės kultūros. Reikalinga nustatyti, kokios yra dabartinės organizacinės kultūros stiprybės ir ar jos vis dar turi poveikį organizacijai. Visą šią informaciją galima gauti atlikus interviu tiek su įkūrėjais, tiek su vadovais ar kitais įtakingais darbuotojais.

2. Apsvarstyti strategiją ir aplinką. Kaip ir kalbėta - kultūra yra susieta su strategija, viena kita jos turi palaikyti. Tad kultūros vizija turi būti orientuota į strateginius tikslus, tuomet jos veiks maksimaliai naudingai įmonės labui. Reikalinga įvertinti rizikas, išorinius veiksnius, kurie galėtų lemti kitokį kultūrinį poreikį. Pastarieji du modelio žingsniai yra įforminami suformuota kultūros vizija, kuri yra paremta tiek organizacijos klimatu, tiek organizacijos strategija.

3. Suformuoti siekį verslo prasme/realybėje. Trečiasis modelio žingsnis pereina į įgyvendinimo fazę, kurioje svarbu ne tik tikslai, bet ir pats išpildymas. Iškelta kultūros vizija turi turėti tikslus, kuriuos taip pat reikėtų suskirstyti prioritetine tvarka. Šiam etapui galima išryškinti tris svarbius aspektus, aplink kuriuos turi sukurti kultūros įgyvendinimas organizacijoje. Pirmasis - lyderių supažindinimas, vertės parodymas bei įgalinimas būti naujos organizacinės kultūros priėmėjas. Be to, kultūros įgyvendinimas, būsimi pokyčiai, naujai iškelti tikslai turi būti teisingai iškomunikuoti, kadangi ne visi komandos nariai teisingai suvoks tų

pokyčių svarbą ir naudą. Kuo skaidresnė ir aktyvesnė komunikacija, tuo geriau seksis siekti norimų rezultatų. Apskritai, svarbu žinoti, jog kultūros formavimo įgyvendinimas kuria vertę, kuri nebus pastebima tiesiogiai ar duotuoju momentu. Trečiasis aspektas - kultūros įtraukimas į organizacijos strategiją ir šių dviejų dalykų apjungimas organizacijos lygmeniu. Jeigu kultūra bus vaizduojama ir įmonės struktūroje, strategijoje, kultūriniai pokyčiai įgaus daugiau svarumo visos komandos atžvilgiu (Groysbrg ir kt., 2018).

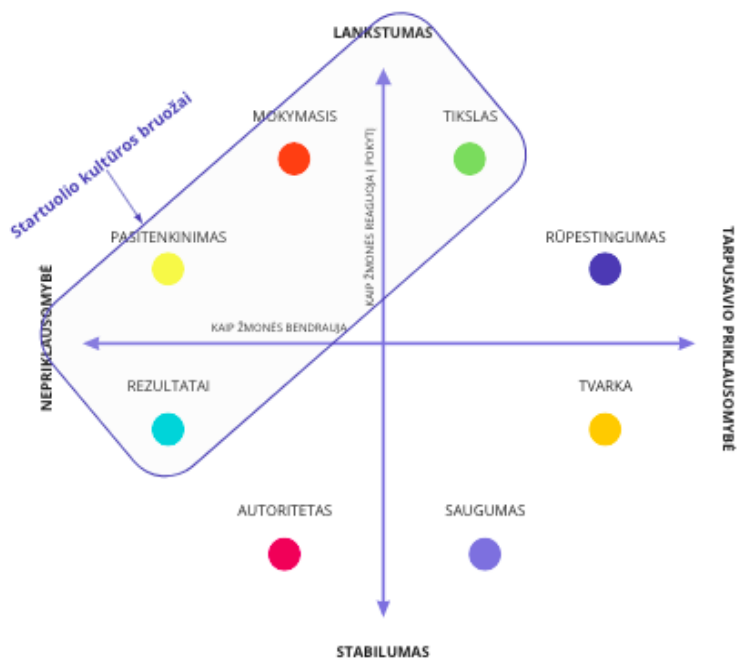
2018 metais buvo publikuotas Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, ir J. Yo-Jud Cheng integruotos kultūros modelis (2018) (6 pav.). Kaip pateikiama paveiksle, jis sudarytas iš 8 charakteristikų, kurias vertinamos pagal dvi ašis: žmonių tarpusavio elgsena ir jų atsakas į pokyčius. Norint suprasti įmonės kultūrą, reikia nustatyti, kur ji pozicionuojasi pagal šias dimensijas. Panašius aspektus išskyrė ir K. Cameron, Robert Quinn.



6 pav. Integruotos kultūros modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Groysbrg ir kt., 2018, p. 6.

Žmonių sąveika. Šios ašies galuose - labai priklausoma ir labai nepriklausoma sąveika tarp žmonių. Organizacijos, linkusios į pastarosios ašies pusę, pasižymi autonomijos, individualaus darbo ir net konkurencijos vertinimu žmonėse. Tuo tarpu priešingai ašies pusei save priskiriančios organizacijos vertina tarpusavio ryšius, bendradarbiavimą, komandos valdymą.

Reakcija į pokyčius. Antroji ašis apima skalę nuo stabilumo link lankstumo. Akivaizdu, kad lanksti organizacija bus atvira pokyčiams, inovacijoms, įvairovei. Tokios kompanijos žmonės bus labiau adaptyvūs, priimančys tuos pokyčius. Stabili organizacija pasižymi hierarchija, griežtomis struktūromis, taisyklių vadovavimusi. Tokios organizacijos darbuotojai - ilgametę patirtį turintys ekspertai (Groysbrg ir kt., 2018, p. 5). Spencer Stuart tyrėjai, išanalizavę pastarųjų 2 dešimtmečių vyraujančius organizacinės kultūros stilius, sudarė 8 stilių sąrašą: rūpestis, saugumas, įsakymai/tvarka, autoritetas/valdžia, tikslas, mokymasis, pasitenkinimas, rezultatai. Šis sąrašas aprėpia org.kultūrą, tačiau taip pat gali būti taikomas ir lyderių analizei. Atliekant analizę, autoriai rėmėsi išsidėstymu minėtų reakcijos į pokyčius ir žmonių sąveikos ašyse. Minėtieji stiliai pavaizduoti aukščiau pateiktame paveiksle (Groysbrg ir kt., 2018, p. 6). Vertinant šių aštuonių stilių tinkamumą startuolio organizacinės kultūros identifikavimui, svarbu pripažinti, kad tvarka, autoritetas, saugumas neatitinka startuolio, kaip įmonės, modelio. Jeigu lygintume korporaciją su startuoliu, grafike aiškiai matytume, jog startuolis atsiduria ašių dalyje, kuri yra lanksti ir turi priklausomą sąveiką tarpasmeniniuose ryšiuose. Remiantis anksčiau aptarta literatūrine analize, žemiau pateiktame paveiksle išskirti startuolio bruožai yra pasirinkti darbo autorės (7 pav.).



7 pav. Startuolio bruožai integruotos kultūros modelyje. Sudaryta darbo autorės pagal Groysbrg ir kt., 2018, p. 6.

Analizuojant organizaciją pagal pateiktą modelį, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog dažnu atveju organizacijos yra linkusios teigti, jog vertybiškai palaiko priešingose ašies pusėse esančius bruožus. Pavyzdžiui, rezultatus ir rūpestingumą. Tokiu atveju, traktuojant tai kaip vertybes, darbuotojai yra painiojami. Patikslinant, jeigu iškeliamas rezultatų siekimas, tokiu atveju darbuotojai turėtų visomis išgalėmis siekti įmonės sėkmės,

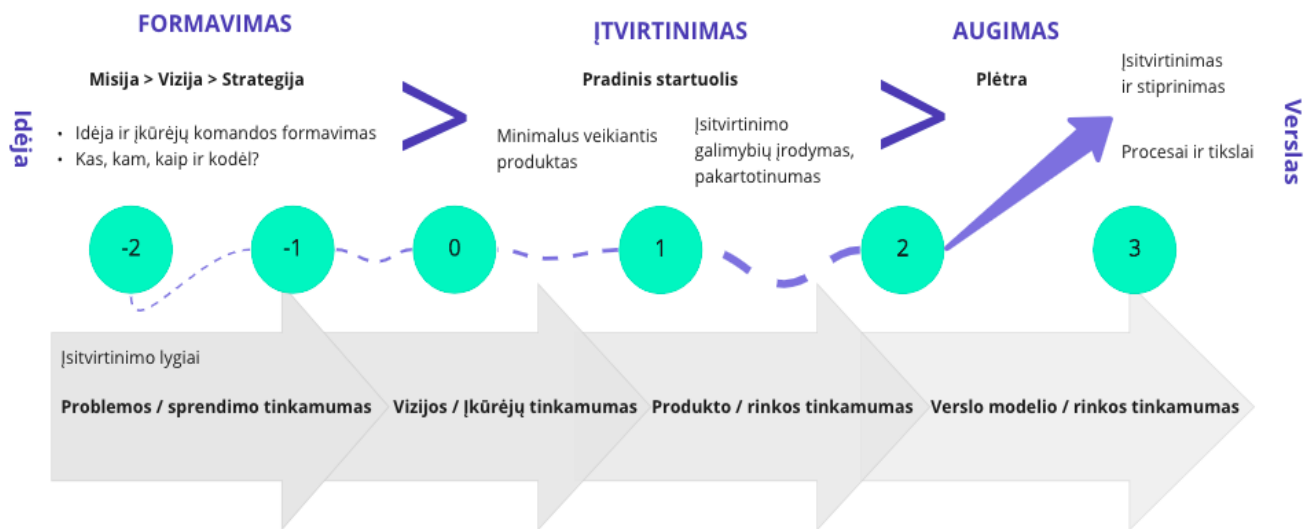
apleisdami individualius tikslus. Tuo pat metu rūpestingumas reikšia, jog jie turėtų remtis bendradarbyste, komandine sėkme. Šis pavyzdys parodo, jog strateginiai tikslai turi būti susieti su organizacijos tipu ir organiška vyraujančia kultūra. Šių sąsajų nebuvimas lemia sumaištį ir vienos arba kitos pusės tikslų neįgyvendinimo (Groysbrg ir kt., 2018, p. 6).

1.4. Startuolio ypatumai ir organizacinės kultūros formavimas

Startuolio vaidmuo skaitmenizacijos ir technologijų plėtros kontekste įgauna vis daugiau svarumo prieš kitus organizacijų tipus. Kitaip nei tradicinėse viešojo ar privataus sektoriaus įmonėse, startuolio verslo ir organizacinis modeliai leidžia būti itin lanksčiais, adaptyviais, technologiškai pažangiais rinkos dalyviais. Šiuos požymius lemia ne tik naudojamos bei kuriamos technologijos, bet ir kitokia organizacinė kultūra, kuri įgalina kiekvieną darbuotoją siekti įmonės sėkmės. Startuolio aplinka įprastai pasižymi dideliu greičiu, kuris yra kultūros aspektas. Tokioje aplinkoje yra labai vertinama vidinė komunikacija ir kūrybiškumas. Nors pradžioje startuolis ir mažesnio dydžio organizacija, lyginant su kitomis, darbuotojus sieja stiprūs tarpasmeniniai ryškiai, kurie leidžia laisvai reikštis kiekvieno darbuotojo mintims, idėjoms. Startuolio kultūrai taip pat būdingas lankstumas, vikrumas, prisitaikymas prie besikeičiančių tikslų. Be to, skirtingai nuo kito tipo organizacijų, čia vyrauja labiau neformali aplinka - pavyzdžiui, nėra būdinga hierarchija (Kerrigan, 2018). Tiksliesniam startuolio, kaip įmonės, apibūdinimui galima išskirti keturias charakteristikas. Startuoliu galima vadinti įmonę, kuri yra laikina, ieškanti savo išskirtinio verslo modelio, technologinio/pramoninio pobūdžio bei atkartojama, siekiant ją išplėsti dideliu mastu (Savey, Daradkeh, Gouveia, 2020, p. 54). Atkartojimas reiškia, jog plečiant įmonę į kitas vietas, jos verslo modelis, sukurtas produktas bei procesai veiks net valdymą perimant kitiems asmenims (Savey ir kt., p. 54). Vienas iš startuolio požymių - nuolatinis kintamumas arba kitaip - pokyčiai. Ši organizacija nėra įsipareigojusi tradiciniams metodams, įrankiams, vertybėms, tad strateginiai pokyčiai kuriami eksperimentiškai bei yra įgyvendinami greitai tempu. Inovatyvumo ir skaitmenizacijos paieškos yra ilgo planavimo rezultatas korporacijose ar viešajame sektoriuje, tačiau startuoliams tai atstoja esminius jų sėkmės rodiklius (Savey ir kt., p. 54). Kitaip nei įprastose organizacijose, startuolio sėkmė daugiausiai priklauso nuo produktą kuriančių žmonių - komandos. Mažiausia galima startuolio komanda susideda iš įkūrėjų. Svarbiausia dalis yra užtikrinti, kad įkūrėjų komandą sietų tos pačios vertybės ir ta pati vizija. Laikui bėgant didžioji komandos sudėtis gali keistis, bet svarbu nuo pat startuolio pradžios įsitikinti, kad jo įkūrėjai turi tuos pačius tikslus. Net jei tarp kiekvieno įkūrėjo tikslų yra nesutapimų, reikalinga pasirūpinti jų apjungimu, vizijos išplėtimu arba įkūrėjo eliminavimu iš pradinės komandos, jeigu jaučiama, kad ilgalaikėje perspektyvoje kils nesutarimai. Dar kitaip sakant, įkūrėjų komandoje visi privalo būti nepakeičiami, o jiems nesant komandoje,

startuolio lauktų nesėkmė. Nuo įkūrėjų komandos stiprumo, bendrumo, priklausys ir likusios komandos tikėjimas vizija, įsitraukimas ir tikslo siekimas (Finger, Samwer, 1998, p. 30). Neapsiribojant įkūrėjais, visa startuolio produkto kūrimo, verslo modelio vystymo jėga yra komandoje. Startuolyje dirbantys žmonės jaučiasi įsitraukę į įmonės veiklą, kadangi jie jaučia, jog jų atliekamas darbas yra reikšmingas ne todėl, jog kažkas jiems liepė tai atlikti, bet todėl, kad jie turi tam skirtus gebėjimus ir yra tinkamai įgalinti veikti. Kuo labiau darbuotojai jaus, kad yra įtraukti į verslo kūrimą, startuolio vystymą, tuo didesnė bus jų motyvacija. Startuolio pradininkams tai esminis plusas, kadangi tokia motyvacija lemia didesnę progresą ir naudą (Savey ir kt., p. 55). Taip pat svarbu, kad darbuotojai suprastų, jog startuolio tikslų pasiekimas turi būti bendras visų prioritetas, nusveriantis asmeninius tikslus ar ambicijas (Kwiatkowski, 2016, p. 34). Tačiau visi talentingi, profesionalūs specialistai reikalauja didesnio atlygio, geresnių sąlygų, ko startuolis dažniausiai negali pasiūlyti (Ries, 2017, p. 81). Šioje dilemoje reikšmingą įtaką reikiamų specialistų pritraukimui daro startuolio organizacinės kultūros patrauklumas.

Startuolio minėtas lankstumas ir sąlyginai maža komanda verslo pradžioje suteikia bene idealią terpę procesų kūrimui, jų įtvirtinimui organizacijoje, papildančių organizacinės kultūros procedūrų formavimui iki tol, kol įmonė taps didelė (Wilcock, 2019, p. 1).



8 pav. Startuolio formavimo etapai. Sudaryta darbo autoriaus pagal Startup Commons, 2019.

Kaip pateikiama viršuje esančiame paveiksle (8 pav.), pagrindiniais trimis startuolio vystymosi etapais galima įvardinti šiuos:

1. Startuolio formavimas
2. Įsitvirtinimo paieška
3. Augimas

Pirmajame etape įkūrėjas ar įkūrėjai dirba ties idėjos paieška, o jeigu ji jau yra - jos detaliu analizavimu, rinkos tyrimais, galimų strategijų formavimu, komandos paieška. Turima idėja turi atliepti du aspektus - turėti misiją ir viziją, kaip tą idėją galima pasiekti. Misija ir vizija aprėpia visą idėjos analizę - ko siekiama, kaip bus įgyvendinama, kokias problemas spręs, koks galutinis tikslas. Išanalizavus ir detaliam suformavus šiuos apibrėžimus, kuriama startuolio strategija - kokiais būdais bus siekiama įsitvirtinimo rinkoje ir tuomet augimo.

Antrame etape startuolio produktas - mažiausia veikianti versija (*angl. Minimum Viable Product (MVP)*) - tampa rinkos dalyviu, kadangi įsitvirtinimo rinkoje eksperimentai turi apimti klientus, jų paiešką, pritraukimą, klientų naudojimąsi produktu, grįžtamąjį ryšį ir greitus sprendimus. Šiame etape investicijos, kurios gali būti tiek įkūrėjų įneštas biudžetas, tiek pritrauktos išorinės investicijos, yra ribotos tiek finansiniu aspektu, tiek laiko terminų įsipareigojimais. Tad visi marketingo, strateginiai, produkto eksperimentai kuriami ir įgyvendinami greitu tempu. Šis etapas yra vienas iš startuolio ypatumų, lemiantis išskirtinės organizacinės kultūros poreikį. Be visų įgyvendinamų eksperimentų, jų duomenys yra sekami, fiksuojami ir analizuojami, siekiant nustatyti, kuris taikytas modelis leistų įsitvirtinti rinkoje.

Augimo etapas - paskutinis formavimosi etapas, kurio metu sukurtas produktas su atrastu rinkos modeliu yra pardavinėjamas investuotojams. Kitais žodžiais įvardijant, siekiama pritraukti investicijas, parduodant dalį įmonės akcijų. Augimo periodu yra kuriami visi vidiniai ir išoriniai įmonės procesai, kurie padėtų išlaikyti stabilumą, tinkamą klientų aptarnavimą, įmonės augimą, komandos stiprinimą ir kita. Plečiantis komandai yra sunkiau eksperimentuoti, prisitaikyti, įgyvendinti greitus pokyčius, tad šioji startuolio kūrimo fazė yra stabiliausia iš visų (Startup Commons, 2016). Be to, staigus organizacijos augimas taip pat reikalauja staigaus augimo ir darbuotojų viduje (Ries, 2017, p. 17). Kalbant apie organizacinę kultūrą šiame etape, svarbu paminėti, kad augant organizacijai, pagrindiniai startuolio vertybiniai pamatai, darbo specifika, procesų kūrimo principai turi būti atėję iš antrojo etapo. Tuomet augimo metu pagal vertybes, principus, esamą organizacinį klimatą gali būti atrenkami nauji darbuotojai, kuriamos ir vystomos plėtos strategijos (Startup Commons, 2016).

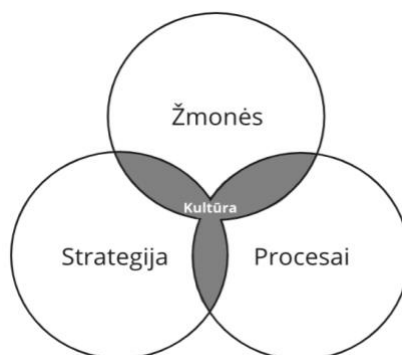


9 pav. Startuolio ekosistema. Sudaryta darbo autoriaus pagal Startup Commons, 2019.

Kaip pavaizduota viršuje esančiame paveiksle (9 pav.), startuolio ekosistema susideda iš įvairių aplinkos organizacijų bei paties startuolio įkūrėjo, darbuotojų, investuotojų, mentorių ir kitų. Visos šios grupės taip pat valdo startuolio ekosistemą iš vidaus ir išorės. Išoriniams faktoriams priskiriami ekonominiai, ekologiniai, politiniai sprendimai ir pokyčiai bei kiti. Startuolio vystymuisi įtaką gali daryti ir kitų didelių įmonių pokyčiai, nuostoliai, plėtra, dalijimasis ir t.t. Vidiniai kintamieji apima startuolį kuriančius žmones ir jų atsineštus aspektus: įgūdžius, kompetencijas, kultūrą, įpročius, tradicijas, supratimą ir kita. Tad šie faktoriai ne tik valdo ekosistemos procesus, bet ir yra valdomi ekosistemos. Šioje vietoje atsiranda poreikis, kad vidiniai faktoriai turėtų specifinių gebėjimų prisitaikyti prie sisteminių pokyčių. Kitaip sakant, startuolio sėkmė ir nesėkmė priklauso ir nuo žmonių komandos, kuri jį kuria. Komandą sudaro žmonės, kurie taip pat yra skirtingi būdo bruožais, turimais įgūdžiais, požiūriu, kas visumoje gali padėti išlaviruoti esant neigiamiems išoriniams ekosistemos padariniams. Svarbiausia suprasti, kad komandinio darbo kokybė gali vesti prie sėkmės, tad visi darbuotojai turėtų būti suinteresuoti siekti įmonės tikslų labiau nei asmeninių. Kita vertus, komandos žmonių įvairovė turi ir teigiamą, ir neigiamą puses. Vertinant tai ir platesniu aspektu - visos startuolio ekosistemos masteliu - skirtingų ekosistemos sudedamųjų dalių buvimas ne toje pačioje aplinkoje gali lemti neigiamus padarinius. Esant tos pačios ekosistemos skirtingoms lokacijoms, atsiranda skirtingi kultūriniai, politiniai požiūriai, tyrimai, šaltiniai, žinios bei patirtys, kurios atveria suvokimo bei sprendimų skirtumus. Nesusipratimai, nesutarimai startuolio ekosistemoje daro tiesioginę žalą jo vystymosi progresui (Startup Commons, 2016).

Organizacinės kultūros formavimas startuolyje apima kelis etapus, iš kurių vienu siekiama nustatyti tam tikras normas. Jos turėtų atliepti kiekvieno žmogaus pagrindines vertybes, sietis su bendrai vyraujančiomis elgesio, vertybių gairėmis. Nemažai normose atsispindi ir socialinių tvarkos aspektų, kurie formuoja tam tikras organizacijos struktūras: kas yra priimtina, kas neturėtų būti paisoma, kas yra skatinama ar ką siekiama panaikinti. Kultūra veikia ir ilgalaikės perspektyvos prasme komandos požiūrį, vertinimus. Svarbiausias aspektas ir normų tikslas - jog jos atlieptų komandą ir jos bendrus tikslus, nes tik tinkamai suderinta ir atliepanti kultūra įgalina organizaciją siekti sėkmės (Quinn Association). Analizuojant kultūrų ypatybes, pastebimas niuansas, jog kai kurios vertybės ar tikslai yra abstraktūs. Žinoma, tai suteikia daugiau funkcionalumo, lankstumo, tačiau kuo konkrečiau išreikštos vertybės, elgesio normos, siekiniai tuo visiems lengviau suprasti jų tikrąją reikšmę ir pasiekti tikslą. Dviprasmiški terminai gali klaidinti, būti nepakankamai konkretūs, tai tokiu atveju darbuotojai gali nenuosekliai puoselėti vertybes taip nebeatitinkdami kuriamos kultūros (Groysbrg, 2018).

Jau anksčiau paminėtą frazę „kultūra valgo strategiją pusryčiams“. galima pritaikyti org. kultūros formavimo analizei. Įmonės veiklos strategijos yra pagrindinės gairės tikslams, veiklos įgyvendinimui, procesų kūrimui, darbų pasiskirstymui. Tuo tarpu įmonės kultūra kalba apie netiesiogines priemones, kuriomis yra pasiekiami tie tikslai ar vykdomi darbai. Tas netiesiogines priemones galima įvardinti kaip vertybes, bendrines normas, visiems priimtina požiūrį ir kita. Per kultūrinę prizmę atsiskleidžia socialiniai reiškiniai, žmonių psichologiniai niuansai, mąstymas, supratimas, kuris dažnai yra neįvardijamas, tačiau visiems savaime suvokiamas. Grįžtant prie citatos - kultūra ir strategija yra persipynusios organizacinės svarbos prasme. Be strategijos kultūra neturės reikšmės, o be kultūros strategija bus mažiau efektyvi ar net neveikianti. Kitas komponentas - procesai, nusakantys, kaip strategija bus įgyvendinta. Procesus įgyvendina paskutiniai grandis - žmonės. Jie kuria ir strategiją, įgyvendinimo procesus, formuoja bei atliepia kultūrą. E. Ries, Lean startuolio metodologijos kūrėjas, prie komponentų kaip pamatinį priskiria atskaitomybę (*angl. accountability*). Tai sistemos, apimančios apdovanojimus, kompensacijas, paaukštinimus, veiklos tikslus, įgalinančius darbuotojus ir jų motyvaciją dėmesingumui ir reikalingai elgsenai. Šios sistemos turi atitikti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius sėkmės tikslus (2017, p. 123-124). Minėtoji atskaitomybė, gali būti priskirta kultūros daliai - vertybėms.

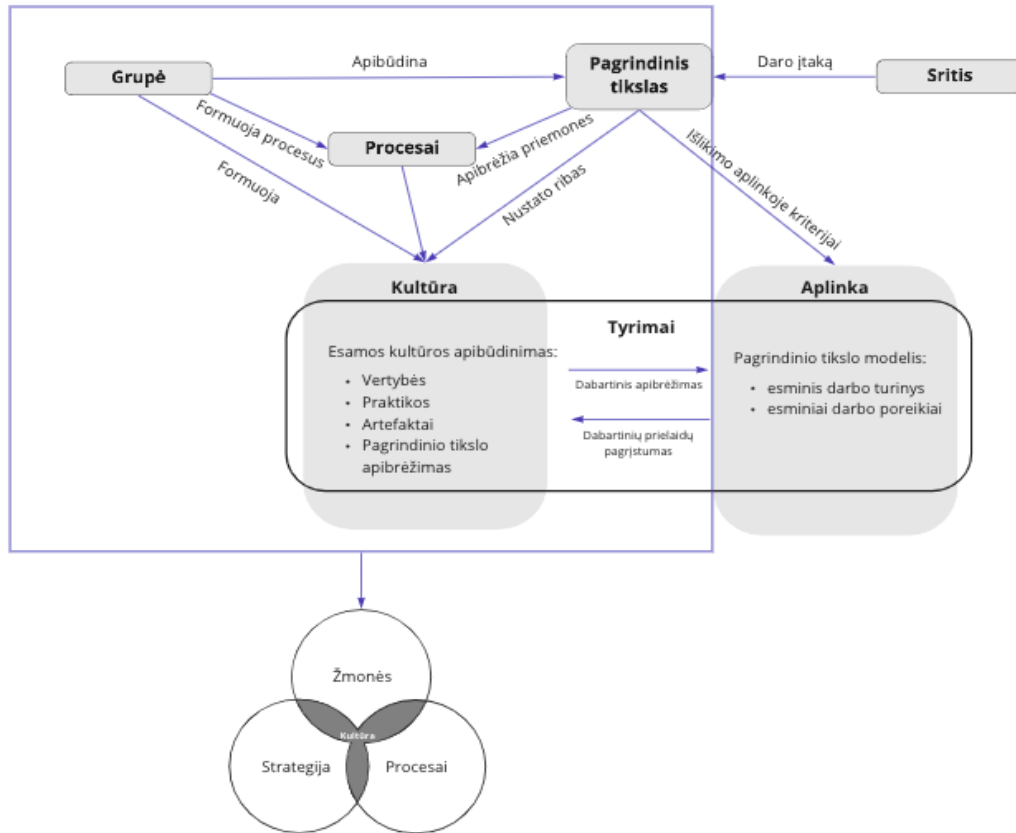


10 pav. Kultūros integracijos modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Kelley.

Aukščiau pateiktame paveiksle (10 pav.) vaizduojama kultūros integracija trijose organizacijos sudedamosiose dalyse. Žmonės kuria strategija ir įgyvendina tai procesais, o kultūra tampa apjungiančiu reiškiniu, kuris nusako, kaip žmonės dirba, kaip kuriama strategija ir kaip įgyvendinami procesai strategijos įvykdymui.

1.5. Preliminarus startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis

Išanalizavus organizacinės kultūros formavimo teorinius aspektus, išryškėjo keletas formavimui įtaką darančių aspektų. Kaip pateikiama darbo autorės suformuotame preliminariame startuolio organizacinės kultūros modelyje (11 pav.), formuojant organizacinės kultūros modelį, reikalinga atsižvelgti į aplinkos įtaką, nulemiančią taip vadinamą kultūrinį foną.



11 pav. Teorinis startuolio organizacinės kultūros modelis. Sudaryta darbo autorės pagal Reiman, Oedewald, 2002; Kelley.

Paveiksle pateikiamas modelis, nusako organizacinės kultūros poreikių kintamuosius. Išplėtojant paveiksle nurodytas dalis, pirmoji kintamoji dalis - grupė. Šią grupę gali sudaryti tik įkūrėjai arba visa pradinė komanda, kurianti pagrindinį organizacijos tikslą arba užduotį. Tikslas taip pat yra nulemtas srities, kurioje jis bus įgyvendinamas. Pateikiant pavyzdį, jeigu organizacijos tikslas yra sukurti inovatyvų edukacijos įrankį, jam įtaką darys edukacijos sritis. Iškeltas tikslas nusako ribas, kuriose organizacija formuoja savo vidinę kultūrą. Kaip ir pateikiama paveiksle, kultūra yra nulemta tiek komandos, tiek jos išsikeltos aplinkoje, kurioje ji egzistuoja. Tad organizacija yra veikiamą įvairių vidinių ir išorinių faktorių, kurie daro įtaką jos kultūrai ir kultūrinio atsparumo formavimui. Modelis papildytas kultūros integracijos modeliu, kuris nusako kultūros sąsają su struktūra, žmonėmis bei procesais.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO STARTUOLYJE TYRIMO METODIKA

Tyrimo strategija – mišrių metodų prieiga – pirmiausia atliekamas kokybinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių/organizacinės kultūros ekspertų supratimą apie organizacinę kultūrą, jos formavimą bei startuolio organizacinės kultūros bruožus. Vėliau atliekamas kiekybinis tyrimas, apklausiant X startuolių darbuotojus, klausimus sudarant atsižvelgus į kokybinio tyrimo rezultatus bei gaires. Organizacijų darbuotojai bus apklausiami siekiant išsiaiškinti jų supratimą apie organizacinę kultūrą bei įvertinti ekspertų įžvalgų aktualumą.

2.1. Kokybinio tyrimo metodika ir charakteristika

Šiame skyriuje bus aprašomas atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Bus nurodoma tyrimo tema ir problema, metodologija, tyrimo validumas, interviu klausimyno sudarymo metodika.

Tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais. Interviu buvo atliekami individualiai su kiekvienu tyrimo dalyviu. Tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodas, leidžiantis užmegzti individualų ryšį su tiriamuoju, jam jaustis komfortabiliai, tad taip nagrinėjama tema atskleidžiama iš kiekvieno tiriamojo perspektyvos. Taip pat, interviu metu surinkta kiekvieno tiriamojo medžiaga naudojama sudarant kiekybinio tyrimo klausimyną, sukuriant atsakymo variantų pasirinkimus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 81-82). Jų dėka, buvo galima sužinoti apie daugialypę startuolių patirtį ir sužinoti startuolio, kaip organizacijos, išskirtinumus bei formavimo poreikius.

Tyrimo organizavimas ir eiga – tyrime dalyvavo 7 informantai, interviu suderintas su kiekvienu ekspertu individualiai ir vykdytas virtualiai, naudojantis “Zoom” aplinka. Tyrimas buvo atliekamas 2022 metų balandžio 14-16 dienomis. Interviu trukmė nuo 35 iki 50 minučių, tyrimo trukmė priklauso nuo informanto atvirumo atsakant į klausimus, noro pasidalinti išsamiais pavyzdžiais. Kadangi pokalbiai vyko virtualiai, prieš įrašinėjant buvo dar kartą atsiklausoma ekspertų, ar jie sutinka būti filmuojami ir informuojami, kad tyrimo dalyviai turi teisę nutraukti pokalbį, jeigu šis jiems tampa nepatogus ar nemalonus. Kiekvienam ekspertui iš anksto buvo pateikti bendriniai interviu klausimai su patikslinimu, jog interviu yra pusiau struktūruotas ir jo metu gali būti paklausta pagrindinį klausimą papildančių klausimų. Pasibaigus interviu, įrašai buvo išsaugomi ir vėliau transkribuojami.

Tiriamųjų imtis – siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius, buvo pasirinkti interviu ekspertai, atsižvelgiant į šiuos kriterijus: ne mažesnė nei 2 metų patirtis vadovaujančioje žmogiškųjų išteklių ir/arba kultūros pozicijoje, šios pozicijos patirtis startuolyje per pastaruosius 3 metus, aukštasis (magistro) išsilavinimas. Tikima, kad visų ekspertų aukštasis magistro išsilavinimas, tiesioginis darbas startuolyje, organizacinės kultūros kūrimo patirtis lemia aukštą ekspertiškumą tiriamuoju klausimu. Vadovaujantis metodologinėmis prielaidomis, pasirinktas informantų skaičius (7), išpildo kokybinio tyrimo patikimos imties prisotinimą. Nustatyta, kad ekspertų vertinimų patikimumui, stipriai didėjantis ekspertų skaičius, įtakos (Libby, 1978, cit. Iš Baležentis, 2011, p. 24).

Duomenys buvo apdorojami pirmiausia užkodavus informantus (S-1, S-2, S-3, S-4, S-5, S-6, S-7), taip siekiant užtikrinti ekspertų konfidencialumą ir anonimiškumą. Visos identifikuojančios detalės buvo pašalintos iš kitiems atvirų šaltinių, tyrime minimos konkrečios darbovietės ar įstaigos buvo žymimos simboliu X. Transkribuoti interviu išrašai vėliau buvo analizuojami. Išsakytos mintys buvo kategorizuojamos ir skaidomos į subkategorijas. Subkategorijos sudarytos ir mintys interpretuotos pagal tyrėjo analitiškumo ekspertizę, siekiant gauti kuo konkretesnes ekspertinių įžvalgų subkategorijas. Informantų mintys apdorotos, t.y. sutrumpintos ir palikti tik svarbiausi žodžių fragmentai, atsakantys į tyrimo klausimus. Tačiau ekspertų kalba, stilius nebuvo taisyti, siekiant išlaikyti startuolių aplinkoje vyraujančias sąvokas, žodžių terminus ir juos perteikti kaip tyrimo rezultatų dalį.

Interviu klausimai - jie buvo sudaryti atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir problemą. Kadangi buvo vykdomas pusiau struktūruotas giluminis interviu, buvo sudaryti klausimų blokai su konkrečiais klausimais. Klausimų skaičius 10 ir jie sudaro tris klausimų blokus:

1. Klausimai, susiję su organizacinės kultūros startuolyje išskirtinumais.
2. Klausimai, susiję su organizacinės kultūros formavimu startuolyje.
3. Klausimai, susiję su įsitraukimo į organizacinės kultūros formavimą svarbą.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Prieš tyrimą dalyviai informuojami apie tyrimą ir jo esmę, kad galėtų laisva valia apsispręsti apie įsitraukimą į tyrimą. Formuojant interviu klausimus, klausimai sudarinėjami atsižvelgiant į tokius veiksnius: ar suformuluoti klausimai yra konkretūs ir lengvai suprantami, ar jie nėra nekorektiški, ar klausimai logiški ir analizuojantys pagrindinę temos problemą. Prieš pradėdant interviu, tiriamieji buvo informuoti, jog jiems pageidavus, jie galės susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais. Atlikus tyrimą, ekspertai buvo koduojami, kad nebūtų galima nustatyti jų tapatybės, o duomenys saugojami tik darbo autorei prieinamose duomenų saugyklose. Taigi

apibendrinant, atliekant tyrimą buvo laikomasi šių pagrindinių etikos principų: tiriamųjų laisvanoriškumas ir apsisprendimo laisvė, anonimiškumas, duomenų privatumas ir konfidencialumas.

2.2. Kiekybinio tyrimo metodika ir charakteristika

Tyrimo metodas. Tyrimui pasirinktas aprašomojo tipo kiekybinis tyrimas, naudojant anoniminį klausimyną. Klausimynas buvo sudarytas remiantis kokybinio ekspertų interviu rezultatais ir pateiktas X startuolių darbuotojams sniego gniūžtės principu.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis netikimybinė, naudota sniego gniūžtės atranka (angl. *snowball sampling*). Pasirinktas metodas leidžia tirti specifines populiacijas. Populiacija tapo specifinė dėl reikalavimo atitikti kriterijų, jog būtų tikimybė, kad startuolio darbuotojai žino, kas yra organizacinė kultūra teoriškai ir praktiškai. Ši imtis besiplečianti, kadangi ekspertai pasidalino žiniomis apie startuolius, kurie vysto organizacinę kultūrą. Imties dydžio poreikio reprezentatyvumui įvertinti beveik neįmanoma.

Tyrimo instrumentas. Anoniminis anketinis klausimynas, kurį sudarė 20 klausimų, visi jie pateikti internetinėje platformoje sukurtoje apklausoje. Elektroninės versijos apklausa parengta lietuvių kalba. Klausimų formuluotės buvo uždaro tipo (13 klausimų), atviro tipo (1 klausimas), reitingavimo (1 klausimas) bei Likerto skalės vertinimo teiginiai (5 klausimai). Teiginiai formuluoti su pasirinkimo variantais, pasirinkimo variantai sudaryti pagal kokybinio tyrimo rezultatus. Anketoje pateikiami klausimai skirstomi pagal:

1. Demografiniai klausimai (1-5)
2. Klausimai apie startuolio organizacinės kultūros bruožus, išskirtinumus (10-12, 14, 20)
3. Klausimai apie startuolio organizacinės kultūros formavimą (15-19)
4. Klausimai apie startuolio organizacinės kultūros svarbą (7, 8, 9, 13)

Tyrimo etika. Atliekant kiekybinį tyrimą taip pat buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Apklauskos pradžioje buvo nurodyta tyrėjo informacija, tyrimo tikslas bei esmė. Tyrimas buvo vykdomas netiesiogiai, tad visi X startuolių darbuotojai, gavę kvietimą prisijungti prie tyrimo, galėjo laisvanoriškai sutikti arba atsisakyti dalyvauti tyrime. Tyrime nėra užduodami konkretūs, asmenį identifikuojantys, klausimai, tad tiek tyrimo metu, tiek analizuojant duomenis, buvo užtikrinamas anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas.

Duomenų tvarkymas. Surinkti tyrimo respondentų duomenys buvo suvesti į Microsoft Office Excel programą, vėliau pertvarkomi ir apdorojami naudojant „SPSS Statistics 23.0“ programą. Tekstiniai tyrimo duomenys, naudojant SPSS programą, buvo užkoduoti suteikiant skaitines reikšmes. Likerto skalės

vertinimas (pritariu, svarbu vertinimas) užkoduoti penkiabalėje sistemoje. Perkoduoti kokybiniai duomenys tyrimo analizėje pateikiami absoliučiais skaičiais bei procentais.

2.3. Ekspertinio interviu rezultatų analizė ir apibendrinimas

Šiame skyriuje bus aptarti atlikto kokybinio tyrimo rezultatai, juos pateikiant pagal kategorijas ir subkategorijas. Lentelėse pateikiami pagrindžiantys teiginiai yra priskirti kiekvienai kategorijai, nurodant ir teiginį pasakiusį koduotą ekspertą. Kartu nurodomas ir subkategorijos dažnis. Šioje analizėje dažnis pateikiamas kaip ekspertų, priskirtų subkategorijai, skaičius. Subkategorijos pateikiamos pagal kategorijas, jas skaidant į smulkesnes lenteles, atsižvelgiant į prioritizavimą pagal dažnį. Dažnio nurodymas pasirinktas kaip subkategorijos svarumo rodiklis.

Tyrimas pradėtas nagrinėti nuo startuolio **organizacinės kultūros apibūdinimo**, kadangi tai yra pamatinis koncepto aspektas, atskleidžiantis ir tolimesnių nagrinėjimų kryptį. Duomenų analizės metu išryškėjo keturios subkategorijos, apibūdinančios startuolio kultūrą.

1 lentelė. Kategorija: startuolio organizacinės kultūros apibūdinimas.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Greitas rezultatų siekimas Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> ● „Greitis ir spartumas.“ S-1 ● „Greitis <...>.“ S-3, S-4 ● „<...>startuoliuose reikia čia ir dabar.“ S-5 ● „Pagrindinis akcentas energija <...>.“ S-5 ● „Tai startuolių tikslas yra rezultatyviai judėti.“ S-4 ● „<...>orientuota į rezultatą ir veiksmą.“ S-5 ● „<...>nėra limitų, dažnai visko reikia greitai.“ S-7

Sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais.

Pagal informantų atsakymų dažnį nustatyta, kad startuolio kultūrą galima apibūdinti kaip pasižyminčią greičiu, kuris pasireiškia ir sparčiai siekiamais rezultatais (5 iš 7 respondentų) (1 lentelė). Taip pat dauguma respondentų (5 iš 7) išreiškė nuomonę, jog startuolio modelis yra lankstus, prisitaikantis, o tai lemia ir struktūros startuolyje nebuvimas.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Paslankumas dėl griežtos struktūros nebuvimo Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „<...>lankstumas <...>.“ S-5 • „Adaptvyvi - lanksti tiek organizacija, tiek lankstūs darbuotojai.“ S-6 • „<...> organizacinė kultūra startuolyje yra kintanti.“ S-3 • „Ankstyvoje stadijoje nėra tikslų pozicijų, visi daro viską, ką reikia“ S-3 • „Startuolis yra galvotojams, kuriems nereikalingi režiai, tvarkos aprašai.“ S-2 • „<...> nuolat besikeičianti, auganti kartu su darbuotojais.“ S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Pastarąjį apibūdinimą sustiprina trečioji subkategorija. 4 iš 7 respondentų apibūdinimui pasirinko laisvės, chaotiškumo apibrėžimus.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Neapribota ir chaotiška Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Laisva <...>.“ S-1 • „<...>neapibrėžta.“ S-2 • „<...>darbuotojai turi daug laisvės sprendimų priėmime.“ S-7 • „<...>yra daug nežinomumo.“ S-5 • „<...>chaoso <...>.“ S-2; S-5 • „<...> iššūkiai <...>.“ S-1

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tai, kad startuolis yra kitokio tipo organizacija, lemia ir kitokius organizacinius poreikius kultūrine prasme. S-2 ekspertas nurodė, jog „Tai nauja organizacija, tai kaip pritraukti tuos žmones, kad jie norėtų ten dirbti be visų materialių dalykų? Tai va čia ir žaidžia organizacinė kultūra“.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Unikalumas Dažnis - 3	<ul style="list-style-type: none"> • „Kultūra yra kitokia <...> kad ji būtų patrauklesnė žmonėms prisijungti.“ S-5 • „Startuolis yra labai specifinė organizacija <...>.“ S-5 • „Tai kitokia organizacinė kultūra nei kitų įmonių.“ S-6 • „Startuolio organizacinė kultūra skiriasi nuo kitų, nes ją reikia pradėti kurti.“ S-2

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Toliau gilinantis į startuolio ypatumus, buvo aiškinamasi apie **startuolio kultūrinius bruožus**, taip praplėčiant ir įsigilinant į jau aptartas apibūdinimo išraiškas. Toliau lentelėje pateikiami respondentų išskirti bruožai. Dažniausiai pasikartojantys (5 iš 7 respondentų) ir dar kartą patvirtinantys daugumos respondentų anksčiau išsakytas mintis buvo greičio ir neformalumo bruožai (2 lentelė).

2 lentelė. Kategorija: startuolio kultūros bruožai.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Greitis Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „Greitis <...>.” S-3; S-4; S-7 • „<...> greitai priimami sprendimai.” S-4 • „<...> startuoliuose reikia čia ir dabar.” S-5 • „<...> asocijuojami su sparčiu augimu.” S-6
Neformalumas Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „Hierachijos nebuvimas dar vienas iš bruožų.” S-2 • „<...> nėra tos biurokratijos.” S-3; • „Nėra biurokratijos <...>.” S-4 • „Startuoliai dažnai būna mažiau formalūs <...>, mažiau formalumų vidinėje komunikacijoje.” S-5 • „Startuoliai pasižymi horizontalia personalo valdymo struktūra, S-6 • „Pradžioje tai įkūrėjų kultūra, išvis nereikia nei taisyklių, tu esi pats atsakingas, laisvas.” S-5

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Ekspertų nuomone, startuolio kultūrai būdingas darbuotojų įgalinimas - tai antroji subkategorija. Autorės nuomone, tinkamas darbuotojų įgalinimas veda prie kito ekspertų išskirto bruožo - prisitaikymo. Susidirbusi, lanksti, motyvuotų darbuotojų komanda geba atliepti rinkos poreikius, siūlydama iniciatyvas ar greitus sprendimus.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Įgalinanti ir įtraukianti Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> įtraukianti <...>.” S-1; S-5 • „<...> skatinanti veikti, generuoti iniciatyvas.” S-2 • „Bendruomenė <...> Labai daug investuojama į laiką ir buvimą kartu.” S-2 • „Įgalinanti darbuotojus <...>” S-7 • „<...> vidinė motyvacija, visų iniciatyvumas stengtis.” S-7
Lankstumas ir prisitaikymas prie rinkos poreikių Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Rinka diktuoja, klientas, kokie turi būti tavo veiksmai.” S-3 • „<...> iteracijos ratas <...>” S-3 • „<...> prisitaikanti prie aplinkos poreikių.” S-7 • „Lankstumas, prisitaikymas <...>” S-3 • „<...> taip pat prisitaikymas, lankstumas <...> ir startuolio, prie netikėtų situacijų, produkto posūkių <...> ir žmonių.” S-4 • „Turi būti lanksti organizacija <...>” S-5

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Bruožu taip pat išskirtas rezultatų siekimas, kuris apibūdinant startuolį siejamas ir su greičiu. Papildančiu elementu, pasak ekspertų, yra kūrybiškumas, kuris reikalingas tiek idėjų generavime, tiek sprendimų priėmimo, siekiant efektyvių rezultatų.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Rezultatų siekimas Dažnis - 3	<ul style="list-style-type: none"> • „<...>fokusas į ateitį, inovacijos <...>.” S-4 • „Rezultatas yra dar vienas bruožas ” S-3 • „Kultūra orientuota į rezultatą.” S-5 • „<...>leidžia darbuotojams keisti pozicijas ir siekti paaukštinimo greičiau.” S-5
Kūrybiškumas Dažnis - 3	<ul style="list-style-type: none"> • „Kūrybiška<...>.” S-1 • „<...>visa motyvacija važiavimo į priekį yra grįsta idėjomis.” S-4 • „<...>kūrybiškumu <...>.” S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Nagrinėjant startuolio ypatumus, iš ekspertų dažnai buvo girdimas „Kitose organizacijose...“ palyginimas. **Skirtumų nuo kito tipo organizacijų** kategorijoje, tyrimo dalyviai atskleidė dar naujų, papildančių startuolio išskirtinumų. Vėlgi, kaip ir bruožu, taip ir skirtumu įvardintas griežtos struktūros nebuvimas, kuris suteikia ir laisvę, ir sukuria neformalią darbinę startuolio aplinką, leidžiančią būti lanksčiu rinkos dalyviu (3 lentelė).

3 lentelė. Kategorija: skirtumai nuo kito tipo organizacijų

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Griežtos struktūros nebuvimas Dažnis - 6	<ul style="list-style-type: none"> • „Didžiausias skirtumas, kad čia yra daug laisvės ir galimybė veikti.” S-1 • „Visų pirma, tai kito tipo įmonėse tu ateini ir turi labai aiškius rėmus, taisykles, struktūrą <...>.” S-2 • „<...> nėra tos biurokratijos, kad “mes dirbam nuo 9 iki 6”, nes ir 11 valandą vakaro dirbi, nes nori išsilaikyti kaip startuolis.” S-3 • „Nėra atskirties tokios darbo valandų.” S-4 • „Jeigu mes kalbame daugiau apie ankstesnės stadijos startuolį, tai dėl viso to chaoso nėra tiek taisyklių, kiek yra kitose organizacijose.” S-5 • „<...> formalumų yra minimaliai <...>.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Komandinis darbas, dalijimasis idėjomis, mintimis lyg ir būtų bendrinis bruožas, siekiamybė daugeliui organizacijų, tačiau startuolio kultūroje viso to išraiška pastebima ir kaip struktūros nebuvimo rezultatas. Patikslinant, startuolyje vyrauja struktūrinis neutralumas, kuris lemia stiprų bendradarbiavimo bruožą. Tai pagrindžia ir didesnis žmonių įsitraukimas, įgalinimas veikti, stengtis dėl startuolio sėkmės. Viena iš to priežasčių - darbuotojams siūlomi opcionai, kitaip sakant - įmonės akcijos. S-2 respondentas išreiškė

patvirtinančią išvalgą „Ir startuoliuose dėl ko atsirado opcionai, akcijos? Nes reiškia, kad tu nesi sraigtelis, o esi sprendimų priėmėjas verslo sprendimuose“. Dalis respondentų interviu metu lygino startuolį su korporacija ir stipriai išryškino skirtumą lankstumo atžvilgiu.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Pagrįsta bendradarbiavimu Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Galimybė pokyčius ir idėjas įgyvendinti kartu.“ S-1 • „Dažnai klausia, ko patys žmonės nori.“ S-2 • „<...> struktūra labiau tolygi, nėra sluoksnių tarp darbuotojų, vadovų, vieninga komanda.“ S-4 • „Startuolio kultūra dažnai yra pagrįsta neformaliais, smagiais nutikimais, patirtimis, pasisakymais. Ja vadovautis smagu.“ S-6
Didžioji varomoji jėga - žmonės Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> įgalinimas darbuotojų <...>.“ S-1 • „Tu turi pasitikėti žmonėmis.“ S-5 • „Startuolių darbuotojai yra labiau įsitraukę į kultūros formavimą.“ S-6 • „Startuoliui turi atiduoti daugiau savęs, tau turi rūpėti <...> tikslas yra darbuotojus įtraukti, įgalinti.“ S-7
Didesnis lankstumas Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Mes esam tokia labiau lanksti kaip ir pati įmonė.“ S-1 • „Tu turi prisitaikyti, bet tai yra gerai.“ S-1; • „<...> reikia prisitaikyti <...>.“ S-4; S-6 • „Daugiau lankstumo nei kitose organizacijose.“ S-5 • „<...> dinamika <...>.“ S-4 • „Kultūra startuolyje irgi turi keistis, korporacijose ji jau nusistovėjusi.“ S-5

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Penktoje subkategorijoje išryškintas jau pasikartojančiu epitetu tapęs startuolio greitis, lyginant startuolį su kito tipo organizacijomis.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Rezultatyvumas ir greitis Dažnis - 3	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> greitis <...>.“ S-1; S-4 • „<...> startuolyje <...> viskas pagrįde orientuota į trumpą periodą - mėnesį, ketvirtį. Tai tą sėkmę, rezultatą tu apčiuopi žymiai greičiau ir dažniau.“ S-5

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Bene vienas svarbiausių nagrinėjamos temos klausimų - kokius **konkurencinius pranašumus startuoliui** sukuria organizacinė kultūra? Šio klausimo aktualumas atliepia ir pačios organizacinės kultūros tikslą. Interviu tyrimo metu, ekspertų nuomonė pasiskirstė dviem kryptimis. Pirmoji subkategorija apima darbuotojų pritraukimą. Jau išsiaiškinta, kad startuolyje žmonės yra varomoji startuolio jėga, tad patraukli

organizacinė kultūra tampa vienu iš įrankių, siekiant pritraukti perspektyvius darbuotojus ar talentus (4 lentelė).

4 lentelė. Kategorija: konkurenciniai pranašumai

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
<p>Ambicingų, perspektyvių darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas</p> <p>Dažnis - 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● „Norint prisitraukti naujus darbuotojus.” S-1 ● „Dauguma, ypač jaunų žmonių, nori laisvės, <...> priiminėti sprendimus. Jeigu turi tokią kultūrą <...> esi patrauklesnis.” S-1 ● „Startuoliška kultūra labai tinka jaunai kartai <...> yra laisvė, lankstumas <...> tu nesi sraigtelis, o esi sprendimų priėmėjas verslo sprendimuose.” S-2 ● „Paaugus, atsiradus kultūriniam aspektams, tai jau tampa papildomu žaidėju prie paties startuolio patrauklumo rinkoje.” S-3 ● „Talentų pritraukimui čia irgi yra konkurencinis pranašumas.” S-4 ● „Startuolyje dirbantis darbuotojas dažnai yra gerai įvaldęs technologinius įrankius.” S-6 ● „Dažnai yra paplitusi besimokančiųjų kultūra.” S-6 ● „Kultūrinis patrauklumas <...> yra vienas iš kriterijų, renkantis organizaciją <...> jeigu nori laisvės <...>.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Antroji ekspertų nuomonių subkategorija apima organizacinės kultūros įtaką pačiam verslo modeliui. Interviu metu išryškėjo, jog siekiant verslo sėkmės, organizacinė kultūra tampa įrankiu to įgyvendinimui.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
<p>Organizacijos augimas ir įsitvirtinimas rinkoje</p> <p>Dažnis - 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● „Pranašumas yra didelis. Tikrai didelis.” S-1 ● „Apskritai, neturėjimas kultūros stipriai padidina riziką, kad to startuolio greitai neliks <...> kad visi neis viena kryptimi <...> daug šansų, kad <...> negebėsi prisitaikyti ir prie rinkos.” S-3 ● „<...> čia yra konkurencinis pranašumas iš verslo perspektyvos.” S-4 ● „Viskas turi risti su ta kultūra, nes jeigu pradeda prieštarauti, čia jau nebeįgerai, nes žmonės išeis ir nebepasieks tų rezultatų <...> kultūros nebuvimas <...> trukdo pačiam verslui.” S-5 ● „Čia kaip įrankis vizijai pasiekti, tai jeigu neturi kultūros, kažin, ar komanda bus pakankamai ilgai motyvuota.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Konkretūs **organizacinės kultūros formavimo etapai**, ekspertinio interviu metu, nebuvo nustatyti (5 lentelė). Šioje kategorijoje daugumos ekspertų įžvalgos išsiskyrė, kas tyrimo autorei leidžia daryti prielaidą, jog iki šiol nėra suformuotas tinkamas organizacinės kultūros formavimo modelis. Tai pagrindžia ir

atliekamo tyrimo aktualumą. Svarbu paminėti, kad ekspertų nuomonės nesutapo nei dėl laiko, kada turėtų būti pradėta įgyvendinti org. kultūra, nei nuo kokių esminių kultūros elementų ji pradedama formuoti. Tad buvo išskirta subkategorija, apimanti priežastinius aspektus, išsakytus ekspertų, susijusius su formavimo etapais.

5 lentelė. Kategorija: kultūros formavimo etapai.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Formavimo etapų individualumas Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> ● „Oficialių tokių etapų kaip ir nėra <...> formuojasi natūraliai.” S-1 ● „<...>kultūra toks gyvas procesas <...> natūralu, kad per laiką procesai ir vertybės gali keistis <...> kultūra ir jos formavimas nuolatiniame kitime.” S-4 ● „Sakyčiau, kad visi kultūros formavimai turėtų būti unikalūs <...> tai kas tinka vienai, nebūtinai tiks kitai organizacijai ar etapui, kuriame ji yra.” S-5 ● „Kas veikia mūsų įmonėje nebūtinai veiks jūsų.” S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Taip pat buvo pastebėta, jog darbuotojų skaičius bei vadovų požiūris turi įtakos kultūros poreikiui ar atsiradimo laikui. Šios subkategorijos aspektą išskyrė 4 respondentai.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Komandos narių įtaka kultūros formavimui Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> ● „Kuo daugiau žmonių, tuo daugiau įsitraukimo.” S-1 ● „<...>priklauso nuo vadovo, kokį toną užduoda.” S-1 ● „<...>ir kai ta įmonė auga ir didėja, atsiranda vis didesnis kultūros, vertybių poreikis, kaip mes dirbam tarp komandų.” S-3 ● „Jeigu didžioji dalis įkūrėjų yra jaunesni žmonės <...> jiems yra mažesnis poreikis vertybinių dalykų <...> iš pradžių nemąstai apie tokius dalykus ir jie atsiranda tik su patirtimi.” S-3 ● „<...>tada daugiau žmonių jungiasi, kultūra persipina į komandas. S-4 ● „Vertybės gali būti skirtingos, bet tie kertiniai žmonės <...> labai formuoja, kaip viskas atrodys projekte ir vertybiškai.” S-4 ● „Priklauso, ar komanda trijų žmonių, ar jau penkiolikos <...>.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tolimesnei etapų analizei buvo pasitelktos etapų numeravimo subkategorijos, tačiau atsisakyta nurodyti dažnį, kadangi ekspertų nuomonės kiekvieno etapo elementams išsiskyrė. Pirmajam etapui būtų galima išskirti 2 ekspertų dažnį vertybių identifikavimui. Likusiųjų ekspertų nuomonės vieningai nesutapo.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Pirmasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> ● „Pirmiausia <...> tai reikia užtikrinti elementarius procesus, susirinkti komandą, užtikrinti, kad viskas vyktų, atsirastų procesai. Tuo metu mažiau laiko yra kreipiama į tą kultūrą.” S-1 ● „Pirmiausia vertybių nusistatymas.” S-2 ● „Tam anksčiausiame lygmenyje, tos kultūros yra tiek, kiek padeda apibrėžti, ką mes čia darom ir kaip darom.” S-3 ● „Pačioje veiklos pradžioje <...> viskas chaotiškai, yra toks kaip ir tikslas, siekiamybė ir žmonės buriasi aplink tą tikslą ir dar nėra aiškių tradicijų, simbolių ir kitų tų tikslų dalykų.” S-4 ● „Pirmiausia reikia nusistatyti vertybes.” S-6 ● „Įkūrėjai turi išsigryninti, kokiomis vertybėmis vadovaujasi patys ir ant to statyti tolimesnę kultūrą.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Antrasis etapas, pasak išsiskiriančių ekspertų nuomonių, pasižymi kultūros formavimo pradžia arba kaip tik esamos kultūros nustatymu.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Antrasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> ● „Kai prisijungia žmonės, svarbu, kad jie dirbtų, gautų užmokestį, ir tuomet po truputėlį prasideda ta organizacinė kultūra ir jos formavimas.” S-1 ● „<..>tuomet vidinių taisyklių (normų) - jos kažkokios turi būti, tačiau ne per stiprios.” S-2 ● „Vėliau iš nesutarimų ar minimalių pykčių atsiranda “tai kaip mes čia dirbam, kad visi būtų patenkinti”. Tai tada sutariam dėl kažkokių dalykų, kodėl čia esam.” S-3 ● „Po to atsiranda išsigryninami procesai <...> daugiau <...> per tradicijų, per procesų prizmę.” S-4 ● „Esamos kultūros identifikavimas (čia reikėtų įtraukti ne tik vadovus, bet ir visus įmonės darbuotojus).” S-6 ● „Toliau jau turi būti diskusijos <...> kultūrinio identiteto analizė.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Interviu metu buvo aiškiai girdima formavimo pradžia, tačiau tolimesni jos etapai blanko ir vos 3 respondentai įvardijo tolimesnius etapus. Trečiajam etapui 3 ekspertų nuomonės taip pat varijavo - apėmė tradicijas, vertybių išgryninimą bei kultūrinius tikslus.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Trečiasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> • „Tada formuojam socializacijos dalį - sukuriame tradicijas, papročius, kurias darom kompanijos viduje.” S-2 • „<...>po tų procesų išsigryninimo atsiranda vertybės.” S-4 • „Siekiamos kultūros identifikavimas (fokusuotis į tai kas motyvuoja ir skatina augti jūsų darbuotoją, išskirti ką jau darote teisingai ir ką jūsų darbuotojai vertina).” S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Vėlesniuose etapuose S-4 respondentas įvardijo simbolių atsiradimą ir kultūrinių tradicijų stiprinimą, plėtrą, o vienas respondentas išryškino ir grįžtamojo ryšio svarbą kultūros formavime.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Ketvirtasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> • „Atsiranda simboliai, dar daugiau tradicijų.” S-4 • „Veiklų planavimas pagal siekiamos kultūros viziją.” S-6
Penktasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> • „Veiklų implementavimas (svarbu lankstumas vykdant, matant poreikį keisti- nebijoti perplanuoti).” S-6
Šeštasis etapas	<ul style="list-style-type: none"> • „Grįžtamojo ryšio surinkimas, įvertinimas, perplanavimas.” S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Apibendrinant, nors ekspertai ir neišsakė vieningos nuomonės formavimo etapų klausimu, daugumos jų nuomonė sutapo tikslinantis apie **vertybių, tradicijų ir simbolių formavimą** (6 lentelė). Dauguma respondentų, autorės supratimu, akcentavo vertybinį išsigryninimą kaip svarbiausią iš šių trijų sudedamųjų. Manoma, kad toks įvardijimas yra teisingas, kadangi vertybės yra pamatinis kultūros elementas, nusakantis kuo vadovaujasi komanda, kaip siekia tikslo ir kokie yra prioritetai.

6 lentelė. Kategorija: vertybių, tradicijų ir simbolių formavimas.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Vertybių formavimas Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „Startuolyje dažniausiai tai yra darbuotojų indėlis, ne vadovybė apsprendžia, kokios tos vertybės.” S-1 • „Vertybės turi būti pats pirmas žingsnis sukūrus kompaniją. Bet tai negali būti, kad vadovas sukūrė vertybes ir jas nuleido darbuotojams <...> Užtenka kokių 3-4 vertybių.” S-2 • „Jeigu yra įkūrėjas pakankamai atviras, empatiškas, tai jis pakankamai anksti užčiuopia, kad yra poreikis vertybiniam išsigryninimui.” S-3 • „<...>iš vidaus ateina vertybės, kuriomis mes esame varomi.” S-4 • „Turi įsivardinti, kas yra tie dalykai, kuriais vadovaujiesi vertybiškai.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tradicijų formavime, pasak tyrimo dalyvių, daug įtakos turi kiekvieno darbuotojo patirtis, kurią jie atsineša, ateidami į startuolį. Cituojant S-1 ekspertą: „Kažkas kažką sugalvoja, ir tada natūraliai susiformuoja tie pastovūs renginiai“.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Tradicijų formavimas Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Kiekvienas darbuotojas, ateidamas į startuolį, atsineša patirtį <...> kažkokios naujos tradicijos.“ S-1 • „<...> tradicijas reikia nusistatyti. Gali būti formalios ir neformalios tradicijos.“ S-2 • „Tradicijos, kurios ateina iš pačių žmonių, yra jų palaikomos.“ S-4 • „Tradicijomis tampa pasikartojantys dalykai, ritualai, kurie atliepia kultūrą ir vertybes.“ S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Simbolių formavimo aspektu pasisakė mažuma ekspertų, tad tyrimo autorė daro prielaidą, jog simboliai, organizacinės kultūros fone, yra smulkiausi, mažai tiesiogiai įvardijami elementai. Patikslinimui, eksperto S-3 pateiktas pavyzdys apie simbolius kasdienybėje: „Pavyzdžiui, jeigu tavo vertybė yra kokybė ir vieną iš susitikimų kambarių pavadini Kokybės kambariu, kiekvieną kartą sakydamas, kad eini į susitikimą Kokybės kambaryje, visiems yra primenama, kad organizacinė vertybė yra kokybė“.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Simbolių formavimas Dažnis - 2	<ul style="list-style-type: none"> • „Labai gerai, kai simboliai atskleidžia vertybes.“ S-2 • „Simboliai, spalvos irgi ateina iš pačių pirmųjų žmonių, tai po truputėlį keičiasi.“ S-4

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Interviu metu gilinantis į šią kategoriją, tyrimo dalyviai vis įvardindavo metodus arba organiško formavimosi aspektą. Tad buvo išskirta subkategorija, atskleidžianti ekspertų metodologines įžvalgas. S-6 ekspertas patikslino, kad šių kultūros elementų formavimui svarbus pastovumas ir moderacija. „Nors visi siekiame, kad kultūra būtų implementuojama darbuotojų, bet moderavimas ir pastovumas <...> yra svarbi formavimo dalis“. Šioje dalyje respondentų dažnis taip pat nenurodytas, nes metodai nebuvo kategorizuojami.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Formavimo metodai	<ul style="list-style-type: none"> • „Dažniausiai būna koks renginys, dirbtuvės, skirti įforminimui <...> kai tai yra bendras visų darbuotojų įsitraukimas ir bendras išgryninimas.” S-1 • „Geriausias būdas - visų įtraukimas ir kūrybinės dirbtuvės.” S-2 • „Sakyčiau, kad natūraliai ir pačių žmonių.” S-4 • „Kultūros efektas yra ilgalaikis procesas. Tai vyksta lėtai, po truputį.” S-5 • „Natūralus ir nepritemptas darbuotojų įsitraukimas pagrįstas noru, o ne prievole.” S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo metu, ekspertai išryškino pagrindinius **organizacinės kultūros formavimo iššūkius** (7 lentelė). Analizuojant duomenis nustatyta, kad dažniausiai pasikartojančia mintimi tapo uždelstas organizacinės kultūros formavimas ar jos identifikavimas. Pasak S-3 eksperto „Jeigu formavimo pratimai atsiranda pakankamai vėlai, kai yra daug darbuotojų, tai reiškia, kad <...> visi tie pasamdyti žmonės bus nepraėję kultūrinio patikrinimo. Tai jeigu tu neturi išsigryninęs bendrų organizacijos vertybių, reiškia, kad tie pasamdyti žmonės bus visokių vertybių žmonės“. Šią eksperto mintį papildė S-4 eksperto įžvalga „Augant organizacijai, gali susidurti skirtingos vertybės ir labai skirtingi požiūriai net tų kertinių žmonių“. Apibendrinant, visi šie skirtumai lemia kultūrinius neatitikimus ir galiausiai žlugdo organizaciją.

7 lentelė. Kategorija: kultūros formavimo iššūkiai

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Kultūros apraiškų nebuvimas nuo pirmųjų organizacijos dienų Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „Jeigu formavimo pratimai atsiranda pakankamai vėlai <...> visi tie pasamdyti žmonės bus nepraėję kultūrinio patikrinimo.” S-3 • „Jeigu žmonės nemato poreikio, bus labai sunku ir tą kultūrą įgyvendinti, ją palaikyti.” S-3 • „Jų įdiegimas yra iššūkis. Kuo didesnė organizacija, kuo didesnė struktūra, tuo sunkiau kažką įdiegti.” S-3 • „Augant organizacijai, gali susidurti skirtingos vertybės ir <...> požiūriai net tų kertinių žmonių.” S-4 • „Vienas iš iššūkių yra tai, kad ne visada įkūrėjams kultūra yra tokia svarbi.” S-5 • „Kultūra yra primesta <...> ar <...> kopijuojama iš kitų sėkmingų organizacijų.” S-6 • „Vertybės yra užrašytos ant popieriaus lapo, bet niekas jomis nesivadovauja.” S-6 • „Jeigu įkūrėjams trūksta <...> supratimo apie kultūros svarbą organizacijos išsilaikymui ir <...> nemato poreikio, kol nesusidūria su iššūkiais.” S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Taip pat, ekspertai išsakė labiau organizacijos modelio keliamus iššūkius. Kaip jau aptarta, startuolio tikslas yra rezultatyviai ir greitai judėti, jo biudžetas limituotas ir pirminė paskirtis - rasti rinkai tinkantį modelį, kuris lemtų įsitvirtinimą joje. Tad šių bruožų keliamus iššūkius išsakė ir tyrimo dalyviai.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Vidiniai organizacijos veiksniai Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „<...>atsirado iššūkis, kaip išlaikyti tą kultūrą, kai dirbame per nuotolį.“ S-1 • „Startuolyje labiausiai iššūkius keliantis dalykas yra, kad trūksta lėšų <...> tai iššūkis yra kandidatų pritraukimas, jų išlaikymas.“ S-2 • „Per daug techninių aspektų taip pat apsunkina kultūrą ir tampa iššūkiu.“ S-5 • „Kultūros formavimui reikia laiko ir tai yra iššūkis <...> kai startuolis siekia greitai judėti, tas laikas tampa iššūkiu.“ S-4

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tikslinga nagrinėti kultūros formavimą iš dar kitos prizmės - **kultūros formuotojų. Vadovai ar įmonės įkūrėjai** yra laikomi labai svarbiais organizacinės kultūros formavimo dalyviais (8 lentelė). Tai patvirtino ir ekspertinio interviu dalyviai.

8 lentelė. Kategorija: vadovų įsitraukimas į formavimą.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Įsitraukimo svarba Dažnis - 7	<ul style="list-style-type: none"> • „Labai svarbu.“ S-1 • „Nekalbu tik apie CEO, kalbu ir apie kitų lygių vadovus. Vidutinės grandies vadovų įtaka ir įsitraukimas kartais gal net yra svarbesnis nei aukščiausio lygio.“ S-1 • „Tiek įkūrėjai, tiek vadovai turi visiškai vienodai įsitraukti.“ S-2 • „Labai daug priklauso nuo įkūrėjų. Jie užduoda toną, filtrą <...>.“ S-3 • „Vadovai kertinė ašis.“ S-4 • „Vadovai yra esmių esmė.“ S-5 • „Vadovai (įmonės vadovai, komandos vadovai) yra ypatingai svarbūs įmonės kultūros formuotojai.“ S-6 • „Vadovai labai svarbūs.“ S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Gilinantis į vadovų svarbą, ekspertas S-5 išsakė tokią mintį: „Bet jeigu pats vadovas ar vadovai yra kitokių požiūrių, tai reikia labai didelės organizacijos, kad žmonės išguitų tokį vadovą. Mažose organizacijose yra atvirkesniai, žmonės greičiau išeis nebetikėdami organizacija“. Ši mintis pagrindžia tai, jog startuolyje daugumos vertybės turi sutapti, jos turi būti bendrinės, neprimestos, atspindinčios realybę ir dabartį. Kitaip tariant, išgrynintos kartu vadovų ir darbuotojų.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Vadovai turi būti pavyzdžiu Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Turi būti vadovai kaip kokie ambasadoriai, labai svarbu, kad būtų.“ S-1 • „<...>labai svarbu vadovams bendrauti ir atliepti savo komandos poreikius bei matyti, kas vyksta kitose komandose.“ S-2 • „Bent jau startuoliuose, vadovai yra pagrindiniai kultūros formuotojai bei turi būti jos palaikytojai.“ S-5 • „Nors startuolyje dažnai išsitrina ribos tarp vadovų ir darbuotojų <...> darbuotojai <...> dažnai lygiuojasi į savo vadovus.“ S-6

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Interviu metu išryškėjo antrasis ekspertų nuomonių nesutapimas - kultūra kyla iš vadovų ar iš darbuotojų. Svarbu patikslinti, kad vienas aspektas vieningas - kultūra negali būti primesta: „Tai jeigu ateina vadovai ir pasako, kad mūsų vertybės bus tokios ir tokios, ir neįtraukia į tai darbuotojų, yra labai mažai šansų, kad pataikysi į tas tikrąsias vertybes, kurias visiems priimtinos“ (S-3). **Darbuotojų įsitraukimo** į organizacinės kultūros formavimą svarbos vertinimai, ekspertų požiūriu, pasiskirstė taip (9 lentelė):

9 lentelė. Kategorija: darbuotojų įsitraukimas į formavimą.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Darbuotojai - kultūros palaikytojai ir vystytojai Dažnis - 7	<ul style="list-style-type: none"> • „Darbuotojų įsitraukimas ir yra tas, kad formuoja vieni <...> kiti, kurie dalyvauja <...> be jų būtų sunku vystyti.“ S-1 • „Darbuotojai turi būti įsitraukę.“ S-2 • „Tas, kas veikia, dažniausiai ateina iš darbuotojų.“ S-3 • „<...> labai svarbu kiek įmanoma labiau įtraukti visus į organizacinės kultūros formavimą.“ S-4 • „Nors ta kultūra ateina iš įkūrėjų, vadovų, svarbu, kad dienos pabaigoje darbuotojai ją palaikytų.“ S-5 • „Jei darbuotojai nėra įsitraukę arba teigiamai vertinantys pastangas kurti įmonės kultūrą - įmonės kultūra yra bevertė.“ S-6 • „Jeigu ne darbuotojai, kultūra neišgyventų, nes nebūtų, kas ją palaiko.“ S-7

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Kaip ir minėta, kultūros kilmė vieningos nuomonės neatskleidė, tačiau ekspertai dalijosi įžvalgomis, jog kultūros formavime svarbu daug komunikacijos bei komandinio darbo. S-2 ekspertas dalijosi: „Kol kultūra dar tik kuriasi, labai svarbu kalbėti, teikti pasiūlymus ir nebijoti“.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Kultūra kuriama visų Dažnis - 3	<ul style="list-style-type: none"> • „Kultūrą kuria visi, kuo daugiau darbuotojų, tuo labiau ta kultūra kinta. Kuo didesnis skaičius, tuo labiau prisitaikai prie poreikių ir natūralių pokyčių startuolyje.” S-2 • „Jeigu darbuotojai gali kurti ir prisidėti mintimis, idėjomis, dalyvauti išsigrūnime, tai jie ir labiau tikės ta kultūra, ją norės kurti, jie jaus ją kaip identiteto dalį.” S-4 • „Aš manau, kad čia yra kombinacija <...> vadovai <...> apsibrėžia <...> esminius kultūros aspektus. Gali ir būtina juos pasitikrinti su darbuotojais.” S-5

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Šio tyrimo vienas uždavinių - pasiūlyti startuolio organizacinės kultūros formavimo modelį. Iš aukščiau aptarto kultūros formavimo etapų nesutarimo, galima suprasti, jog formavimas yra chaotiškas kaip ir apibūdinamas pats startuolis. Tad interviu tyrimo metu, buvo gilinamasi apie egzistuojančių **modelių ar konkrečių metodų taikymą** ekspertų patirtyje (10 lentelė). Analizės rezultatus apibendrina ir modelio poreikį sustiprina ši S-2 eksperto mintis: „Visi autoriai tą patį pataria - nesinaudoti vienu modeliu. Nereikia bandyti pritempinti, jeigu matom, kad trūksta, sukurkim”.

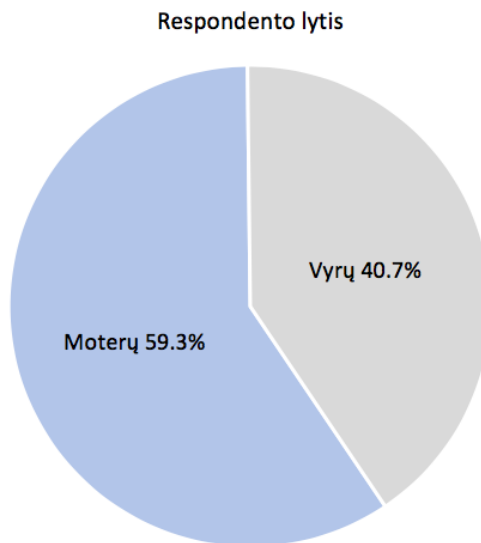
10 lentelė. Kategorija: modelių ir metodų taikymas.

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (indikatoriai)
Taikomos gerosios praktikos, patirtys Dažnis - 5	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> žmonės <...> visada atsineša savo patirtį, gyvenimišką, darbinę.” S-1 • „<...> daug remiamės savo <...> patirtimis, girdimos gerosios praktikos ir bandoma atrasti labiausiai mus atitinkančius būdus, metodus.” S-4 • „Yra nusistovėjusios suvokiamos praktikos <...> Tikslas būtų ne metodiką pritaikyti, bet kad ją padaryti ir ji prigytų.” S-5 • „Ieškojome patarimų ir gerųjų praktikų iš partnerių ir kitų startuolių.” S-6 • „Didžiosios kompanijos ar į korporacijas išaugę startuoliai geri pavyzdžiai <...> aklaui kopijuoti negalima, tai startuolis.” S-7
Modelių netaikė Dažnis - 4	<ul style="list-style-type: none"> • „Netaikėm jokio modelio <...>.” S-1; • „Svarbu suprasti, kad tie modeliai yra 20 arba 21 amžiaus, tai įmonės yra labai labai pasikeitę <...> vienas modelis gali neišpildyti tau visko.” S-2 • „Jokių konkrečių modelių netaikėm.” S-4; • „Konkretaus modelio netaiko.” S-5;

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

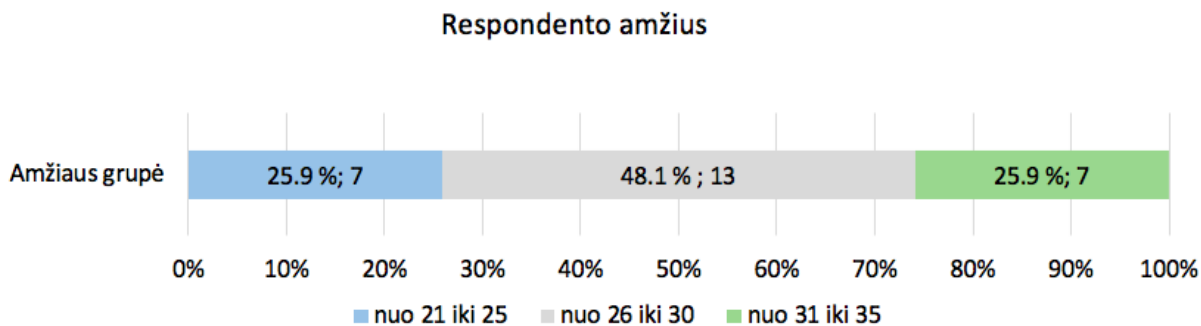
2.4. Anketinės apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 27 respondentai, dirbantys startuoliuose. Nepriklausomai nuo konkrečios darbovietės, buvo gilinamasi į respondento supratimą apie startuolio organizacinę kultūrą ir jos svarbą tiek startuoliui, tiek darbuotojo pasirinkimui dirbti organizacijoje. Respondentų dažnis rezultatų aptarime bus žymimas raide N. Pirmiausia bus aptariami **demografiniai respondento profilio** rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiąją dalimi respondentų buvo moterys (N=16), tačiau džiugina, jog šis skirtumas tarp respondentų lyties sąlyginai mažas (12 pav.)



12 pav. Respondentų lyties pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

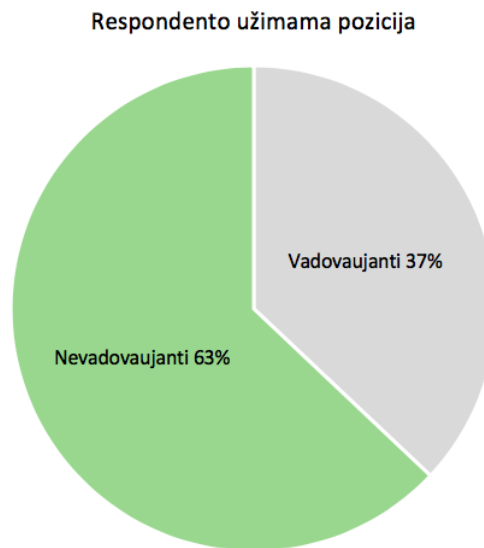
Didžioji dalis respondentų yra 26-30 metų amžiaus kategorijoje (N=13). Tyrimo duomenimis, anoniminėje apklausoje nedalyvavo vyresni nei 35 metai bei jaunesni nei 20 metų respondentai (13 pav.).



13 pav. Respondentų amžiaus kategorijų pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

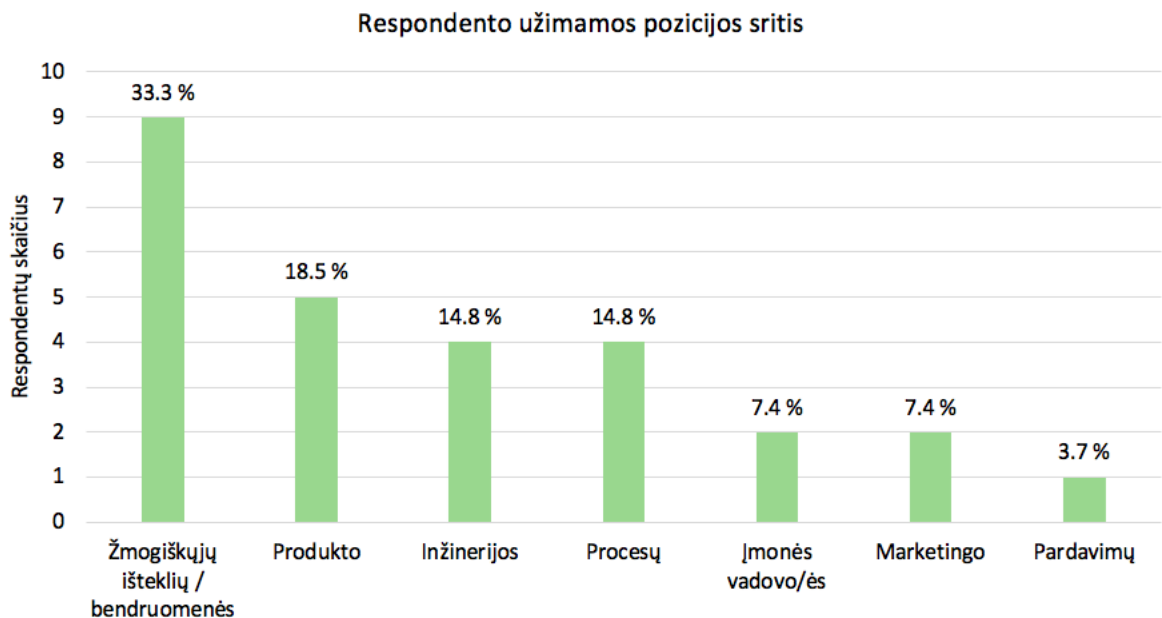
Kiekybinis tyrimas buvo orientuotas į startuolių darbuotojus, tačiau neapsibrėžiant tik pozicijomis, kurios yra nevadovaujančios. Tad tyrimo rezultatai atskleidė, jog tyrime dalyvavo 10 vadovų, 17 darbuotojų.

Vadovams priskiriamos visos vadovaujančios pozicijos - tiek organizacijos, tiek žemesnio lygmens (14 pav.).



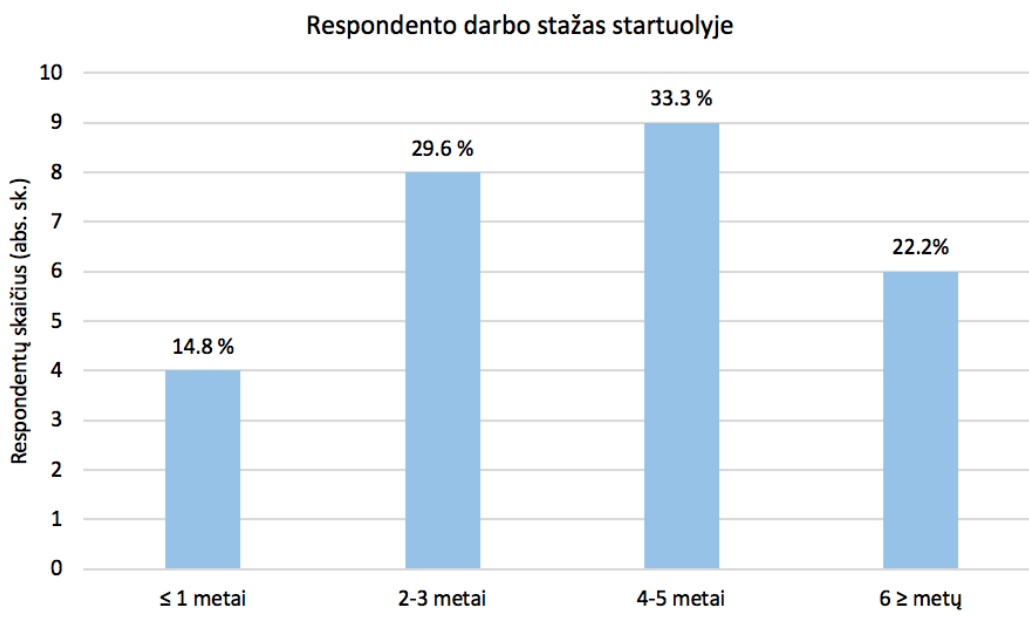
14 pav. Darbuotojų ir vadovaujančių pozicijų pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Gilinantis į užimamos pozicijos sritį startuolyje, išaiškėjo, jog didžiausias respondentų pasiskirstymas matomas žmogiškųjų išteklių / bendruomenės srityje (angl. *Human Resources / Community / People*) (N=9), mažiausiai - pardavimų srities (N=1). Jau aptartoje vadovaujančių pozicijų srityje, 2 tyrimo dalyviai užima startuolio vadovo pareigas (15 pav.)



15 pav. Respondentų pozicijos startuolyje pagal sritį pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

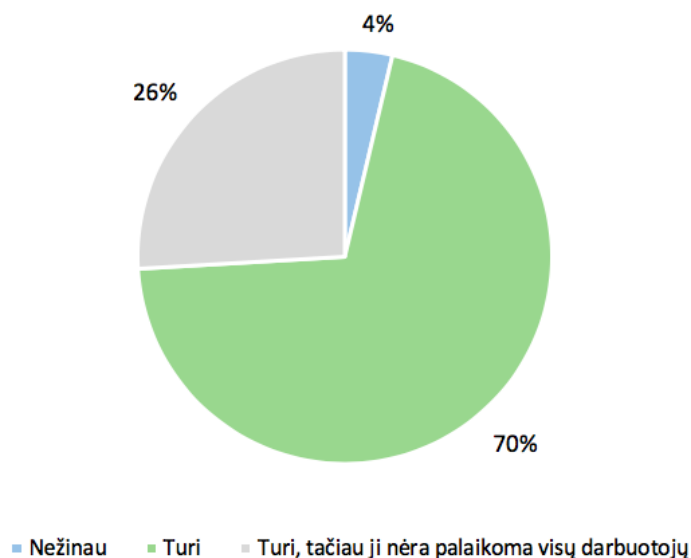
Paskutinis analizuotas respondento profilio elementas - darbo stažas startuolyje. Svarbu paminėti, jog darbo stažą startuolyje buvo prašoma sumuoti. T.y., analizuojamas stažas gali būti kelių startuolių patirtis. Šis aspektas autorės pasirinktas su mintimi, jog kiekybinis tyrimas nėra atvejo tyrimas, tad ilgametė darbo patirtis startuoliuose tik plečia respondento žinias apie startuolio organizacinę kultūrą. Tad rezultatai rodo, jog didžiausioji respondentų dalis turi 4-5 metų patirtį (N=9), mažiausiąją dalį sudaro 4 respondentai ir jų trumpalaikė patirtis (iki 1 metų) (16 pav.).



16 pav. Respondentų darbo stažo startuolyje pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Prieš gilinantis į startuolio požymius, respondentai buvo apklausiami apie organizacinę kultūrą jų startuolyje. Pirmasis analizuotas aspektas - **respondento žinios apie tai, ar organizacinė kultūra jų startuolyje apskritai yra kuriama**. Vos vienas respondentas išreiškė neturintis apie tai žinių, likusioji dalis patvirtino apie organizacinės kultūros egzistavimą. Tačiau taip pat buvo išryškinta problema, jog ne visi darbuotojai palaiko (N=7) esamą organizacinę kultūrą. Tai kelia klausimus ir leidžia autorei daryti prielaidą, jog organizacinės kultūros formavime buvo padaryta klaidų, kadangi kultūra nėra palaikoma visų darbuotojų. Kartais kultūra gali turėti išimčių darbuotojų palaikyme, tačiau sprendžiant iš to, jog buvo pasirinktas šis atsakymas, galima manyti, jog tai nėra absoliuti mažuma darbuotojų (17 pav.).

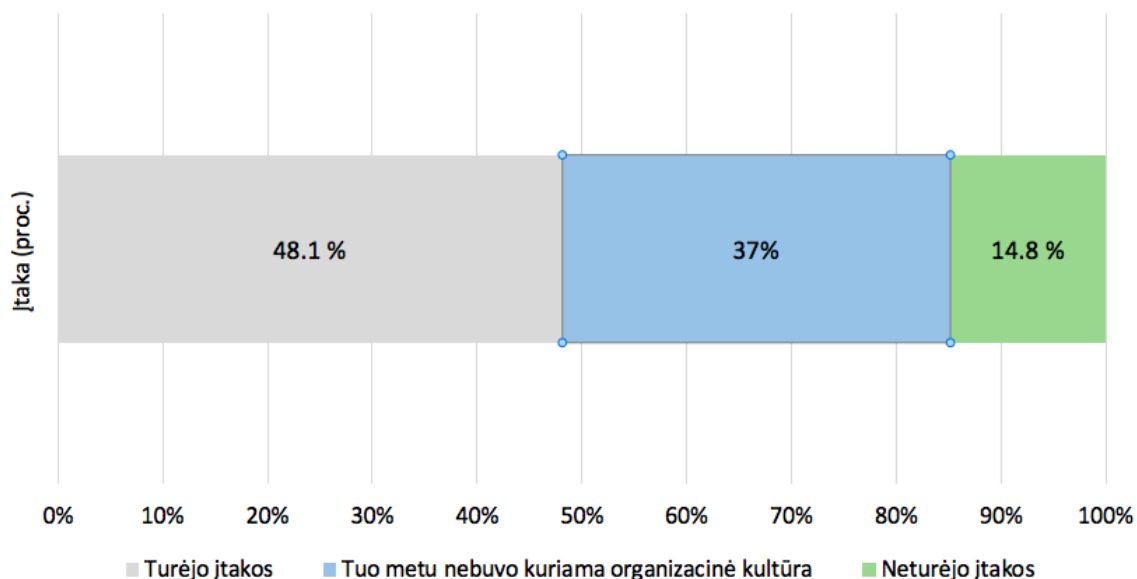
Respondento žinios apie organizacinės kultūros egzistavimą startuolyje



17 pav. Respondentų nuomonės apie organizacinės kultūros egzistavimą pasiskirstymas. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

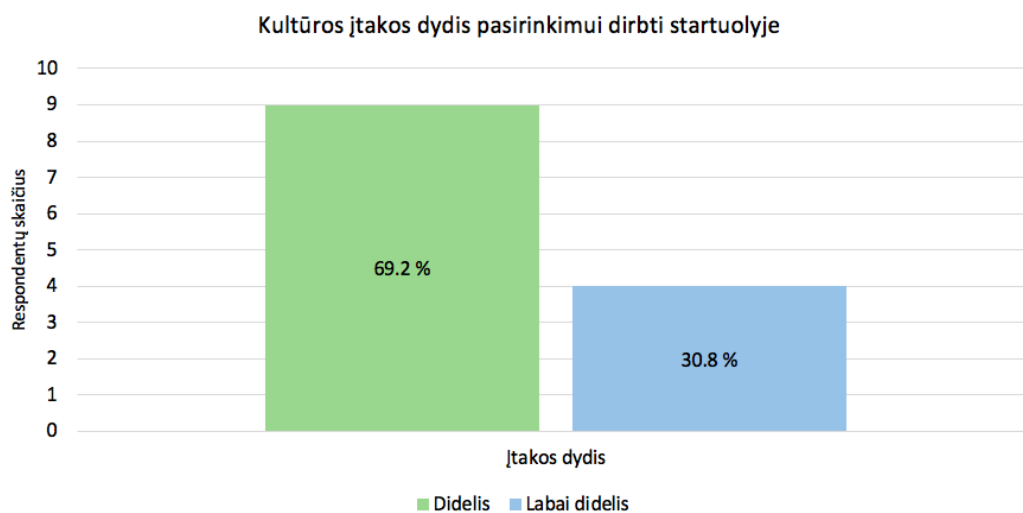
Renkantis organizaciją, kiekvienas būsimas darbuotojas turi savo poreikius, pagal kuriuos priima sprendimą, tad organizacinė kultūra gali būti vienas įrankių, atliepančių darbuotojų poreikius. Šis klausimas buvo analizuojamas ir tiriant **startuolio patrauklumą organizacinės kultūros aspektu**. Rezultatai rodo, jog beveik pusei tyrimo dalyvių (N=13) organizacinė kultūra turėjo įtakos jų sprendimui įsidarbinti konkrečiame startuolyje. Taip pat matoma, jog 10 respondentų įvardino kultūros neegzistavimą tuo metu, kai jie prisijungė prie komandos. Gali būti, jog šį procentą respondentų sudaro minėtieji organizacijų vadovai arba patys pirminiai darbuotojai, kurie prisijungė prie startuolio jo formavimosi pradžioje. 4 respondentams organizacinė kultūra jų pasirinkimui įtakos neturėjo (18 pav.).

Startuolio organizacinės kultūros įtaka respondento pasirinkimui dirbti



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros įtaką jų pasirinkimui. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Detaliau analizuojant 13 respondentų, pasisakiusių, jog organizacinė **kultūra turėjo įtakos jų pasirinkimui** dirbti startuolyje, 9 jų (69,2 proc.) išreiškė, kad įtaką vertina kaip didelę (4 balai iš 5), o 4 respondentai kaip labai didelę (5 balai iš 5) (19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įtakos dydį sprendimui. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

20 respondentų iš visų patvirtino, jog startuoliui organizacinė kultūra yra labai svarbi (5 balai iš 5), vos vienas nuo vertinimo susilaikė (neturiu nuomonės) (11 lentelė).

11 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacinės kultūros svarbą startuolyje. Vertinimas balais.

Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Organizacinės kultūros startuolyje svarba	0	0	1 (3,7)	6 (22,2)	20 (74,1)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Kokybinio tyrimo rezultatų pagrindu grindžiamas teiginys, jog startuolio organizacinės kultūros vienas tikslų būti patrauklia organizacija prieš kito tipo organizacijas. Respondentai įvertino, kokius **konkurencinius pranašumus sukuria organizacinė kultūra**. Nustatyta, jog dauguma respondentų (>50 proc.) labai pritaria (5 balai iš 5), jog startuolis įgalina darbuotojų supratimą, jog jie gali kurti verslą savo veiksmais, nuomone, idėjomis ir tai sukuria konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas (N=14). Daugumos pritarimo sulaukė (>50 proc.) (4 balai iš 5), jog darbuotojų, tuo pačiu ir talentų, pritraukimas, darbuotojų poreikių atliepimas yra vieni iš pranašumų. Taip pat, sukuria kultūrinį patrauklumą bei padeda verslui būti konkurencingu rinkos žaidėju (12 lentelė).

12 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros kuriamus konkurencinius pranašumus.

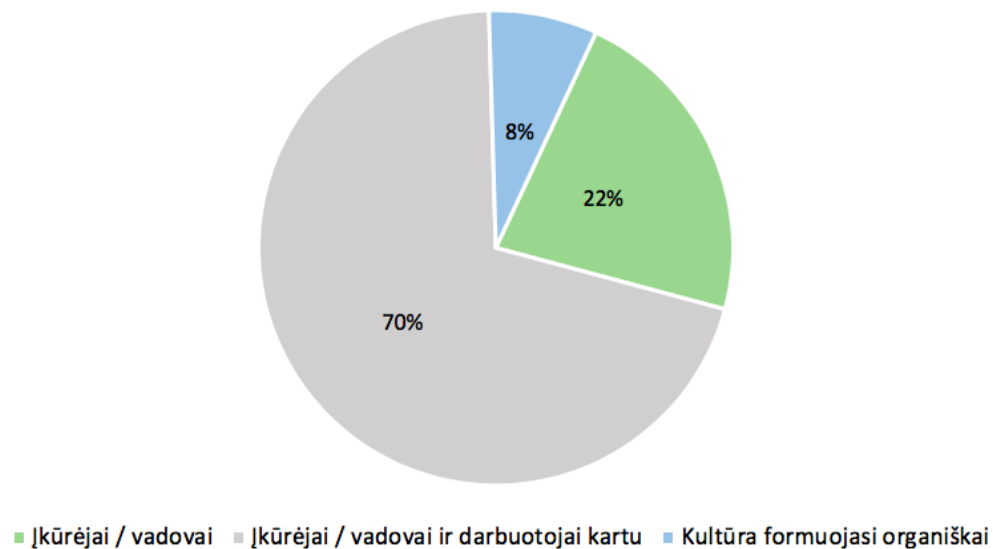
Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Darbuotojų pritraukimą	0	2 (7,4)	3 (11,1)	15 (55,6)	7 (25,9)
Talentų, perspektyvių darbuotojų pritraukimą	0	3 (11,1)	2 (7,4)	14 (51,9)	8 (29,6)
Atliepia jauno žmogaus darbovietės poreikius	0	0	1 (3,7)	15 (55,6)	11 (40,7)
Supratimą, kad esi verslo kūrimo dalimi	0	0	0	13 (48,1)	14 (51,9)
Sukuria kultūrinį organizacijos patrauklumą	0	0	5 (18,5)	14 (51,9)	8 (29,6)
Padeda verslui įsitvirtinti rinkoje ir augti	0	1 (3,7)	5 (18,5)	14 (51,9)	7 (25,9)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Buvo teiraujamosi apie respondentų žinias ar nuomonę organizacinės kultūros formavimo tema. Vienas iš tirtų požymių - kas yra **kultūros formuotojai startuolyje**. Rezultatų pasiskirstymas atrodo taip: didžioji dauguma respondentų mano, jog tai bendra įkūrėjų/vadovų ir darbuotojų darbas (N=19), du respondentai išreiškė nuomonę, jog kultūra formuojasi organiškai. Likusieji 6 respondentai pasisakė už tai, jog kultūrą apsprendžia įkūrėjai/vadovai. Nei vienas respondentas nepasisakė už tai, jog tik darbuotojai formuoja

organizacinę kultūrą startuolyje, tad iš rezultatų akivaizdu, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai yra reikšmingi kultūros formavimui (20 pav.)

Respondento nuomonė apie kultūros formuotojus



20 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl organizacinės kultūros formuotojų. Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo dalyviai taip pat nurodė, **kaip**, jų nuomone, **yra kuriama organizacinė kultūra**. Rezultatai parodė, jog didžiausio pritarimo (N=13) sulaukė teiginys, nusakantis, jog pirminę kultūrą apibrėžia įkūrėjai, kadangi tai elementariai reikalinga kitų darbuotojų atrankai, o vėliau kultūra yra formuojama visos komandos indėlio dėka (13 lentelė).

13 lentelė. Kultūros kūrimo ir formavimo metodai.

Požymis	Respondentų skaičius (abs.sk.(proc.))
Įkūrėjai apsibrėžia pirminę kultūrą, pagal ją samdo darbuotojus, vėliau kultūra formuojama visų darbuotojų.	13 (48,1)
Iniciatyvinė grupė.	1 (3,7)
Kultūra formuojasi organiškai.	5 (18,5)
Kultūra kyla TIK iš darbuotojų. Darbuotojai iškelia kultūros poreikį, pradeda ją formuoti.	2 (7,4)
Kultūra kyla TIK iš vadovų. Vadovai sukuria kultūrą, vertybes ir ją "nuleidžia" darbuotojams	2 (7,4)
Kūrybinių dirbtuvių, sesijų metu, visi darbuotojai ir vadovai kalbasi, analizuoja ir planuoja organizacinės kultūros formavimą.	4 (14,8)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Apklausoje buvo tikslinamasi, kokia yra kiekvienos išvardintos **grupės įsitraukimo** į organizacinės kultūros formavimą **svarba**. Respondentų nuomonės vertinant grupes labiausiai išsiskyrė investuotojų klausimų, labiausiai sutapo - įkūrėjų. 24 respondentai labai pritaria įkūrėjų įsitraukimo svarbai. Kiek mažiau - visų vadovų (N=21), darbuotojų (N=16) (14 lentelė).

14 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal žmonių grupių įsitraukimo svarbą.

Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Įkūrėjų	0	0	0	3 (11,1)	24 (88,9)
Investuotojų	1 (3,7)	8 (29,6)	6 (22,2)	9 (33,3)	3 (11,1)
Visų lygių vadovų	0	0	0	6 (22,2)	21 (77,8)
Darbuotojų	0	0	0	11 (40,7)	16 (59,3)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Konkretizuojantis klausimas apie tai, **kada turėtų būti kuriama organizacinė kultūra**, sulaukė pusiau vieningo vertinimo. 16 respondentų mano, jog startuolyje nuo pat jo įkūrimo pradžios yra reikalinga galvoti apie vertybes, tradicijas. Vos vienas respondentas išreiškė, jog tai reikia daryti organizacijai išsiplėtus, užaugus (15 lentelė). Apibendrinant rezultatus, galima teigti, jog svarbiausia neuždelsti pradėti formuoti kultūrą.

15 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kultūros formavimo pradžia.

Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))
Atsiradus poreikiui plėsti komandą, reikia turėti išgrynintas organizacijos vertybes, pagal kurias ieškoma tinkamų žmonių.	4 (14,8)
Kultūra susiformuoja organiškai, nėra konkrečiau laiko	4 (14,8)
Kuriant organizacijos viziją	2 (7,4)
Nuo pat startuolio įkūrimo pradžios turime galvoti apie vertybes, tradicijas	16 (59,3)
Užaugus organizacijai, kai darbuotojams kyla poreikis ne tik dirbti, bet ir suprasti, kokios vertybės sieja komandą, formuoti vertybes ir simbolius	1 (3,7)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Išskyrus **5 kultūros formavimo elementus**, kurie, vertinant pagal literatūroje apžvelgtą medžiagą, siejasi tarpusavyje, jie buvo pateikti kiekybinio tyrimo respondentams. Respondentai kiekvienam elementui turėjo priskirti **prioriteto eilę kultūros formavime**. Apskaičiuoti prioriteto vidurkio rezultatai išryškino, kad pirmiausia turėtų būti kreipiamas dėmesys vertybių išgryninimui, tuomet remiantis jomis, formuoti strategiją. Apsprendus strategiją, nusistatyti procesus, kuriais bus siekiami rezultatai ir tada formuoti tradicijas bei palaikančius simbolius (16 lentelė).

16 lentelė. Respondentų prioritizavimo pasiskirstymas pagal kultūros elementus.

Požymis	Respondentų vertinimas	
	Eilės Nr.	Prioriteto vidurkis (abs.sk.)
Vertybės	1	1.81
Strategija	2	2.04
Procesai	3	2.93
Tradicijos	4	3.67
Simboliai	5	4.56

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Viena iš svarbiausių tyrimo dalių - nustatyti, koks yra darbuotojų supratimas apie startuolio organizacinę kultūrą. Respondentai buvo kviečiami įvertinti (1 - labai nepritariu; 5 - labai pritariu) kiekvieną teiginį, priskirtą **startuolio organizacinės kultūros apibūdinimui**. Rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė (>50 proc.) respondentų labai pritaria teiginiams, nusakantiems, jog startuolio organizacinė kultūra pasižymi lankstumu, adaptyvumu (N=16), rezultatų siekimu, orientacija į rezultatus (N=18). Kiek mažiau

respondentų (<50 proc.) labai pritarė chaotiškumo, neapibrėžtumo (N=8), greičio (N=12) bei bendruomeniškumo puoselėjimo apibrėžimams (N=11). Daugiausiai pritarimo (>50 proc.) ir vertinimo kaip pritariu (4 balai iš 5) pasirinkimo iš respondentų sulaukė laisvės ir plačių galimybių apibrėžimas (N=15), palankumas pokyčiams (N=18). Mažiau nei 50 proc. respondentų pritariu išreiškė unikalumo bei orientacijos į žmones apibūdinimui. Išskirtinai didžiausias nepritarimas (2 balai iš 5) išryškėjo dėl griežtos struktūros nebuvimo procesuose ir darbų pasiskirstyme (N=12) (17 lentelė).

17 lentelė. Respondentų pasiskirstymas vertinant startuolio organizacinės kultūros apibūdinimą.

Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Pasižymi lankstumu, adaptyvumu	0	0	1 (3,7)	10 (37)	16 (59,3)
Pasižymi chaotiškumu, neapibrėžtumu	1 (3,7)	5 (18,5)	6 (22,2)	7 (25,9)	8 (29,6)
Pasižymi laisve ir plačiomis galimybėmis	0	1 (3,7)	2 (7,4)	15 (55,6)	9 (33,3)
Pasižymi dideliu greičiu procesuose, įgyvendinime	0	3 (11,1)	3 (11,1)	9 (33,3)	12 (44,4)
Pasižymi rezultatų siekimu, orientacija į rezultatus	0	0	3 (11,1)	6 (22,2)	18 (66,7)
Pasižymi palankumu pokyčių įgyvendinimui	0	0	3 (11,1)	18 (66,7)	6 (22,2)
Pasižymi griežtos struktūros nebuvimu tiek procesuose, tiek darbų pasiskirstyme	1 (3,7)	12 (44,4)	3 (11,1)	8 (29,6)	3 (11,1)
Pasižymi unikalumu, išskirtinumu nuo kito tipo organizacijų	1 (3,7)	2 (7,4)	6 (22,2)	12 (44,4)	6 (22,2)
Pasižymi orientacija į žmones	1 (3,7)	4 (14,8)	4 (18,5)	12 (44,4)	5 (18,5)
Pasižymi bendruomeniškumo puoselėjimu	0	4 (14,8)	2 (7,4)	10 (37)	11 (40,7)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentai gilinosi į išvardintų **bruožų atitikimą startuoliui**. Analizuojant duomenis nustatyta, jog didžioji dauguma (> 50 proc.) labai pritaria (5 balai iš 5) greičio (N=19), nuolatinio progreso (N=18), iniciatyvumo (N=17), laisvės (N=15), orientacijos į rezultatą (N=15) ir pokyčių bruožams 14). Mažesnę dalį (<50 proc.) labai pritaria (5 balai iš 5) bendruomeniškumui (N=12). Tačiau taip pat didžioji dauguma (> 50 proc.) pritarė (4 balai iš 5) rūpesčio žmonėms (N=16), kūrybiškumo (N=15), lankstumo (N=14) įvardijimui kaip startuolio bruožams (18 lentelė).

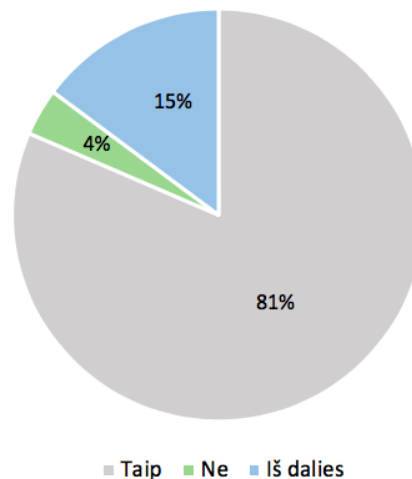
18 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal startuolio bruožus.

Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Kūrybiškumas	0	0	2 (7,4)	15 (55,6)	10 (37)
Iniciatyvumas	0	0	1 (3,7)	9 (33,3)	17 (63,0)
Bendruomeniškumas	0	1 (3,7)	2 (7,4)	12 (44,4)	12 (44,4)
Laisvė	0	0	1 (3,7)	11 (40,7)	15 (55,6)
Greitis	0	1 (3,7)	3 (11,1)	4 (14,8)	19 (70,4)
„Čia ir dabar“	1 (3,7)	2 (7,4)	5 (18,5)	9 (33,3)	10 (37)
Neatitikimas kito tipo organizacijoms	1 (3,7)	6 (22,2)	7 (25,9)	9 (33,3)	4 (14,8)
Orientacija į rezultatą	0	0	1 (3,7)	11 (40,7)	15 (55,6)
Rūpestis žmonėmis	0	1 (3,7)	4 (14,8)	16 (59,3)	6 (22,2)
Nuolatinis progresas	0	1 (3,7)	2 (7,4)	6 (22,2)	18 (66,7)
Lankstumas	0	0	1 (3,7)	14 (51,9)	12 (44,4)
Kintamumas / pokyčiai	0	0	2 (7,4)	11 (40,7)	14 (51,9)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentai taip pat išsakė savo poziciją apie kultūros pokyčius esant augančiai komandai. Didžioji dauguma (81 proc.) respondentų pritaria, kad kultūra kinta, atitinkamai pagal darbuotojų skaičių (21 pav.).

Respondento nuomonė apie startuolio kultūros kintamumą augant organizacijai



21 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pritarimą organizacinės kultūros kintamumui organizacijos augimo metu.

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Išgryninus ir išanalizavus startuolio kultūrinius bruožus, respondentai įvertino **skirtumus nuo kito tipo organizacijų**. Iš dalies galima teigti, kad tai atvirkštinis klausimas bruožams, tačiau toks patikslinimas taip pat išryškino startuolio išskirtinumus. Beveik 70 proc. respondentų labai pritaria, jog startuolio skirtumas didelis greitis (N=18) ir palankumas pokyčiams (N=18). 15 startuolių darbuotojų išreiškė, jog čia taip pat yra įgalinamas darbuotojas, skiriant jam atsakomybę daryti įtaką verslo sprendimuose. Didelė dalis (59,3 proc.) pritarė, jog startuolyje daugiau galimybių ir laisvės bei pritarė visų likusiųjų požymių išskirtinumui (19 lentelė).

19 lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirtymas pagal startuolio skirtumus nuo kitų organizacijų.

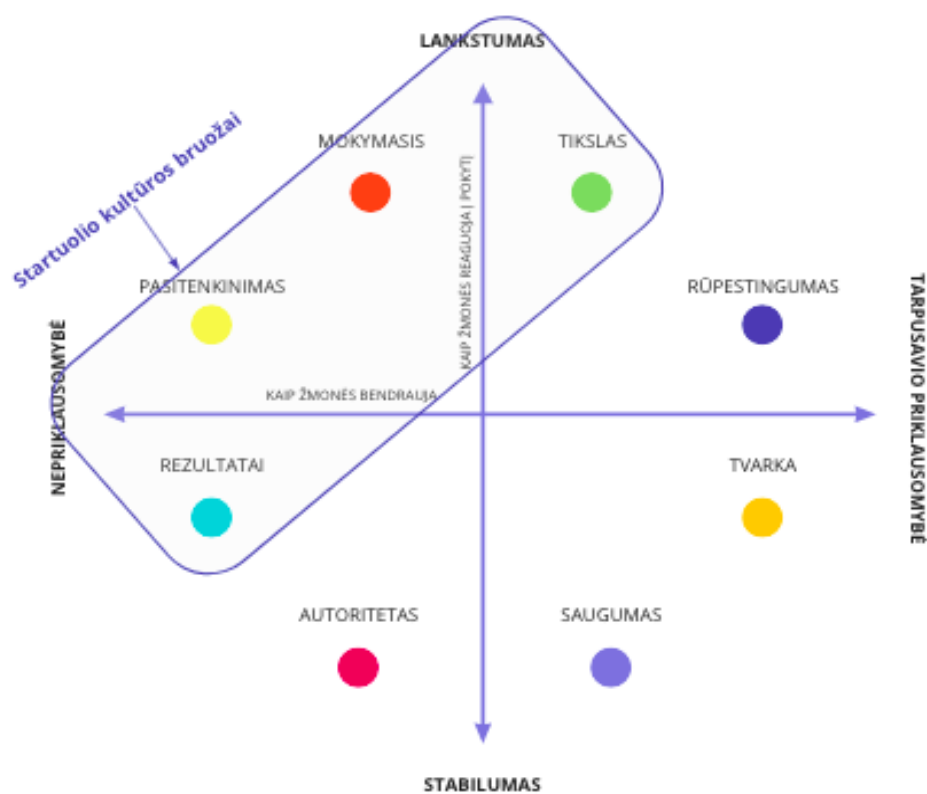
Požymis	Respondentų vertinimas balais (abs.sk.(proc.))				
	1	2	3	4	5
Daug galimybių ir laisvės	0	1 (3,7)	1 (3,7)	16 (59,3)	9 (33,3)
Darbuotojai įgalinti veikti	0	0	3 (11,1)	13 (48,1)	11 (40,7)
Darbuotojui skiriama galia ir atsakomybė daryti įtaką verslui	0	0	2 (7,4)	10 (37)	15 (55,6)
Didelis greitis	0	1 (3,7)	4 (14,8)	4 (14,8)	18 (66,7)
Trumpalaikiai tikslų siekimo periodai	0	2 (7,4)	6 (22,2)	13 (48,1)	6 (22,2)
Atsižvelgiama į kiekvieną darbuotoją	0	5 (18,5)	6 (22,2)	12 (44,4)	4 (14,8)
Daug komandiškumo, bendradarbiavimo	0	1 (3,7)	2 (7,4)	15 (55,6)	9 (33,3)
Daug lankstumo tiek verslo, tiek žmonių atžvilgiu	0	0	3 (11,1)	13 (48,1)	11 (40,7)
Nuolatiniai pokyčiai, palankumas pokyčiams	0	0	2 (7,4)	7 (25,9)	18 (66,7)
Formalumą, griežtos struktūros nebuvimas	0	4 (14,8)	4 (14,8)	11 (40,7)	8 (29,6)

Sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo duomenimis.

2.5. Modelio diskusija ir ribotumai

Apibendrinant atliktų tyrimo rezultatus svarbu išryškinti svarbiausius nagrinėtos temos aspektus. Pirmoji kategorija - startuolio organizacinės kultūros **apibūdinimas**. Labiausiai atspindinčiu jungtiniu apibūdinimu būtų galima išsireikšti taip: startuolio organizacinė kultūra sukuria unikalią, neapibrėžiančią, kiek chaotišką aplinką, kuri leidžia būti lanksčia ir adaptyvia organizacija, greitai siekiant rezultatų. Šį apibūdinimą papildant **bruožais**, vienbalsė tyrimo ekspertų ir darbuotojų dauguma išryškino startuolio, kaip organizacijos, greitį, kuriam galima priskirti ir nuolatinį progresą. Darbuotojai taip pat pažymėjo didelį

iniciatyvumą, laisvę, nuolatinis pokyčius, o tai patvirtina ir ekspertų nuomonė. Ekspertų išreikštas startuolio neformalumas dalinai atliepia darbuotojų nuomonę, jog startuolis pasižymi bendruomeniškumu, kadangi autorės nuomone, neformali aplinka darbuotojams gali padėti atsiskleisti, kurti tarpasmeninius ryšius, puoselėti draugystes. Tai yra vienas iš kultūrinių tikslų bei gali tapti vienu iš netiesioginių metodų darbuotojus įgalinti siekti rezultatų. Gautus rezultatus susiejant su anksčiau darbo autorės sudarytu pateiktu grafiniu vaizdavimu, matomas teorinio modelio pagrindimas praktiškai atlikto tyrimo rezultatais (7 pav.). Patikslinimui, pasak Integruotos kultūros modelio autorių, mokymosi dalis apima kūrybiškumą, naujas idėjas, iniciatyvumą (Groysbrg ir kt., 2018, p. 5).



7 pav. Startuolio bruožai integruotos kultūros modelyje. Sudaryta darbo autorės pagal Groysbrg ir kt., 2018, p. 6.

Išskirtus bruožus sustiprina **skirtumai** nuo kito tipo organizacijų. Tai didelis greitis, paženklintas reikalingais nuolatiniais pokyčiais, griežtos struktūros nebuvimas arba neformalumas, siekiama visų komandiškumo, bendradarbiavimo. Darbuotojai yra stipriau įgalinti nei kitose organizacijose, jiems rūpi organizacijos sėkmė, tad suvokdami savo svarbą organizacijos modelyje, tiek žmonės, tiek organizacija pasižymi lankstumu, reikalingu įsitvirtinimui rinkoje.

Faktą, jog startuolyje organizacinė kultūra sukuria darbuotojų pritraukimo **konkurencinį pranašumą**, patvirtina ir kiekybinio tyrimo rezultatai, nurodę, jog respondentams kultūrinis startuolio patrauklumas

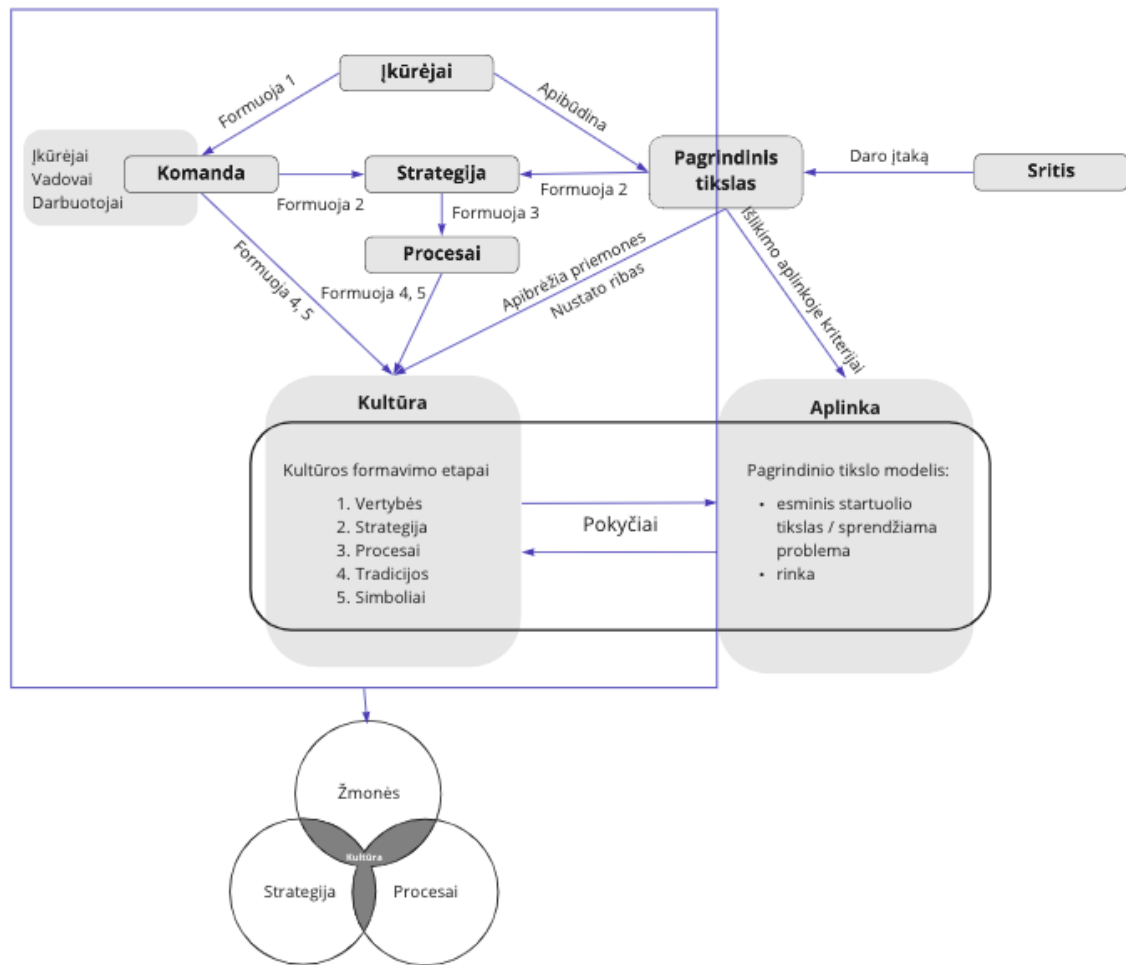
turėjo daug ar net labai daug įtakos jų pasirinkimui ateiti dirbti į šią organizaciją. Ekspertų teigimu, startuoliai labai tinkami jauniems žmonėms, na o didžioji dalis kiekybinio tyrimo respondentų (startuolių darbuotojų) yra iki 30 metų, kas anot ekspertų yra viršutinė jaunimo grupės riba (JRD, 2015). Tad tai tik patvirtina ekspertų ir darbuotojų nuomonės sutapimą, kad startuoliai atliepia jauno žmogaus darbovietės poreikius. Vienas tokių - atsakomybės ir galios daryti įtaką verslui suteikimas. Įgalinti darbuotojai padeda verslui augti ir įsitvirtinti rinkoje, o tai dar vienas startuolio kultūrinis konkurencijos pranašumas.

Formavimo etapų ekspertų tyrimo metu nustatyti nepavyko, tačiau remiantis darbuotojų daugumos nuomone, formavimo eiliškumas turėtų būti toks: sukuriamos ar išgryninamos vertybės, remiantis ar atsižvelgiant į jas formuojama strategija, ji papildoma procesais, reikalingais strategijos įgyvendinimui, o galiausiai formuojamos vertybes atskleidžiančios tradicijos ir simboliai. Šis ekspertų nuomonės nesutapimas tyrimo autorei leidžia daryti prielaidą, jog startuolių aplinkoje nėra tinkamo modelio, kuris galėtų atliepti startuolio organizacinės kultūros poreikius ir tapti pavyzdžiu formuojant. Atsižvelgiant į startuolio, kaip organizacijos unikalumą ir išskirtinumą, teorinis modelio pavyzdys turėtų būti orientacinio pobūdžio, siekiant supaprastinti formavimo procesą ir pagerinti organizacinės kultūros rezultatus. Minėtieji rezultatai atsiskleidžia per sukuriamus konkurencinius pranašumus, startuolio darbuotojų išlaikymą bei vieningumą siekiant startuolio sėkmės. Vieningumas gali būti išreikštas bendruomeniškumu, iniciatyvumu, darbuotojų motyvacija, įgalinimu.

Organizacinės kultūros formavimas turėtų prasidėti nuo įkūrėjų. Jie turėtų išsiginčioti vertybes, pagal tai samdyti likusios komandos žmones. Padidėjus komandai, atsiradus kitiems vadovams, svarbu, kad jie būtų stipriai įsitraukę į tolimesnį kultūros formavimą bei rodytų pavyzdį darbuotojams. Darbuotojų pagrindinė rolė - naujų iniciatyvų atnešimas, dalinimasis idėjomis ir kultūros palaikymas bei vystymas. Tad vėlesniuose formavimo etapuose (nei tik įkūrėjų komanda), tiek vadovai, tiek darbuotojai turi kurti kultūrą bendrai. Svarbus aspektas, kad kultūra yra kintanti augant komandai ir didėjant žmonių skaičiui. Pats **formavimas turėtų prasidėti** nuo pat organizacijos įkūrimo pradžios. Tokią nuomonę išreiškė dauguma darbuotojų, o ekspertai išryškino kultūros nebuvimo nuo organizacijos įkūrimo pradžios problemą. Tad apjungiant šiuos du rezultatus matomas organizacinės kultūros formavimo poreikis jau startuolio įkūrimo pradžioje. Žinoma, esant tik įkūrėjų komandai kultūros išraiška bus subtili, bet remiantis aptarta literatūra, svarbu, jog įkūrėjų komandą vienyti bendras supratimas ir vertybės. O vertybės, pasak darbuotojų tyrimo rezultatų, pirmasis formavimo elementas, kurį ir svarbu išsiginčioti pirmiesiems startuolio kūrėjams.

Atsižvelgiant į atliktų tyrimų rezultatus, teorinis startuolio organizacinės kultūros modelis buvo papildytas gautais rezultatais (22 pav.) Šis modelis leidžia lanksčiai taikyti jį startuolio organizacinės kultūros formavimo etapams, kadangi neturi griežtų laiko normatyvų ar nurodytų konkrečių įgyvendinimo metodų.

Siekiant išlaikyti startuolio unikalumą ir poreikį keistis, formavimas atsigręžia į įkūrėjus, komandą ir tikslą, kurie ir turėtų apibrėžti pagrindinę organizacinės kultūros kryptį.



22 pav. Startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis. Sudarytas darbo autorės pagal tyrimo rezultatus.

Parengto **modelio ribotumas** pasireiškia startuolio unikalume, daromos aplinkos įtakai bei įkūrėjų požiūryje. Svarbu suprasti, kad organizacinės kultūros poreikį turi matyti įkūrėjai, tuomet siūlomas modelis turės nuoseklumą bei didesnę aktualumą siekiamam rezultatui. Jeigu į kultūros formavimą nebus atsižvelgta laiku, galimi dideli žmogiškųjų išteklių nuostoliai arba verslo pabaiga, kadangi bus netinkamai išnaudoti resursai, neįgyvendinus startuolio tikslo. Antrasis niuansas – kiekvieno startuolio originalumas, unikalumas, kuris yra lemiamas ir aplinkos, rinkos poreikių. Išskirtiniais atvejais startuolio kultūra sėkmingai susiformuoja organiškai, tuomet toks formavimas yra gerųjų praktikų ir darbuotojų atsineštų patirčių kūrinys. Vėlgi, kai kurie startuoliai siekia tik sukurti produktą, jį parduoti, o jų produktas sėkmingai įsitvirtina rinkoje per sąlyginai trumpą laiką. Tokiu atveju, kultūros formavimo struktūros nebuvimas yra resursų taupymas. Tačiau jau parduotam startuoliui, augančiam į didelę įmonę, reikės kurti organizacinę

identitetą lyg naują. Trečiasis aspektas – startuolio aplinka, kurioje jis yra kuriamas. Dalis startuolių kuriami kaip produktai didelių korporatyvinių organizacinių. Tokiais atvejais, startuolio kultūra bus nulemta didžiojo korporatyvo ir tokio tipo startuolis nesieks individualaus organizacinės kultūros formavimo.

IŠVADOS

1. Remiantis teorine analize išanalizuota, jog startuolio organizacinė kultūra pasižymi išskirtinumais nuo kito tipo organizacijų. Startuolio kultūra apibūdinama kaip pasižyminti greičiu bei lankstumu rezultatų siekime, įgalintais darbuotojais, kurie siekia įmonės sėkmės bei neformalia aplinka, kuri užtikrina visapusišką komandos įsitraukimą ir iniciatyvumą. Tokios kultūros formavimas turėtų apimti įkūrėjus, visų lygių vadovus bei darbuotojus. Pirmosios kultūros formavimo užuomazgos (vertybių išgryninimas) turi atsirasti susiformavus įkūrėjų komandai, kad augant komandai, kultūra atlieptų tikrąjį startuolio poreikį. Startuolio organizacinė kultūra turi būti lanksti ir pritaikoma prie startuolio vystymo etapo pokyčių bei būti kintančia augant darbuotojų skaičiui.
2. Nustatyta, kad organizacinės kultūros formavimas turėtų prasidėti nuo įkūrėjų. Jie turėtų išsigryninti vertybes, pagal tai samdyti naujus žmones savo komandai. Padidėjus komandai, atsiradus kitiems vadovams, svarbu, kad kiti vadovai būtų stipriai įsitraukę į tolimesnį kultūros formavimą, palaikytų vertybes bei rodytų pavyzdį darbuotojams. Darbuotojai turėtų drąsiai dalintis idėjomis, atnešti ar sukurti iniciatyvas bei palaikyti kultūros vystymą. Vėlesniuose formavimo etapuose tiek vadovai, tiek darbuotojai turi kurti kultūrą bendrai, kadangi išskirtinai buvo pabrėžiamas bendrumo poreikis kuriant ir įgyvendinant organizacinę kultūrą startuolyje.
3. Išnagrinėta, jog startuolio organizacinės kultūros formavimas yra gan organiškas procesas, tačiau įforminant jį išskiriami 5 esminiai etapai. Formavimas turėtų prasidėti nuo vertybių išgryninimo tarp įkūrėjų (1 etapas), vadovavimosi jomis pritraukiant darbuotojus. Vertybėmis taip pat turi būti remiamasi kuriant strategiją (2 etapas), padėsiančią pasiekti startuolio tikslą, o įgyvendinimui pasitelkiami procesai (3 etapas), atitinkantys organizacines vertybes. Vertybių palaikymui ir darbuotojų įtraukimui kuriamos formalios ir neformalios tradicijos (4 etapas) bei organizacinės kultūros unikalūs simboliai (5 etapas), kurie įprasmina vertybes.
4. Nustatyta, kad startuolio organizacinė kultūra turi atliepi konkretaus startuolio poreikius ir negali būti neapdairiai nukopijuota nuo kitų organizacijų. Startuolio tipas ir kultūrinis unikalumas lemia išskirtinumus nuo kito tipo organizacijų, taip atliepdamas jaunų žmonių darbovietės poreikius bei pritraukdamas jaunos, ambicingus darbuotojus. Be to, nustatyta, jog organizacinė kultūra sukuria konkurencinius pranašumus rinkoje, o tinkamai suformuluota startuolio kultūra yra vienas iš įrankių startuolio sėkmei pasiekti. Startuolio sėkme laikomas įsitvirtinimas rinkoje (angl. *market fit*) ir augimas (angl. *scale-up*).
5. Išanalizavus apibendrintus tyrimo duomenis, parengtas startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis, nusakantis kultūros sudedamąsias dalis, formuotojus bei formavimo etapus. Modelis

nurodo, jog formavimas apima 5 etapus (vertybės, strategija, procesai, tradicijos, simboliai), ją formuoja 3 žmonių grupės (įkūrėjai, vadovai, darbuotojai), o kultūrai įtaką daro išoriniai bei vidiniai veiksniai. Išoriniams veiksniams priskiriama startuolio sritis bei aplinka, kurioje jis kuriamas. Vidiniai veiksniai apima startuolio tikslą, strategiją, procesus, žmones.

REKOMENDACIJOS

- 1) Šis darbas atskleidė, jog organizacinė kultūra yra svarbi startuolio identiteto dalis, nusakanti esminius veikimo principus, įgalinanti darbuotojus bei padedanti įgyvendinti organizacijos tikslą. Tad organizacinės kultūros formavimas turi būti traktuojamas kaip svarbus startuolio kūrimo procesas, kuriam įgyvendinti yra pasiūlytas darbo autorės parengtas startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis.
- 2) Rekomenduojama organizacinės kultūros formavimą pradėti startuolio įkūrimo pradžioje, pirmiausia įkūrėjams apsibrėžiant juos ir siekiamą tikslą vienijančias vertybes. Svarbus įkūrėjų komandos požiūrio sutapimo išsiginėjimas, kuris užtikrins vieningą tikslo siekimą ir atitinkamą komandos, kultūros bei procesų formavimą. Gali būti, jog įkūrėjų komanda visgi nėra stipri, stabili ir vieninga, tad svarbūs drąsus išsiskyrimo žingsniai kuo ankstesniame startuolio etape, taip nepažeidžiant nei verslo siekių, nei trikdant procesų kūrimą.
- 3) Į organizacinės kultūros formavimą reikalinga įtraukti visų lygių vadovus ir darbuotojus. Vadovai turi siekti būti pavyzdžiu darbuotojams, užtikrinti kultūros formavimą, diskusijas su darbuotojais. Darbuotojai turi dalintis grįžtamuoju ryšiu apie įgyvendinamus organizacinės kultūros procesus, formavimą, aktyviai siūlyti idėjas, dalyvauti kūrimo procese, diskusijose. Taip pat nuo darbuotojų įsitraukimo priklauso kultūros įsitvirtinimas, jos priėmimas atėjus naujiems darbuotojams, kadangi visi darbuotojai, nepriklausomai, ar jie yra vadovai ar ne, yra organizacijos atstovai jos viduje ir už jos ribų.
- 4) Organizacinės kultūros formavimas turėtų prasidėti nuo vertybių išsiginėjimo, kurios nusakytų strategijos priemones, procesus, o galiausiai būtų kuriamos vertybės palaikančios tradicijos ir įprasminantys simboliai. Organizacinės kultūros formavimas neturi tapti struktūrizuojančiu procesu, kuris užgožtų startuolio neformalų identitetą ar apribotų procesų greitį. Tačiau kultūra turi atliepti tris aspektus – būti apie konkretaus startuolio žmones ir tikslą, įgalinti visus darbuotojus siekti įmonės sėkmės ir padėti startuoliui siekti įsitvirtinimo rinkoje bei augimo.
- 5) Tyrimo metu sukurtas startuolio organizacinės kultūros formavimo modelis gali tapti orientacine priemone kultūros kūrimui, siekiant nepažeisti startuolio unikalumo. Modelis leidžia lanksčiai taikyti jį formavimo etapams, neapsiribojant laike ar taikomais metodais. Kadangi startuolio organizacinė kultūra yra kintanti, augant organizacijai, svarbu patikrinti traktuojamų vertybių aktualumą, išsiginėti pakitusias vertybes, atnaujinti procesus, papildyti tradicijas. Minėtasis modelis leidžia organizacinei kultūrai būti lanksčia startuolio dalimi, kadangi jos formavimas

atsigrēžia į ģkūrējus, komandā ir tikslā, kurie ir turētų apibrēžti pagrindinē organizacinēs kultūros krypti.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). *Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmių analizėje: lietuvių inovatyvių įmonių vertinimas*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 3 (27), 23-31.
2. Becker, G. F., Hallcom, A. & Herrera, D. (2015). *A case study: Validating the Organization Universe Model (OUM©)*. Journal of Strategic and International Studies, 10(6). 37-43. Prieiga per internetą: <https://docplayer.net/39738558-A-case-study-validating-the-organizational-universe-model-oum.html>
3. Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. London: John Murray.
4. Calvino, F., Criscuolo, C., Verlhac, R. (2020). *Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities*. Prieiga per internetą: <https://voxeu.org/article/challenges-and-opportunities-start-ups-time-covid-19>
5. Costa, C. M. G. (2018). *Startups, organizational culture and engagement*. Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/10400.14/26559>.
6. Deal, T.E. ir Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
7. Denison, D. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Organizational Dynamics 13(2): 4-22. Prieiga per internetą: 10.1016/0090-2616(84)90015-9.
8. Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H.T., Beimborn, D. ir Weitzel, T. (2018). *What Is Digital Organizational Culture? Insights From Exploratory Case Studies*. Protokolas iš 51-osios tarptautinės Havajų sistemų mokslų konferencijos, Hawaii (p. 5126-5134). Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/10125/50529>.
9. Finger, M., Samwer, O. (1998). *America's most successful startups. Lessons for entrepreneurs*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/document/480037339/Americas-Most-Successful-Startups-Lessons-for-Entrepreneurs-Max-Finger-Oliver-Samwer-pdf>
10. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų Centras

11. Gallup (2019). *Gallup's Perspective on Creating an Exceptional Onboarding Journey for New Employees*. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/247076/onboarding-new-employees-perspective-paper.aspx>
12. Gallup (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/350417/state-of-the-global-workplace-learning-sessions.aspx>
13. Groysbrg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. Y. (2018). *How to Shape Your Culture*. Harvard Business Review, (January–February), 54. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2018/01/how-to-shape-your-culture>
14. Groysbrg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, J. Y. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*. Harvard Business Review, (January-February), 44-52. Prieiga per internetą: <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>
15. Hofstede, G. (1981). *Accounting, Organizations and Society*. Oxford: University of Oxford.
16. Hofstede, G. (1982). *Management control of public and not-for-profit activities*. Laxenburg:IIASA (Reprinted from Accounting, Organizations and Society, volume 6 number 3, p. 193-211 (1981)). Prieiga per internetą: <http://pure.iiasa.ac.at/1565>.
17. Janićijević, N., Nikčević, G., Vasic, V. (2018). *The influence of organizational culture on job satisfaction*. Economic Annals, 63(219), 83-114. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
18. Kwiatkowski, C. (2016). *Characteristics of the start-up culture from the perspective of organizational culture model*. Czech Journal of Social Sciences Business and Economics, (3), 28-37. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=509679>
19. Maseko, T. S. B. (2017). *Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation*. Arabian Journal of Business and A Management Review, 7(1). DOI: 10.4172/2223-5833.1000287
20. McHale, S. (2020). *The Insider's Guide to Culture Change*. New York: HarperCollins.
21. Muzi, S., Jolevski, F., Ueda K., Viganola, D. (2021). *Productivity and Firm Exit during the COVID-19 Crisis: Cross-Country Evidence*. Policy Research Working Paper; No. 9671. Washington, DC: World bank. Prieiga per internetą: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35632>
22. Nikpour, A. (2017). *The impact of organizational culture on organizational performance - The mediating role of employee's organizational commitment*. International Journal of Organizational

- Leadership, 2017 (6), 65-72. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333078
23. Paužuolienė, J. (2017). *Assesment of organizational culture in socially responsible organizations* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:20803771/>.
24. Reiman, T., Oedewald, P. (2002). *The assessment of organisational culture. A methodological study*. Espoo: Julkaisija - Utgivare. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/AZlwJ>
25. Ries, E. (2017). *The startup way*. London: Penguin Books Ltd.
26. Rizki, M., Parashakti, R. D., Saragih, L. (2019). *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance*. International Journal of Economics and Business Administration, VII(1), 227-239. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/yCSJn>
27. Savey, L., Daradkeh, Y. I., Gouveia, L. B. (2020). *The Success of Startups Through Digital Transformation*. International Journal of Open Information Technologies, 8(5), 54-55. Prieiga per internetą: <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/932/904>
28. Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: a dynamic model*. Prieiga per internetą: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA126613.pdf>
29. Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109> .
30. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1st edition.
31. Schein, E. H. (2012). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Impint, 3rd edition. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/RplPP>
32. Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
33. Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Schein, E. H. (1986). *What you need to know about organizational culture*. *Training & Development Journal*. 40(1), 30–33. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/1986-28753-001>.
35. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4), p. 1-6. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/15/175.pdf>.
36. Wilcock, A. (2019). *The Impact of Company Culture on Technological Start-up to Scale-up Organizations*. Prieiga per internetą: <https://www.theseus.fi/handle/10024/264698>

Kiti šaltiniai:

1. Bremer, M. (2010). *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained*. Prieiga per internetą: <https://ocai.wordpress.com/2010/05/21/organizational-culture-assessment-instrument-ocai-explained/>
2. Burke, A., Hartwell, R. J. (2015). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/UPSem>
3. Djankov, S., Zhang, E. (2021). *Startups boom in the United States during COVID-19*. Prieiga per internetą: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/startups-boom-united-states-during-covid-19>
4. Jaunimo Reikalų Departamentas, (2015). Jaunimo situacijos tyrimas. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/vJtta>
5. Kelley, C. *Business Execution – Getting Things Done*. Prieiga per internetą: <https://stratford.group/business-execution/>
6. Kerrigan, R. (2018). *Startup vs. Corporate: which culture is the right fit for you?* Prieiga per internetą: <https://online.hbs.edu/blog/post/startup-vs-corporate-culture>
7. Quinn Association. *Robert E. Quinn And Kim S. Cameron's culture typology*. Prieiga per internetą: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology
8. Society for Human Resource Management (2017). *Understanding and Developing Organizational Culture*. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/EkRjc>
9. Startup Commons (2019). *Startup Development Phases*. Prieiga per internetą: <https://bbf.lt/vZNQW>
10. Startup Commons. *Startup Ecosystem*. Prieiga per internetą: <https://www.startupcommons.org/uploads/2/1/0/9/21090978/whitepaperstartupsecosystems.pdf>

SANTRAUKA

Masiulytė, Algė. 2022. „Organizacinės kultūros formavimas startuolyje“.

Organizacinė kultūra ir jos įtaka organizacijai yra plačiai nagrinėjama tema, pagrindžianti organizacinės kultūros svarbą organizacinei sėkmei. Kultūra nusako, kaip veikia organizacija, kokie jos ypatumai. Greitai auganti ir save kaip produktą investuotojams siekianti parduoti organizacija – startuolis – atlieka svarbų vaidmenį ekonomikoje kuriant darbo vietas bei katalizuojant inovacijas. Tačiau organizacinės kultūros niuansai tokio formato organizacijose nėra plačiai ištirti. Tad svarbu nustatyti, kokią reikšmę organizacinė kultūra gali turėti aukštos rizikos bei sąnaudų, didelio augimo potencialo bei didelių nuostolių įmonei. Taip pat reikšminga nustatyti, kokie organizacinės kultūros formavimo etapai turėtų būti taikomi, kuriant organizacinę kultūrą startuolyje. Startuolio organizacinės kultūros analizė gali atskleisti ir unikalius metodus ar procesus, kurie daro įtaką jos progresui bei našumo augimui.

Darbo probleminis klausimas: kaip formuoti organizacinę kultūrą startuolyje?

Tyrimo objektas: Organizacinė kultūros formavimas startuolyje.

Darbo tikslas: Išsiaiškinti kaip formuoti organizacinę kultūrą startuolyje, pasiūlant organizacinės kultūros formavimo modelį.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, nustatyti šie darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti startuolio organizacinės kultūros sampratą ir esminius formavimo principus
- 2) Išnagrinėti ir nustatyti organizacinės kultūros formavimo etapus startuolių kontekste
- 3) Išsiaiškinti organizacinės kultūros formavimo startuolyje poreikius bei gaires.
- 4) Parengti organizacinės kultūros formavimo modelį startuoliui.

Darbo struktūra: įvadas, teorinė analizė ir empirinis tyrimas, išvados, rekomendacijos, bibliografinis sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmoje teorinės analizės dalyje pateikiama literatūros apžvalga organizacinės kultūros formavimo, esamų modelių, startuolio ypatumų aspektais. Antroje dalyje atliekamas mišraus metodo tyrimas: ekspertinis interviu ir anketinė apklausa X startuolių darbuotojams. Ekspertinio interviu metu nustatytos startuolio organizacinės kultūros ypatybės, formavimo ypatumai, keliami iššūkiai. Anketinės apklausos rezultatai patvirtino ekspertų įžvalgas, atskleidė darbuotojų nuomonę apie organizacinės kultūros formavimą. Abu tyrimai pagrindė organizacinės kultūros formavimo poreikį startuolyje. Darbo apimtis 69 puslapiai su 19 lentelių ir 22 paveikslais. Darbas pagrįstas 46 šaltiniais. Pateikiami 2 priedai.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, organizacinės kultūros formavimas, startuolis.

SUMMARY

Masiulytė, Algė. 2022. „Formation of an Organizational Culture in a Start-up”.

Organizational culture and its impact on the organization are widely discussed topics that underpin the importance of organizational culture for organizational success. Culture describes how an organization works and what its characteristics are. A fast-growing organization that seeks to sell itself as a product - a start-up - an organization that creates jobs and catalyzes innovation in the economy. However, the nuances of organizational culture in organizations of this format are not extensive. That increases the importance of determining start-up characteristics and specifying the organizational culture formation stages appropriate for an organizational culture creation in a start-up. An analysis of a start-up culture can also reveal unique methods or processes that affect its progress and rapid growth.

Scientific problematic question: how to form an organizational culture in a start-up?

The object of the research: Organizational formation of culture in the start-up.

The aim of the research: To find out how to form an organizational culture in a start-up by proposing a model for the formation of organizational culture.

In order to achieve the aim, the research sets following objectives:

- 1) To analyze the concept of start-up organizational culture and the essential principles of formation
- 2) To examine and determine the stages of organizational culture formation in the context of start-ups
- 3) To identify the needs and guidelines for forming organizational culture in the start-up.
- 4) To create a model for forming an organizational culture for start-ups.

The structure of the research: introduction, theoretical analysis, empirical research, conclusions, recommendations, bibliography, summary in Lithuanian and English. The first part of the theoretical analysis provides an overview of the literature on organizational culture formation, existing models, and start-up peculiarities. In the second part, mixed-method research was applied: an expert interview and a questionnaire survey for X start-up employees. During the expert interview, the aspects of the start-up's organizational culture, peculiarities of formation, and challenges were identified. The questionnaire results confirmed the insights of the experts and revealed the employees' opinions about the start-up's organizational culture and its formation. Both studies substantiated the need of an organizational culture in the start-up formation. The thesis consists of 69 pages, 19 tables, and 22 figures. The work is based on 46 sources. There are 2 annexes.

Keywords: organizational culture, formation of organizational culture, start-up.

PRIEDAI

Pusiau struktūruotas ekspertų interviu klausimynas

- 1) Kaip apibūdintumėte startuolio organizacinę kultūrą? Koks tikslas ar poreikiai?
- 2) Kokie yra startuolio organizacinės kultūros bruožai?
- 3) Kokie yra skirtumai nuo kito tipo organizacijų?
- 4) Kokius konkurencinius pranašumus sukuria organizacinė kultūra?
- 5) Kokius organizacinės kultūros formavimo etapus išskirtumėte?
- 6) Kaip formuojamos vertybės, tradicijos, simboliai startuolyje?
- 7) Kokie esminiai organizacinės kultūros formavimo iššūkiai?
- 8) Kuriant jūsų įmonės kultūrą, kokiais metodais ar modeliais vadovavotės? Kokie pastebėjimai, klaidos? (jeigu ir netaikėte ar tai buvo kelios įmonės, vis vien būtų įdomu išgirsti, ar kuo rėmėtės).
- 9) Kaip vertinate vadovų įsitraukimo į organizacinės kultūros formavimą ir palaikymą svarbą?
- 10) Kokia darbuotojų įsitraukimo į organizacinės kultūros kūrimą ir palaikymą reikšmė org. kultūros formavimui?

Anketinė apklausa X startuolių darbuotojams

1) Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2) Koks Jūsų amžius?

- Iki 20 metų
- Nuo 21 iki 25 metų
- Nuo 26 iki 30 metų
- Nuo 31 iki 35 metų

3) Ar užimate vadovaujančią poziciją?

- Taip
- Ne

4) Kokios srities pozicijoje dirbate?

- Žmogiškųjų išteklių
- Produkto
- Inžinerijos
- Procesų
- Marketingo
- Įmonės vadovo/ės
- Pardavimų
- Dizaino
- Klientų aptarnavimo
- Kita

5) Koks Jūsų darbo stažas startuolyje?

- 1 metai ir mažiau
- 2-3 metai

- 4-5 metai
- 6 ir daugiau metų

6) Jūsų žiniomis, ar startuolis, kuriame dirbate/dirbote turi organizacinę kultūrą?

- Taip
- Turi, tačiau ji nėra palaikoma visų darbuotojų
- Nežinau
- Ne
- Turi, tačiau nėra matomas palaikymas iš įmonės vadovų

7) Ar startuolio organizacinė kultūra turėjo įtakos Jūsų pasirinkimui ateiti dirbti į šią organizaciją?

- Taip
- Tuo metu dar nebuvo kuriama organizacinė kultūra
- Ne

8) Kiek įtakos turėjo startuolio organizacinė kultūra Jūsų pasirinkimui ateiti dirbti į šią organizaciją?

- Labai mažai
- Mažai
- Vidutiniškai
- Daug
- Labai daug

9) Kaip vertinate organizacinės kultūros svarbą startuolyje?

- 1 – labai nesvarbu
- 2 - nesvarbu
- 3 – nei svarbu, nei nesvarbu
- 4 - svarbu
- 5 – labai svarbu

10) Kaip pasireiškia startuolio organizacinė kultūra kasdienybėje? (įrašykite)

11) Kaip apibūdintumėte startuolio organizacinę kultūrą?

Požymis	Labai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Labai pritariu
Pasižymi lankstumu, adaptyvumu					
Pasižymi chaotiškumu, neapibrėžtumu					
Pasižymi laisve ir plačiomis galimybėmis					
Pasižymi dideliu greičiu procesuose, įgyvendinime					
Pasižymi rezultatų siekimu, orientacija į rezultatus					
Pasižymi palankumu pokyčių įgyvendinimui					
Pasižymi griežtos struktūros nebuvimu tiek procesuose, tiek darbų pasiskirstyme					
Pasižymi unikalumu, išskirtinumu nuo kito tipo organizacijų					
Pasižymi orientacija į žmones					
Pasižymi bendruomeniškumo puoselėjimu					

12) Kokie yra startuolio organizacinės kultūros bruožai?

Požymis	Labai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Labai pritariu
Kūrybiškumas					
Iniciatyvumas					
Bendruomeniškumas					
Laisvė					
Greitis					
„Čia ir dabar“					
Neatitikimas kito tipo organizacijoms					

Orientacija į rezultatą					
Rūpestis žmonėmis					
Nuolatinis progresas					
Lankstumas					
Kintamumas / pokyčiai					

13) Kokius konkurencinius pranašumus sukuria startuolio organizacinė kultūra?

Požymis	Labai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Labai pritariu
Darbuotojų pritraukimą					
Talentų, perspektyvių darbuotojų pritraukimą					
Atliepia jauno žmogaus darbovietės poreikius					
Supratimą, kad esi verslo kūrimo dalimi					
Sukuria kultūrinį organizacijos patrauklumą					
Padedą verslui įsitvirtinti rinkoje ir augti					

14) Kuo startuolio organizacinė kultūra skiriasi nuo kito tipo organizacijų?

Požymis	Labai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Labai pritariu
Daug galimybių ir laisvės					
Darbuotojai įgalinti veikti					
Darbuotojui skiriama galia ir atsakomybė daryti įtaką verslui					
Didelis greitis					
Trumpalaikiai tikslų siekimo periodai					
Atsižvelgiama į kiekvieną darbuotoją					
Daug komandiškumo, bendradarbiavimo					
Daug lankstumo tiek verslo, tiek žmonių atžvilgiu					

Nuolatiniai pokyčiai, palankumas pokyčiams					
Formalumą, griežtos struktūros nebuvimas					

15) Įvertinkite šių kategorijų žmonių įsitraukimo svarbą į kultūros formavimą ir palaikymą:

Požymis	Labai nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės	Svarbu	Labai svarbu
Įkūrėjų					
Investuotojų					
Visų lygių vadovų					
Darbuotojų					

16) Jūsų nuomone, kas kuria ir formuoja organizacinę kultūrą startuolyje?

- Įkūrėjai
- Įkūrėjai / vadovai
- Darbuotojai
- Kultūra formuojasi organiškai
- Kita

17) Kaip kuriama ir formuojama organizacinė kultūra startuolyje?

- Įkūrėjai apsibrėžia pirminę kultūrą, pagal ją samdo darbuotojus, vėliau kultūra formuojama visų darbuotojų.
- Kultūra formuojasi organiškai.
- Kūrybinių dirbtuvių, sesijų metu, visi darbuotojai ir vadovai kalbasi, analizuoja ir planuoja organizacinės kultūros formavimą.
- Kultūra kyla TIK iš darbuotojų. Darbuotojai iškelia kultūros poreikį, pradeda ją formuoti.
- Kultūra kyla TIK iš vadovų. Vadovai sukuria kultūrą, vertybes ir ją "nuleidžia" darbuotojams.
- Inicijatyvinė grupė.
- Kita

18) Jūsų žiniomis, kada turėtų būti pradėta kurti organizacinė kultūra?

- Nuo pat startuolio įkūrimo pradžios turime galvoti apie vertybes, tradicijas
- Kultūra susiformuoja organiškai, nėra konkretaus laiko
- Atsiradus poreikiui plėsti komandą, reikia turėti išgrynintas organizacijos vertybes, pagal kurias ieškoma tinkamų žmonių.
- Kuriant organizacijos viziją
- Užaugus organizacijai, kai darbuotojams kyla poreikis ne tik dirbti, bet ir suprasti, kokios vertybės sieja komandą, formuoti vertybes ir simbolius
- Esant susiformavusiai komandai, nusistovėjus procesams galima grynintis vertybes, kurti tradicijas, simbolius.

19) Jūsų nuomone, kas turėtų būti formuojama prioritetų tvarka:

- Strategija
- Procesai
- Vertybės
- Tradicijos
- Simboliai

20) Ar pritariate teiginiui, kad startuolio organizacinė kultūra, augant startuoliui, kinta?

- Taip
- Iš dalies
- Ne