



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Daiva Juškevičienė

**VERSLO MODELIŲ POKYČIAMS PALANKI ORGANIZACINĖ
KULTŪRA**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

VERSLO MODELIŲ POKYČIAMS PALANKI ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGAVL-5 gr. Daiva Juškevičienė
2016 12

Vadovas

Doc. dr. Lina Girdauskienė
2016 12

Recenzentas

Doc. dr. Mantas Vilkas
2016 12

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Daiva Juškevičienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Verslo modelių pokyčiams palanki organizacinė kultūra“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. _____ gruodžio _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Daivos Juškevičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Verslo modelių pokyčiams palanki organizacinė kultūra“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Juškevičienė, Daiva. Supportive Organizational Culture For Business Model's Change. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor ass.prof. dr. Lina Girdauskienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *organizational culture; business model; business model 's change.*

Kaunas, 2017. 70 p.

SUMMARY

In dynamic business environment companies face a need to make changes to their business activity, also such complex changes as business model's change. The success of business model's change depends not only from external, but also the internal factors, and a supportive organizational culture is one of the factors. However scientific literature does not contain many researches of what characters of supportive organizational culture for business model's change should be. Problem analysed in thesis – that are the characters of supportive organizational culture for business model's change. The object of thesis is the supportive organizational culture for business model's change. The goal of thesis is to determine characters of supportive organizational culture for business model's change. The objectives of thesis are: 1) to reveal problem of links between organizational culture and business model's change; 2) to define theoretical aspects of supportive organizational culture for business model's change; 3) to prepare generalized theoretical model of supportive organizational culture for business model's change; 4) to evaluate how supportive organizational culture for business model's change is at Lithuanian logistics and transportation company UAB Girteka logistics.

Results of empirical research reveal that organizational culture of UAB Girteka logistics is only partly supportive organizational culture for business model's change. Characters of communication and cooperation are evaluated higher than average, but characters of care of employees and organizational flexibility are evaluated averagely. Evaluations of communication and cooperation correlate with approval of business model's change among employees, and care of employees and organizational flexibility do not correlate. Organizational culture of UAB Girteka logistics is poorly oriented towards employees, and it is only partly oriented towards novelties and innovations. Theoretical model explaining characters of supportive organizational culture for business model's change suits organizational culture of UAB Girteka logistics only partly. All characters of supportive organizational culture (communication, cooperation, care of employees and organizational flexibility) should be strengthened.

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas.....	7
ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR VERSLO MODELIO POKYČIŲ SĄSAJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS.....	10
2. TEORINIAI VERSLO MODELIO POKYČIAMS PALANKIOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS ASPEKTAI.....	15
2.1. Verslo modelio samprata, klasifikavimas ir pokyčių kryptys	15
2.2. Organizacijos kultūra kaip verslo modelio pokyčiui poveikį turintis organizacinis veiksny s	24
2.3. Verslo modelio keitimui palankios organizacijos kultūros bruožai.....	29
2.4. Verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros teorinis modelis	34
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO VERSLO MODELIO POKYČIAMS TYRIMO METODOLOGIJA	36
4. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO VERSLO MODELIO POKYČIAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	42
4.1. UAB „Girteka Logistics“ verslo modelio pokyčio situacijos aprašymas.....	42
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	48
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA	65
PRIEDAS	70

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Konceptualiniai verslo modelio sąvokos suvokimo lygmenys.....	15
2 lentelė. Verslo modelio sampratos apibrėžimai.....	16
3 lentelė. Verslo modelio pokyčių aspektai.....	23
4 lentelė. Organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams aspektai.....	28
5 lentelė. Organizacijos kultūros tipų palankumo verslo modelio keitimui apibrėžimas.....	29
6 lentelė. Verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožų apibendrinimas.....	33
7 lentelė. Darbuotojų apklausos anketos pagrindimas.....	37

Paveikslų sąrašas

1 pav. Verslo modelio vieta įmonėje.....	11
2 pav. Verslo modelio keitimas verslo paradigmos pokyčio kontekste.....	13
3 pav. Abell (1980) verslo modelis.....	17
4 pav. Verslo modelio modeliavimo procesas.....	18
5 pav. Hamel verslo modelis.....	19
6 pav. Osterwalder, Pigneur verslo modelis.....	19
7 pav. Į verslo vystymą pokyčių kontekste orientuotas verslo modelis.....	21
8 pav. Pokyčių modeliai.....	21
9 pav. Įmonės verslo modelio keitimą paveikiantys valdymo elementų.....	24
10 pav. Organizacijos kultūros dedamosios.....	25
11 pav. E.Schein trijų lygių organizacinės kultūros modelis.....	26
12 pav. Pusiausvyra tarp pokyčius skatinančių ir pokyčiams besipriešinančių jėgų.....	27
13 pav. Esminės organizacijos kultūros vertybės verslo modelio keitimo įgyvendinimui.....	31
14 pav. Organizacijos kultūros vertybių įtaka verslo modelio keitimui.....	32
15 pav. Apibendrintas teorinis verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros modelis	35
16 pav. Respondentų išsilavinimas.....	40
17 pav. Respondentų stažas įmonėje.....	41
18 pav. BVP dinamika Rusijoje 2013 - 2015 m.	43
19 pav. UAB „Girteka logistics“ apyvarta, mln. Eur.....	44
20 pav. Ekonomikos augimo tempai Europos šalyse 2016 m.	44
21 pav. BVP kaitos veiksniai (išlaidų metodu)	45
22 pav. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis 2005 - 2010 m.	46
23 pav. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis formuojamas nuo 2010 m.	47
24 pav. Organizacijos kultūros bruožų vertinimas, vidurkiai.....	49
25 pav. Komunikacijos aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas.....	49
26 pav. Bendradarbiavimo aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas.....	52
27 pav. Rūpinimosi darbuotojais aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas.....	54
28 pav. Organizacijos lankstumo aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas.....	56
29 pav. Komunikacijos vertinimo (y) ir pritarimo pokyčiams (x) tiesinė regresijos lygis.....	58
30 pav. Bendradarbiavimo vertinimo (y) ir pritarimo pokyčiams (x) tiesinė regresijos lygis.....	59

IVADAS

Temos aktualumas. Nūdienos verslo aplinka greitai kinta veikiama globalinių žinių ir lokalinių sprendimų bei gebėjimų, dėl to įmonės yra priverstos keistis, tam, kad sėkmingai išgyventų rinkoje ir joje adaptuotųsi, kad reaguotų į kintančius vartotojų ir verslo partnerių poreikius. Nuolatinės kaitos sąlygomis verslui išlikti konkurencingam darosi vis sunkiau. Todėl natūralu, kad organizacijų vadovams išskyla klausimai, kaip palaikyti konkurencingą verslą, kokį verslo modelį taikyti, ir kaip jį keisti atsižvelgiant į verslo aplinkos reikalavimus. Tad įmonėms tampa aktualūs su verslo modelio keitimu susiję klausimai (Amit & Zott, 2012; Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen 2013).

Vienoms įmonėms geriau negu kitoms sekasi įvykdyti verslo modelio pokyčius, jos lengviau prisitaiko prie kintančių reikalavimų, ir tai dažniausiai lemia jų vidinės aplinkos veiksniai. Vienas iš tokių įmonių vidinę aplinką sudarančių aspektų yra organizacijos kultūra. Mokslinėje literatūroje, Hock, Clauss & Schultz (2016), pastebima, jog įmonės, turinčios pokyčiams palankesnę organizacijos kultūrą, gali lengviau įgyvendinti ir verslo modelio pokyčius. Tad tai, kiek sėkmingi bus įmonės verslo modelio pokyčiai, priklauso ir nuo įmonės turimų vertybių, nuostatų ir kitų organizacijos kultūros elementų. Vis tik mokslinėje literatūroje nėra pilnai atskleista, koks organizacijos kultūros poveikis įgyvendinant verslo modelio keitimą, pokyčius, diegiant inovacijas ar inovacinius sprendimus. Todėl šiuos klausimus aktualu panagrinėti detaliau.

Temos iširtumas. Lietuvos ir užsienio šalių mokslinėje literatūroje plačiai atskleista tiek verslo modelio samprata ir bruožai, tiek ir organizacijos kultūros samprata, tipologija. Mokslinėje literatūroje verslo modelis suvokiamas kaip bendradarbiavimas tarp tiekėjų, klientų ir partnerių (Zott, Amit & Massa, 2011), kaip tarpusavyje susijungti elementai, kurie sukuria vertę (Verstraete, Estele & Jouisoine-Laffitte, 2011), kaip inovacijų kūrimo priemonė (George & Bock, 2011). Lietuvoje verslo modelio aspektus nagrinėjo Kinderis & Jucevičius (2013), Burinskienė & Daškevič (2013), Jovarauskienė & Pilinkienė (2009) ir kiti autoriai. Šie mokslininkai yra aptarę ir verslo modelio formavimo proceso ypatumus. Pastarųjų metų mokslinėje literatūroje (Chesbrough, 2013; Stampfl, 2015; Trapp, 2014) nemažai dėmesio skiriama verslo modelio inovacijų, pokyčių klausimams, siejant tai su greitai kintančia verslo aplinka, poreikiu įmonėms greta tradicinių taikyti tokius verslo modelius kaip elektroninis verslas ir kitais veiksniais. Šiame kontekste kyla klausimas ir apie tai, kas lemia sėkmingas verslo modelio inovacijas ir pokyčius, nagrinėjamas ir organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams aspektas (Hock et al., 2016). Tačiau trūksta konkrečiau išreikšto teorinio požiūrio į tai, koks yra organizacijos kultūros poveikis įgyvendinant verslo modelio pokyčius ar keitimą. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas identifikuoti organizacijos kultūros įtaka verslo efektyvumui (Kwan & Walker, 2004; Altman, Valenzi &

Hodgetts, 2013; Alvesson & Sveningsson, 2015; Vveinhardt, 2011, ir kt.). Didžiausią indėlį nagrinėjant organizacijos kultūros įtaką verslo modelio keitimo įgyvendinimui atliko Hock et al. (2016), kurie atliko tyrimą, kurio metu išskyrė dvi pagrindines vertybių grupes turinčias didžiausią verslo modelio keitimui ir inovacijų diegimui. Svarbi Bock, Opsahl, & Gann (2012) atlikta analizė, kurioje apibrėžta organizacijos kultūros svarba verslo modelio inovacijoms.

Atsižvelgiant į tai formuluojama **darbo problema** – kokie yra verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožai.

Darbo objektas - verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra.

Darbo tikslas – nustatyti verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožus.

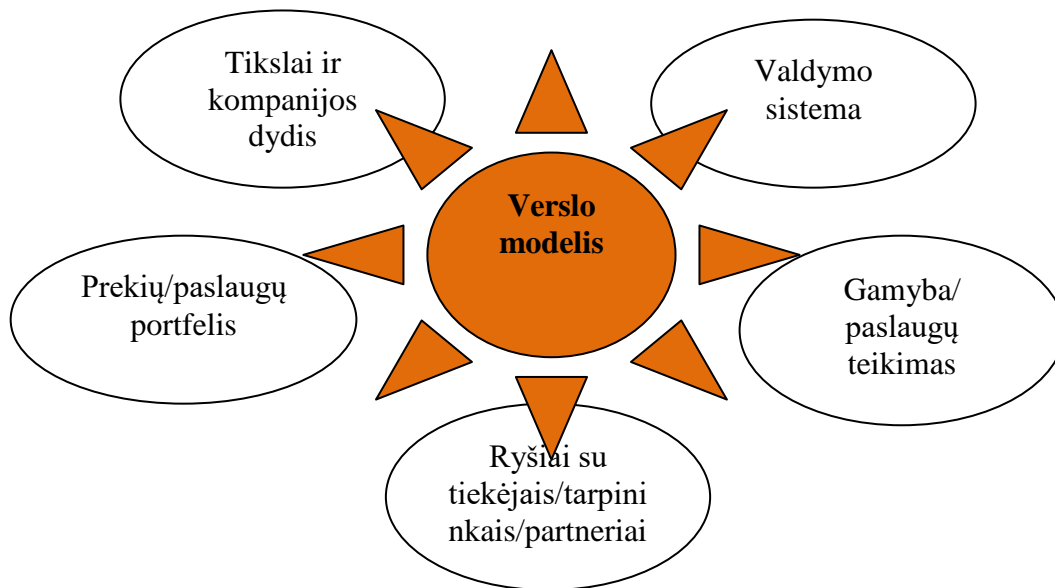
Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti verslo modelio keitimo ir organizacijos kultūros sąsajų problematiką;
2. Apibrėžti teorinius verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros aspektus;
3. Parengti apibendrintą verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros teorinį modelį;
4. Įvertinti, kiek verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra Lietuvos transportavimo ir logistikos paslaugų sektoriaus įmonėje UAB „Girteka logistics“.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa; statistinė analizė.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR VERSLO MODELIO POKYČIŲ SĄSAJOS PROBLEMATIKOS PAGRINDIMAS

Pokyčiai yra neatsiejama kiekvieno individo aplinkos dalis, tačiau XXI a. pasižymi pokyčių sparta, kuri ypač didina pagreitį verslo sektoriuje. Globalizacijos procesai, šiuolaikinės technologijos, informacijos prieinamumas iš esmės keičia verslo aplinką. „Šiandienos kintanti verslo aplinka, veikiamą globalinių žinių ir lokalių sprendimų bei gebėjimų, išgyvena permainų laikotarpį. Tokiomis sąlygomis organizacijoms išlikti konkurencingomis darosi vis sunkiau“ (Kinderis & Jucevičius, 2013). Įmonių gebėjimas greitai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jų tampa viena svarbiausių sėkmingo verslo sąlygų. Įmonės gebėjimas keistis ir prisitaikyti gali būti įvardijamas kaip pagrindinis veiksnys, nulemiantis jos sėkmę (Aladwani, 2001). „Google“, „Samsung“, „Apple“, „BMW Group“ ir kitų tarptautinių kompanijų sėkmė leidžia teigti, kad gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius ir pritaikyti savo verslo modelį prie vykstančių pokyčių, yra šiuolaikinio verslo pagrindas. Kaip teigia Kinderis & Jucevičius (2013) „natūralu, kad organizacijoms iškyla klausimai, kaip sukurti konkurencingą verslo modelį (verslo veiklos metodas, pelno dindimo loginė schema), ar pasitelkti tik savo turimus vidinius išteklius ir pastangas, ar jungtis ir bendradarbiauti su kitų organizacijų verslo modeliais.“. Šiandieninėje sparčiai kintančioje verslo aplinkoje, kai pokyčiai vyksta įvairiose verslo srityse, įmonės gebėjimas išlikti priklauso nuo sugebėjimo sukurti konkurencingus, dinamiškus verslo modelius, kurie turi dideles vystymo galimybes (Doz & Kosonen, 2010). XXI a. antrajame dešimtmetyje verslo modelių raidoje išryškėjo nauja kryptis - inovacinių sprendimų taikymas verslo modeliuose sukuriant naujus inovacinius verslo modelius. Remiantis Chesbrough (2013), stipri konkurencija įvairiose verslo šakose lėmė tai, kad standartiniai verslo modeliai negeneruoja pakankamai pelno, todėl taikant inovacinius sprendimus kuriami nauji, inovaciniai verslo modeliai leidžiantys sukurti unikalią vertę vartotojui ir atrasti naujus pelno šaltinius. Inovacijų taikymo dėka sukuriami sudėtingi verslo modeliai, kurie sunkiai kopijuojami konkurentų (Doleski, 2015). Tai suteikia kompanijoms konkurencinį pranašumą ir plačias verslo modelio tobulinimo galimybes vidutiniu ir ilgalaikiu laikotarpiu. Economist Intelligence Unit 2005 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad 50% vadovų nuomone, kompanijos vystymuisi inovaciniai verslo modeliai yra svarbesni, nei inovaciniai produktai ar paslaugos. Šią tendenciją patvirtino ir 2008 m. IBM atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti įvairių kompanijų aukščiausio lygio vadovai, kurių dauguma nurodė, kad verslo modeliai turi būti nuolat koreguojami ir vystomi atsižvelgiant į pokyčius vykstančius verslo aplinkoje (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011). Tokiu būdu verslo modelis tampa daugelio sėkmingai veikiančių įmonių veiklos branduoliu jungiančiu visus įmonės veikos elementus ir vykstančius procesus (1 pav.).



1 pav. Verslo modelio vieta įmonėje (sudaryta pagal Artiom, 2002)

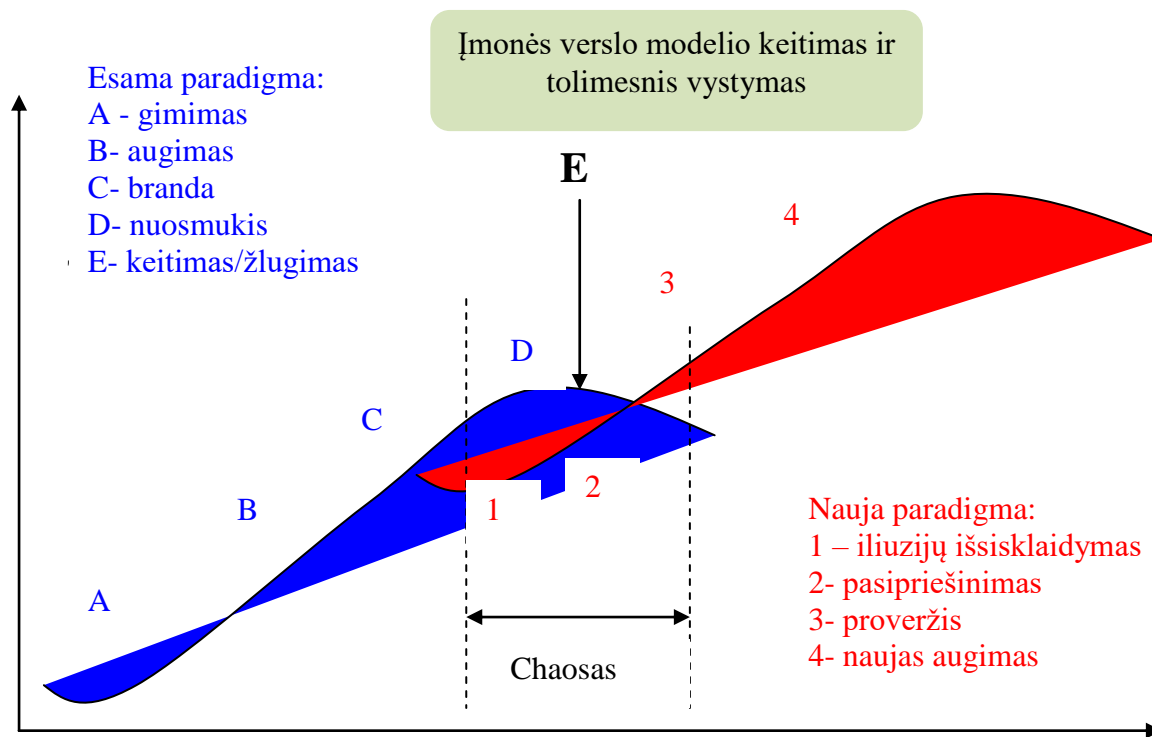
Verslo modelio reikšmė šiuolaikinės įmonės veikloje didėja, tačiau tuo pat metu keičiasi ir verslo modelio suvokimas. Kiekvienas kuriamas verslo modelis siekia užtikrinti pridėtinės vertės vartotojui sukūrimą ir pelno įmonei generavimą. Toks buvo ir XX amžiaus pirmoje pusėje pasirodžiusių pirmųjų verslo modelių tikslas, kai steigėsi ir vystė savo veiklą kompanijos prekiaujančios specifiniais tuo metu produktais, reikėjo sukurti naujas verslo organizavimo sistemas. XX a. inovacinius, sėkmingus verslo modelius sukūrė tokios kompanijos kaip „McDonald“ (1950 m.), „Wal-Mart“ prekybos centrai (1960 m.), „Home Depot“ parduotuvės (1980 m.), IKEA, „eBay“ ir „Amazon.com“ (1990 m.). Visos šios kompanijos sukūrė unikalius savo verslo modelius ir sėkmingai juos įgyvendino, kas užtikrino jų sėkmę.

Remiantis Afuah (2014), Amit & Zott (2001), Morris, Schindehutte & Allen (2005), Kaplan (2012), galima teigti, kad XX a. pabaigoje suvokta pokyčių svarba ir poreikis vystyti verslo modelį. Šis požiūris yra paveiktas globalizacijos procesų ir stiprėjančios tarptautinės konkurencijos. Šiuo laikotarpiu veikiančios kompanijos negalėjo sukurti verslo modelio, kuris generuotų pelną ilguoju laikotarpiu. Nepakako gaminti vartotojų poreikius tenkinančio produkto, nes jį paprasčiausiai trumpuoju ar vidutinės trukmės laikotarpiu nukonkuruos konkurentai ir įmonė gamintojas praras savo konkurencinį pranašumą ir unikalį sukurtą vertę vartotojui XX amžiaus pabaigoje padidėjus technologijų, ypač informacinių technologijų, reikšmei, verslo modeliai išgyveno esminius pokyčius, sudėtingėjo jų struktūra, išskelti lankstumo ir adaptavimosi prie išorinių aplinkos pokyčių reikalavimai. Verslo modelio sampratos ir struktūros pokyčius sąlygojo kintanti verslo aplinka, globalizacijos ir tarptautinės konkurencijos bei kiti veiksniai. Keitėsi pats verslo modelio gyvavimo laikotarpio supratimas. Jei XX a. verslo modelio

gyvavimo ciklas buvo orientuojamas į dešimtmečius, tai XXI a. šis ciklas sutrumpėjo iki 5 metų ir mažiau. Pagrindine to priežastimi sparčiai kintanti verslo aplinka. Bereznojus (2014) pažymi, kad verslo modelis būdamas sistema jungiančia fundamentalias verslo charakteristikas ir elementus, formuoja įmonės konkurencinį potencialą ir apibrėžia pajamų bei pelno gavimą. Įmonė siekdama išlaikyti savo pozicijas rinkoje, toliau kurti pridėtinę vertę vartotojams, užsitikrinti pelno generavimą, yra priversta keisti savo verslo modelį priklausomo nuo pokyčių vykstančių verslo aplinkoje. Todėl XXI a. iškilio praktinis poreikis kurti verslo modelius orientuotus į nuolatinis pokyčius reaguojant į verslo aplinką ir įmonei inicijuojant reikiamus pokyčius adaptuojant verslo modelį pagal rinkos poreikius, suteikiamas galimybes, keliamus tikslus ir siekius.

Kuo inovacingesnis įmonės verslo modelis tuo jį sunkiau nukopijuoti konkurentams, tai savo ruožtu suteikia įmonei galimybes įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir naujas veiklos vystymo galimybes. Modernios organizacijos verslo modelio keitimą suvokia kaip natūralų tęstinį procesą. Pats pokytis, šiuolaikinėje verslo modelio inovacijos paradigmoje traktuojamas kaip verslo pasaulio pagrindas (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013). Pokyčiai suteikia galimybę rekonfigūruoti įmonės išteklius nukreipiant juos naujomis kryptimis kuriant didesnę pridėtinę vertę (Bock et al., 2012). Remiantis nauja pokyčių paradigma galima teigti, kad pokyčiai pakeičia klasikinę gyvavimo ciklo koncepciją, kuri prasideda gimimu ir baigiasi žlugimu. Naujoji pokyčių paradigma atveria galimybes įmonės verslo modeliui nutraukti gyvavimo ciklą, keičiantis transformuotis prisitaikant prie pasikeitusių verslo sąlygų (2 pav.).

Remiantis Laumenskaite & Vasiliausku (2006) skiriami penki organizacijos plėtros etapai (A,B,C,D,E). E etape įmonė susiduria su situacija reikalaujančia verslo modelio keitimo, nes esamas verslo modelis nesukuria reikiamos vertės vartotojui, neužtikrina pakankamai pajamų ir pelno. Verslo modelio keitimą gali paspartinti įvairiausios krizės: ekonominė, vartotojų vertės pasikeitimo, technologinė, vadovavimo krizė, autonomijos krizė, kontrolės krizė, biurokratizmo krizė ir kt. krizės išorinėje ir vidinėje įmonės aplinkoje. Verslo modelis keitimas atveria įmonei naujas veiklos galimybes sustiprina jos konkurencinį potencialą.



2 pav. Verslo modelio keitimas verslo paradigmos pokyčio kontekste (adaptuota remiantis Laumenskaite & Vasiliausku, 2006, p.24)

Įmonės verslo modelio keitimas ir inovacijų diegimas yra sudėtingas procesas reikalaujantis visos įmonės susitelkimo ir susikoncentravimo ties vykdomais pokyčiais. „Verslo dalyvių bendradarbiavimas, grindžiamas nuolatine tarpusavio sąveika ir ryšiais, kurie paprastai ir laikomi verslo pagrindu“ (Kinderis & Jucevičius, 2013, p.28). Kaplan (2012), Afuah (2014), Magretta (2002), Chesbrough & Rosenbloom (2002), Casadesus-Masanell & Ricart (2010) ir daugelio kt. autorių darbuose nagrinėjamas verslo modelio ir įmonės strategijos ryšys. Verslo modelis realizuoja įmonės strategiją, kuri keičiasi priklausomai nuo įmonės situacijos rinkoje ir įvairių išorinių bei vinių veiksnių. Atitinkamai verslo modelis turi būti keičiamas keičiantis įmonės strategijai.

Taigi galima teigti, jog šiuolaikinėje greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje įmonės susiduria su poreikiu adaptuoti, keisti verslo modeliu prisitaikant prie išorinės ir vidinės aplinkos iššūkių, poreikių koreguoti strategiją. Neretai būtent išorinės aplinkybės, verslo aplinkos pokyčiai skatina įmones imtis verslo modelių pokyčių. Tačiau pats verslo modelio keitimas, nors ir vykdomas atsižvelgiant į išorines aplinkybes, yra vidinis procesas, todėl čia reikšminga, kiek įmonės vidaus aplinkos veiksniai yra palankūs verslo modelio pokyčiams.

Verslo modelio pokyčių klausimais publikacijas paskelbę autoriai akcentuoja su organizacine kultūra susijusius vidinės aplinkos veiksnius, reikšmingus keičiant verslo modelį. Reiss (2012) pažymi, kad pokyčiai įmonėje įgyvendinami iš viršaus į apačią be specialaus darbuotojų parengimo sulaukia pasipriešinimo. Atitinkamai tai reiškia, jog įmonė keisdama verslo modelį turi rūpintis, kad pokyčiams aplinka būtų palanki, o pokyčiams palankios jėgos stipresnės. Remiantis Achtenhagen et al. (2013), įmonė keisdama verslo modelį ar eksperimentuodama su nauju verslo modeliu, paveikia vidinius pokyčius organizacijoje, kuriems gali pasipriešinti joje dirbantys darbuotojai. Verslo modelio keitimui netinkama organizacijos kultūra, pokyčiams nepasirengę darbuotojai, nepakankamas pokyčių ir diegiamų inovacijų pagrįstumas, gali sukurti barjerus lemsiančius įmonės verslo modelio keitimo nesėkmę. Remiantis Bock et al. (2012) verslo modelio keitimas yra ne tik strateginis sprendimas, įmonės darbuotojai turi būti pasirengę pokyčiams ir suprasti jų svarbą, todėl galima daryti prielaidą, kad organizacijos kultūra atlieka svarbų vaidmenį šiame procese. Tačiau Spieth, Schneckenberg & Ricart (2014) pažymi, kad nėra atlikta pakankamai studijų nagrinėjančių organizacijos kultūros poveikį verslo modelio inovacijų įdiegimui. Analizuojant mokslinę literatūrą (Matzler, Bailom & Kohler, 2013; Markides, 2013; Massa & Tucci, 2014 ir kt.) galima pastebėti, jog pagrindinis dėmesys skiriamas įmonės verslo modelio pokyčių, keitimo ir vystymo diegiant inovacijas apibrėžimui, o organizacinės kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams klausimas paliečiamas tik fragmentiškai. Kiek daugiau šį klausimą nagrinėjo Flamholtz & Randle (2012), Hock et al. (2016), šių autorių atliktų tyrimų rezultatų pagrindu buvo išskirti kai kurie verslo modelio pokyčiams. Tačiau jog mokslinėje literatūroje yra nepakankamai dėmesio skiriama apibrėžti organizacijos kultūros, palankios verslo modelio keitimui, bruožus, o taip pat organizacijos kultūros poveikio įmonės verslo modelio keitimui aspektus. Didesnis dėmesys organizacinės kultūros veiksniai leistų sumažinti vidinius barjerus keičiant verslo modelį, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, nesugebėjimą įgyti reikiamą kompetenciją ir kitas problemas. Dėl to aktualu nagrinėti teorinius organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams aspektus ir atskleisti aktualias šio poveikio dimensijas.

2. TEORINIAI VERSLO MODELIO POKYČIAMS PALANKIOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS ASPEKTAI

2.1. Verslo modelio samprata, klasifikavimas ir pokyčių kryptys

Nors terminas „verslo modelis“ yra plačiai naudojamas šiuolaikinėje vadybos literatūroje, tačiau nėra vieningo šio termino sampratos traktavimo. Anot Kinderio & Jucevičiaus (2013) terminas „verslo modelis“ „išpopuliarėjo tik nuo 1990 metų, kai verslo modeliai ir besikeičiančios įmonių veiklos „ribos“ buvo išanalizuoti interneto plėtros kontekste (Afuah, 2014; Afuah & Tucci, 2000; Osterwalder, 2004)“. „Verslo modelio samprata analizuojama literatūroje inovacijų vadybos, vadybos, elektroninio verslo, įmonės strategijos tematika“ (Burinskienė & Daškevič, 2013). Dažniausiai terminas „verslo modelis“ suvokiamas kaip analitinė metodika, kuri suteikia realią galimybę suvokti tuos procesus, kurių dėka įmonė uždirba pinigus. Tačiau tai nėra vienintelis verslo modelio sampratos traktavimas, kaip pažymi Burinskienė & Daškevič (2013), „dažniausiai verslo modelis apibūdinamas kaip vertės klientui kūrimas. Jis nusako, kaip įmonė sukuria vertę klientui. Be to, verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kokie jos santykiai su partneriais. Verslo modelis taip pat yra verslo vykdymo metodas, kurį taikydama įmonė gali išsilaikyti.“. Įvairūs požiūriai į verslo modelio sampratos traktavimą leidžia kalbėti apie platų verslo modelio panaudojimą verslo ir vadybos mokslo srityse.

Remiantis Šalkauskas & Dzemyda (2013) mokslinėje literatūroje verslo modelio sąvokos gali būti suskirstytos į tris hierarchiškai sugrupuotus konceptualius lygmenis:

1 lentelė. Konceptualiniai verslo modelio sąvokos suvokimo lygmenys (Šalkauskas & Dzemyda, 2013, p.208)

Konceptualus lygmuo	Aprašymas
1. Verslo modelis yra traktuojamas kaip abstrakti koncepcija	Pateikiamas verslo modelio apibrėžimas ir metamodeliai apibrėžiant sąvokos prasmę, funkcijas, svarbą.
2. Apibrėžiami įvairių verslo modelių tipai ir metamodelių subgrupės – taksonomijos.	Atliekamas verslo modelių grupavimas, bendrų charakteristikų išskyrimas.
3. Verslo modelio sąvoka vartojama apibūdinant realius verslo modelius.	Apibrėžiami praktiniai įmonių sukurti verslo modeliai.

Šiuolaikinės technologijos suteikia galimybę sukurti sudėtingus verslo modelius, tačiau jų koncepcija nesikeičia - tai sistemingas įmonės tikslų ir jos verslo procesų sujungimas su išorinės aplinkos realijomis (Hock et al., 2016). Verslo modelis yra suvokiamas kaip instrumentas, kurio funkcijos konkrečioje įmonėje priklauso nuo jo panaudojimo. Todėl mokslinėje literatūroje egzistuoja skirtingi

verslo modelio traktavimai, aptinkami įvairūs verslo modelio sampratos apibrėžimai. 2 lentelėje įvairiuose mokslo šaltiniuose pateikti verslo modelio apibrėžimai analizuojami išskiriant esminius verslo modelio sampratos elementus implikuotus į šiuos apibrėžimus.

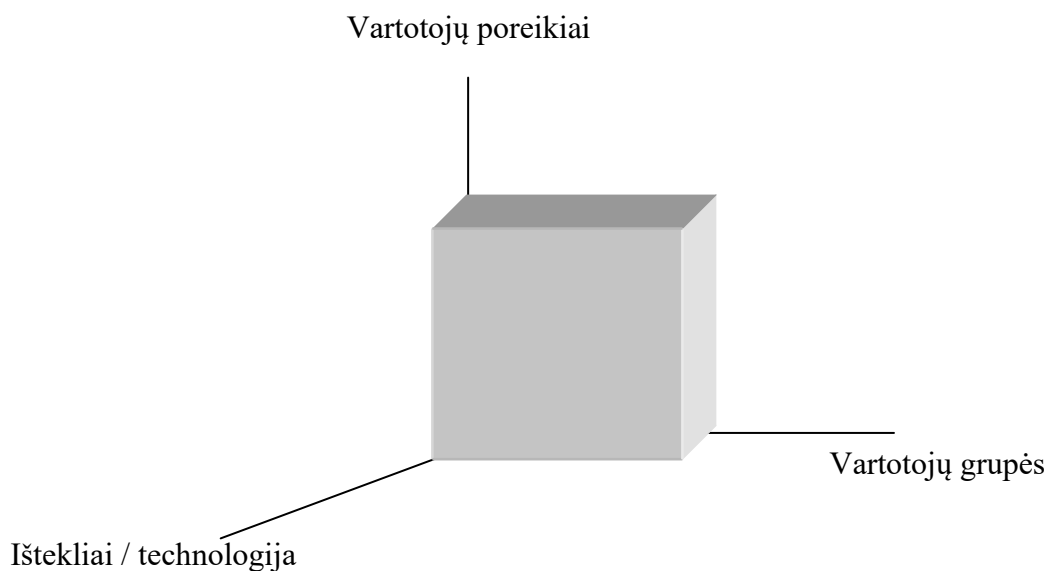
2 lentelė. Verslo modelio sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius	Verslo modelio samprata	Esminiai verslo modelio elementai
Burinskienė & Daškevič (2013)	Įmonės vertės kūrimas ir komercializavimas.	Vertės kūrimas- orientacija į vartotoją
Osterwalder & Pigneur (2013)	Būdas kurį panaudoja kompanija vertės klientams kūrimui ir pelno gavimui.	Vertės kūrimas – orientacija į vartotoją
Teece (2010)	Egzistuojančio ar kuriamo verslo atvaizdavimas tokia forma, kuri leidžia įmonei susieti atskirus verslo elementus užtikrinant pridėtinės vertės kūrimą ir pelno gavimą.	Vertės kūrimas – orientacija į vartotoją
Afuah (2014)	Būdai, kuriais įmonė sukuria, pateikia klientams ir įgyja pridėtinę vertę, kuri yra ekonominė, socialinė ir kt.	Vertės kūrimas – orientacija į vartotoją
Davidavičienė, Gatautis & Petrauskas (2009)	Verslo organizavimo būdas, kurį taikydama įmonė gali efektyviai organizuoti savo veiklą.	Veiklos organizavimo būdas – vidinis procesas
Kaplan (2012)	Visuma esminių verslo sprendimų, o taip pat kompromisų, kuriuos įvykdo įmonė siekdama pelno.	Verslo sprendimai, pelno siekimo būdas – vidinis procesas
Shafer, Smith & Linder (2005)	Įmonės pamatinių esminių loginių ir strateginių pasirinkimų, kuriais kuriama ir perduodama vertė vertės kūrimo grandinėje atvaizdavimas.	Vidiniai verslo sprendimai, kuriais kuriama vertė
Bereznovus (2014)	Procesas aprėpiantis klientų pasirinkimą, vertės pasiūlymo kūrimą ir pateikimą, išteklių paskirstymą, išėjimą į rinką, darbų organizavimo paskirstymą savo jėgomis ir pritraukiant išorinius specialistus/partnerius.	Vidiniai verslo sprendimai, kuriais kuriama vertė

Analizuojant verslo modelio sampratos apibrėžimus galima teigti, kad verslo modelis suvokiamas kaip verslo veikimo būdas, metodika leidžianti sumodeliuoti esamą ar kuriamą verslo įmonės verslo struktūrą jungiant ir susiejant verslo vystymo elementus į vieną visumą siekiant sukurti vertę. Taigi verslo modelio samprata apima tiek vidinę plotmę - įmonės veiklos, procesų struktūrą, tiek ir išorinę plotmę – apibrėžiant kaip panaudodama vidinius procesus įmonė kuria vertę skirtą vartotojams, kad iš to uždirbtų pelno. Remiantis aukščiau pateiktais apibrėžimais (Burinskienė & Daškevič, 2013; Shafer et al. 2005; ir kt.) galima teigti, jog įmonės verslo modelis yra tvirtais ryšiais susietų elementų visuma, kurie yra paveikiami vykstančių mikro ir makro aplinkos pokyčių bei pačios įmonės siekiant pritaikyti ir vystyti verslo modelį užtikrinant didesnės vertės vartotojui kūrimą ir pelno generavimą.

Amerikiečių mokslininkai Bossidi ir Čaran verslo modelį apibrėžė kaip gyvybingą, pagrįstą realybe procesą, kurio metu suvokiama verslo, kaip vieningo mechanizmo, vystymo specifika (Doleski, 2015). Šie autoriai, kaip ir Akdeniz (2015) pažymi, kad efektyvus verslo modelis turi būti adaptuojamas pagal įmonės veiklos specifiką ir nuolat tobulinamas atsižvelgiant į makro ir mikro aplinkos pokyčius, įmonės keliamus tikslus. Šiuolaikinėmis verslo sąlygomis įmonė negali turėti pilnai suformuoto, galutinio verslo modelio, kuris būtų nekintamas ir užtikrintų įmonei pelno generavimą nepriklausomai nuo išorinių bei vidinių pokyčių. Šiuolaikiniai verslo modeliai apibrėžta, tačiau nuolat kintančią, tobulinamą struktūrą ir yra nuolatinio vystymo procese. Remiantis Voigt, Buliga & Michl (2016) stipri konkurencija verčia įmones mesti iššūkius nusistovėjusiai tvarkai, abejoti tradiciniais sėkmingo verslo kriterijais, atsižvelgti į realaus gyvenimo tendencijas, reaguoti į pokyčius ir pačioms juos inicijuoti. Savo ruožtu verslo modelis yra instrumentas leidžiantis įmonei suvokti vystomo verslo struktūrą išskirti kryptis ir tinkamai išnaudoti resursus bei galimybes. Įvairūs mokslininkai siekia sukurti universalų verslo modelį, kurį įmonės galėtų taikyti individualaus verslo modelio kūrimo ir vystyme reaguojant į pokyčius ir inicijuojant juos.

Vienas pirmųjų universalią verslo modelio struktūrą suformavo profesorius Abell (1980), kuris išskyrė tris pagrindinius verslo modelio elementus - vartotojus (klientus), vartotojų poreikius, kurie apibrėžia, kokčią vertę įmonė turi sukurti vartotojams, technologiją, kuri lemia, kaip ši vertė yra kuriama ir perduodama vartotojams (3 pav.)

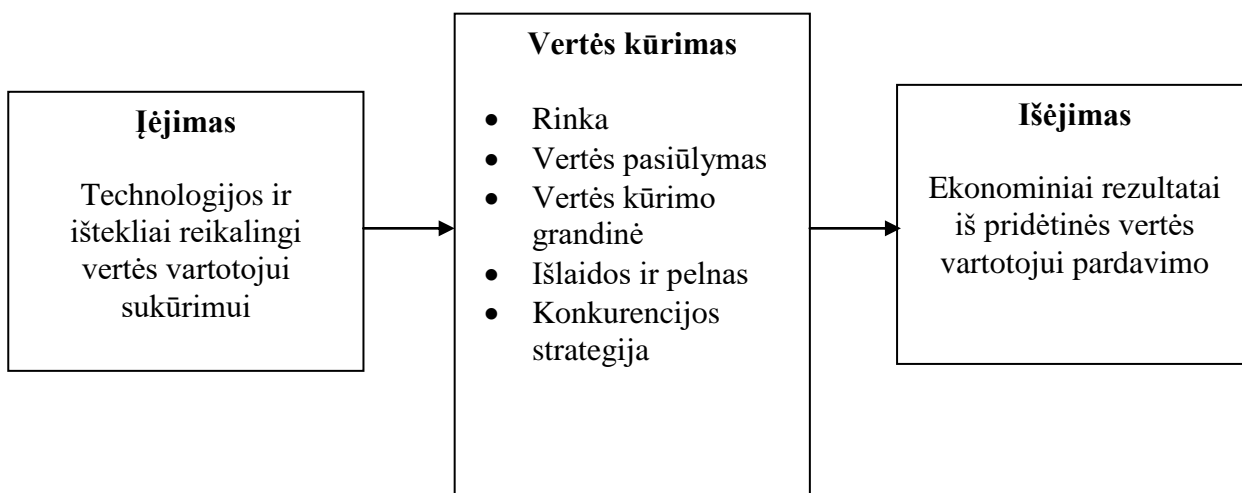


3 pav. Abell (1980) verslo modelis

Abell (1980) verslo modelis pasižymi paprasta struktūra ir grindžiamas orientacija į vartotojus (klientus). Remiantis šios autoriaus logika įmonė savo verslo modelį orientuoja į vartotojus (klientus), jų

poreikius kurdamą pridėtinę vertę leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau Abell (1980) verslo modelis neatspindi visų įmonės verslo elementų bei jų tarpusavio ryšių bei verslo modeliavimo proceso.

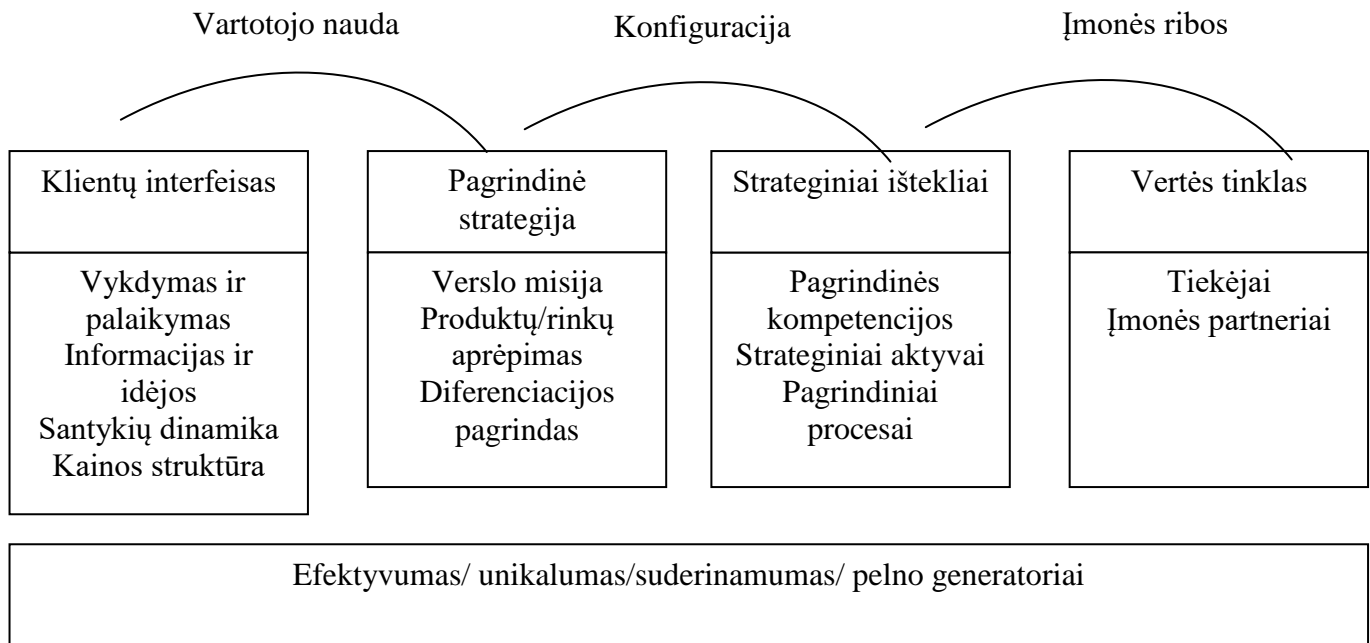
Todėl vėlesni autoriai kūrė sudėtingesnius verslo modelius, tarp jų paminėtinas Chesbrough (2010) verslo modelio modeliavimo procesas grindžiamas vertės kūrimo grandinės koncepcija (4 pav.).



4 pav. Verslo modelio modeliavimo procesas (sudaryta pagal Chesbrough, 2010)

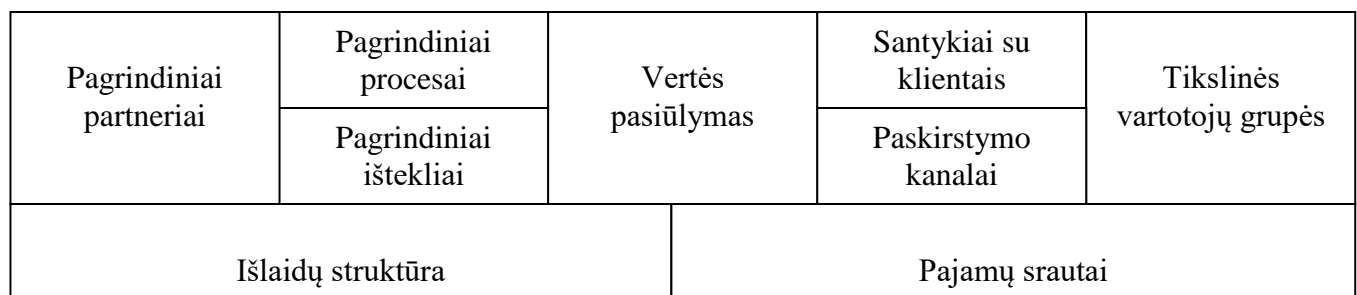
Chesbrough (2010) suformulavo šešias verslo modeliavimo funkcijas: vertės pasiūlymo formavimas, rinkos segmento identifikavimas, vertės grandinės kūrimo struktūros formavimas, pajamų kūrimas ir pelno norma, įmonės vietos vertės grandinėje apibrėžimas ir konkurencinės strategijos sukūrimas. Chesbrough (2010) vienas pirmųjų sukūrė verslo modelį pavaizduojantį vertės vartotojui kūrimo procesą ir pagrindė vertės vartotojui kūrimo svarbą kuriant inovacinius produktus. Abell (1980) ir Chesbrough (2013) verslo modeliai buvo panaudoti kaip pagrindas kuriant universalius įvairiose verslo šakose pritaikomus modelius. Tarp jų paminėtinas Gary Hamel verslo modelis sulaukęs pripažinimo versle. Pagrindinis Hamel verslo modelio privalumas verslo elementų jungimas ir struktūrizavimas (5 pav.).

Hamel verslo modelį sudaro keturios elementų grupės sujungtos tarpusavyje ir formuojančios universalų verslo modelio šabloną, kurį kiekviena įmonė užpildo savarankiškai atsakinėdama į pateikiamus klausimus. Hamel verslo modelio išskirtinumas yra tame, kad identifikuojami ne tik baziniai verslo elementai, bet ir įvardijami tokie įmonės verslo elementai kaip efektyvumas, unikalumas, suderinamumas, pajamas užtikrinantys veiksniai. Tačiau Hamel verslo modelyje nėra skiriama dėmesio pridėtinės vertės vartotojui kūrimui bei konkurencinio pranašumo įgijimui. Todėl stiprios konkurencijos sąlygomis bei veikiant nuolat kintančioje verslo aplinkoje Hamel verslo modelis nepilnai atitiko įmonių poreikius (Gustavo & Casanova, 2013).



5 pav. Hamel verslo modelis (sudaryta pagal Gustavo & Casanova, 2013)

Šiuolaikiniame versle įmonės siekia sukurti lanksčius verslo modelius, kurie gali būti ir yra adaptuojami reaguojant į pokyčius trumpalaikėje ir vidutinėje perspektyvoje. Teoriniame lygmenyje vienas pirmųjų tokių verslo modelių yra Osterwalder & Pigneur (2013) sukurtas verslo modelis, kuris buvo sudaryta išanalizavus įvairius kitų autorių ir įvairių kompanijų sėkmingus verslo modelius. „Osterwalder ir Pigneur verslo modelį apibrėžia kaip procesą, kurio metu vartotojams yra sukuriama ir pateikiama vertė ir už tai gaunamos pajamos“ (Kinderis & Jucevičius, 2013). Osterwalder & Pigneur verslo modelio struktūrą sudaro matricos tipo šablonas, kuris nesunkiai leidžia sumodeliuoti individualų įmonės verslo modelį (6 pav.).



6 pav. Osterwalder & Pigneur verslo modelis (sudaryta pagal Osterwalder & Pigneur, 2013)

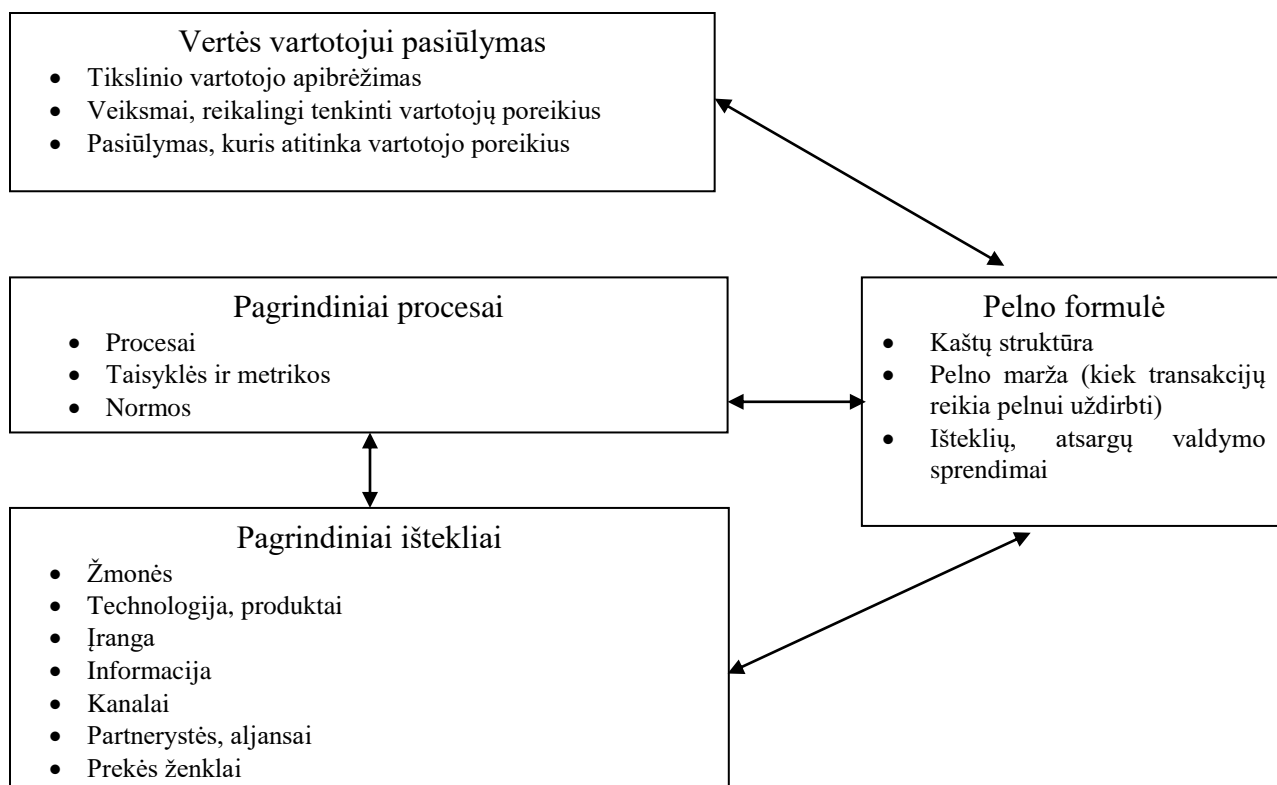
Osterwalder & Pigneur verslo modelio struktūrą sudaro 9 blokai. Kinderio & Jucevičiaus (2013) nuomone, „ši verslo modelio struktūra yra plačiausiai mokslininkų ir praktikų analizuojama struktūra, kurią sudaro tiek vidinės įmonės aplinkos, tiek ir išorinės aplinkos elementai, kurie loginiais ryšiais yra

siejami, kad būtų sukurta nauja vertė.“. Osterwalder & Pigneur (2013) modelis pasižymi eile privalumų, kurių pagrindiniai yra aiški struktūra, galimybė identifikuoti atskirus verslo modelio elementus, nustatyti jų poveikį verslo vystymui bei numatyti verslo modelio pokyčius bendrai bei identifikuoti poreikį keisti atskirus verslo modelio elementus siekiant užsitikrinti reikiamą vertės vartotojui kūrimą ir veiklos pelningumą.

Pastaraisiais metais išpopuliarėjo verslo modelio formavimo koncepcija „Blue Ocean“ (Mėlynojo vandenyno), kurios pagrindinė idėja išėjimas iš tradicinės konkurencinės erdvės ir naujos rinkos nišos sukūrimas (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Mėlynojo vandenyno koncepcijos pagrindu Johnson, Christensen & Kagermann (2008), Johnson & Lafley (2010) pasiūlė universalų verslo modelį, kuris orientuotas į verslo vystymą nuolatinių pokyčių ir inovacinių sprendimų diegimo aplinkoje. Šis modelis grindžiamas „baltosios erdvės“ koncepcija, kuria įvardijama kuria įvardijamas verslo veiklos laukas Organizacijos narių veiklos laukas, kurio pagalba galima pastoviai inicijuoti naujoves organizacijoje, tačiau šis laukas turi būti kontroliuojamas. Įmonė turi inicijuoti ir valdyti baltąją erdvę. Remiantis šia koncepcija, vadybininkai ir vadovai veikiantys beribėje baltojoje erdvėje yra sėkmingiausi diegiant inovacijas ir pokyčius, kuriant naujus verslus, randant naujas realizavimo rinkas ir t.t. „Baltosios erdvės“ koncepcija sukurtas Johnson & Lafley (2010) verslo modelis orientacija į nuolatinius pokyčius (inovacijų kūrimą) (7 pav.). Inovacinio verslo modelio sudarymo technologija pasiekama dėka detalaus planavimo ir stiprinant keturis pagrindinius veiksniai: pagrindinius išteklius ir įmonės verslo procesus, stiprinant vartotojo vertės pasiūlymą, tobulinant pelno gavimo modelį. Johnson et al. (2008) svarbiausiais, tarpusavyje susijusiais, verslo modelio elementais laiko vertę vartotojui, pelno formulę, pagrindinius išteklius ir esminius procesus. Svarbiausiu šių elementų yra laikoma - produkto vertė vartotojui, kuri yra kuriama vadovaujantis vartotojo pozicija.

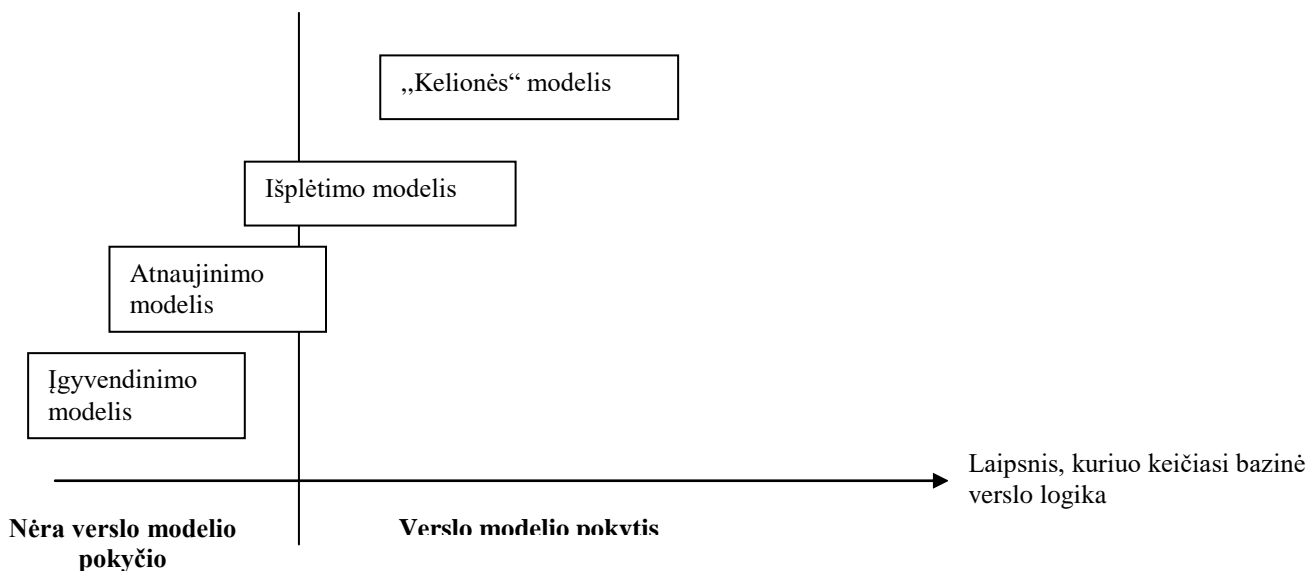
Gassmann, Frankenberger & Csik (2014) nurodo, kad įmonė turi suvokti ko reikia vartotojams, kokias funkcijas atlieka jos produktai ir kaip patenkinti vartotojų poreikius. Kitas svarbus verslo modelio elementas - pelno formulė, kuri apibrėžia kaip įmonė gauna pajamas teikdama vartotojams reikiamus produktus.

Johnson et al. (2008), Johnson & Lafley (2010) verslo modelis, lyginant su kitais aptartais verslo modeliais turi privalumų, nes išryškina svarbiausius verslo modelio elementus, tokius kaip išteklių ir procesai, akcentuoja jų sąvoka uždirbant pelną, o vertės pasiūlymą vartotojui traktuoja kaip lakštą, priklausantį nuo pelno generavimo sprendimų pasirinkimo. Vadovaujantis šiuo modeliu išryškėja, jog verslo modelio pokyčiai iš esmės vyksta arba koreguojant vertės pasiūlymą, arba pelno formulę (kaštų struktūrą), arba procesus, arba išteklius.



7 pav. Į verslo vystymą pokyčių kontekste orientuotas verslo modelis (adaptuota pagal Johnson & Lafley, 2010; Johnson et al., 2008)

Autoriai Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) aiškiai apibrėžė verslo modelio pokyčio svarbą įmonei. Autorių nuomone šiuolaikinės įmonės turi kurti taip vadinamus „kelionės“ modelius, kuriais įvardijami verslo modeliai, kurie nuolat kinta reaguojant į išorinius ir vidinius pokyčius (8 pav.).



8 pav. Pokyčių modeliai (sudaryta pagal Osterwalder et al., 2005, p. 9)

Taigi Osterwalder et al. (2005) visus verslo modelius klasifikuoja į 4 grupes, „įgyvendinimo modelis“ įmonės sukurtas ir įdiegtas verslo modelis, kuris nėra tobulinamas, keičiamas pagal poreikį. „Atnaujinimo“ modelis apibūdina įmonės verslo modelį, kuris yra atnaujinamas reaguojant į išorinius pokyčius verslo aplinkoje. „Išplėtimo“ modelis apibūdina situaciją, kai įmonės verslo modelis yra vystomas įgyvendinami verslo modelio tobulinimo, atnaujinimo veiksmai. „Kelionės“ modelis grindžiamas nuolatiniais pokyčiais ir vystymusi. Osterwalder et al. (2005) pateikiama klasifikacija atspindi požiūrio ir keliamų reikalavimų verslo modeliui kitimą. XX a. viduryje daugelyje verslo šakų dominavo „įgyvendinimo modeliai“, įdiegiami verslo modeliai nebuvo tobulinami, jų gyvavimo ciklas galėjo siekti dešimtmečius. Tačiau globali konkurencija ir jos spartėjimas dėka interneto XXI a. sutrumpino verslo modelio gyvavimo ciklą ir pareikalavo nuolatinio verslo modelio tobulinimo siekiant užtikrinti vertės vartotojui kūrimą ir tinkamą reagavimą į pokyčius vykstančius verslo aplinkoje. Todėl šiuo laikotarpiu verslo modelio analizėje ir formavime greta tokių elementų ir sudedamųjų dalių kaip vertės vartotojui kūrimas, vartotojai, pelno modelis, ištekliai, įmonės pajamų ir išlaidų šaltiniai, verslo procesų projektavimas, ir kt., atsiranda pokyčių įgyvendinimo ir valdymo, inovacijų diegimo komponentai.

Montoro-Sanchez (2009), Teece (2010) apibrėžia įmonės verslo modelio pokyčių sąsajas su pokyčiais vykstančiais verslo šakoje. Montoro-Sanchez (2009) verslo modelio pokyčius traktuoja kaip natūralų procesą susijusį su pokyčiais verslo šakoje, nes įmonės verslo modelis yra metodas leidžiantis stabiliai vystyti verslą, kuris pirminius duomenis paverčia ištekliais, įmonės gebėjimus ir inovacijas - į ekonominius rezultatus. Osterwalder & Pigneur (2013) pažymi, kad įmonės verslo modelis kuriamas įvertinant įvairius verslo komponentus, - verslo strategiją, ekonomiką ir finansus, marketingą ir konkurenciją, verslo sąlygas. Kintant šiems komponentams įmonės verslo modelis turi būti keičiamas siekiant adaptuotis prie kintančios verslo aplinkos ir užtikrinti tolimesnį pajamų ir lėšų generavimą.

Kalbant apie tai, kokiais aspektais yra vykdomi verslo modelio pokyčiai, paminėtina, jog mokslinėje literatūroje išskiriama daug verslo modelio pokyčių aspektų. Jie įvardinami 3 lentelėje, juos pritaikant pagal Johnson et al. (2008), Johnson & Lafley (2010) verslo modelio specifiką.

Taigi kaip pateikta 3 lentelėje, verslo modelio keitimas gali būti lydimas naujų įmonės verslo strategijų (Voigt et al., 2016). Šiuolaikiniame versle įmonės verslo modelio keitimas suvokiamas kaip nuolatinis - tęstinis procesas apibrėžiamas siekiu kurti pridėtinę vertę vartotojui ir poreikiu užtikrinti įmonės konkurencingumą kintančioje verslo aplinkoje (Heij et al., 2014).

3 lentelė. Verslo modelio pokyčių aspektai (sudaryta autorės)

Verslo modelio pokyčio aspektai	Autorius	Reikšmė pasirinkto verslo modelio aspektu
Nauja strategija	Voigt et al. (2016)	Galimi pokyčiai įvairiuose lygmenyse: procesų, išteklių, pelno formulės, vertės pasiūlymo
Vertės vartotojui didinimas ir konkurencingumo stiprinimas	Heij, Volberda & Van den Bosch (2014)	Vertės pasiūlymo pokyčiai
Inovacijų diegimas	Szulanski & Jensen (2008)	Galimi pokyčiai išteklių, procesų srityje
Orientacija į kitus rinkos segmentus	Nunes & Breene (2011)	Vertės pasiūlymo pokyčiai
Geresnis vartotojų poreikių patenkinimas, pelno didinimas	Johnson & Lafley (2010)	Vertės pasiūlymo pokyčiai; galimi pokyčiai pelno formulėje, procesuose
Verslo efektyvumo didinimas	Foss & Saebi (2015)	Galimi pokyčiai atskiruose verslo modelio elementuose

Verslo modelio keitimas susideda iš jo elementų tobulinimo, inovacinių sprendimų ir inovacijų diegimo (Szulanski & Jensen, 2008), kurie paveikia verslo modelio keitimo procesą, jo rekonfiguraciją (Massa & Tucci, 2014). Šio proceso rezultate sukuriama naujas verslo modelis, o tam tikrais atvejais vietoje seno verslo modelio įmonė sukuria kelis naujus verslo modelius orientuotus į skirtingus tikslinius rinkos segmentus, skirtus atskiroms veikloms vystyti (Nunes & Breene, 2011). Johnson & Lafley (2010) nurodo, kad stiprios konkurencijos sąlygomis verslo modelis turi būti tobulinamas nuolatos ieškant būdų kaip padidinti įmonės teikiamo vertės pasiūlymo vertę vartotojui, tobulinant ir kuriant naujus pelno gavimo būdus. Remiantis Foss & Saebi (2015), verslo modelio efektyvumas priklauso nuo įmonės sugebėjimo laiku ir tinkamai inicijuoti pokyčius keičiant atskirus verslo modelio elementus ir visą verslo modelį. Taigi galima teigti, jog verslo modelio pokyčiai vykdomi siekiant įvairių tikslų, pavyzdžiui, didesnio verslo efektyvumo, geresnio vartotojų poreikio patenkinimo, o pokyčiai gali būti vykdomi atskiruose verslo modelio elementuose. Kai kuriais atvejais tam, kad būtų pakeistas vertės pasiūlymas, reikalinga pirmiausia vykdyti pokyčius procesų lygmenyje, ir t.t.

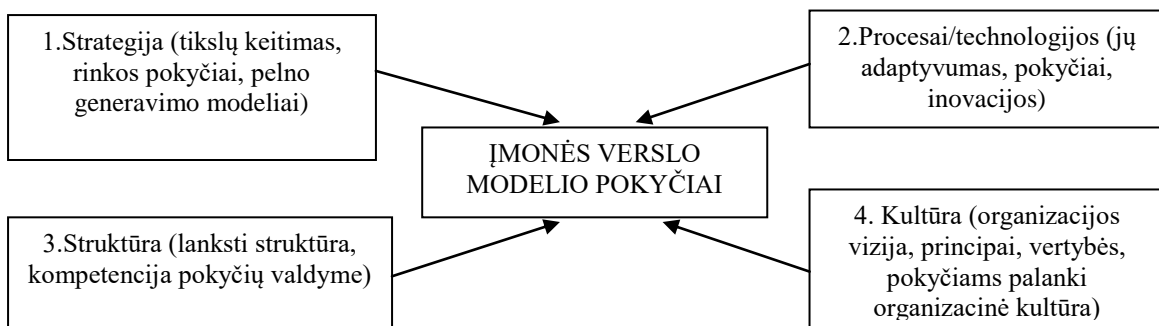
Apibendrinant verslo modelio sąvoką pokyčių kontekste, verslo modelis suvokiamas kaip verslo organizavimo būdas, metodika leidžianti sumodeliuoti esamą ar kuriamą įmonės verslo struktūrą leidžiančią suvokti kaip sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pajamų bei pelno generavimą. Sparčių pokyčių kontekste verslo modelio struktūra yra adaptyvi, prisitaikanti ir reaguojanti į verslo aplinkoje vykstančius pokyčius. Verslo modeliai klasifikuotini pagal tai, kokius elementus apima. Skirtingų verslo modelių analizė leidžia teigti, jog kalbant apie verslo modelių pokyčius tikslinga vadovautis Johnson et al. (2008), Johnson & Lafley (2010) verslo modeliu, kuris grindžiamas idėja, jog verslas turi būti lankstus, lanksčiai prisitaikantis prie aplinkoje kylančių iššūkių ir tinkamas reikalingiems verslo pokyčiams

įgyvendinti. Verslo modelio pokyčiai reikšmingi tuo, jog leidžia siekti įvairių įmonės tikslų - didesnio verslo efektyvumo, geresnio vartotojų poreikio patenkinimo, o pokyčiai gali būti vykdomi atskiruose verslo modelio elementuose (t.y. procesų, išteklių, pelno formulės, vertės pasiūlymo).

2.2. Organizacijos kultūra kaip verslo modelio pokyčiui poveikį turintis organizacinis veiksnys

Atlikus verslo modelio sampratos ir struktūros pokyčio analizę atskleista, kad daugelis mokslininkų, Afuah (2014), Gassmann et al. (2014), Verstraete & Jouison-Laffitte (2011) ir kt., pabrėžia jog šiuolaikinis įmonės verslo modelis turi būti adaptyvus, gebantis reaguoti į vykstančius pokyčius verslo aplinkoje. Įmonė siekdama išlaikyti kuriamą pridėtinę vertę vartotojui yra priversta nuolatos tobulinti savo verslo modelį, todėl verslo modelio pokyčiai ir inovacijų diegimas yra neatsiejami konkurencingo verslo modelio elementai užtikrinantys įmonei ne tik pajamas, bet ir pelną ilgalaikėje perspektyvoje. Tačiau adaptyvaus verslo modelio kūrimas ir išlaikymas reikalauja didelių pastangų ir įmonės personalo susitelkimo.

Siekiant pusiausvyros pozicijos didelę reikšmę įgyja įmonės organizacijos kultūra, kuri yra visos organizacijos jungiamasis ir nukreipiamasis elementas. Miroshnik & Basu (2014), Schein (2010) ir kt., organizacijos kultūrą įvardija kaip vieną pagrindinių įmonės verslo modelio keitimą paveikiančių organizacinių veiksnių (9 pav.). Siekiant geriau suvokti organizacijos kultūros kaip verslo modelio pokyčiams poveikį turinčio organizacinio veiksnio svarbą tikslingą panagrinėti jos sampratą ir struktūrą. Organizacijos kultūros terminas neturi vieningo, visuotinai priimtino traktavimo (Gross, 2013).



9 pav. Įmonės verslo modelio keitimą paveikiantys valdymo elementų (sudaryta remiantis Miroshnik & Basu, 2014)

Tiek senesnėje, tiek pastarųjų metų mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių organizacinės kultūros apibrėžimų (Guščinskienė, 2008; Alvesson, 2012; Altman et al., 2013; Miroshnik & Basu, 2014; Alvesson

& Sveningsson, 2015). Šiame darbe organizacinė kultūra apibrėžiama pagal tradicinį jos apibrėžimą, jog tai yra vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų (Guščinskienė, 2008).

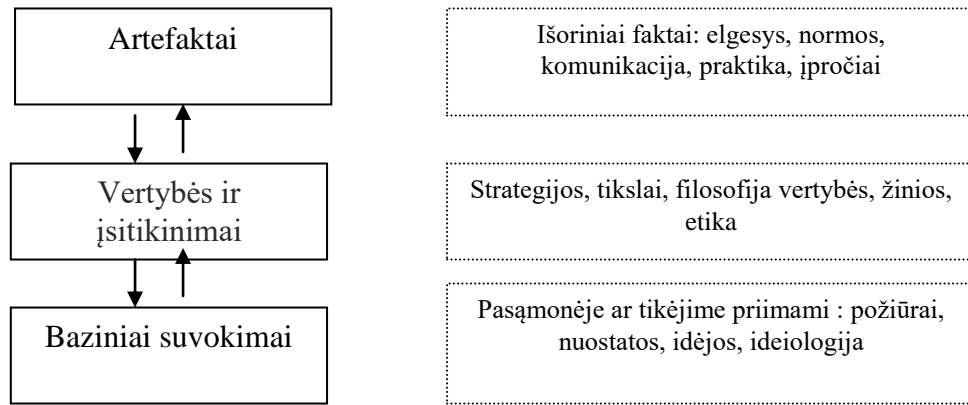
Organizacijos kultūros įtaka įmonės verslo modelio vystymui ir keitimui yra daugialypė apibrėžiama organizacijos kultūros elementų visumos. Remiantis Vveinhardt (2011), organizacijos kultūra suvokiama kaip dedamųjų visuma (10 pav.).



10 pav. Organizacijos kultūros dedamosios (Vveinhardt, 2011)

Vveinhardt (2011) nuomone, „organizacijos kultūra išreiškiama per tokias dedamąsias dalis kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, klimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, principų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą“

Pagal klasikinį Schein (2004) organizacinės kultūros modelį, išskiriami trys jos lygmenys (11 pav.).

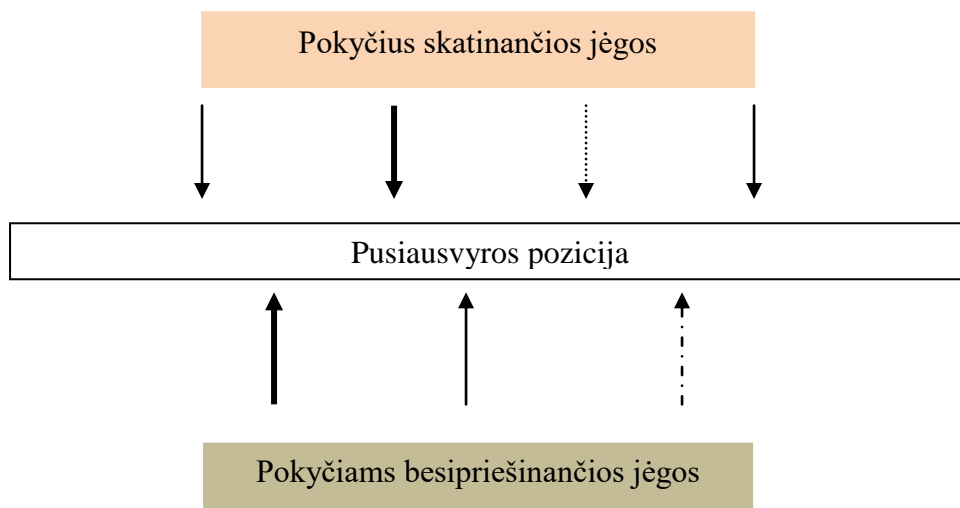


11 pav. E.Schein trijų lygių organizacinės kultūros modelis (Schein, 2004)

Taigi pagal Schein modelį, organizacijos kultūra apima lygmenis, kurie atitinkamai apie daugiau ar mažiau išreikštus elementus. Baziniai suvokimai yra tas lygmuo, kuris kupinas neišreikštinių elementų, tačiau iš antrojo (vertybių) ir trečiojo (artefaktų) lygmenų galima spręsti apie bazinius suvokimus. Svarbu kad visi šie lygmenys derėtų.

Organizacijos kultūra reikšminga tuo, jog vienija visus įmonės darbuotojus, nukreipia, suformuoja tikslus ir siekius, suteikia jiems motyvacijos ir įkvėpimo priimti iššūkius ir siekti rezultato. Tai yra svarbu, nes „šiandienos globaliajame kontekste vykstantys procesai rutuliojasi greitai. Organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais ir pokyčiais, darbuotojai nori būti visaverčiai organizacijos nariai.“ (Stundžė, 2010). Organizacijos kultūra užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidasvimą organizacijos misijai, formuoja ryšius tarp organizacijos ir darbuotojų individualių tikslų, kuria darbuotojų pasitikėjimą įmone, stiprina darbuotojų tarpusavio ryšius ir vienija juos (Šimanskienė, 2008; Gross, 2013). Todėl organizacijos kultūra yra svarbus įmonės veiksnys įgyvendinant įvairius pokyčius organizacijoje (Hock et al., 2016; Flamholtz & Randle 2012), taigi tai turi didelės reikšmės ir verslo modelio pokyčių kontekste. Kalbant apie organizacijos viduje vykstančius pokyčius, kiekvienas pokytis susiduria su jį skatinančiomis ir jį stabdančiomis jėgomis (12 pav.).

Pokyčius skatinančioms jėgoms priešpriešą sudaro pokyčiams besipriešinančios jėgos, todėl įmonės verslo modelio ir jo paveiktų kitų pokyčių įgyvendinimas galimas tik tuo atveju jei pasiekiamą pusiausvyros pozicija pokyčius skatinančių ir pokyčiams besipriešinančių jėgų (Garside, 1998). Taigi svarbu, kad organizacijos kultūra būtų būtent pokyčius skatinantis, o ne stabdantis, tam trukdantis veiksnys.



12 pav. Pusiausvyra tarp pokyčius skatinančių ir pokyčiams besipriešinančių jėgų (sudaryta pagal Garside, 1998)

Keičiant įmonės verslo modelį svarbiausias vaidmuo tenka darbuotojams, kurie turi susitelkti ir efektyviai išnaudoti turimus įmonės išteklius siekiant rezultato. Vienas pagrindinių organizacijos kultūros tikslų padėti darbuotojams produktyviau dirbti, gauti pasitenkinimą dirbant (Miroshnik & Basu, 2014). Tinkamai vystoma organizacijos kultūra sustiprina organizaciją, sutelkia jos darbuotojus, nukreipia įmonės potencialą tinkama kryptimi (Schabracq, 2009). Nevystoma organizacijos kultūra gali turėti neigiamą poveikį įmonės verslo modelio vystymui, sukurti barjerus, kurie trukdys įgyvendinti pokyčius. Hogan & Coote (2014) atlikto tyrimo pagrindu nustatė, kad organizacijos kultūra turi didelę įtaką darbuotojų darbo efektyvumui, jų nusiteikimui, pasirengimui ir dalyvavimui įmonėje vykstančiuose pokyčiuose. Shin et al. (2012) nustatė, kad organizacijos kultūra turi įtakos darbuotojų tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui, susitelkimui ties bendrą įmonės tikslų siekimu. Nors Hock et al. (2016) teigia, kad tyrimais nėra patvirtinta, kad įmonės dinamiškumas priklauso nuo organizacijos kultūros, tačiau remiantis Chesbrough (2010), galima teigti, kad inovacijų diegimas įmonių verslo modeliuose dažniausiai nepavyksta dėl vidinių barjerų susiformuojančių pačiose įmonėse. Šie barjerai dažnai susiję su organizacijos kultūra.

Remiantis Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2011) į organizacijos kultūra lemia įmonės pasirengimą pokyčiams ir patį požiūrį į pokyčius. Aiški įmonės vizija, tikslai bei strategija, informuotas ir motyvuotas personalas, efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija užtikrina įmonės pasirengimą tinkamai reaguoti į pokyčius ir pasinaudoti jų teikiamais privalumais, suvienija įmonės darbuotojus šių tikslų siekimui (Schein, 2010). Įmonės turinčios išvystytą organizacijos kultūrą disponuoja dideliu vidiniu

potencialu suteikiančiu galimybę įgyvendinti verslo modelio pokyčius, greitai reaguoti į verslo aplinkoje vykstančius procesus, pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis (Alvesson, 2012). Organizacijos kultūra taip pat apibrėžia įmonės poziciją išorinėje aplinkoje ir užtikrina, kad įmonės aplinką, įmonės siekius joje suvoktų ne tik vadovaujantis personalas, bet ir eiliniai darbuotojai (Driskill & Brenton, 2010). Galima teigti, jog šie aspektai svarbūs įgyvendinant verslo modelio pokyčius, nes darbuotojai suvokdami iššūkius, kuriuos sukuria išorinė aplinka įmonei ir jiems asmeniškai, suvokia verslo kodelio keitimo poreikį ir inovacinių sprendimų taikymo svarbą. Darbuotojų suvokimas formuojamas vystant organizacijos kultūrą, užtikrinant įmonės darbuotojų informavimą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, motyvavimą ir paskatinimą.

Taigi apibendrinant galima išryškinti tokius aspektus, kuriais organizacinė kultūra turi poveikį verslo modelio pokyčiams (4 lentelė).

4 lentelė. Organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams aspektai (sudaryta autorės)

Poveikio aspektai	Aspektus nagrinėję autoriai
Vizijos, strategijos, tikslų aiškumas darbuotojams	Ashkanasy et al. (2011); Schein (2010); Driskill & Brenton (2010), Vveinhardt (2011); Šimanskienė (2008), Gross (2013); Shin et al. (2012)
Darbuotojų vienijimas, tapatumas	Vveinhardt (2011); Šimanskienė (2008); Schabracq (2009); Hogan & Coote (2014); Schein (2010)
Komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų suteikiant darbuotojams reikalingą informaciją	Shin et al. (2012); Ashkanasy et al. (2011); Schein (2010)
Motyvacijos veikti pokyčių kontekste suteikimas	Vveinhardt (2011); Šimanskienė (2008), Miroshnik & Basu (2014), Ashkanasy et al. (2011)
Teigiamo požiūrio į pokyčius formavimas	Schabracq (2009); Hogan & Coote (2014); Chesbrough (2010); Ashkanasy et al. (2011); Schein (2010)

Taigi galima teigti, kad organizacijos kultūra turi reikšmės verslo modelio pokyčių kontekste ir daro tam poveikį tuo, jog užtikrina pokyčiams palankią vidinę aplinką: nuo organizacijos kultūros gali priklausyti tai, kiek tikslai ir siekiai pokyčių kontekste bus aiškūs darbuotojams, kiek vieningi bus darbuotojai, kiek jie suvoks bendrus su organizacija tikslus ir siekius, kiek bus motyvuoti dalyvauti pokyčiuose, koks bus jų požiūris į pokyčius, kiek įmonė bus sutelkta vykdant pokyčius, kaip komunikuojama organizacijoje pokyčių kontekste. Tad svarbu, kad įmonės, įgyvendinančios verslo modelio pokyčius, organizacijos kultūra būtų palanki šiems pokyčiams, galinti sutelkti darbuotojus, pašalinti požiūrio barjerus pokyčiams ir motyvuoti pokyčiuose dalyvauti, kiek užtikrina efektyvią komunikaciją, pokyčių svarbos, tikslų, siekių išaiškinimą organizacijoje. Svarbu panagrinėti, kokiais bruožais turėtų pasižymėti organizacijos kultūra, kad darytų tokį teigiamą poveikį verslo modelio pokyčiams.

2.3. Verslo modelio keitimui palankios organizacijos kultūros bruožai

Atlikta analizė atskleidė, kad organizacijos kultūra yra svarbus elementas paveikiantis verslo modelio pokyčius. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios organizacijos kultūros tipologijos, išskiriant tokius organizacijos kultūros tipus, kurie yra palankesni pokyčiams, t.y. turi 4 lentelėje aptartą poveikį. Svarbu, kad organizacijos kultūra būtų verslo modelio pokyčius skatinantis, o ne stabdantis veiksnys.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių organizacijos kultūros tipologijų. Laikomasi požiūrio, jog organizacijos kultūros tipas gali ir paskatinti ir sukurti natūralius barjerus verslo modelio pokyčiams įgyvendinti. Armstrong (2006), Schein (2004) išskyrė keturis organizacijos kultūros tipus pagal vertybinę organizacijos kultūros orientaciją. 5 lentelėje analizuojama, kiek šie organizacijos kultūros tipai būtų palankūs verslo modelio pokyčiams.

5 lentelė. Organizacijos kultūros tipų palankumo verslo modelio keitimui apibrėžimas (sudaryta autorės pagal Armstrong, 2006; Schein, 2004)

Organizacijos kultūros tipai	Apibūdinimas	Organizacijos kultūros palankumas verslo modelio keitimui
Orientuota į galią (galios kultūra)	Konkurencinga, akcentuojanti asmenybės galią labiau nei ekspertiskumą. Organizacijoje stipri lyderystė, organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo šių asmenų sugebėjimų.	Gali tiek skatinti, tiek riboti verslo modelio pokyčius priklausomai nuo to ar lyderiai suvokia šių pokyčių svarbą ir juos inicijuoja; ar riboja pokyčius, kaip bendrauja su darbuotojais. Kyla pavojus, kad nebus skiriama pakankamai dėmesio pokyčių svarbos išaiškinimu, pokyčiai bus brukami „per jėgą“.
Orientuota į žmones (paramos kultūra)	Demokratiška, ribota kontrolė. Vertybės - pagarba, pasitikėjimas, skatinamas bendradarbiavimas; skatinama lyderystė; daug dėmesio komunikacijai.	Darbuotojai turi būti įtikinami verslo modelio keitimo ir pokyčių įgyvendinimo poreikiu. Nors tai gali užtrukti, tačiau užtikrinus darbuotojų palankumą pokyčiams, motyvaciją juose dalyvauti, pokyčiai įgyvendinami sklandžiai, visos organizacijose mastu, kolektyvas jaučiasi komfortiškai pokyčių kontekste.
Orientuota į užduotis (pasiekimų kultūra)	Tokioje organizacijoje kultūroje akcentuojama konkurencija, dinamiškumas. Didelis dėmesys skiriamas asmeniniams pasiekimams, geriems rezultatams.	Iš dalies verslo modelio pokyčiams. Įmonės darbuotojai yra orientuoti į rezultato siekimą ir atlygio už tai gavimą, todėl jie vertina pokyčius kurie leistų geriau, greičiau uždirbti. Tačiau pokyčių įgyvendinimas sukuria papildomų pastangų poreikį, o tai pagal šią organizacijos kultūrą vertinama neigiamai. Be to, gali būti bijomasi, kad pokyčiai sutrukdys išlaikyti individualų pasiekimų lygmenį. Šioje organizacinėje kultūroje per maža kolektyvinio mąstymo įtaka, tad pasipriešinimas pokyčiams gali būti didelis.
Orientuota į vaidmenis (vaidmenų kultūra)	Biurokratiška, formali, pagal formalias valdžios galias. Vaidmenų kultūroje aplinka yra stabili, pastovi, vaidmenys ir pareigos aiškiai apibrėžtos.	Pokyčių įgyvendinimas susiduria su stipriu pasipriešinimu, nes darbuotojai ir įvairių lygių vadovai yra suinteresuoti savo vaidmens ir statuso organizacijoje išsaugojimu. Verslo modelio keitimas kelia grėsmę nusistovėjusiai tvarkai ir darbuotojų statusui, todėl tam priešinamasi.

Apibendrinant Armstrong (2006), Schein (2004) išskiriamų organizacijos kultūros tipų palankumo verslo modelio keitimui analizę galima teigti, jog pokyčiams palankiausia organizacinė kultūra yra orientuota į žmones, nes jos kontekste pakankamai dėmesio skiriama darbui su žmonėmis pokyčių kontekste, dėl to geriau pasiekiami tų organizacijos kultūros užduočių, kurios išskirtos 4 lentelėje. Gana palankus ir galios organizacijos kultūros tipas, nes pokyčiai vykdomi greitai, tačiau nebūtinai užtikrinama moralinė darbuotojų parama pokyčiams.

Flamholtz & Randle (2012) pabrėžia, jog įgyvendinant pokyčius, svarbiausia kad organizacijos kultūra būtų stipri, t.y. kad įmonės vertybės, nuostatos, pažiūros filosofija būtų aiškiai apibrėžta, artikuliuota, darbuotojai žinotų ko organizacija siekia ir kaip, ko iš jų tikimasi. Autoriai apibrėžia dvi dimensijas pagal kurias apibrėžia organizacijos kultūros efektyvumą:

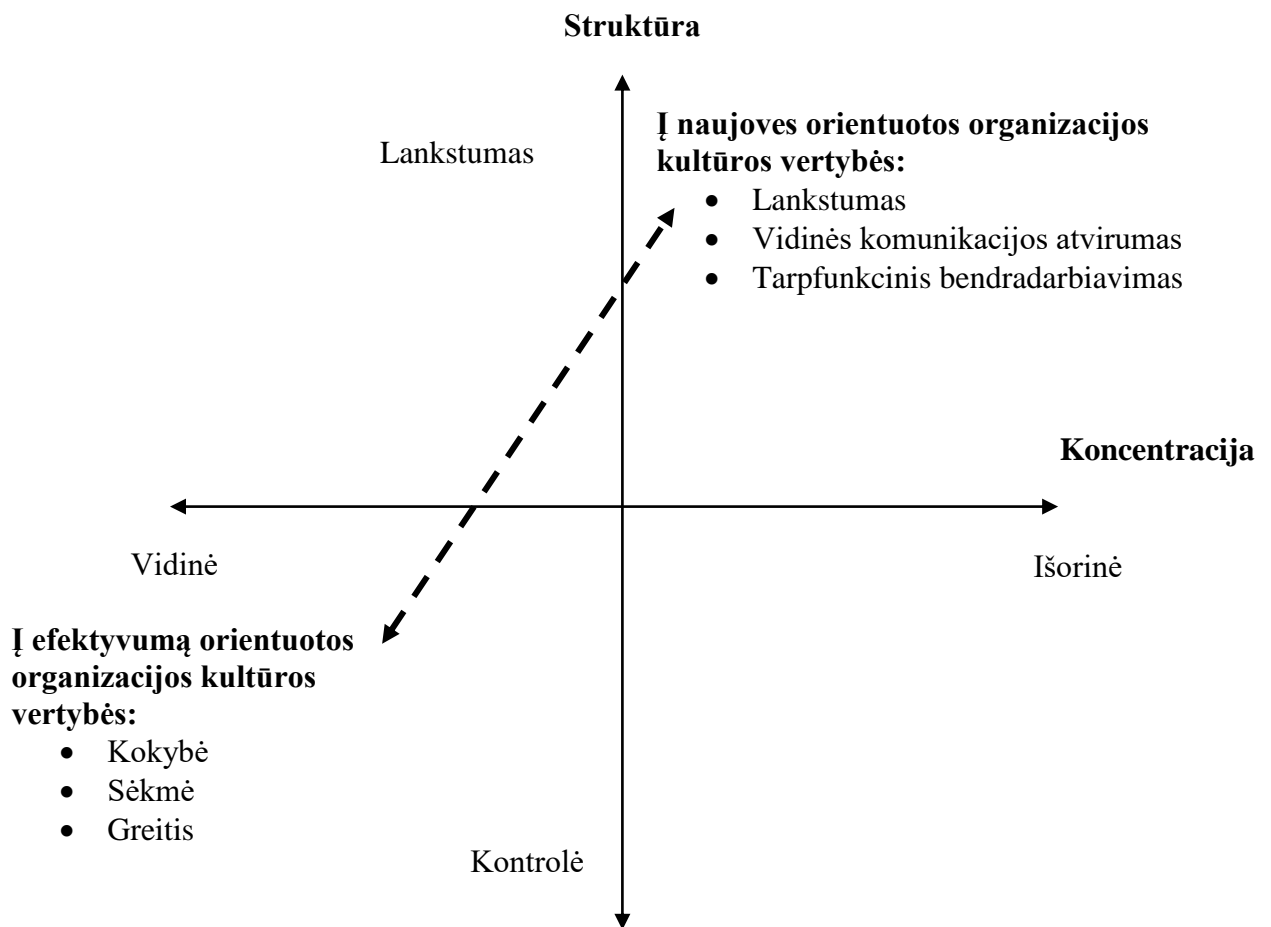
- Kiek darbuotojai gali suvokti organizacijos kultūrą;
- Kiek organizacijoje vykstantis darbuotojų, vadovų elgesys atitinka organizacijos kultūrą.

Flamholtz & Randle (2012) taip pat pabrėžia, jog verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra turėtų pasižymėti šiomis savybėmis:

- Įsipareigojimų vartotojų atžvilgiu laikymasis;
- Darbuotojų kaip svarbiausio išteklius traktavimas;
- Su darbuotojai greitai ir efektyviai komunikuojama apie pokyčius;
- Darbuotojams atlyginama pagal jų veiklą;
- Greita reakcija į rinkoje vykstančius pokyčius;
- Nuoseklus įmonės politikos taikymas;
- Už gerą planavimą yra atlyginama;
- Atitikimas, tarp tai, ką lyderiai kalba ir kaip veikia.

Taigi galima pastebėti, jog šios organizacijos kultūros, palankios verslo modelio pokyčiams, savybės, bruožai – tai dėmesys darbuotojams, efektyvi komunikacija, reagavimas į aplinką, stipri lyderystė – ne rodomos galios, bet gebėjimo suvienyti organizaciją, skatinti darbuotojus, savo elgesiu rodyti kaip įgyvendinami įmonės siekiai. Tai daug kuo panašu į orientuotos į žmones organizacinės kultūros bruožus (žr. 5 lentelę).

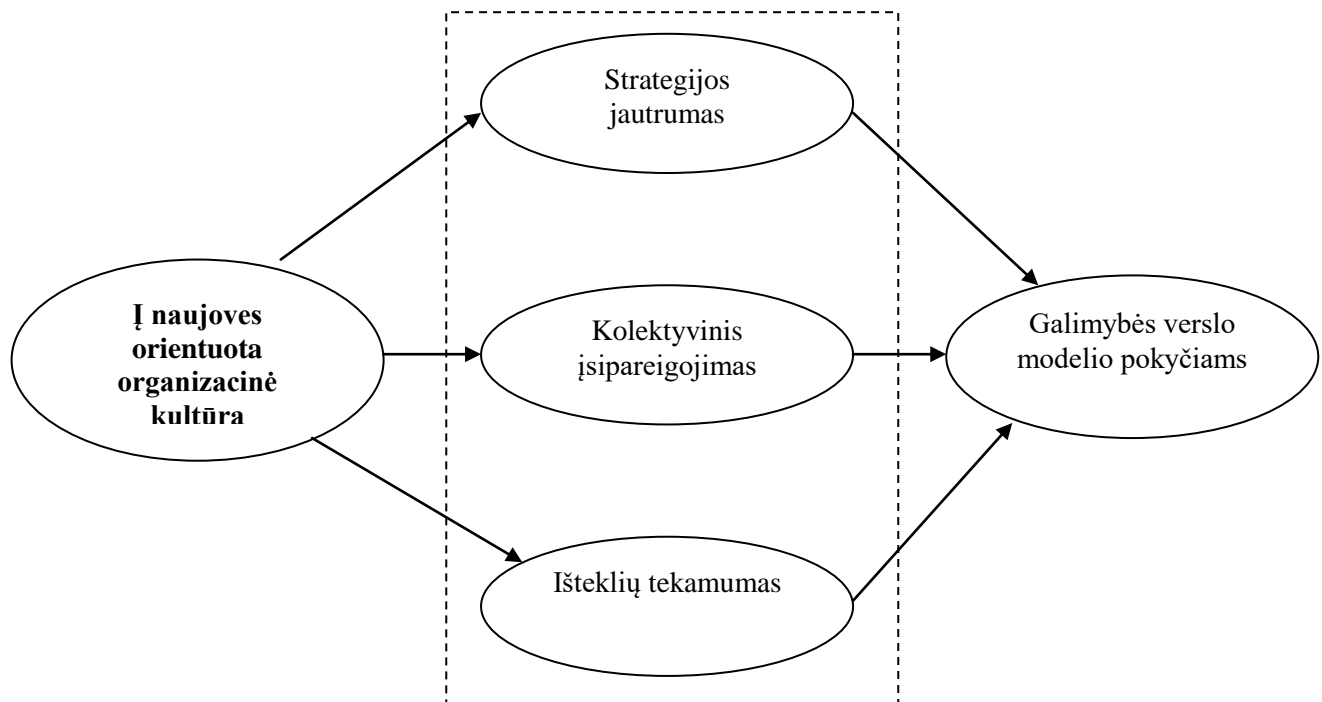
Organizacijos kultūros poveikį verslo modelio inovacijų diegimui nagrinėję autoriai Hock et al. (2016) išskyrė dvi pagrindines organizacijos kultūros vertybių grupes turinčias reikšmės verslo modelio keitimo įgyvendinimui (13 pav.) - tai yra į naujoves orientuotos organizacijos kultūros vertybės ir į efektyvumą orientuotos organizacijos kultūros vertybės.



13 pav. Esminės organizacijos kultūros vertybės verslo modelio keitimo įgyvendinimui (Hock et al., 2016)

Remiantis Hock et al. (2016) verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra yra orientuota į įmonės lankstumą, gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos, taip pat užtikrinant vidinę komunikaciją, kurios dėka darbuotojai įtraukiami ir aktyviai dalyvauja vykstančiuose pokyčiuose. Vidinės komunikacijos dėka pokyčiai ir inovacijų diegimas tampa darbuotojų darbo dalimi, kuriai nėra priešinamasi. Tačiau to nepakaka įgyvendinti verslo modelio keitimą, įmonė turi būti pasirengusi pokyčiams.

Hock et al. (2016) atliktas tyrimas įrodo, jog verslo modelio pokyčiams svarbūs tokie organizaciniai gebėjimai kaip strateginis jautrumas (angl. *strategic sensitivity*), kolektyvinis įsipareigojimas (angl. *collective commitment*), išteklių tekamumas (angl. *resource fluidity*), o šios vertybės koreliuoja su į naujoves orientuota organizacijos kultūra (14 pav.).



14 pav. Organizacijos kultūros vertybių įtaka verslo modelio keitimui (sudaryta pagal Hock et al., 2016)

Strategijos jautrumas (suvokimas) –reiškia, jog įmonė įvertindama verslo aplinkos pokyčius ir savo galimybes apibrėžia ir įgyvendina tinkamą strategiją. Kolektyvinį įsipareigojimą lemia tinkamai formuojama organizacijos kultūra (vertybės, misija/ vizija, tikslai, darbuotojų įtraukimas/ motyvacija ir t.t.), tai skatina darbuotojus įsipareigoti, prisiimti asmeninę atsakomybę už atliekamą darbą ir įmonės tikslų įgyvendinimą. Išteklių tekamumas reiškia, jog ištekliai pasiekiami įmonės darbuotojams mokantis, keliant kompetenciją, įgyjant naujas žinias ir gebėjimus. Tokiu būdu įmonė kaupia ir efektyviai panaudoja savo išteklius.

Taigi Hock et al. (2016) pateikia kiek kitokią požiūrį į tai, kokie yra organizacijos kultūros palankios verslo modelio pokyčiams bruožai lyginant su Flamholtz & Randle (2012), bei su organizacijos kultūros tipologija pagal Armstrong (2006), Schein (2004). Pagal Hock et al. (2016) organizacijos lankstumas, vidinės komunikacijos atvirumas, tarpfunkcinis bendradarbiavimas yra susijęs su strategijos jautrumo, kolektyviniu įsipareigojimu, išteklių tekamumu kas turi tiesioginį poveikį tam, kaip sėkmingai ir lengvai vykdomi verslo modelio pokyčiai. Vis tik galima aptikti tokių organizacijos kultūros bruožų skirstymo panašumų su Flamholtz & Randle (2012) įvardintais organizacijos kultūros bruožais ir į žmones orientuotos organizacijos kultūros tipu (6 lentelė). Taigi galima teigti, jog aptarti autoriai nagrinėjantys verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros tematiką panašiai traktuoja tokios organizacijos kultūros bruožus, akcentuoja *vidinės komunikacijos, bendradarbiavimo* bruožus. Be to,

svarba suteikiama ir *organizacijos lankstumui, rūpinimuisi darbuotojais*. Daroma išvada, jog šie bruožai gali būti traktuojami kaip verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožai.

6 lentelė. Verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožų apibendrinimas
(sudaryta autorės)

Organizacijos kultūros bruožai	Pagal Hock et al. (2016)	Į žmones orientuota organizacijos kultūra pagal Armstrong (2006), Schein (2004)	Pokyčiams palanki organizacijos kultūra pagal Flamholtz & Randle (2012)
Organizacijos lankstumas	Organizacija atvira pokyčiams; didelis darbuotojų lankstumas.		Greta reakcija į rinkoje vykstančius pokyčius; Įsipareigojimų vartotojų atžvilgiu laikymasis
Vidinė komunikacija	Vidinės komunikacijos atvirumas Efektyvus dalijimasis informacija Didelė reikšmė suteikiama informacijos srautams	Atvira komunikacija nukreipta į darbuotojų poreikius; Darbuotojų informavimas apie organizacijos tikslus, siekius;	Su darbuotojai greitai ir efektyviai komunikuojama apie pokyčius; Atitikimas, tarp tai, ką lyderiai kalba ir kaip veikia;
Bendradarbiavimas	Tarpfunkcinis Bendradarbiavimas; tarpfunkcinės komandos	Bendradarbiavimo svarba organizacinėje kultūroje ; Stipri kolektyviškumo dvasia Demokratizuotas sprendimų priėmimas	Darbuotojams atlyginama pagal jų veiklą
Požiūris į planavimą ir politiką			Už gerą planavimą yra atlyginama Nuoseklus įmonės politikos taikymas
Rūpinimasis darbuotojais		Rūpinamasi darbuotojų ugdymu, adaptacija	Darbuotojų kaip svarbiausio išteklius traktavimas

Analizuojant šiuos bruožus ir tai, kokie įvardinti 4 lentelėje organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams aspektai, galima nubrėžti sąsajas tarp šių klasifikacijų ir apibendrintai išryškinti tokius įmonėje vykstantiems pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožus:

1. *Vidinė komunikacija*, kuri lemia:

- a. kiek pokyčių vizija, strategija, tikslai yra aiškūs organizacijos nariams;
- b. Kiek darbuotojai turi informaciją apie vykstančius pokyčius, jų procesus, pasekmes, t.y. kiek komunikacija vykstant pokyčiams yra atvira;
- c. Kiek teigiamas yra darbuotojų požiūris į vykstančius pokyčius;

2. *Bendradarbiavimas*: kiek pokyčių srityje veikia komandos, vienijančios darbuotojus; kiek priimant sprendimus įtraukiami darbuotojai ir atsižvelgiama į jų nuomonę; kiek darbuotojai yra vieningi, bendradarbiauja tarpusavyje; ar pokyčiai neskaldo organizacijos;
3. *Rūpinimasis darbuotojais*: kiek darbuotojai traktuojami kaip svarbiausias ištekulius; kiek skiriama dėmesio jų ugdymui pokyčių kontekste; kiek darbuotojai motyvuojami veikti pokyčių kontekste;
4. *Organizacijos lankstumas*, t.y. kiek organizacijos filosofija, dominuojantys požiūriai, vertybės, turima praktika ir patirtis yra susijusi su naujovėmis, pokyčiais.

Šie bruožai turėtų būti implikuoti į organizacijos kultūros elementus, kurie, remiantis E. Schein (2004), apima bazinių įsitikinimų, vertybių ir artefaktų lygmenis.

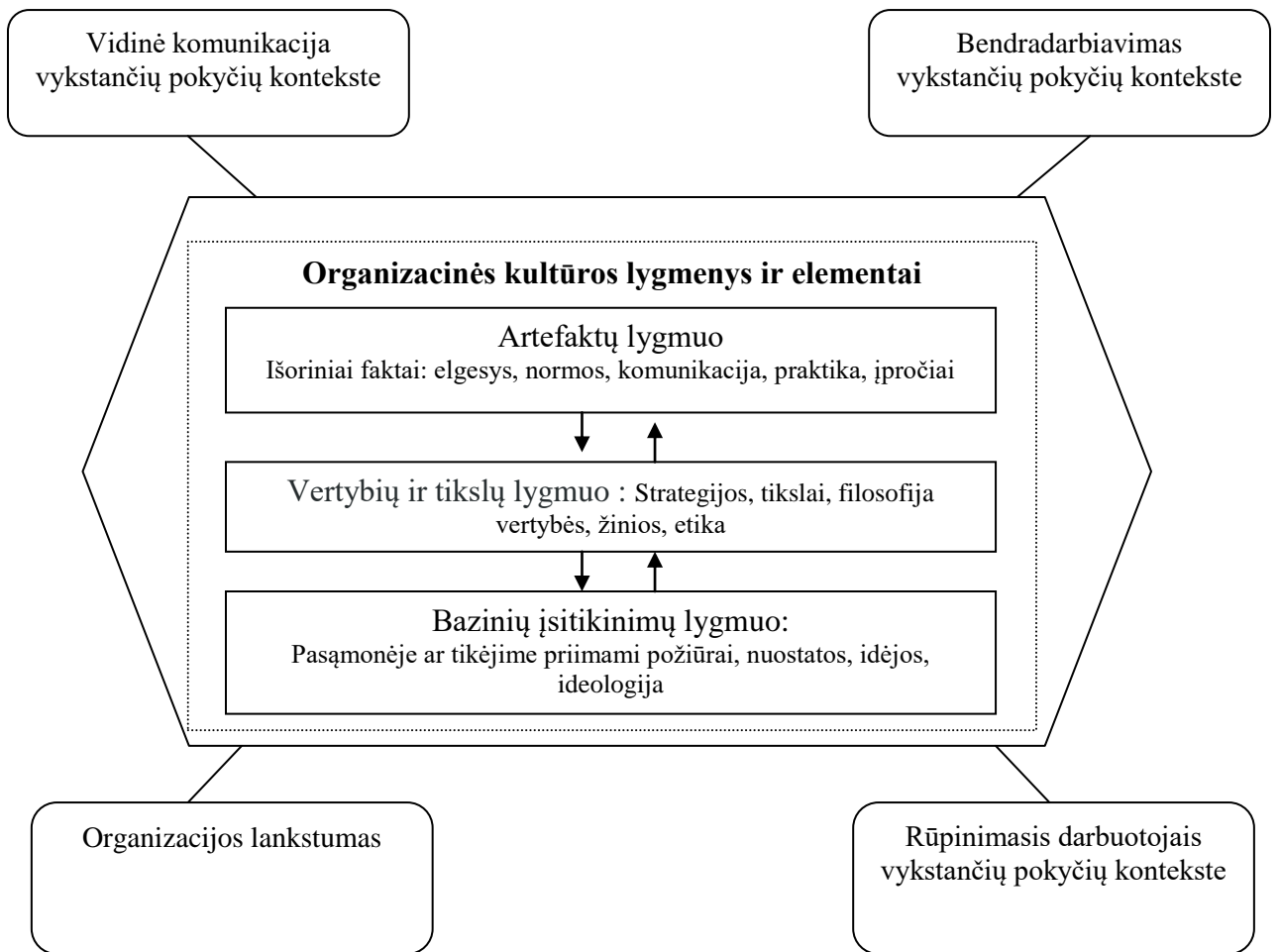
2.4. Verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros teorinis modelis

Atlikus teorinę verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros analizę, apibendrinami aptarti teoriniai sprendimai ir parengiamas teorinis modelis (žr. 15 pav.). charakterizuojant organizacijos kultūros lygmenis ir elementus vadovaujamosi klasikiniu Schein (2004) organizacijos kultūros modeliu, t.y. išskiriami bazinių įsitikinimų, vertybių ir tikslų, bei artefaktų lygmenys turintys atitinkamus elementus.

Remiantis atlikta analize, daroma išvada, jog verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra – turinti bruožus, minimus Hock et al. (2016), Armstrong (2006), Schein (2004), Flamholtz & Randle (2012), t.y. kurioje *orientuojamasi į organizacijos lankstumą, vidinę komunikaciją, vidinį bendradarbiavimą, rūpinimąsi darbuotojais ir jų poreikiais* (žr. 6 lentelė).

Šie bruožai detalizuoti atsižvelgiant į Ashkanasy et al. (2011); Schein (2010); Driskill & Brenton (2010), Vveinhardt (2011); Šimanskienė (2008), Gross (2013); Shin et al. (2012), Schabracq (2009); Hogan & Coote (2014); Peterson (2011) įvardintus aspektus kuriais organizacijos kultūra daro teigiamą poveikį verslo modelių pokyčiams (žr. 4 lentelė).

Pažymėtina, jog verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožai - organizacijos lankstumas, vidinė komunikacija, bendradarbiavimas, rūpinimasis darbuotojais - pagal organizacijos kultūros lygmenų modelį (Schein, 2004) turėtų reikštis bazinių įsitikinimų, vertybių ir tikslų, bei artefaktų lygmenimis.



15 pav. Apibendrintas teorinis verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros modelis
(sudaryta autorės)

Šio teorinio modelio pagrindu gali būti atliekami empiriniai tyrimai vertinant, kiek organizacijos kultūra yra palanki verslo modelių pokyčiams.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO VERSLO MODELIO POKYČIAMS TYRIMO METODOLOGIJA

Verslo įmonėse verslo modelio pokyčiai įgauna įvairų pobūdį. UAB „Girteka logistics“, dirbanti transportavimo ir logistikos paslaugų sektoriuje, stengiasi reaguoti į verslo pokyčius ir koreguoti pasiūlymą vartotojams sukuriant naujas paslaugų teikimo galimybes. Pastaruosius metus UAB „Girteka logistics“ vykdė verslo modelio keitimą tuo, jog iš esmės pakoregavo savo veiklos procesus įsteigdama naują logistikos centrą, kuris leido perskirstyti transporto srautus, siūlyti sandėliavimo paslaugas, sukurti papildomą vertę vartotojams, pagreitinant paslaugų teikimą. Be kita ko, vykdomas organizacijos pertvarkymas, dalis darbuotojų yra iškeliami dirbti į kitus skyrius kituose miestuose. Pagal verslo modelio pokyčių apibrėžimą tai gali būti apibrėžiama kaip pokyčiai procesų ir vertės pasiūlymo vartotojams srityje. Šie pokyčiai daro poveikį didelei daliai įmonės darbuotojų. Tam, kad būtų užtikrintas kuo greitesnis ir sklandesnis verslo modelio pokyčių įgyvendinimas, svarbu įvertinti organizacijos kultūros poveikį ir nustatyti, kokie yra UAB „Girteka logistics“ organizacijos kultūros bruožai, ir kiek jie padeda vykdyti verslo modelio pokyčius.

Tyrimo tikslas - įvertinti, kiek verslo modelio pokyčiams palanki organizacijos kultūra Lietuvos transportavimo ir logistikos paslaugų sektoriaus įmonėje UAB „Girteka logistics“.

Tam, kad pasiekti tyrimo tikslą, formuluojami **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti, kiek organizacijoje užtikrinama pokyčiams palanki vidinė komunikacija;
2. Nustatyti, kiek organizacijoje užtikrinamas bendradarbiavimas pokyčių kontekste;
3. Įvertinti, kiek organizacijoje vykstant pokyčiams rūpinamasi darbuotojais;
4. Įvertinti, kiek organizacijoje svarbus jos lankstumas.

Tyrimo metodas. Taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Nuspręsta atlikti UAB „Girteka logistics“ darbuotojų apklausą. Šis tyrimas atliekamas įvertinant organizacijos kultūros bruožus. Anketinės apklausos metodas plačiai taikomas organizacinės kultūros tyrimuose (Ashkanasy et al., 2011; Schein, 2010; Gross, 2013); Schabracq, 2009). Šis metodas padeda išsiaiškinti organizacijos narių požiūrį į organizacijos kultūrą, nustatyti kiekybines tendencijas, dėl to yra tinkamas atlikti šį tyrimą. Įvertinus organizacijos kultūrą, nustačius, kokie yra jos bruožai ir kiek jie atitinka 14 paveiksle pateiktus organizacijos kultūros bruožus. Šio tyrimo rezultatų pagrindu galima įvertinti, ar įmonės organizacijos kultūra yra palanki vykdomiems verslo modelio pokyčiams. Statistiškai įvertinus sąsajas tarp to, kaip vertinami vykstantys pokyčiai ir kokie išskiriami organizacijos kultūros bruožai, daroma išvada dėl to, koks yra organizacijos kultūros poveikis verslo modelio pokyčiams.

Tyrimo instrumentai. Tyrimo instrumentų klausimai formuluojami vadovaujantis 14 paveiksle pateiktu apibendrintu teoriniu organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams. Darbuotojų apklausos anketos pagrindimas pateiktas 7 lentelėje.

Anketos klausimai suformuluoti remiantis Hock et al. (2016), Ashkanasy et al. (2011); Schein, 2010); Vveinhardt (2011); Šimanskienė (2008); Driskill & Brenton (2010), Flamholtz & Randle (2012) taikytomis savo tyrimuose anketų klausimais; klausimai perfrazuoti suformuluojant teiginius, kuriuos respondentų prašoma įvertinti pagal 5-balę Likerto skalę („labai sutinku“, „didžia dalimi sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „didžia dalimi nesutinku“, „visai nesutinku“).

7 lentelė. Darbuotojų apklausos anketos pagrindimas (sudaryta autorės)

Tiriamieji kriterijai	Org. Kultūros lygmenys	Klausimai
Vidinė komunikacija	Požiūriai, idėjos Tikslai, vertybės, nuostatos Praktika, normos, patirtis	1. Įmonėje vertinama atvira ir skaidri komunikacija. 2. Aš gerai suprantu įmonės tikslus ir siekius. 3. Mano tikslai atitinka įmonės tikslus. 4. Aš gerai suprantu vykstančių pokyčių tikslus. 5. Man darbui reikalinga informacija mane pasiekia greitai. 6. Aš žinau, kaip vykdomi pokyčiai. 7. Įmonėje vykstantys pokyčiai manęs negąsdina. 8. Aš pritariu įmonėje vykstantiems pokyčiams. 9. Manau, jog organizacija gaus naudos iš vykstančių pokyčių. 10. Aš žinau, kaip pokyčiai paveiks mano darbą. 11. Jeigu kyla neaiškumų dėl vykstančių pokyčių, galiu kreiptis į vadovus.
Bendradarbiavimas	Požiūriai, idėjos Tikslai, vertybės, nuostatos Praktika, normos, patirtis	12. Įmonėje akcentuojama bendradarbiavimo svarba. 13. Įmonėje didelė reikšmė skiriama tarpfunkcinėms komandoms. 14. Įmonės darbuotojai yra vieningi. 15. Aš į kitus įmonės darbuotojus žvelgiu kaip į kolegas, o ne konkurentus. 16. Aš linkęs bendradarbiauti su kitais darbuotojais. 17. Vykstantys pokyčiai nėra organizaciją skaldantis veiksnys. 18. Įgyvendinant pokyčius įmonėje veikia specialiai suburtos komandos. 19. Galiu sakyti, jog organizacija sutelkta vykstantiems pokyčiams. 20. Aš esu įtrauktas į vykstančių pokyčių sprendimų priėmimą. 21. Aš esu įtrauktas į vykstančių pokyčių organizacinius klausimus.
Rūpinimasis darbuotojais	Požiūriai, idėjos Tikslai, vertybės, nuostatos Praktika,	22. Darbuotojai įmonėje yra svarbiausias išteklius. 23. Vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais. 24. Galiu sakyti, jog ši organizacija rūpinasi savo darbuotojais. 25. Vykdydami pokyčius vadovai atsižvelgė į tai, kad nepablogėtų darbuotojų darbo sąlygos. 26. Vadovai motyvuoja, kad darbuotojai prisijungtų prie pokyčių

	normos, patirtis	įgyvendinimo. 27. Vadovai rūpinasi, kad aš turėčiau tas kompetencijas, kurių man reikės po pokyčių įgyvendinimo. 28. Vadovai vykdo pokyčius atsižvelgdami į darbuotojų stipriausias puses. 29. Aš esu pasirengęs vykstantiems įmonėje pokyčiams. 30. Aš nesipriešinu įmonėje vykstantiems pokyčiams 31. Įmonėje vykstantys pokyčiai neskatina manęs ieškoti kitų karjeros perspektyvų. 32. Dėl vykstančių pokyčių mano darbo sąlygos nepablogės.
Organizacijos lankstumas	Požiūriai, idėjos Tikslai, vertybės, nuostatos Praktika, normos, patirtis	33. Įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybiškas požiūris. 34. Įmonėje vertinamas darbuotojų lankstumas. 35. Įmonė yra atvira pokyčiams ir inovacijoms. 36. Pokyčiai įmonėje vykdomi aiškiai apibrėžus tikslus. 37. Atsinaujinimas yra svarbi organizacijos vertybė. 38. Įmonė turi pokyčių vykdymo patirties. 39. Pokyčių eigos valdymo priemonės įmonėje tinkamai pasirinktos.

Taigi į anketą įtraukti 39 teiginiai apie organizacijos kultūrą vykstančių pokyčių kontekste. Taip pat į anketą įtraukiami klausimai apie darbuotojo išsilavinimą, darbo stažą.

Tyrimo imtis ir atranka. Anketinės apklausos respondentų skaičius (tyrimo objekto imtis) nustatytas pagal Paniotto formulę, kad būtų užtikrintas tyrimo patikimumas.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1 / N} \quad (\text{Kardelis, 2007})$$

Kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius); Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – tiriamos visumos narių skaičius– generalinės visumos dydis.

Taikytas tyrimo imties atrankos metodas – netikimybinė atranka, pagal patogiosios atrankos principą.

Nuspręsta apklausą atlikti UAB „Girteka Logistics“ Šiaulių padalinyje, kuris veiklą pradėjo tik 2016 m. viduryje, ofisų centras atidarytas rugsėjo mėn. Šiuo metu centre dirba apie 190 darbuotojų, jų skaičius nuolat keičiasi, turi augimo tendenciją, nes kuriamos naujos funkcijos ir darbo vietos, darbuotojai keliama iš kitų padalinių. Daugelis darbuotojų vienaip ar kitaip susiduria pokyčiais susijusiais su šio centro veikla, nes keitėsi tiek funkcijos, tiek darbo specifiška, tiek procesai, tiek ir geografinė darbo vieta. Nuspręsta į apklausą netraukti tų darbuotojų, kurie iki šio centro atidarymo UAB „Girteka Logistics“ nei vienoje iš įmonių nedirbo. Tikslių duomenų nėra, bet apytiksliai tyrimo populiaciją sudaro apie 130 darbuotojų. Apskaičiavus pagal Paniotto formulę gaunama, jog reikia apklausti tokį skaičių darbuotojų:

$$1 / (0,05^2 + 1 / 130) = 98$$

Išplatinta 100 užklausių dėl anketos atlikimo, tačiau sulaukta 72 anketų. Tai lemia didesnį paklaidos dydį, todėl darbo rezultatai patikimi tirtos tyrimo imties, o ne visos UAB „Girteka Logistics“ naujo skyriaus personalo visumos atžvilgiu. Tai galima traktuoti kaip pirmines tendencijas, kurios galėtų būti tikrinamos atliekant didesnės apimties tyrimus.

Tyrimo eiga. Siekiant apklausą atlikti kuo greičiau, apklausos anketa patalpinta internete svetainėje www.apklausk.lt. Užklausa su prašymais sudalyvauti apklausoje siųstos potencialiems respondentams elektroniniu paštu. Tyrimas vykdytas 2016 m. gruodžio mėn.

Tyrimo rezultatų analizės procedūros. Gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti apskaičiuojant atsakymų pasiskirstymo dažnius, vidurkius. Taikant SPSS.17 programą buvo atliktos kelios sudėtingesnės statistinės analizės procedūros.

Taikant Cronbach alpha testą buvo įvertintas tyrimo anketos skalių patikimumas. Tikrintas visos skalės, t.y. 39 teiginių apie organizacijos kultūrą patikimumas, taip pat atskirai komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo skalės. Kai Cronbach alpha >0,5, skalė laikoma pakankamai patikima. Gauti šie rezultatai:

- Visa skalė: Cronbach Alpha= 0,615.
- Komunikacijos skalė: Cronbach Alpha=0,512.
- Bendradarbiavimo skalė: Cronbach Alpha= 0,689.
- Rūpinimosi darbuotojais skalė: Cronbach Alpha=0,556.
- Organizacinio lankstumo skalė: Cronbach Alpha=0,549.

Taigi skalių patikimumas yra pakankamas. Iš to galima teigti, jog tyrimo anketa gali būti taikoma ir kitokiuose verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros tyrimuose.

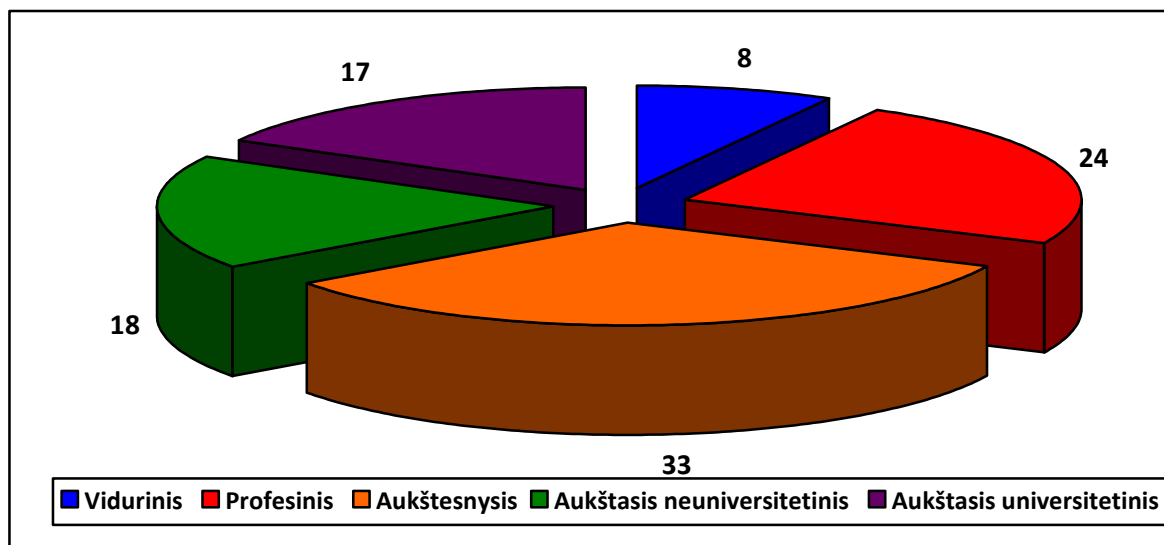
Toliau analizuojant gautus duomenis, buvo vertinama, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant organizacijos kultūros bruožus pagal darbuotojų išsilavinimą ir darbo stažą. Vertinimui apskaičiuoti komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo skalių kiekvieno respondento vidutiniai vertinimai: t.y. sudėti visų komunikacijos aspektų teiginių vertinimai ir padalinti iš į anketą įtrauktų komunikaciją charakterizuojančių teiginių skaičiaus, ir t.t. Taikytas kryžminės (angl. *crosstabs*) analizės metodas, skaičiuotas χ^2 rodiklis. Skirtumas pagal išsilavinimo arba darbo stažo kriterijų laikomas statistiškai reikšmingu jeigu $p < 0,05$.

Toliau ketinta įvertinti, kiek koreliuoja respondentų išreikštas vykstančių pokyčių vertinimas ir vidutiniai komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo vertinimai. Kaip rodiklis įvertinant respondento vertinimą pokyčių atžvilgiu imamas vienas anketos teiginys - „8. Aš

pritarimu įmonėje vykstantiems pokyčiams“. Daroma prielaida, jog šis teiginys geriausiai išreiškia pritarimą vykstantiems pokyčiams, o pritarimas gali būti traktuojamas kaip rodantis palankumą verslo modelio pokyčiams. Pradžioje ketinta vertinti pagal teiginį „30. Aš nesipriešinu įmonėje vykstantiems pokyčiams“, tačiau respondentų, pasakiusių kad priešinasi pokyčiams, buvo mažai, taigi koreliacijos vertinimas nėra tikslingas, dominuoja teigiamas vertinimas, tad koreliacinė analizė šiuo atveju neatskleistų, kaip galimai skiriasi palankumas ir nepalankumas pokyčiams priklausomai nuo komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo vertinimų. Atliekant šią analizę skaičiuotas Spearman koeficientas, nes kintamieji yra ranginiai. Koreliacija vertinama kaip statistiškai reikšminga jeigu $p < 0,05$, taip pat atsižvelgiama į koreliacijos koeficientą (Kardelis, 2007):

- 0,01-0,25 – labai silpna koreliacija;
- 0,26-0,5 – silpna koreliacija;
- 0,51-0,7 – vidutinė koreliacija;
- 0,71-0,9- stipri koreliacija;
- 0,91-1 – labai stipri koreliacija.

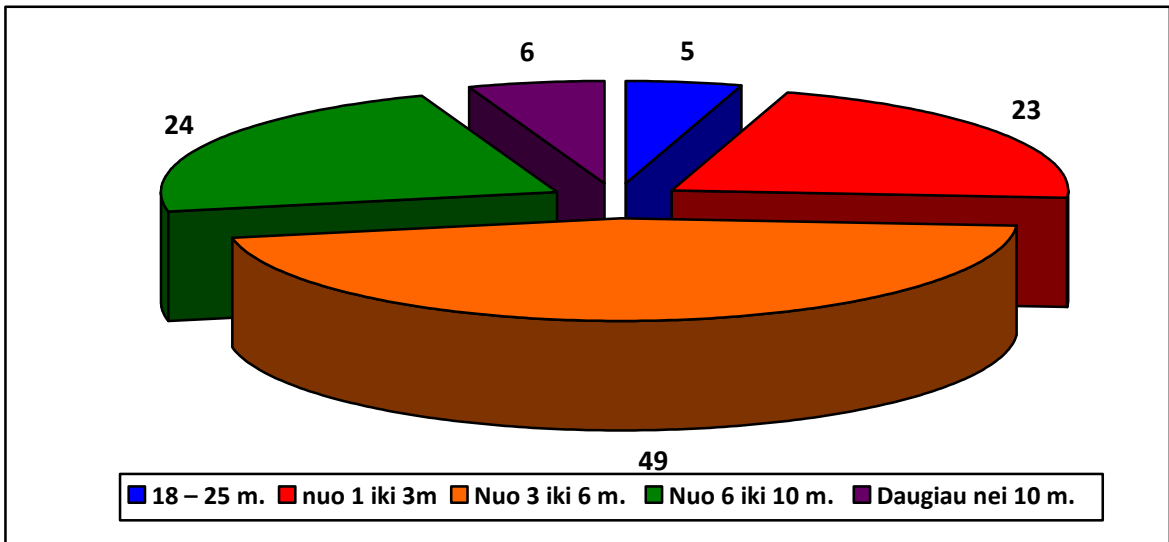
Tyrimo dalyviai. Tyrimo metu pavyko apklausti 72 įmonės darbuotojus, kurių dauguma turėjo aukštesnįjį (33 proc.) arba aukštąjį (35 proc.) išsilavinimą (16 pav.).



16 pav. Respondentų išsilavinimas, proc.

24 proc. respondentų yra įgiję profesinį išsilavinimą, o 8 proc. – vidurinį. Visi apklausoje dalyvavę specialistai turi įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Beveik pusės respondentų darbo stažas šioje įmonėje siekia nuo 3 iki 6 m. (17 pav.).



17 pav. Respondentų stažas įmonėje, proc.

Tačiau tarp respondentų yra ir tokių, kurie įmonėje dirba nuo 6 iki 10 m. (24 proc.) ir net daugiau nei 10 m. (6 proc.).

4. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO VERSLO MODELIO POKYČIAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. UAB „Girteka Logistics“ verslo modelio pokyčio situacijos aprašymas

Veiklos apibūdinimas. UAB „Girteka“ veiklą pradėjo 1996 metais nuo krovinių gabenimo tarptautiniais maršrutais. Per 1996 – 2016 m. laikotarpį UAB „Girteka“ išaugo iki įmonių grupės vykdančios veiklą tarptautiniame lygmenyje, todėl šiandien įmonė yra viena iš pirmaujančių transporto ir logistikos kompanijų Europoje bei NVS regione (UAB „Girteka Logistics“, 2016), turinti 7100 darbuotojų ir veikianti Europoje, Skandinavijoje bei NVS regione, valdanti daugiau nei 6000 transporto priemonių ir daugiau nei 200 000 kv. m logistikos sandėlių erdvės (UAB „Girteka logistics“ veiklos ataskaita, 2015). UAB „Girteka logistics“ yra pagrindinė grupės įmonė.

UAB „Girteka logistics“ didelį dėmesį skiria savo konkurencingumo didinimui bei nuosavo transporto parko pajėgumų išlaikymui atsižvelgiant į rinkos poreikius. UAB „Girteka logistics“ savo veikloje vadovaujasi šiomis vertybėmis (UAB „Girteka logistics“, 2016):

- Patikimumas – vykdo tai, ką pažada, ir nežada to, ko negalim įvykdyti. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo žodžius ir veiksmus tiek prieš klientus, tiek prieš vadovus bei kolegas.
- Bendradarbiavimas – visi kartu siekia bendro tikslo, o ne atskiro skyriaus interesų. Bendradarbiaujant su klientais ir partneriais, stengiasi išsiaiškinti ir suprasti jų poreikius ir problemas.
- Rezultato siekimas – bet kokia įmonės veikla yra nukreipta į tikslą, svarbu ne procesas, o rezultatas.
- Profesionalumas – klientui siūlo optimalius sprendimus, kuriuos įgyvendina kompetentingi darbuotojai, operatyviai ir iki galo sprendžia iškilusias problemas, taikome tai, kas yra pažangiausia, nuolat stengiasi mokytis ir tobulėti.

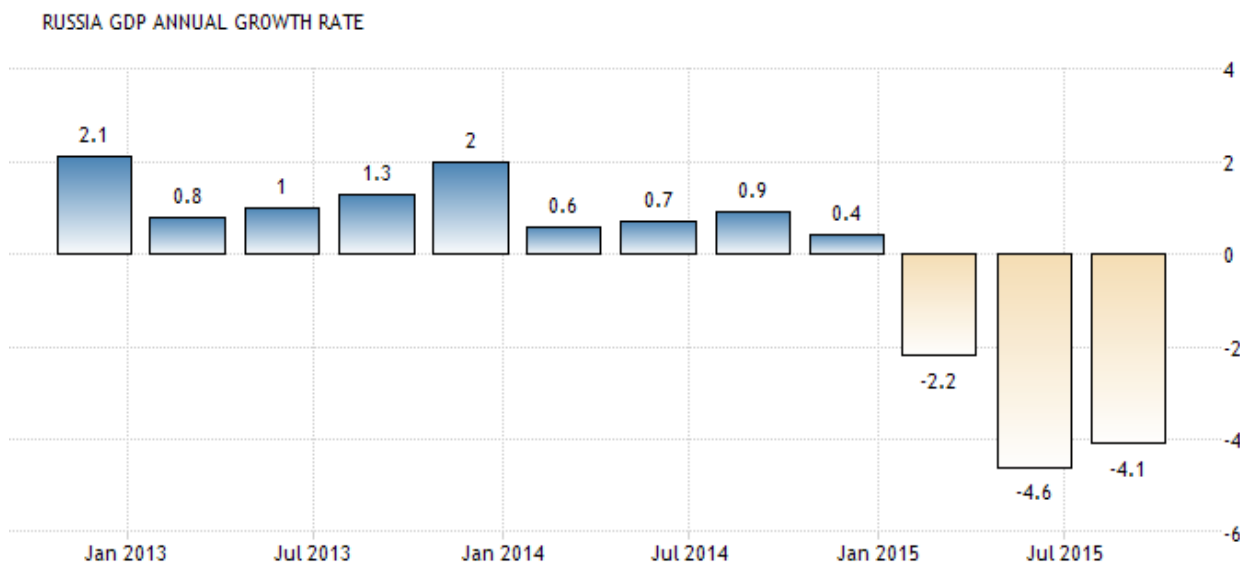
Taigi įmonės deklaruojamos vertybės yra orientuotos į išorinę aplinką, vartotojų poreikių patenkinimą ir plėtrą.

Verslo modelio pokyčius lemia pokyčiai išorinėje aplinkoje, dėl to ji detaliau charakterizuojama.

Pokyčiai politinėje ir ekonominėje aplinkoje. 2013 – 2016 m. UAB „Girteka logistics“ verslo aplinkoje įvyko radikalūs politiniai ir ekonominiai pokyčiai, kurie suformavo naujus iššūkius visam ES logistikos ir krovinių transportavimo sektoriui ir Girteka įmonių grupės veiklai bei sąlygojo UAB „Girteka logistics“ verslo modelio pokyčius.

Politinėje aplinkoje 2013 – 2016 m. pasireiškia neigiamos tendencijos. Įmonės veiklai didžiausią neigiamą poveikį turėjo Rusijos – Ukrainos konfliktas, sukėlęs politinę įtampą tarp ES ir Rusijos. Tai

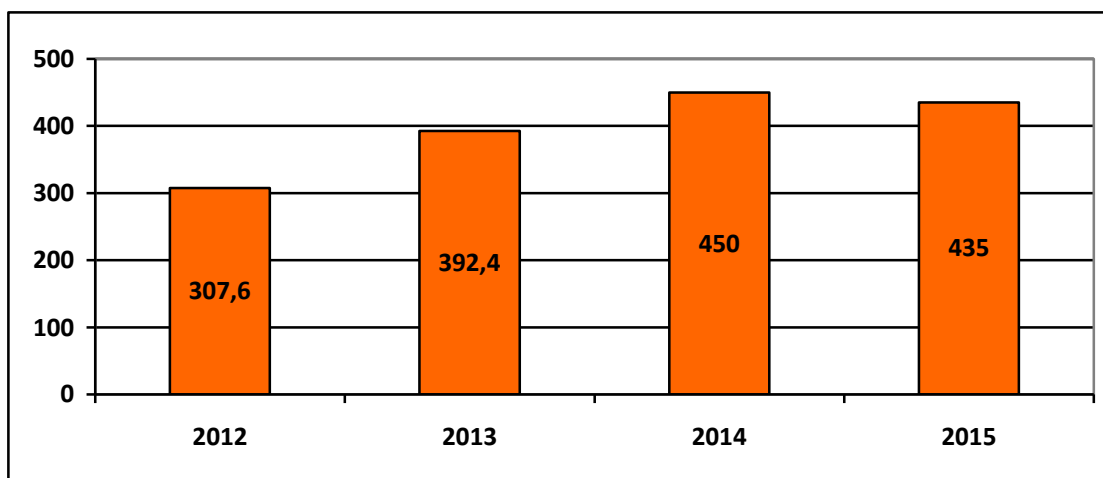
neigiamai paveikė tarptautinę prekybą, nes buvo įvestos ekonominės ir užsienio prekybos sankcijos. UAB „Girteka logistics“ yra išvysčiusi nuolatinių maršrutų tinklą, apimantį Rusiją bei daugelį Europos šalių. 2013-2014 m. situacija Rytų rinkose, Rusijoje ypač pasikeitė. Esminiai pokyčiai transporto rinkoje prasidėjo ne po rugpjūtį Rusijos paskelbto embargo, o anksčiau – prieš metus, po Krymo įvykių, kai pradėjo smarkiai kristi krovinių srautai, dėl rublio nuvertėjimo Rusijos piliečių perkamoji galia smarkiai sumažėjo, nes vartojimas Rusijoje priklauso nuo naftos kainų (Jakubauskas, 2015). Taiga 2014 m. Rusija susidūrė su ekonomikos lėtėjimu, kuris 2015 m. pradžioje perėjo į recesiją. (18 pav.).



18 pav. BVP dinamika Rusijoje 2013 - 2015 m. (Russia GDP Annual Growth Rate 1996-2015, 2015)

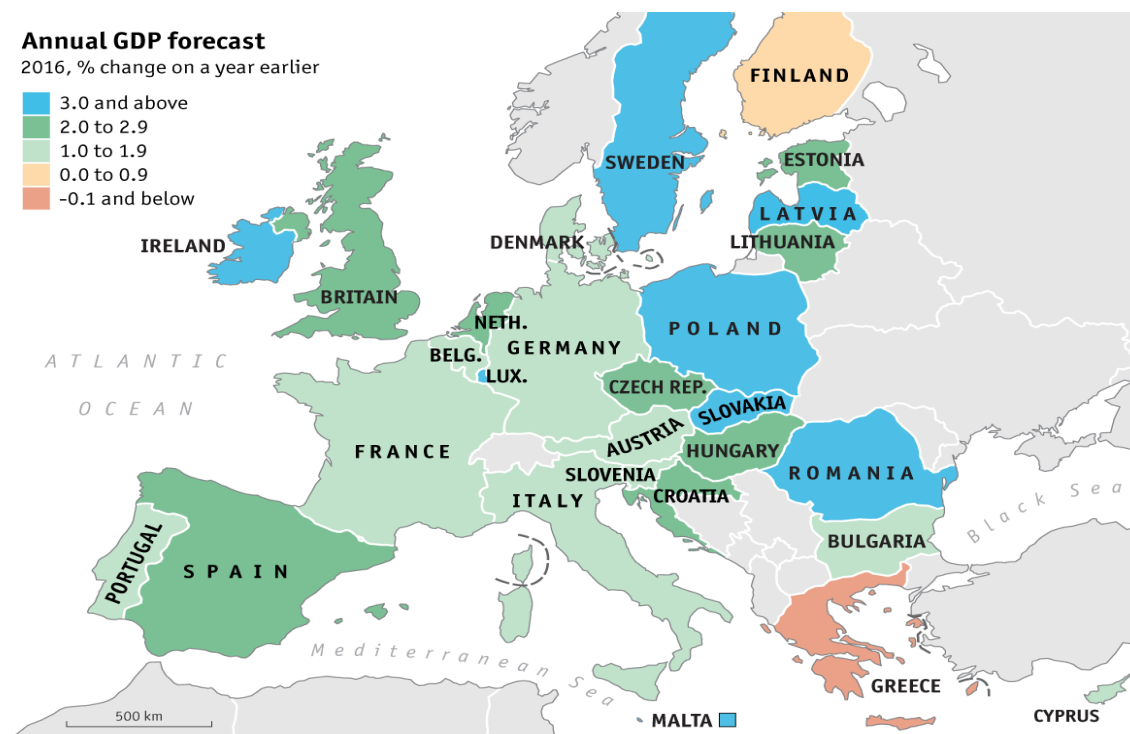
Nors 2016 m. fiksuojamas Rusijos ekonomikos stabilizavimasis, tačiau išliekančios žemos naftos kainos bei taikomos sankcijos neigiamai veikia šios šalies ekonomiką. Todėl artimiausiu laiku krovinių srautai Rusijos kryptimi išliks žemi.

Atsižvelgiant į sudėtingą situaciją rytų rinkose, UAB „Girteka logistics“ veiklą perplanavo, itin didelį dėmesį skyrė Europos bei Skandinavijos rinkoms. Tai lėmė, jog 2014-2015 m. pavyko pasiekti išties gerų rezultatų. 2014 m. apyvarta siekė 450 mln. eurų ir buvo didžiausia per visą įmonės veiklos laikotarpį (19 pav.). Kilus krizinei situacijai susijusiai su Rusija, būtent orientavimasis į stambius klientus Europoje stipriai prisidėjo prie įmonės veiklos sėkmės. Galima vertinti, jog 2014 m. pasiektas apyvartos augimas – tai kelerių metų planavimo ir darbo su pagrindiniais klientais Europoje pasekmė.



19 pav. UAB „Girteka logistics“ apyvarta, mln. eur (Jakubauskas, 2015)

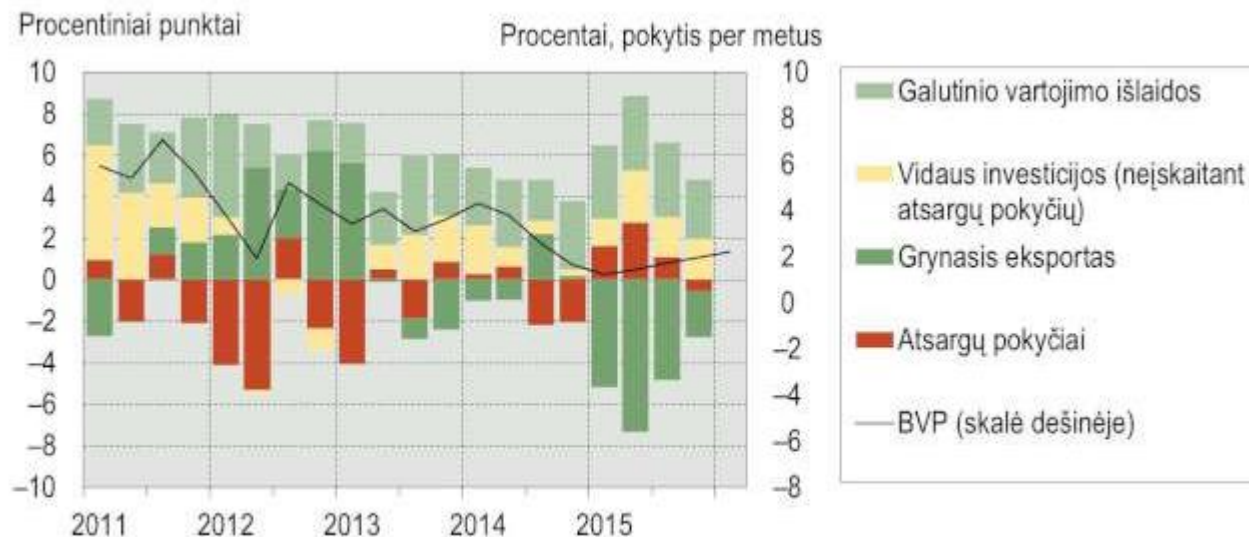
2016 m. daugelyje ES šalių fiksuojamas stabilus, tačiau nežymus ekonomikos augimas (20 pav.).



20 pav. Ekonomikos augimo tempai Europos šalyse 2016 m. (European economic guide: Taking Europe's pulse, 2016)

Taigi ekonomikos stabilizavimasis ES teigimai veikia UAB „Girteka logistics“ veiklą, tačiau lėtas ekonomikos ir tarptautinės prekybos augimas sąlygoja stiprią konkurenciją logistikos ir krovinių transportavimo paslaugų rinkoje. Todėl UAB „Girteka logistics“ susiduria su poreikiu reaguoti į pokyčius vykstančius verslo aplinkoje.

Kalbant apie Lietuvos ekonominę situaciją, po 2011 – 2012 m. spartaus BVP augimo, 2014 – 2015 m. ekonomikos augimas sulėtėjo ir sudarė 3,7 proc. ir 1,6 proc. augimą per pastaruosius metus (21 pav.).



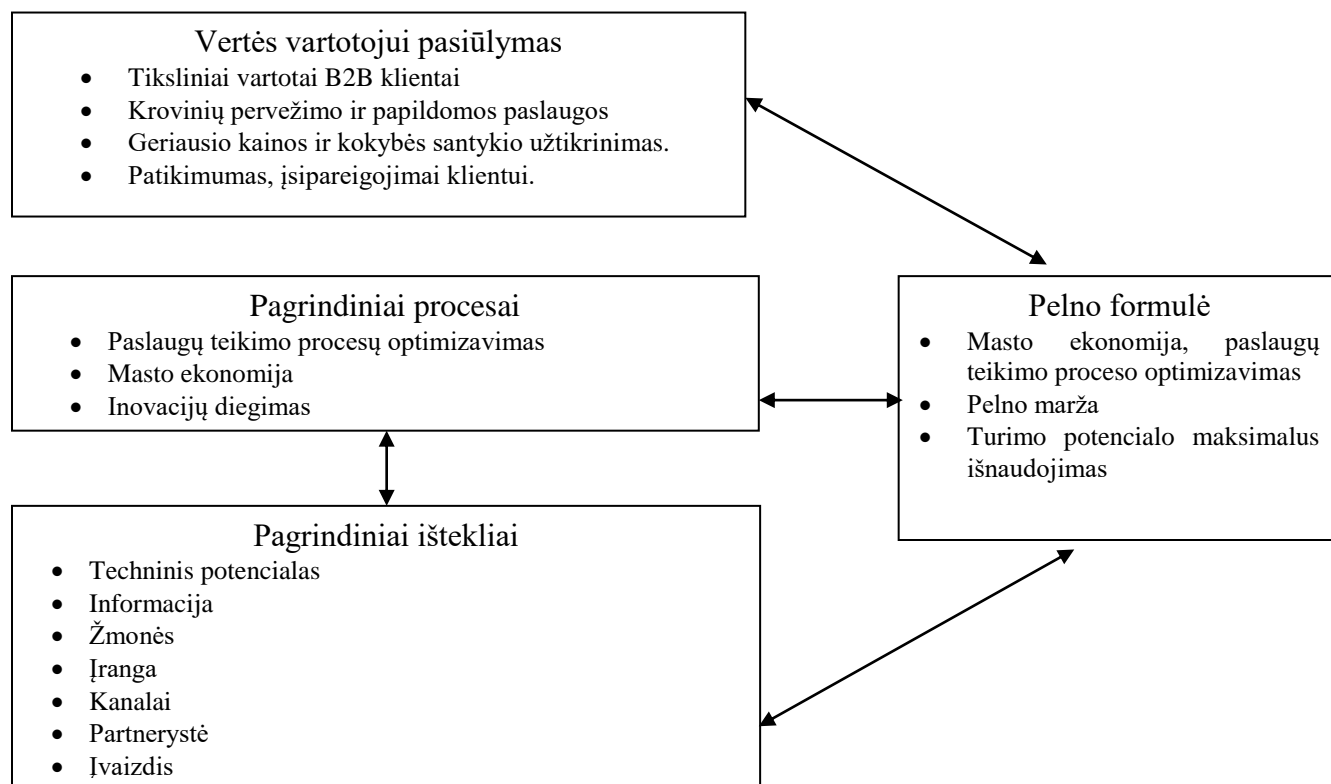
21 pav. BVP kaitos veiksniai (išlaidų metodu) (Lietuvos bankas, 2016)

Lietuvos bankas (2016) nurodo, jog „svarbių Lietuvos prekybos partnerių ekonomika kyla arba ekonominės veiklos aktyvumas nemažėja tiek, kiek mažėjo praėjusiais metais“, o tai yra svarbi prielaida šalies ekonomikos augimui, kuris 2016 metams žadamas 2,6 proc. Lėtas šalies ekonomikos augimas lemia, jog transportavimo ir logistikos įmonės stiprina savo pajėgumus tarptautiniu lygmeniu. Sparčios permainos verslo aplinkoje, konkurencijos stiprėjimas tarptautiniame lygmenyje UAB „Girteka logistics“, politinė įtampa regione, formuoja verslo aplinkos neapibrėžtumą. UAB „Girteka logistics“ susiduria su poreikiu keisti verslo modelį prisitaikant prie kintančių verslo sąlygų.

UAB „Girteka logistics“ verslo modelio pokytis. UAB „Girteka logistics“ 2013 – 2016 m., kaip ir kitos logistikos bei krovinių transportavimo rinkoje veikiančios įmonės, susidūrė su kardinaliais pokyčiais verslo aplinkoje, kuriuos atskleidė ekonominės, politinės aplinkos analizė. ES ir Rusijos taikomos sankcijos smarkiai sumažino krovinių srautus bei sąlygojo poreikį UAB „Girteka logistics“ stiprinti savo pozicijas ES ir Skandinavijos šalių rinkose.

Lėtas ES šalių ekonomikos augimas lemia lėtą logistikos paslaugų ir gabenamų krovinių apimčių augimą. Dėl to konkurencija ES logistikos paslaugų rinkoje turi stiprėjimo tendenciją. UAB „Girteka logistics“ siekdama stiprinti savo pozicijas rinkoje ir didinti konkurencingumą įgyvendina savo verslo modelio pokyčius.

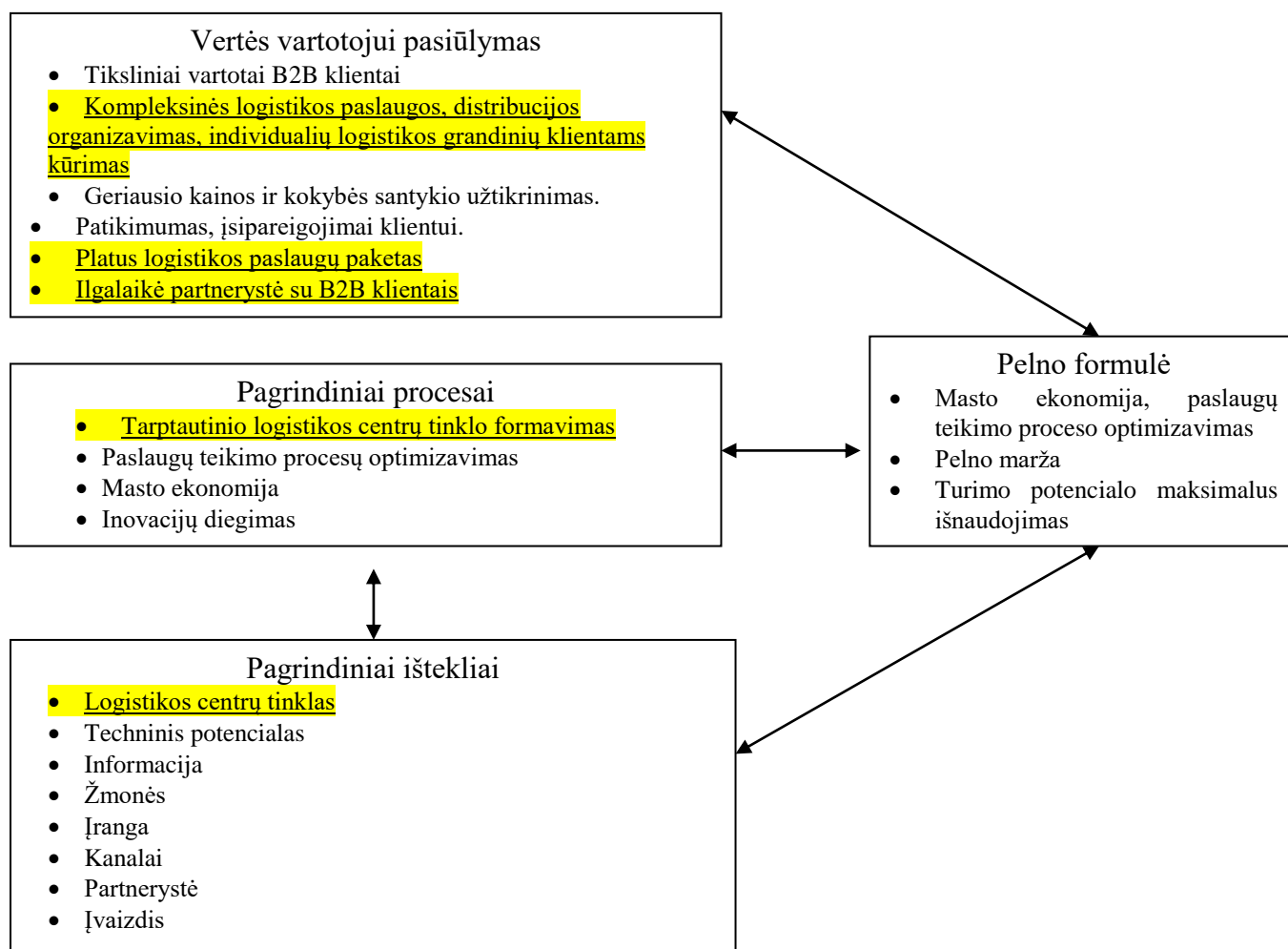
2005 - 2010 m. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis buvo grindžiamas krovinių transportavimo paslaugų teikimu užtikrinant geriausią kainos ir kokybės santykį klientams. Krovinių transportavimas UAB „Girteka logistics“ buvo pagrindinė teikiama paslauga. Taikant Johnson & Lafley (2010) verslo modelio koncepciją, sudaromas įmonės verslo modelis šiuo laikotarpiu (22 pav.).



22 pav. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis 2005 - 2010 m. (sudaryta autorės)

2005 - 2010 m. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis buvo grindžiamas specializacija krovinių pervežimuose siekiant masto ekonomijos ir užtikrinant geriausią kainos ir kokybės santykį. Sukurtas verslo modelis tuo metu labiausiai atitiko tikslinių segmentų poreikius. UAB „Girteka logistics“ 2005 - 2010 m. orientavosi į B2B (verslas – verslui) klientus, kurie vykdė importo ir eksporto veiklą, todėl jiems buvo reikalingos nuolatinės krovinių transportavimo paslaugos. UAB „Girteka logistics“ siūlė šiems klientams nuolatinio bendradarbiavimo paslaugas, kas užtikrino stabilias ir prognozuojamas pajamas. UAB „Girteka logistics“ sukurtos verslo modelio esmę sudarė masto ekonomija pasiekama užsitikrinant dideles krovinių gabenimo apimtis ir maksimaliai išnaudojant turimus visų rūšių pajėgumai bei orientuojantis į nuolatinę plėtrą. UAB „Girteka logistics“ 2005 - 2010 m. metais įgyvendinta įvertinant rinkos tendencijas ir užsitikrinant greitą investicijų atsipirkimą. Todėl net ekonominės krizės laikotarpiu įmonė sugebėjo užsitikrinti pakankamai stabilią veiklą.

Tačiau jau ekonominės krizės laikotarpiu ėmė ryškėti pokyčiai UAB „Girteka logistics“ verslo aplinkoje, augo kompleksinių logistikos paslaugų paklausa, o po ekonominės krizės konkurencija dar labiau sustiprėjo. Po ekonominės krizės Lietuvoje ir kitose ES šalyse savo veiklą aktyviai ėmė vystyti nedidelės krovinų pervežimo įmonės, konkuruojančios paslaugų kaina, o lėtas ekonomikos atsigavimas ES šalyse neužtikrino spartaus logistikos ir krovinų transportavimo paslaugų paklausos augimo. Atsižvelgdama į pokyčius aplinkoje, UAB „Girteka logistics“ verslo modelis kito. Pagrindinis dėmesys sutelktas į kompleksinių logistikos paslaugų vystymą ir pridėtinės vertės B2B klientams kūrimą (23 pav.).



Pastaba: geltonai pažymėti verslo modelio pakeitimai lyginant su 22 pav.

23 pav. UAB „Girteka logistics“ verslo modelis formuojamas nuo 2010 m. (sudaryta autorės)

UAB „Girteka logistics“ įgyvendinant verslo modelio pokyčius ypatingą dėmesį skyrė logistikos centrų tinklo kūrimui užsitikrinant galimybę teikti platų logistikos paslaugų paketą ES ir Skandinavijos šalių B2B klientams. Įgyvendinant UAB „Girteka logistics“ verslo modelio pokyčius vykdomi didelio masto vidiniai pokyčiai apimantys organizacinės kultūros, paslaugų teikimo, darbo organizavimo,

komunikacijos ir kitokio tipo pokyčius. Naujausias tokio pokyčio atvejis yra logistikos centro atidarymas Šiauliuose, įvykęs 2016 m. viduryje, ofisų centras atidarytas rugsėjo mėn. Šis naujas logistikos centras yra daugiafunkcinis centras (UAB „Girteka logistics“, 2016). 9000 kv. m. plotą užimantis pastatas talpina administracijos patalpas, ofisų centrą, moderniausią Rytų Europoje vilkikų ir puspriekabių aptarnavimo centrą. Naujose patalpose sujungtas padalinys su Klaipėdos padaliniu. Iki šiol vyksta naujų darbuotojų perkėlimas iš kitų padalinių, naujų darbuotojų paieška, vis dar vyksta procesų ir funkcijų diegimo veiksmai, tai, kas formuoja specifinį šio verslo cento verslo modelį.

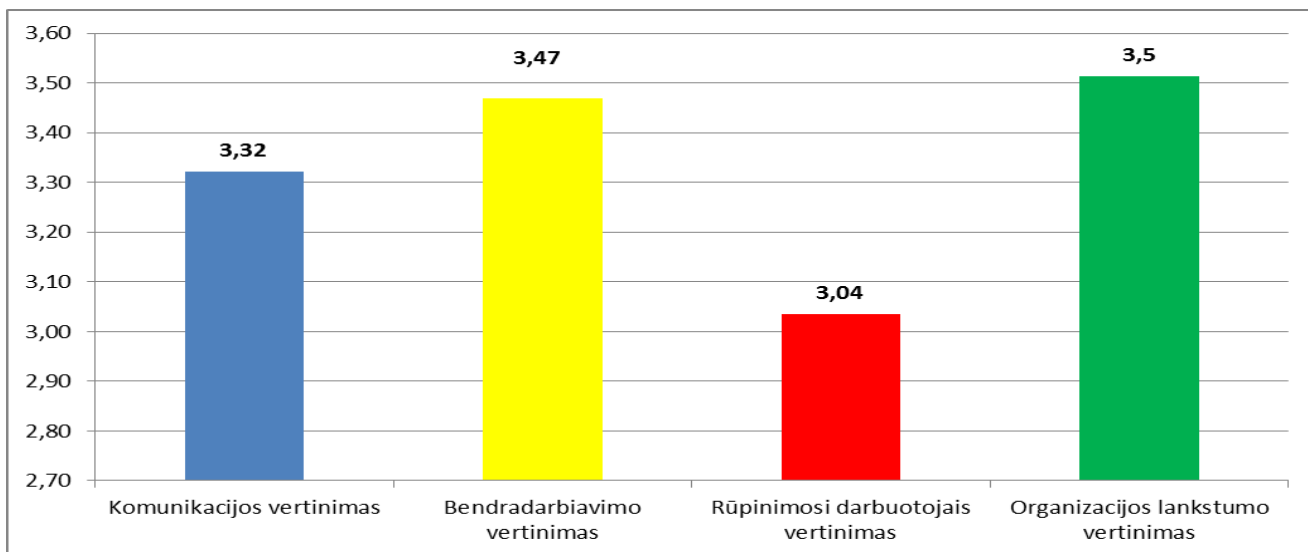
Šių pokyčių, kaip ir verslo modelio pokyčių įgyvendinimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo esamos organizacijos kultūros, gebėjimo parengti darbuotojus vykstantiems pokyčiams, paskatinti susitelkti užtikrinant tapatumo jausmą, formuoti ryšius tarp organizacijos ir darbuotojų individualių tikslų, efektyviai išnaudoti turimus įmonės išteklius siekiant rezultato. Todėl UAB „Girteka logistics“ įgyvendinant verslo modelio pokyčius svarbu įvertinti kiek yra palanki įmonės organizacinė kultūra šių pokyčių įgyvendinimui ir imtis priemonių palankios verslo modelio pokyčiams organizacinės kultūros formavimui.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Atlikus tyrimo duomenų analizę, tyrimo duomenys pateikiami pagal išskirtus organizacinės kultūros bruožų grupes (vidinė komunikacija, bendradarbiavimas, rūpinimasis darbuotojais, organizacijos lankstumas), kurie vertinami pagal tris organizacijos kultūros lygmenis: bazinių įsitikinimų lygmuo; vertybių ir tikslų lygmuo; artefaktų lygmuo.

Vidurkių analizė rodo, jog taigi bendradarbiavimas, organizacijos lankstumas vertinami geriau nei vidutiniškai, komunikacija ir rūpinimasis darbuotojais. Prasčiausiai vertinamas organizacijos kultūros bruožas yra rūpinimasis darbuotojais (24 pav.).

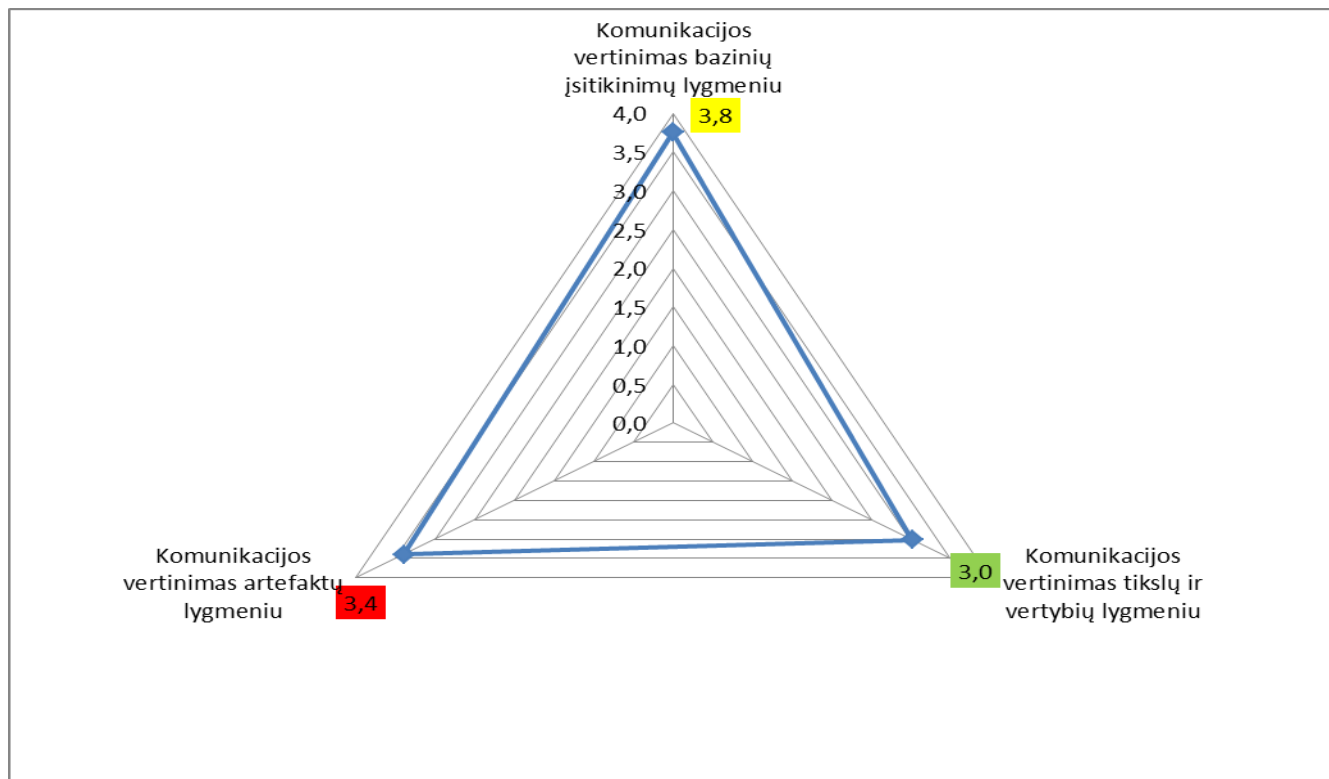
Toliau detaliam vertinamam, kiek kiekvienas verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros bruožas reiškiasi UAB „Girteka logistics“ veikloje.



24 pav. Organizacijos kultūros bruožų vertinimas, vidurkiai

Vidinės komunikacijos tyrimo duomenų analizė.

Vidurkių analizė atskleidžia, kiek atskiri vidinės komunikacijos aspektai yra reikšmingi įmonėje (25 pav.).



Pastaba: geltona – OK bazinis lygmuo; žalia- OK vertybių ir tikslų lygmuo; raudona – OK artefaktų lygmuo

25 pav. Komunikacijos aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas (vidurkiai)

Komunikacijos vertinimas bazinių įsitikinimų lygmeniu vertinamas geriausiai (3,8 balai iš 5), taigi galima teigti, jog šioje įmonėje vertinama atvira ir skaidri komunikacija: 13 proc. apklaustų įmonės darbuotojų pilnai pritaria, kad įmonėje vertinama atvira ir skaidri komunikacija, 57 proc. respondentų iš dalies pritaria tokiam teiginiui. 25 proc. respondentų pareiškė neutralią nuomonę šiuo klausimu.

Komunikacijos vertinimas tikslų ir vertybių lygmeniu yra vidutinis (3 balai). Šis vertinimas atskleidžia prieštarigus rezultatus. UAB „Girteka logistics“ darbuotojų apklausa atskleidė, kad mažesnė dalis (28 proc.) supranta įmonės tikslus ir siekius iš jų tik 10 proc. respondentų gerai supranta įmonės tikslus ir siekius. 72 proc. respondentų įmonės tikslai ir siekiai nėra gerai suprantami. Taip pat nustatyta, kad daugumos (75 proc.) respondentų tikslai neatitinka įmonės tikslus. Savo tikslus sieja su įmonės tikslais 7 proc. respondentų, dar 6 proc. asmeninius tikslus dalinai sieja įmonės tikslais. Tačiau remiantis UAB „Girteka logistics“ darbuotojų apklausos duomenimis nustatyta, kad dauguma (48 proc.) apklaustųjų gerai supranta vykstančių pokyčių tikslus. Taigi galima teigti, jog įmonės tikslai nepakankamai aiškūs respondentams ir jie nesieja asmeninių tikslų su įmonės tikslais, tačiau respondentams yra pakankamai gerai suprantami vykstančių pokyčių tikslai.

Komunikacijos vertinimas artefaktų lygmeniu yra aukštesnis nei vidutinis (3,4 balai). Paaiškėjo, jog respondentams darbui reikalinga informacija ne visuomet juos pasiekia greitai. 54 proc. respondentų nurodė, kad informacija ne visuomet juos pasiekia greitai ir laiku. 34 proc. apklaustų įmonės darbuotojų nurodė, kad darbui reikalinga informacija juos pasiekia greitai, o 12 proc. išreiškė priešingą poziciją. Ne visi respondentai yra susipažinę ir žino kaip vykdomi pokyčiai. Geriausiai susipažinę su vykdomais pokyčiais yra specialistai, kurių darbą paliečia vykdomi pokyčiai. Respondentai skirtingai reaguoja į vykstančius pokyčius įmonėje, 11 proc. apklaustųjų nurodė, kad jų įmonėje vykstantys pokyčiai visai negąsdina, 21 proc. negąsdina. 53 proc. apklaustų įmonės darbuotojų jaučia tam tikrą nerimą. 16 proc. apklaustų įmonės darbuotojų jaučia tam tikrą baimę. UAB „Girteka logistics“ darbuotojų apklausa atskleidė, kad daugelis (80 proc.) respondentų daugiau ar mažiau pritaria vykstantiems pokyčiams; 17 proc. respondentų labai pritaria vykstantiems pokyčiams. 24 proc. respondentų įsitikinę jog organizacija gaus naudos iš vykstančių pokyčių, 57 proc. respondentų tiki, kad pokyčiai bus naudingi. Tačiau ne visi tyrimo dalyviai aiškiai suvokia kaip pokyčiai paveiks jų darbą, 44 proc. respondentų nežino kaip įmonėje vykstantys pokyčiai paveiks jų darbą, 32 proc. respondentų yra turi padarę tam tikras prielaidas, 21 proc. respondentų žino kaip įmonėje vykstantys pokyčiai paveiks jų darbą. Taigi UAB „Girteka logistics“ darbuotojų apklausa atskleidė, kad ne visiems darbuotojams yra sudarytos galimybės kreiptis į vadovus jeigu kyla neaiškumų dėl vykstančių pokyčių. Tokią galimybę turi 28 proc. respondentų, 50 proc. respondentų nežino ar turi tokią galimybę, o 23 proc. apklaustų tokios galimybės neturi. Atitinkamai

vidurkių analizė atskleidžia, jog gerai vertinama tai, kiek naudos įmonei tikimasi iš vykstančių pokyčių (4 balai), tai leidžia daryti prielaidą, jog pokyčių naudos aspektai įmonėje yra diskutuojami, atskleidžiami. Be to, darbuotojai gana gerai pritaria vykstantiems pokyčiams (3,9 balai), nors tik vidutiniškai vertinama kiek darbuotojus pasiekia informacija apie vykdomus pokyčius, ir tai, kiek darbuotojai žino kaip pokyčiai įgyvendinami (3,4 balai). Tyrimo rezultatai rodo, jog nemaža dalis jaučia netikrumą dėl vykstančių pokyčių – gana prastai vertinama tai, ar apklausti darbuotojai žino kaip pokyčiai paveiks jų darbą (2,8 balai), ir tai, ar jie gali teirautis apie tai vadovų (3,1 balai). Tokie komunikacijos trūkumai galimai susiję su tuo, jog nemažą dalį darbuotojų vykstantys pokyčiai kažkiek gąsdina. Taigi tikėtina, jog darbuotojai pasitiki įmone, jos vadovais ir jų sprendimais, dėl ko jie pokyčiams pritaria, nors ir nėra pakankamai informuoti apie tai, kaip pokyčiai juos paveiks. Galima teigti, jog darbuotojai gana neblogai žino apie vykstančių pokyčių tikslus, kokią naudą tai duos negu tai, kaip faktiškai tai paveiks darbą įmonėje, kaip tai įgyvendinama ir kaip paveiks jų pačių darbą.

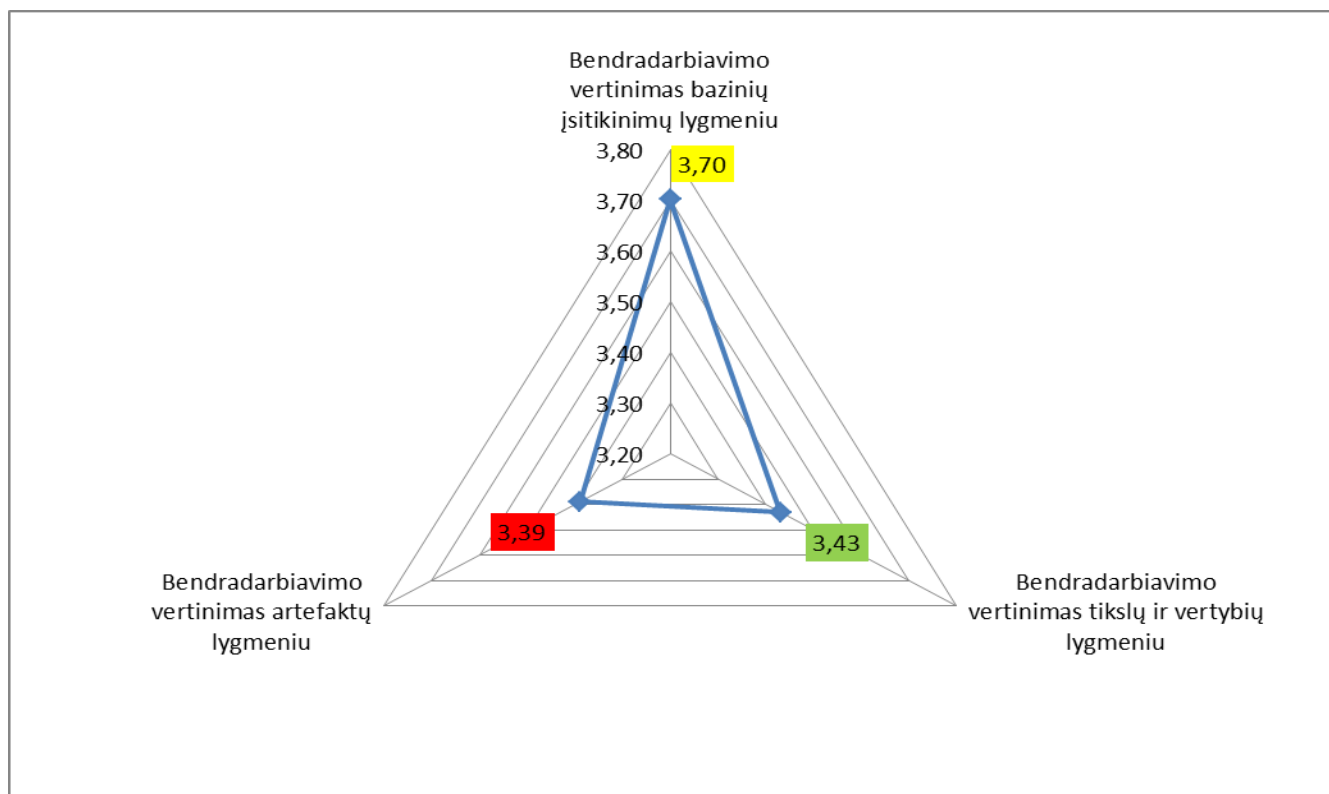
Apibendrinant vidinės komunikacijos vertinimą galima teigti, jog vykdant pokyčius silpniausios vykdomos komunikacijos pusės yra šios:

- darbuotojai nepaankamai informuojami apie tai, kaip keisis jų darbas po pokyčių;
- vadovai per mažai skiria dėmesio pokalbiui su darbuotojais apie pokyčius;
- darbuotojai per menkai informuojami apie bendrus įmonės tikslus.

Bendradarbiavimo analizė.

Vidurkių analizė atskleidžia, kiek atskiri bendradarbiavimo įmonėje aspektai yra reikšmingi įmonėje (26 pav.). Bendradarbiavimo vertinimas bazinių įsitikinimų lygmeniu yra geresnis nei tikslų ir vertybių bei artefaktų lygmeniu. Vertinimai artefaktų lygmeniu ir tikslų ir vertybių lygmeniu yra panašūs, aukštesnis nei vidutinis.

Bendradarbiavimo vertinimo bazinių įsitikinimų lygmeniu rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonėje akcentuojama bendradarbiavimo svarba, tačiau tarpfunkcinėms komandoms skiriama nedidelė reikšmė. Dauguma (87 proc.) respondentų pritaria jog įmonėje akcentuojama bendradarbiavimo svarba. 24 proc. respondentų pilnai pritaria, 63 proc. iš dalies pritaria. 53 proc. respondentų nuomone, tarpfunkcinėms komandoms įmonėje neskiriama didelė reikšmė, 34 proc. apklaustųjų mano, kad tarpfunkcinėms komandoms įmonėje skiriama didelė reikšmė. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad tarpfunkcinių komandų reikšmingumas skirtinguose įmonės padaliniuose vertinama nevienodai. Vidurkių analizė rodo, jog darbuotojai didžia dalimi pritaria, jog įmonėje bendradarbiavimas yra svarbus (4,1 balai), tačiau komandinis darbas tarpfunkciniu lygmeniu yra gana silpnas (3,3 balai).



Pastaba: geltona – OK bazinis lygmuo; žalia- OK vertybių ir tikslų lygmuo; raudona – OK artefaktų lygmuo

26 pav. Bendradarbiavimo aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas (vidurkiai)

Bendradarbiavimo vertinimas tikslų ir vertybių lygmeniu atskleidžia, jog įmonės darbuotojai nėra itin vieningi. 40 proc. respondentų mano, kad įmonės darbuotojai nevieningi, 32 proc. respondentų įmonės darbuotojų vienybę vertino neutraliai, o 27 proc. apklaustų įmonės darbuotojus apibūdino kaip vieningus. Remiantis tyrimo duomenimis, tarp respondentų dominuoja kolegų santykiai, nesiekiami tarpusavio konkurencijos. Ši teiginį patvirtina ir tai, kad 73 proc. respondentų yra linkę bendradarbiauti su kitais darbuotojais. Paprašius respondentų įvertinti ar vykstantys pokyčiai nėra organizaciją skaldantis veiksnys. 28 proc. respondentų nuomone, vykstantys pokyčiai neskaldo organizacijos, 64 proc. respondentų negalėjo įvertinti vykstančių pokyčių įtakos. Vidurkių analizė rodo, jog darbuotojai patys save vertina kaip bendradarbiaujančius (3,9 balų), į kitus darbuotojus labiau linkę žvelgti kaip į kolegas, o ne konkurentus (3,6 balai), tačiau nepaisant to, jie vertina, jog įmonės darbuotojų vienybė vidutinė (3 balai). Abejojama ir dėl to ar vykstantys pokyčiai organizaciją skaldo – vertinimas vidutinis (3,3 balai), geriau vertinama tai, kiek organizacija yra sutelkta vykstantiems pokyčiams (3,8 balai).

Bendradarbiavimo vertinimas artefaktų lygmeniu atskleidė, kad įgyvendinant pokyčius įmonėje veikia specialiai suburtos komandos (85 proc.). 64 proc. respondentų nuomone organizacija sutelkta

vykstantiems pokyčiams, tačiau į vykstančių pokyčių įgyvendinimo sprendimų priėmimą įtraukiama tik dalis darbuotojų (16 proc.), 66 proc. respondentų nurodė, kad jie nėra įtraukti į vykstančių pokyčių sprendimų priėmimą. Į vykstančių pokyčių organizacinius klausimus yra įtraukti 37 proc. respondentų. 49 proc. respondentų nėra tiesiogiai įtraukti, tačiau atlieka tam tikrus darbus, o 15 proc. apklaustųjų visai neįtraukti. Vidurkių analizė rodo, jog komandinį darbą organizacijoje darbuotojai vertino gana prastai, tačiau pripažįsta, jog pokyčiams įgyvendinti jos buriamos. Tačiau apklausti darbuotojai prastai vertina, kiek jie patys yra įtraukti į sprendimų priėmimą vykstančių pokyčių kontekste (2,4 balai). Kiek didesnis darbuotojų įtrauktumas į organizacinius klausimus susijusius su vykstančiais pokyčiais (3,3 balai).

Taigi galima teigti, jog bendradarbiavimo svarba įmonėje vertinama gana gerai, bendradarbiavimo kaip vertybės reikšmė gana gerai išreikšta ir pačių apklaustų darbuotojų asmeniniu suvokimu. Vykdamas pokyčius organizacija vertinama kaip geriau nei vidutiniškai sutelkta, tačiau darbuotojai prastai įtraukiami į sprendimų susijusių su pokyčiais priėmimą, kiek geriau nei vidutiniškai įtraukti į organizacinius klausimus.

Apibendrinant galima išskirti tokius bendradarbiavimo aspektus, kurie silpnina organizacijos kultūros palankumą verslo modelio pokyčiams, ir kuriems įmonėje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio:

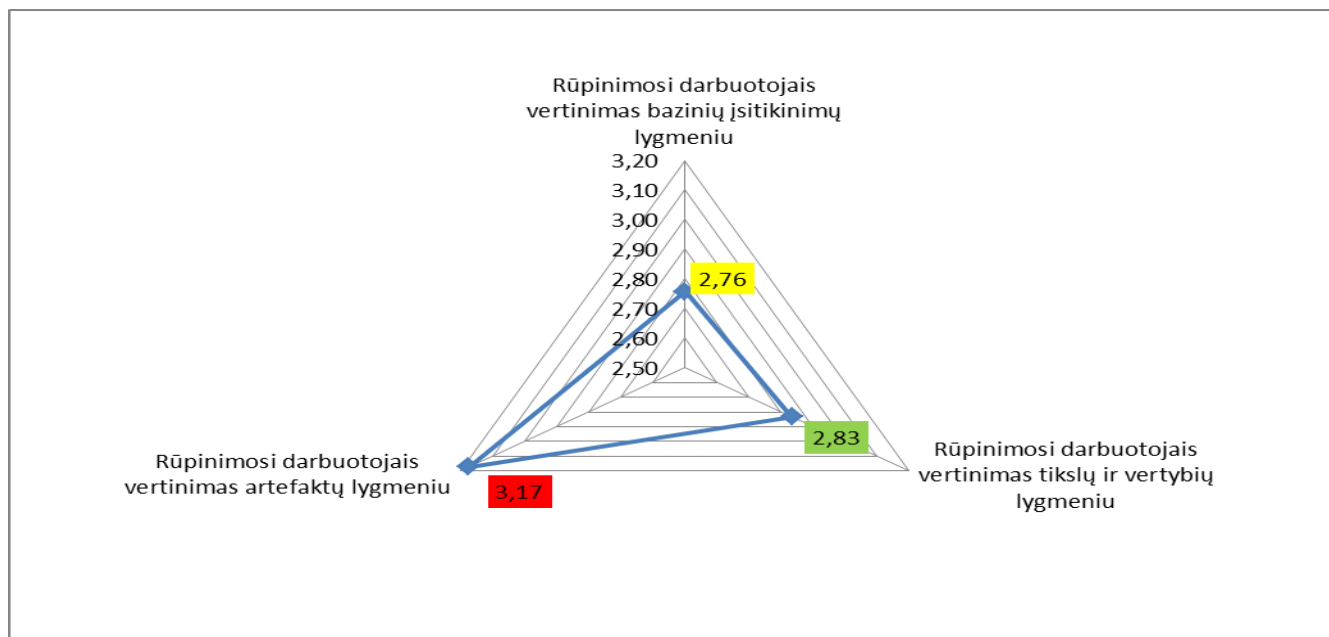
- komandų būrimui vykdamas pokyčius, taip įtraukiant didesnę skaičių darbuotojų į sprendimų priėmimą ir organizacinius klausimus vykdamas pokyčius. Galima tikėtis, jog tokiu būdu pagerėtų ir darbuotojų informavimas apie pokyčius, ko pasigendama, kaip parodė komunikacijos aspektų analizė;
- apklausti darbuotojai linkę bendradarbiauti su darbuotojais, taigi tai prielaida stiprinant bendradarbiavimą ir klausimais susijusiais su pokyčiais, tai galėtų stiprinti darbuotojų vieningumą.

Rūpinimosi darbuotojais analizė.

Vidurkių analizė atskleidžia, kiek atskiri rūpinimosi darbuotojais aspektai yra reikšmingi įmonėje (27 pav.). Beveik pusė rūpinimosi darbuotojais aspektų yra vertinami gana prastai – prasčiau nei vidutiniškai.

Rūpinimosi darbuotojais vertinimas bazinių įsitikinimų lygmeniu atskleidė, jog įmonėje nėra įsitvirtinęs požiūris, kad darbuotojai yra svarbiausias įmonės išteklius. 23 proc. respondentų nurodė, kad toksai požiūris nėra įsitvirtinęs įmonėje, 60 proc. respondentų išreiškė neutralią poziciją, o 18 proc. apklaustųjų nuomone įmonėje įsitvirtinęs požiūris, kad darbuotojai yra svarbiausias išteklius. Vadovai nėra linkę atsižvelgti į darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais, taip mano 64 proc. respondentų, 18 proc. respondentų išreiškė neutralią poziciją. 19 proc. apklaustų įmonės darbuotojų nurodė, kad vadovai atsižvelgia į jų nuomonę. Vidurkių analizė rodo, jog kalbant apie bazinių įsitikinimų lygmenį, apklausti

darbuotojai gana skeptiškai vertina, kiek darbuotojai įmonėje yra svarbiausias išteklius (3 balai), dar prasčiau vertinama tai, kiek vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais (2,4 balai).



Pastaba: geltona – OK bazinis lygmuo; žalia- OK vertybių ir tikslų lygmuo; raudona – OK artefaktų lygmuo

27 pav. Rūpinimosi darbuotojais aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas (vidurkiai)

Rūpinimosi darbuotojais vertinimas tikslų ir vertybių lygmeniu rodo, jog įmonėje vadovybės dėmesys yra sutelktas į veiklos rezultatus, darbuotojais rūpinamasi nepakankamai. 45 proc. respondentų negali teigti, jog ši organizacija rūpinasi savo darbuotojais. 29 proc. respondentų užėmė neutralią poziciją, 22 proc. respondentų nuomone, organizacija rūpinasi savo darbuotojais. Tiek pat (22 proc.) respondentų mano, kad vykdydami pokyčius vadovai atsižvelgia į tai, kad nepablogėtų darbuotojų darbo sąlygos, 44 proc. apklaustųjų mano, kad neatsižvelgia, 33 proc. vertino neutraliai. Vidurkių analizė rodo, jog prasčiau nei vidutiniškai vertinama tai, kiek organizacija rūpinasi darbuotojais ir kiek vadovai vykdydami pokyčius atsižvelgė į tai, kad nepablogėtų darbuotojų darbo sąlygos (2,8 balai). Prastą šių aspektų vertinimą galima sieti su darbuotojų išsakytomis abejonėmis dėl to, ar pokyčiai nepaveiks neigiamai jų darbo, su jų išreikšta baimė dėl pokyčių.

Rūpinimosi darbuotojais vertinimas artefaktų lygmeniu rodo, jog tik dalis (29 proc.) respondentų yra motyvuojami vadovų prisijungti prie pokyčių įgyvendinimo, 41 proc. respondentų nėra motyvuojami. Net 65 proc. respondentų pažymėjo, kad vadovai nesirūpina, kad darbuotojai turėtų tas kompetencijas, kurių jiems reikės po pokyčių įgyvendinimo. 45 proc. apklaustųjų įmonės darbuotojų nurodė, kad vadovai nevykdo pokyčius atsižvelgdami į darbuotojų stipriausias puses. Tačiau 29 proc. respondentų nurodė, kad

vadovai atsižvelgia į darbuotojų stipriausias puses vykdant pokyčius. Dėl to 65 proc. apklaustųjų nurodė, kad nesijaučia pasirengę vykstantiems įmonėje pokyčiams, 28 proc. yra pasirengę pokyčiams įmonėje. 43 proc. respondentų įmonėje vykstantys pokyčiai neskatina manęs ieškoti kitų karjeros perspektyvų, 13 proc. respondentų vykstantys pokyčiai skatina ieškoti kitų karjeros perspektyvų. Vidurkių analizė rodo, jog gerai vertinama tai, kokia yra pačių apklaustų darbuotojų laikysena dėl vykstančių pokyčių – jog jie pokyčiams nelinkę priešintis (4,1 balai). Tai, jog darbuotojai pritaria pokyčiams ir jiems nesipriešina parodė ir kiti jau aptarti rezultatai. Tačiau darbuotojai abejoja dėl to, ar jų darbo sąlygos dėl pokyčių nepablogės (3,1 balai), tik kiek geriau nei vidutiniškai (3,3 balai) jie vertina ir savo pasirengimą pokyčiams. Iš tyrimo rezultatų panašu, jog darbuotojai linkę susitaikyti su vykstančiais pokyčiais ir didesne dalimi nelinkę ieškoti kito darbo vien dėl vykdomų pokyčių.

Tačiau kalbant apie tai, kiek rūpinimosi darbuotoju aspektai yra išreiškiami vadovų veiksmis, beveik visi šie aspektai vertinami vidutiniškai ir prasčiau. Darbuotojai tik iš dalies mano, jog pokyčiai planuojami atsižvelgiant į darbuotojų stipriausias puses (2,9 balai), nors į tai būtų aktualu atsižvelgti ypač turint omenyje, jog bus kuriama naujų pozicijų, daliai darbuotojų tai būtų galimybė pereiti į aukščiau apmokamą poziciją pagal savo gebėjimus, rezultatus. Prastai vertinama, kiek vadovai rūpinasi, kad darbuotojai įgytų gebėjimus, kurių jiems reikės po pokyčių įgyvendinimo (2,4 balai). Vidutiniškai vertinama tai, kiek darbuotojai yra motyvuojami prisijungti prie vykstančių pokyčių. Respondentai gana skirtingai vertino savo darbo sąlygas dėl vykstančių pokyčių, 35 proc. respondentų nuomone, vykstantys pokyčiai jų darbo sąlygoms neturės neigiamos įtakos, 36 proc. apklaustų įmonės darbuotojų nurodė, kad vykstantys pokyčiai neigiamai paveiks jų darbo sąlygas.

Taigi apibendrinant išnagrinėtus rūpinimosi darbuotojais aspektus verslo modelio pokyčių kontekste, galima įvardinti šiuos silpnus aspektus, kurie silpnina organizacijos kultūros palankumą verslo modelio pokyčiams:

- darbuotojai nepakankamai įtraukti į sprendimų priėmimą vykstančių pokyčių kontekste, neatsižvelgiama į jų nuomonę, interesus, taip nėra akcentuojama darbuotojų svarba organizacijoje. Galėtų būti tiek jau pasiūlytas aktyvesnis komandinis darbas, tiek ir atskiri pasitarimai, susirinkimai su darbuotojais. Tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojus neramina tai, kiek po pokyčių įgyvendinimo pasikeisti jų darbo sąlygoms, kaip tai paveiks jų darbą, tad šitie klausimai įmonėje turėtų būti labiau diskutuojami.

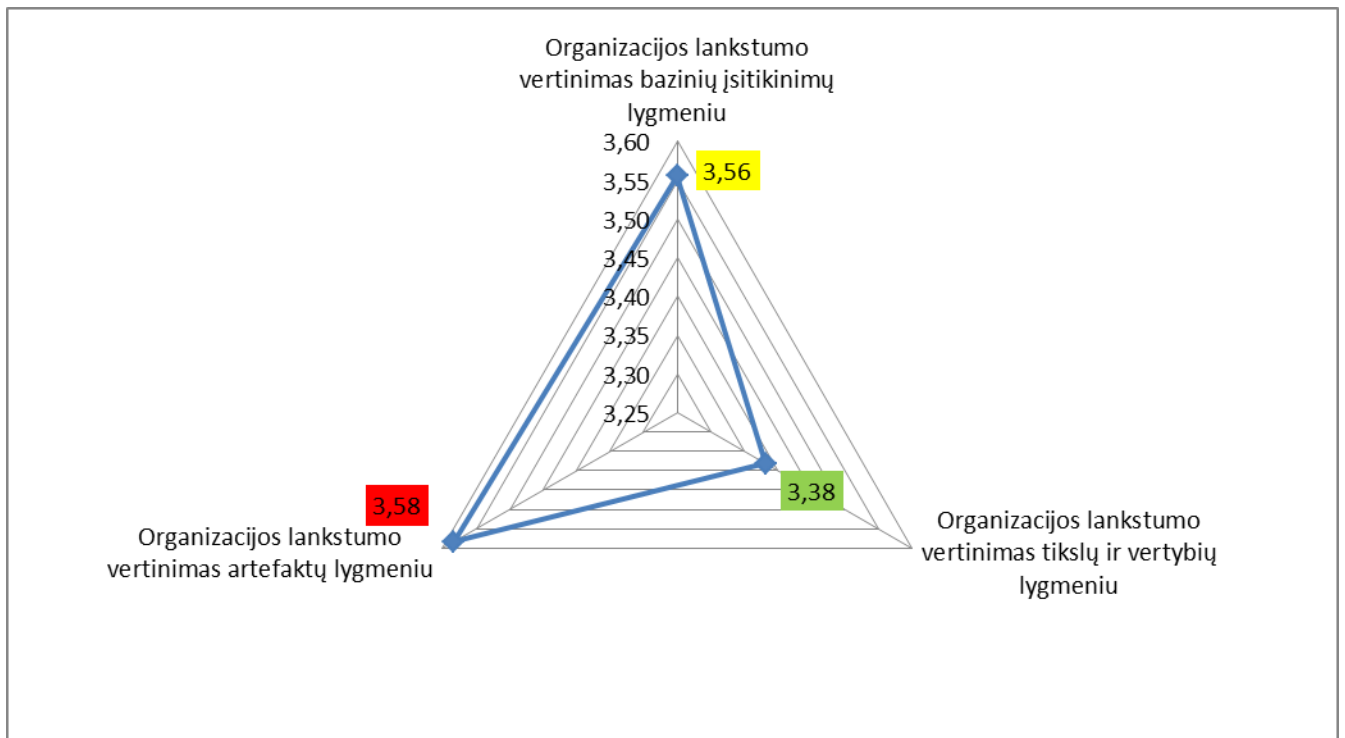
- Pokyčiai vykdomi nepakankamai atsižvelgiant į darbuotojų stipriausias puses. Vykstantys pokyčiai turėtų būti panaudojami kaip galimybė kai kuriems darbuotojams padaryti karjerą, tad priimant

sprendimus pvz. dėl atsakingų pozicijų turėtų būti labiau atsižvelgiama į darbuotojų gebėjimus, įgūdžius, turimą patirtį ir panašius veiksnius.

- Nepakankamas dėmesys darbuotojų ugdymui. Reikėtų vertinti, kokių gebėjimų darbuotojams reikės po pokyčių įgyvendinimo, ir imtis veiksmų kad jau iš anksto darbuotojai galėtų stiprinti šiuos gebėjimus. Tai sustiprintų darbuotojų pasitikėjimą vykstančiais pokyčiais.

Organizacijos lankstumo analizė.

Vidurkių analizė atskleidžia, kiek atskiri organizacijos lankstumo aspektai yra reikšmingi įmonėje (28 pav.).



Pastaba: geltona – OK bazinis lygmuo; žalia- OK vertybių ir tikslų lygmuo; raudona – OK artefaktų lygmuo

28 pav. Organizacijos lankstumo aspektų reikšmės įmonėje įvertinimas (vidurkiai)

Organizacijos lankstumo įvertinimas bazinių įsitikinimų lygmeniu rodo, jog įmonė yra nei atvira, nei uždara pokyčiams ir inovacijoms (75 proc.). Įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybiškas požiūris nėra nei vertinamas nei nevertinamas (57 proc.), didžiausias dėmesys skiriamas rezultatams. Tačiau įmonėje vertinamas darbuotojų lankstumas (96 proc.). Vidurkių analizė rodo, jog įmonė vertina darbuotojų lankstumą (4,2 balai), tikisi to iš jų, tačiau ji tik vidutiniškai atvira pokyčiams ir inovacijoms (3,3 balai), taip pat tik vidutiniškai vertina darbuotojų kūrybiškumą (3,2 balai). Taigi bazinių įsitikinimų lygmenyje

organizacija nėra vertinama kaip itin inovatoriška, greičiau ji pragmatiška ir reikalaujanti lankstumo iš darbuotojo, o tai reiškia, jog įmonėje tikimasi, jog darbuotojai prisitaikys prie bet kokių pokyčių.

Organizacijos lankstumo vertinimas tikslų ir vertybių lygmeniu rodo, jog, respondentų vertinimu pokyčiai įmonėje vykdomi nepakankamai aiškiai apibrėžus tikslus, taip mano 73 proc. respondentų. Tačiau 59 proc. respondentų mano, kad atsinaujinimas yra svarbi organizacijos vertybė. Taigi vidurkių analizė rodo, jog apklausti darbuotojai linkę priskirti įmonei polinkį į atsinaujinimą (3,7 balai), tačiau tik vidutiniškai vertina, kiek pokyčių tikslai įmonėje aiškiai apibrėžti (3,1 balai).

Organizacijos lankstumo vertinimas artefaktų lygmeniu atskleidžia, jog daugumos (86 proc.) respondentų nuomone, įmonė turi pokyčių vykdymo patirties. Tačiau 88 proc. respondentų neutraliai vertino pokyčių eigos valdymo priemonių įmonėje pasirinkimo tinkamumą. Vidurkių analizė rodo, jog artefaktų lygmenyje darbuotojai gerai vertina kiek įmonė turi pokyčių vykdymo patirties (4,1 balai), tačiau tik vidutiniškai vertina, kiek tinkamai parenkamos pokyčių priemonės (3,1 balai).

Taigi vertinant organizacijos lankstumą verslo modelio pokyčių kontekste, gaunami kiek prieštaringi rezultatai. Iš vienos pusės įmonė traktuojama kaip turinti pokyčių vykdymo patirties vertinant darbuotojų lankstumą, linkusi atsinaujinti. Iš kitos pusės, esama ir silpnųjų aspektų, kurie silpnina organizacijos kultūros palankumą verslo modelio pokyčiams:

- Per mažai vertinamas darbuotojų kūrybiškumas. Šį veiksni galima sieti su aukščiau aptartais aspektais, jog darbuotojai silpnai įtraukiami į sprendimų dėl pokyčių vykdymo priėmimą, tai reikštų, jog pokyčių kontekste iš darbuotojų nesitikima kūrybiškų sprendimų, apskritai nesitikima sprendimų priėmimo, o sprendimai priimami vadovų lygmenyje;

- darbuotojams kyla abejonių dėl pokyčių tikslų ir priemonių tinkamumo. Kadangi darbuotojai menkai įtraukti į sprendimų priėmimą, reiškia, jie turi ir mažai informacijos, o tai neleidžia pilnai įvertinti kiek pokyčių tikslai ir priemonės tinkamos. Tačiau gana skeptiškam vertinimui įtakos turi ir tai, jog darbuotojai apskritai yra per mažai informuojami apie pokyčius, o tai susiję su jau aptartomis komunikacijos verslo modelio pokyčių kontekste problemomis.

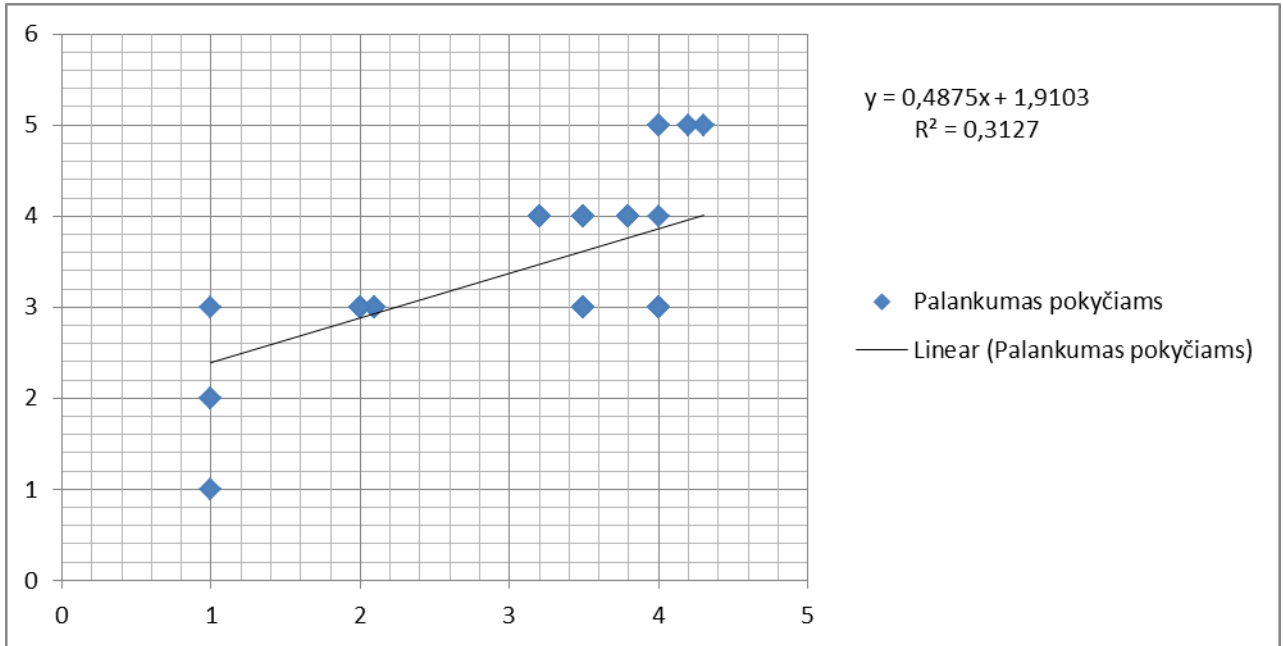
Taigi apibendrintai įmonės organizacijos kultūros palankumas verslo modelio pokyčiams vertinamas vidutiniškai, t.y. tik ši dalies aptinkami verslo modelio pokyčiams palankūs organizacijos kultūros bruožai, kurie įvardinti 6 pav. pateiktame teoriniame modelyje. Esama silpnų pusių vertinant visus organizacijos kultūros bruožus, kurie teoriškai aktualūs verslo modelio pokyčių kontekste – t.y. komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimosi darbuotojais, organizacijos lankstumo srityse.

Taikant papildomus statistinės analizės įrankius, buvo vertinta, kiek organizacijos kultūros bruožų vertiniamas skiriasi pagal darbuotojų išsilavinimą, darbo stažą. Atlikus analizę pagal χ^2 koeficientą,

nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vidutinių komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo vertinimų pagal respondentų darbo stažą ir išsilavinimą.

Koreliacinė analizė atskleidė kai kuriuos statistiškai reikšmingus ryšius tarp to, kiek darbuotojas pritaria įmonėje vykstantiems pokyčiams ir šių organizacijos kultūros bruožų vidutinių vertinimų.

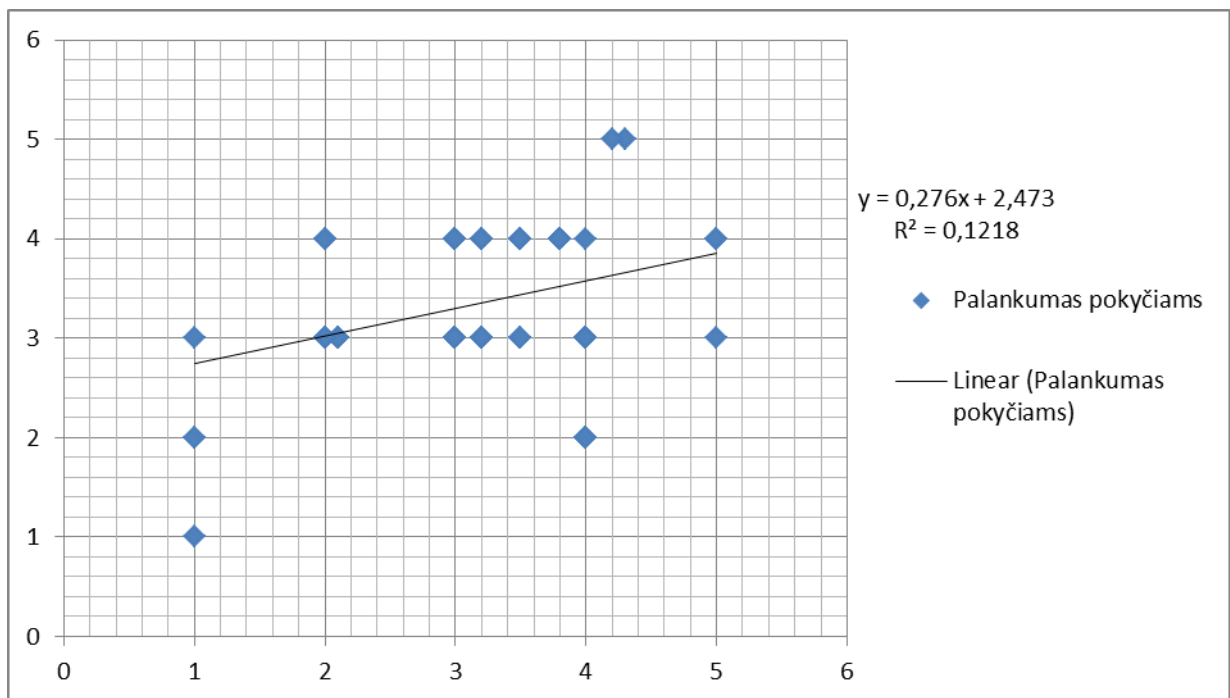
Nustatyta, jog komunikacijos vertinimas koreliuoja su darbuotojo pritarimu vykstantiems pokyčiams. Koreliacija yra vidutinio stiprumo (Spearman koeficientas $r=0,574$, $p=0,001$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (29 pav.).



29 pav. Komunikacijos vertinimo (y) ir pritarimo pokyčiams (x) tiesinė regresijos lygtis

Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tarp respondentų pateikusių aukštesnius komunikacijos vertinimus dažniau pasitaiko stipresnis nei vidutinis pritarimas pokyčiams. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.

Taip pat nustatyta, jog koreliuoja bendradarbiavimo vertinimas ir pritarimas pokyčiams. Koreliacija yra silpna (Spearman koeficientas $r=0,350$, $p=0,012$). Apskaičiuota regresijos lygtis ir determinacijos koeficientas R^2 (30 pav.).



30 pav. Bendradarbiavimo vertinimo (y) ir pritarimo pokyčiams (x) tiesinė regresijos lygis

Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tarp respondentų pateikusių vidutinius ir aukštesnius bendradarbiavimo vertinimus dažniau pasitaiko stipresnis nei vidutinis pritarimas pokyčiams. Ryšys tarp šių veiksnių yra tiesinis.

Pritarimas vykstantiems pokyčiams ir rūpinimosi darbuotojais bei organizacijos lankstumo vidutiniai vertinimai nekoreliuoja. Taigi galima daryti išvadą, jog apklaustų įmonės darbuotojų tarpe pritarimas verslo modelio pokyčiams susijęs su tuo, kiek palanki verslo modelio pokyčiams yra komunikacija ir bendradarbiavimas. Tai leidžia patvirtinti, jog teorinis modelis, kuriame kaip palankios verslo modelio pokyčiams organizacijos kultūros bruožai įvardinti komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo kriterijai, UAB „Girteka Logistics“ atveju galioja tik iš dalies, t.y. tik komunikacija ir bendradarbiavimas susijęs su palankia darbuotojų nuomone apie vykdomus verslo modelio pokyčius.

Tam, jog nenustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp pritarimo verslo modelio pokyčiams ir rūpinimosi darbuotojais, organizacijos lankstumo, įtakos galimai turėjo dominuojantys vidutiniai ir prastesni nei vidutiniai organizacijos rūpinimosi darbuotojais vertinimai, bei prieštaringi organizacijos lankstumo vertinimai. Galima daryti išvadą, jog būtent rūpinimosi darbuotojais ir organizacijos lankstumo aspektai UAB „Girteka Logistics“ organizacijos kultūroje yra silpniausi, t.y. mažiausiai palankūs verslo

modelio pokyčiams. Išanalizuoti tyrimo rezultatai atskleidė jog darbuotojai pasigenda dėmesio sau vykdant verslo modelio pokyčius – jiems neišaiškinami verslo modelio pokyčių tikslai, neatskleidžiama ko tikėtis, kaip tai paveiks jų darbą, jie menkai įtraukiami į sprendimų priėmimą verslo modelio pokyčių kontekste. Galima teigti, jog įmonėje verslo modelio pokyčiai diegiami „iš viršaus žemyn“, o tai neatitinka rūpinimosi darbuotojais organizacijos kultūros bruožų, kuriuos įvardino Armstrong (2006), Schein (2004). Dėmesio žmonėms vykstant verslo modelio pokyčius svarbą savo tyrime akcentavo ir Flamholtz & Randle (2012). Pagal šių autorių pateiktą organizacijos kultūros klasifikaciją, UAB „Girteka Logistics“ gana būdingi galios organizacijos kultūros tipo bruožai, kai pokyčiai valdomi efektyviai, tačiau pagal formalios galios liniją – suformuluojami aukščiausioje vadovybėje ir įgyvendinami jai paskirstant užduotis, į sprendimų priėmimą menkai įtraukiant darbuotojus. Kaip paaiškėjo atlikus teorinę analizę, tokia organizacijos kultūra yra taip pat palanki pokyčiams, ir tai liudija UAB „Girteka Logistics“ sėkmė vykdant didelius projektus, plečiant paslaugų paketą, pritraukiant vis naujus rinkos segmentus, vykdant aktyvią plėtrą. Tačiau tokia organizacijos kultūra neišsprendžia problemų su personalu, kuris gali priešintis pokyčiams jeigu nesuvokia pokyčių esmės, jeigu su juo nėra tinkamai komunikuojama, ką pabrėžė Garside (1998), Chesbrough (2010). Nors tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojai linkę pasitikėti įmone, neketina palikti darbo vietų, vis tik išaiškėjo, jog netikrumo jų tarpe yra, o tai gali neigiamai paveikti organizacijos klimata, darbo efektyvumą.

Remiantis tyrimo rezultatais taip pat galima teigti, jog UAB „Girteka Logistics“ organizacijos kultūra negali būti pilnai traktuojama kaip orientuota į naujoves pagal tai, kaip ją apibrėžė Hock et al. (2016). Hock et al. (2016) įvardino, jog inovacinė organizacinė kultūra apima stipriai išreikštą organizacijos lankstumą, vidinę komunikaciją ir bendradarbiavimą. Remiantis tyrimo rezultatais, visų šių organizacijos kultūros bruožų vertinimai daugumoje yra vidutiniai, taigi šie bruožai yra vidutiniškai išreikšti UAB „Girteka Logistics“ atveju. Flamholtz & Randle (2012) akcentavo, jog komunikacija su darbuotojais verslo modelio pokyčių kontekste yra svarbi verslo modelio pokyčių sėkmės prielaida, o UAB „Girteka Logistics“ atveju yra daug vidutiniškai ir silpniau vertinamų komunikacijos aspektų. Kaip minėta, komunikacijos ir bendradarbiavimo vertinami koreliuoja su darbuotojų palankumu verslo modelio pokyčiams, taigi įmonės organizacijos kultūra vystosi link tapimo inovacine. Tačiau organizacijos lankstumo elementas silpnai koreliuoja su darbuotojų palankumu verslo modelio pokyčiams, ir buvo gana prieštarinčiai įvertintas, taigi kol kas įmonės organizacijos kultūra gali būti tik iš dalies įvardinta kaip orientuota į naujoves.

Taigi apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, jog UAB „Girteka Logistics“ organizacijos kultūra traktuojama kaip tik iš dalies palanki verslo modelio pokyčiams. Visi tirti

organizacijos kultūros bruožai - komunikacijos, bendradarbiavimo, rūpinimo darbuotojais ir organizacijos lankstumo- apklaustų darbuotojų vertinti vidutiniškai. Nustatyta, jog tik vidutiniai komunikacijos ir bendradarbiavimo vertinimai koreliuoja su tuo, kiek darbuotojai pritaria vykdomiems verslo modelio pokyčiams. rūpinimosi darbuotojais bruožas vertintas prasčiausiai, taigi UAB „Girteka Logistics“ menkai būdingas į darbuotojus orientuotos organizacijos kultūros tipas. UAB „Girteka Logistics“ organizacijos kultūra yra tik iš dalies orientuota į naujoves.

Siekiant palankesnės verslo modelio pokyčiams organizacijos kultūros svarbu dėti pastangas tobulinti organizacijos kultūros bruožus. Komunikacijos srityje silpni aspektai yra tai, jog darbuotojai nepaankamai informuojami apie tai, kaip keisis jų darbas po pokyčių; vadovai per mažai skiria dėmesio pokalbiams su darbuotojais apie pokyčius; darbuotojai per menkai informuojami apie bendrus įmonės tikslus. Bendradarbiavimo srityje silpni aspektai yra tai, jog nepakankamai buriamos tarpfunkcinės komandos įgyvendinant pokyčius, darbuotojai menkai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir organizacinius klausimus vykdant pokyčius. Rūpinimosi darbuotojais srityje silpni aspektai yra tai, jog vadovai menkai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais, pokyčius planuojant menkai atsižvelgiama į turimus žmogiškuosius išteklius – jų stipriąsias puses, taip pat kad nepabloginti jų darbo sąlygų; darbuotojai nejaučia kad jais būtų rūpinamasi, darbuotojai jaučia netikrumą dėl to, ar nepablogės jų darbo sąlygos dėl pokyčių, be to, menkai rūpinamasi kad darbuotojai įgytų gebėjimus, kurių jiems reikės po pokyčių įgyvendinimo. Organizacijos lankstumo srityje silpni aspektai yra tai, jog per mažai vertinamas darbuotojų kūrybiškumas, darbuotojams kyla abejonių dėl pokyčių tikslų ir priemonių tinkamumo, tai susiję su komunikacijos problemomis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos kultūros ir verslo modelio pokyčių sąsajų problematiką pagrindžia tai, jog greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje įmonės susiduria su poreikiu adaptuoti, keisti verslo modeliu prisitaikant prie išorinės ir vidinės aplinkos iššūkių, poreikių koreguoti strategiją. Verslo modelio keitimas, nors ir vykdomas atsižvelgiant į išorines aplinkybes, yra vidinis procesas, todėl čia reikšminga, kiek įmonės vidaus aplinkos veiksniai yra palankūs verslo modelio pokyčiams.

2. Verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros teorinių aspektų analizė atskleidė, jog verslo modelis suvokiamas kaip verslo organizavimo būdas, metodika leidžianti sumodeliuoti esamą ar kuriamą įmonės verslo struktūrą leidžiančią suvokti kaip sukurti vertę vartotojams ir užtikrinti pelną. Verslo modelio pokyčiai leidžia siekti įvairių įmonės tikslų - didesnio verslo efektyvumo, geresnio vartotojų poreikio patenkinimo, jie vykdomi atskiruose verslo modelio elementuose (t.y. procesų, išteklių, pelno formulės, vertės pasiūlymo). Organizacijos kultūra turi reikšmės verslo modelio pokyčių kontekste ir daro tam poveikį tuo, jog užtikrina pokyčiams palankią vidinę aplinką: nuo organizacijos kultūros gali priklausyti tai, kiek tikslai ir siekiai pokyčių kontekste aiškūs darbuotojams, kiek vieningi bus darbuotojai, kiek jie suvokia bendrus su organizacija tikslus ir siekius, kiek motyvuoti dalyvauti pokyčiuose, koks jų požiūris į pokyčius, kiek įmonė sutelkta vykdant pokyčius, kaip komunikuojama organizacijoje pokyčių kontekste.

3. Organizacijos kultūros poveikio verslo modelio pokyčiams teorinis modelis sudarytas vadovaujantis mokslinės literatūros studija, kuri atskleidė, jog verslo modeliams palanki organizacijos kultūra turi šiuos bruožus: *vidinė komunikacija* (ji lemia kiek pokyčių vizija, strategija, tikslai yra aiškūs organizacijos nariams; kiek darbuotojai turi informaciją apie vykstančius pokyčius, jų procesus, pasekmes, t.y. kiek komunikacija vykstant pokyčiams yra atvira; kiek teigiamas yra darbuotojų požiūris į vykstančius pokyčius), *bendradarbiavimas* (tai lemia, kiek pokyčių srityje veikia komandos, vienijančios darbuotojus; kiek priimant sprendimus įtraukiami darbuotojai ir atsižvelgiama į jų nuomonę; kiek darbuotojai yra vieningi, bendradarbiauja tarpusavyje; ar pokyčiai neskaldo organizacijos); *rūpinimasis darbuotojais* (tai lemia, kiek darbuotojai traktuojami kaip svarbiausias ištekulius; kiek skiriama dėmesio jų ugdymui pokyčių kontekste; kiek darbuotojai motyvuojami veikti pokyčių kontekste); *organizacijos lankstumas* (tai lemia kiek organizacijos filosofija, dominuojantys požiūriai, vertybės, turima praktika ir patirtis yra susijusi su naujovėmis, pokyčiais).

4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog UAB „Girteka Logistics“ organizacijos kultūra yra iš dalies palanki verslo modelio pokyčiams. Komunikacijos, bendradarbiavimo bruožai vertinami geriau nei vidutiniškai, rūpinimosi darbuotojais ir organizacijos lankstumo- vidutiniškai.

Bendradarbiavimo srityje pasigendama tarpfunkcinių komandų įtraukimo į verslo modelio pokyčių įgyvendinimą, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą ir organizacinius klausimus. Rūpinimosi darbuotojais srityje vadovai menkai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, jų stipriąsias savybes vykdant verslo modelio pokyčius, nepakankamai rūpinamasi, kad nepabloginti darbuotojų darbo sąlygų; darbuotojai jaučia netikrumą dėl to, ar nepablogės jų darbo sąlygos dėl pokyčių, menkai rūpinamasi kad darbuotojai įgytų gebėjimus, kurių jiems reikės po pokyčių įgyvendinimo. Organizacijos lankstumo srityje per mažai vertinamas darbuotojų kūrybiškumas, darbuotojams kyla abejonių dėl pokyčių tikslų ir priemonių tinkamumo, tai susiję su komunikacijos problemomis. Komunikacijos srityje pasigendama aktyvesnio darbuotojų informacijos apie verslo modelio pokyčių tikslus, procesus, apie jų vykdymą, poveikį darbuotojams, komunikacija su vadovais nėra atvira. Komunikacijos ir bendradarbiavimo vertinimai koreliuoja su tuo, kiek darbuotojai pritaria vykdomiems verslo modelio pokyčiams, o rūpinimosi darbuotojais ir organizacijos lankstumo vertinimai nekoreliuoja. UAB „Girteka Logistics“ menkai būdingas į darbuotojus orientuotos organizacijos kultūros tipas, ir tik iš dalies - orientuotos į naujovės organizacijos kultūros tipas. Teorinis verslo modelio pokyčiams palankios organizacijos kultūros modelis įmonės atveju tinka iš dalies, organizacijos kultūra palanki tik komunikacijos ir bendradarbiavimo bruožais, tačiau ir juos reikalinga tobulinti.

Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, teikiamos šios **rekomendacijos** UAB „Girteka Logistics“ dėl organizacijos kultūros palankumo verslo modelio pokyčiams didinimo:

1. Aktyviau informuoti darbuotojus apie vykstančius pokyčius, jų tikslus, priemones, ypač apie tai, kaip pokyčiai paveiks pačius darbuotojus, kaip keisis jų darbas, darbo sąlygos po pokyčių. Tokiam informavimui svarbus ne tik formali komunikacija rengiant susirinkimus, platinant naujienlaiškačius, bet ir individualus bendravimas tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo, kurio šiuo metu pasigendama, bendraujant apie tai, kas neramina darbuotojus dėl vykstančių pokyčių.
2. Vykdant pokyčius aktyviau burti komandas, įtraukiant didesnę skaičių darbuotojų į sprendimų priėmimą ir organizacinius klausimus vykdant pokyčius. Komandoje turi vykti efektyvus bendravimas, gaunant reikiamą informaciją ir grįžtamąjį ryšį iš vadovų. Komandos turi atlikti tam tikrą vaidmenį sprendimų priėmime.
3. Vykstantys pokyčiai turėtų būti panaudojami kaip galimybė kai kuriems darbuotojams padaryti karjerą, tad priimant sprendimus pvz. dėl atsakingų pozicijų turėtų būti labiau atsižvelgiama į darbuotojų gebėjimus, įgūdžius, turimą patirtį ir panašius veiksnius. Todėl į atsakingus postus naujame logistikos centre reikia ieškoti personalo iš vidinių rezervų.

4. Vertinti, kokių gebėjimų darbuotojams reikės po pokyčių įgyvendinimo, ir imtis veiksmų kad jau iš anksto darbuotojai galėtų stiprinti šiuos gebėjimus. Tai sustiprintų darbuotojų pasitikėjimą vykstančiais pokyčiais.

LITERATŪRA

1. Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
2. Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013) Dynamics of Business Models-Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46, 1-25.
3. Afuah, A. & Tucci. C. (2000). *Internet business models and strategies: text and cases*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
4. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation– Concepts, Analysis, and Cases*. N.J.: Routledge.
5. Akdeniz, C. (2015). Business Model Development. Can Akdeniz.
6. Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for succesful ERP implementation. *Business process Management Journal*, 7, 3, p. 266-275.
7. Altman, S., Valenzi, E., & Hodgetts, R.M. (2013). *Organizational Behavior– Theory and Practice*. N.J.: Elsevier.
8. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). Changing Organizational Culture– Cultural Change Work in Progress. Boston: Routledge.
9. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
10. Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
11. Amit R. & Zott C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 53, 3. 41 — 49.
12. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Philadelphia: Kogan Page.
13. Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A. & Tikkanen, H. (2013) Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46, 459-474.
14. Bock, A. J., Opsahl, T., & Gann, D. M. (2012) The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49, 279-305.
15. Burinskienė, A. & Daškevič, D. (2013). Verslo modeliai prekybos įmonėse. *Verslo sistemas ir ekonomika*. 3 (2), 233-246.
16. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

17. Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. London: Blue print.
18. Chesbrough, H. (2013). *Open Business Models– How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.
19. Chesbrough, H., & Rosenbloom R. S. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston: Massachusetts, Harvard Business School.
20. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
21. Davidavičienė, V., Gatautis, R. & Petrauskas, R. (2009). *Elektroninis verslas*. Vilnius: Technika.
22. Driskill, G.W. & Brenton, A.L. (2010). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. London: SAGE Publications, 2010.
23. Doleski, O. D. (2015). *Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models*. N.J.: Springer.
24. Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010) Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
25. European economic guide: Taking Europe's pulse (2016). Prieiga per: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/02/taking-europe-s-pulse>
26. Flamholtz, E .G. & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 16 Iss 2 p.76 – 94
27. Foss, N.J. & Saebi, T. (2015). *Business Model Innovation– The Organizational Dimension*. Oxford: OUP Oxford.
28. Garside, P. (1998). Organisational context for quality: lessons from the fields of organizational development and change management. *Quality in Health care*, 7, 8-15.
29. Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. London: Pearson UK, 2014.
30. Gustavo, H. & Casanova, A. (2013). Adaptation Gary Hamel's business model theory to be implemented in small companies of the metal mechanic sector in the city of Cali, Colombia. *Gestión & Desarrollo*. 10 (1), 13-35.

31. Guščinskienė, J. (2008). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
32. Heij, C., Volberda, H. & Van den Bosch, F. (2014) *How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism*. Paper presented at the 74th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
33. Hock, M., Clauss, T., & Schulz E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*. 46, 3, 433-450.
34. Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
35. Jakubauskas, R. (2015). „Girteka“ spėjo persigrupuoti. *Verslo žinios*, Prieiga per: <http://vz.lt/archive/article/2015/3/24/girteka-spejo-persigrupuoti>
36. Johnson, M. V., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86 (12), p. 57-68
37. Johnson, M.W. & Lafley, A.G. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Review Press.
38. Jovarauskienė, D., & Pilinkienė, V. (2009). E-Business or E-Technology? *Engineering economics*. 1 (61). 83-92.
39. Kaplan S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*. N.J.: John Wiley & Sons.
40. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius.
41. Kinderis R., & Jucevičius G. (2013). Komplementarumas kaip verslo modelių bendradarbiavimo raiškos pagrindas. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, 2 (17).
42. Kwan, P., & A. Walker. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-39.
43. Laumenskaitė E. & Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*. 1, 23-35.
44. Lietuvos bankas (2016). *Lietuvos makroekonomikos prognozė*. Prieiga per: www.lb.lt
45. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
46. Markides, C. C. (2013) Business Model Innovation: What can the Ambidexterity Literature Teach us? *The Academy of Management Perspectives*, 27, 313-323. 35
47. Matzler, K., Bailom, F., & Kohler, T. (2013). Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*. 34, 2. 30-37.

48. Massa, L. & Tucci, C. L. (2014) Business Model Innovation. In: Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N., eds. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420-441.
49. Miroshnik, V. & Basu, D. (2014). *Corporate Culture in Multinational Companies– A Japanese Perspective*. Palgrave Macmillan.
50. Montoro-Sanchez, A. (2009). *Competitive dynamics and business models in service business: a promising research subject*. Boston: Springer-Verlag, 311–318.
51. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
52. Nunes, P. & Breene, T. (2011) Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*, 89, 80-87.
53. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in the Design Science Approach*. Lausanne: University of Lausanne.
54. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. N.J.: John Wiley & Sons
55. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci Ch. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, p. 1-25
56. Peters, T. & Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. London: HarperBusiness.
57. Reiss, M. (2012). *Change Management*. Boston: BoD – Books on Demand.
58. *Russia GDP Annual Growth Rate 1996-2015* (2015). Prieiga per <http://www.tradingeconomics.com/russia/gdp-growth-annua>
59. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Boston: John Wiley & Sons.
60. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Boston: John Wiley and Sons.
61. Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 3, 199-207
62. Spieth, P., Schneckenberg, D. & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44, 237-247.
63. Stampfl, G. (2015). 10 Guidelines for Business Model Innovation in Established Companies. [žiūrēta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.innovationmanagement.se/2015/06/11/10-guidelines-for-business-model-innovation-in-established-companies/>

64. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*. 53. 63- 85
65. Szulanski, G. & Jensen, R. J. (2008) Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, 37, 1732-1741.
66. Šalkauskas, Š., & Dzemyda, I. Socialinio verslo modelis. *Verslo sistemas ir ekonomika*. 3 (2), 2013. 208-215
67. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
68. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *LRP*. 43, 172–194.
69. Trapp, M. (2014). *Realizing Business Model Innovation. A Strategic Approach for Business Unit Managers*. Philadelphia: Springer gablef
70. UAB „Girteka Logistics“ (2016). Prieiga per: www.girteka.lt
71. Verstraete, T. & Jouison-Laffitte, E. A (2011). *Business Model for Entrepreneurship*. Boston: Edward Elgar Publishing
72. Voigt, K.I., Buliga, O., Michl, K. (2016). *Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Models*. N.J.: Springer.
73. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 5 (29). 221 – 230
74. Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.
75. Березной, А. (2014). Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*, 2014, №09. М.: Издательство НИ «Редакция журнала «Вопросы экономики»». 16. 65-81.

PRIEDAS

Apklauso anketa

Gerb. Darbuotojau,

Prašau sudalyvauti tyrime ir užpildyti šią anketą. Tyrimo tikslas – įvertinti įmonės organizacijos kultūra palanki šiuo metu vykdomiems pokyčiams įmonėje. Tyrimas atliekamas tik moksliniais tikslais, rengiant magistro darbą KTU universitete. Tyrimo duomenys visiškai konfidencialūs, anoniminiai, tyrimo rezultatai nebus panaudojami niekur kitur kaip mokslinio tyrimo įvykdymui.

Anketoje išreikškite savo asmeninę nuomonę. Pažymėkite PO VIENA Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymų variantą.

	Pilnai pritariu	Iš dalis pritariu	Nei pritariu nei nepritariu	Iš dalies nepritariu	Visai nepritariu
1. Įmonėje vertinama atvira ir skaidri komunikacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aš gerai suprantu įmonės tikslus ir siekius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano tikslai atitinka įmonės tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš gerai suprantu vykstančių pokyčių tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Man darbui reikalinga informacija mane pasiekia greitai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aš žinau, kaip vykdomi pokyčiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Įmonėje vykstantys pokyčiai manęs neįspina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aš pritariu įmonėje vykstantiems pokyčiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Manau, jog organizacija gaus naudos iš vykstančių pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aš žinau, kaip pokyčiai paveiks mano darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jeigu kyla neaiškumų dėl vykstančių pokyčių, galiu kreiptis į vadovus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Įmonėje akcentuojama bendradarbiavimo svarba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Įmonėje didelė reikšmė skiriama tarpfunkcinėms komandoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Įmonės darbuotojai yra vieningi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aš į kitus įmonės darbuotojus žvelgiu kaip į kolegas, o ne konkurentus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Aš linkęs bendradarbiauti su kitais darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vykstantys pokyčiai nėra organizaciją skaldantis veiksnys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Įgyvendinant pokyčius įmonėje veikia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>specialiai suburtos komandos.</p> <p>19. Galiu sakyti, jog organizacija sutelkta vykstantiems pokyčiams.</p> <p>20. Aš esu įtrauktas į vykstančių pokyčių sprendimų priėmimą.</p> <p>21. Aš esu įtrauktas į vykstančių pokyčių organizacinius klausimus.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>22. Darbuotojai įmonėje yra svarbiausias išteklius.</p> <p>23. Vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais.</p> <p>24. Galiu sakyti, jog ši organizacija rūpinasi savo darbuotojais.</p> <p>25. Vykdydami pokyčius vadovai atsižvelgė į tai, kad nepablogėtų darbuotojų darbo sąlygos.</p> <p>26. Vadovai motyvuoja, kad darbuotojai prisijungtų prie pokyčių įgyvendinimo.</p> <p>27. Vadovai rūpinasi, kad aš turėčiau tas kompetencijas, kurių man reikės po pokyčių įgyvendinimo.</p> <p>28. Vadovai vykdo pokyčius atsižvelgdami į darbuotojų stipriausias puses.</p> <p>29. Aš esu pasirengęs vykstantiems įmonėje pokyčiams.</p> <p>30. Aš nesipriešinu įmonėje vykstantiems pokyčiams.</p> <p>31. Įmonėje vykstantys pokyčiai neskatina manęs ieškoti kitų karjeros perspektyvų.</p> <p>32. Dėl vykstančių pokyčių mano darbo sąlygos nepablogės.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>33. Įmonėje vertinamas darbuotojų kūrybiškas požiūris.</p> <p>34. Įmonėje vertinamas darbuotojų lankstumas.</p> <p>35. Įmonė yra atvira pokyčiams ir inovacijoms.</p> <p>36. Pokyčiai įmonėje vykdomi aiškiai apibrėžtus tikslus.</p> <p>37. Atsinaujinimas yra svarbi organizacijos vertybė.</p> <p>38. Įmonė turi pokyčių vykdymo patirties.</p> <p>39. Pokyčių eigos valdymo priemonės įmonėje tinkamai pasirinktos.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

40. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- nuo 1 iki 3m.
- Nuo 3 iki 6 m.
- Nuo 6 iki 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

Dėkoju už atsakymus!