

Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje

Oksana Pavlova

Vilnius universiteto Kauno fakulteto Socialinių mokslų ir taikomosios informatikos institutas
Vilnius University, Kaunas Faculty, Institute of Social Sciences and Applied Informatics
El. paštas oksana.pavlova@evaf.vu.lt

Santrauka. Organizacinės kultūros vaidmuo per pastaruosius dešimtmečius išaugo kartu su darbo rinkos pokyčiais. Vien apžvelgus sąvokų raidą, nuo 1982 m. matomas didelis šuolis nuo techninės ir gana ribotos organizacinės kultūros funkcijos iki didelės svarba pasižyminčio ir nuo organizacinio vystymo neatsiejamo aspekto. Tokį augimą lėmė didėjantis pasaulio atvirumas humanistinėms idėjoms bei darbo rinkos pokyčiai, kurie paskatino psichologinių ir socialinių veiksnių integravimą į veiklos procesus. Minėti veiksniai sąveikauja su darbo santykių plėtojimu šiuolaikinėje organizacijoje, pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymo elementus. Didelis dėmesys skiriamas mikroklimato kūrimui, darbuotojų įsitraukimo bei išipareigojimo laipsnio didinimui, lanksčių darbo formų organizavimui bei didelio našumo darbo sistemų diegimui. Darbo rinkos augimo proveržis išplėtė tiek organizacinės kultūros, tiek ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas šiuolaikinėje organizacijoje. Straipsnyje analizuojamos abi mokslų sritys kaip sąveikaujantys reiškiniai bei jų pagrindinės funkcijos šiuolaikinėje organizacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinė kultūra, šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojų įsitraukimas, išipareigojimas, lanksčios darbo organizavimo formos, didelio našumo darbo sistemos, konkurencinis pranašumas.

Relations between Organizational Culture and Human Resources Management in a Modern Organization

Summary. This article presents the development of organizational culture in terms of a rapidly changing environment in a modern labor market. Old definitions had to bring new persuasion into the field in order to compete among modern organizations. We can witness those changes firstly by analyzing how the meaning of an organizational culture has been changed over the previous decades from a very narrow function to a wide and meaningful definition including soft skills and psychological aspects. The most common reason why it happened is economic and technological growth and changes in demand which come along with it. Organizations must adapt to those changes; otherwise, consequences can be crucial. Organizational culture nowadays includes more supporting disciplines, and one of them is Human Resources Management (HRM).

Organizational culture and Human Resources Management have been merged as supporting disciplines approximately in the late nineties. The meaning of that phenomena got even stronger when American psychologists admitted its relevance and supported the idea that organizational culture consists not only of an external context. HRM's components, such as employee's engagement, the management of cultural differences among parties, creative leadership, the identification of a specific and individual needs, etc., became relevant in shaping organizational culture in a modern organization. The article presents components which belong to the side of organizational culture as well as

Received: 15/01/2020. Accepted: 26/03/2020

Copyright © 2020 Oksana Pavlova. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

to the side of HRM and the most important relations between two disciplines and common components which glued those disciplines together.

Keywords: organizational culture, modern organization, relations, human resources management, culture, business development, high performance managing systems, flexible working arrangements.

Įvadas

Šiuolaikinėje rinkoje vyraujant dinamiškiems pokyčiams yra ypač svarbu aiškiai suprasti organizacijos vidinius procesus tam, kad susidarytų galimybė juos kryptingai tobulinti, papildyti naujais ar atsisakyti pasenusių. Vyraujantys procesai turi būti apibrėžti ir nuolat stebimi, lyginami su konkurentais, tai ilguoju laikotarpiu daro poveikį organizacijos našumui ir konkurenciniam pranašumui.

Organizacinės kultūros formavimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo elementų sąveika yra reiškinys, neatsiejamas nuo šiuolaikinio organizacinio vystymo. Tradicinės organizacinės struktūros, veikiamos tiek išorinių, tiek vidinių jėgų, negeba generuoti pridėtinės vertės šiuolaikinėje organizacijoje. Darbo rinkos dinamika reikalauja naujo požiūrio į darbo organizavimą, o organizacijos, siekdamos neatsilikti nuo vyraujančių tendencijų, ieško būdų, kaip efektyviai pritaikyti naujas galimybes ir išlikti konkurencingoms. Technologija įgalino darbuotojus atlikti užduotis nesant darbo vietoje, dėl ko organizacinės kultūros formavimo elementai kaip niekuomet įgauna didelę reikšmę. Organizacinės kultūros kuriamas darbuotojų įsipareigojimo, įsitraukimo bei gerovės jausmas daro poveikį darbo rezultatams (Huhtala, Feldt, 2016; Cameron, 2015), o tinkama lyderystės strategija šiuolaikinėje organizacijoje geba suburti komandas vienodo tikslo siekiui (Bingöl ir kt., 2013; Alvesson, 2013), net fiziškai nesant darbo vietoje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo logika taip pat nebesivadovauja tradiciniais principais. Šiuolaikinėse organizacijose yra plėtojami tokie procesai kaip modernių darbo organizavimo formų (Gerhart, 2008) ar didelio našumo darbo sistemų diegimas (Boxal, 2012), didelis dėmesys skiriamas individualiems darbuotojų poreikiams identifikuoti (Bal, Lub, 2018). Tokiu būdu siekiama kuo geriau išnaudoti kiekvieno organizacijos dalyvio potencialą, sukuriant palankias sąlygas darbuotojų kūrybiškumui atsiskleisti ir jų kompetencijoms panaudoti.

Šio straipsnio **tikslas** – išsiaiškinti, kokios yra organizacinės kultūros sąsajos su žmogiškųjų išteklių valdymu šiuolaikinėje organizacijoje.

Mokslinė problema: kaip organizacinės kultūros elementai veikia šiuolaikinį žmogiškųjų išteklių valdymą?

Uždaviniai:

1. Ištirti organizacinės kultūros sampratą ir elementus šiuolaikinėje organizacijoje.
2. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir elementus šiuolaikinėje organizacijoje.
3. Nustatyti, kokios yra sąsajos tarp organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo šiuolaikinėje organizacijoje.

Metodai. Rašant straipsnį buvo naudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezės metodai, lyginamoji analizė ir antrinių duomenų analizė.

Organizacinės kultūros samprata ir jos elementų vystymasis šiuolaikinėje organizacijoje

Organizacinė kultūra yra sunkiai savaime suprantamas fenomenas. Tai kompleksinis, kryptingai ilgą laiką kuriamas reiškinys, kurį darbuotojai veikia turi pajusti bei įgauti tapatumo suvokimą nei išmokti pritaikyti (Staniulienė, 2010; Alvesson, 2013). Autoriai taip pat pabrėžia, kad labai svarbu nepainioti tarpusavyje organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad organizacijos kultūra yra savaime susikuriantis reiškinys, o organizacinės kultūros formavimo procesas – nenutrūkstamas reiškinys, kryptingai formuojamas organizacijos dalyvių.

1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžtis

Metai	Autorius	Sąvoka
1982	Nelson	„Proceso kultūra“ – kurioje žmonės rengiasi pagal savo rangą, bendrauja per „popierius“, užduotys puikiai atspindi biuro tipą bei jame esančius baldų komplektus. Pokyčiai taip pat suvokiami pakeitus baldus.
1985	Schein	Pagrindinių prielaidų modelis: sukurtas ar atrastas tam tikros grupės asmenų, kurie geba adaptuoti išorinių problemų sprendimus vidinėje aplinkoje. Autorius skirsto kultūrą į tris dalis: pagrindinės prielaidos, artefaktai ir vertybės, išskirdamas prielaidas kaip svarbiausią faktorių, formuojantį organizacinę kultūrą.
1992	Gordon	Korporacijos kultūra yra pasidalintų ir stabilių vertybių ir įsitikinimų modelis, kuris išplėtotas organizacijoje per tam tikrą laikotarpį. Tai nėra savaime suvokiamas ir matomas dalykas, tai gali būti dažnumas, panašumas ar intensyvumas.
1999	Wren	Organizacinė kultūra atspindi vertybes ir simbolius, kurie sudaro organizacijos klimatą.
2002	Livari, Abrahamsson	Organizacinė kultūra nėra suvokiama kaip fiksuotas rinkinys bendrų įsitikinimų ir vertybių. Tai fragmentiškas, pliuralistinis fenomenas, kuris nuolat interpretuojamas, aiškinamas iš naujo, taip pat gaminamas ir atkuriamas per socialinius ryšius.
2005	Hofstede	Kultūrą sudaro „nerašytos“ socialinio žaidimo taisyklės. Tai yra kolektyvinis proto programavimas, išskiriantis grupes ar individus iš kitų. Organizacinė kultūra suvokiama per „svogūno“ principą, t. y. simbolius, herojus, ritualus ir vertybes.
2007	Hunt, Ivergard	Organizacinis klimatas formuoja organizacinę kultūrą.
2008	Ailon	Ilgai priešinėsi Amerikos psichologai buvo priversti pripažinti organizacinės kultūros aktualumą, anksčiau tai buvo matoma tik kaip išorinis kintamasis.
2013	Alvesson	Organizacinė kultūra suvokiama kaip organizacijos identitetas.
2015	Afzali, Nouri, Ebadi	Organizacinė kultūra tapatinama su organizaciniu klimatu, tik daug platesniu diapazonu. Tai modelis, kuris identifikuoja darbuotojų įsitikinimų interpretavimą apie organizacijoje vyraujančias prielaidas, jos filosofiją ir vertybes, kuo remiantis sukuriamas vidinis organizacijos klimatas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant sąvokas aptinkama įvairių įžvalgų ir nuomonių, kurios, kaip ir organizacinės kultūros elementai, laikui einant kinta. 1 lentelėje pateikti skirtingų autorių organizacinės kultūros apibrėžimai ir jų chronologinė raida, kuri parodo reiškinio ir jo elementų formavimosi kryptingumą. Organizacinės kultūros raidos apžvalga istoriniu aspektu taip pat parodo, kurie organizacinės kultūros elementai yra laikomi svarbiausiais tolesnei jų analizei.

Iš pateiktos chronologinės sekos galima matyti, kaip kito organizacinės kultūros suvokimas nuo 1982 iki 2015 metų. Su laiku kintantis sąvokos turinys suformavo šiuolaikinių organizacinės kultūros suvokimą. Pirmasis apibrėžimas koncentruotas į konkrečias detales (kas toliau vadinama simboliais), tokias kaip baldai ar apranga. Buvo ypač svarbu atskirti vadovus nuo operacines funkcijas atliekančių darbuotojų, o pirmasis akivaizdus darbuotojus skiriantis aspektas yra apranga – įprasta manyti, kad aukštesnio rango darbuotojus skiria oficiali išvaizda (įprastai kostiumas). Laikui einant, organizacinės kultūros suvokimas plėtėsi ir modernėjo, atsirado daugiau detalių, identifikuojančių jos svarbą. Mokslininkai (Schein, 1985; Livari, Abrahamsson, 2002; Afzali ir kt., 2015) pradėjo traktuoti fenomeną kaip tam tikrų prielaidų rinkinį bei išskyrė pagrindinius elementus, kurie sudaro šiuolaikinę organizacinę kultūrą:

1. Vertybės (angl. *values*);
2. Filosofija (angl. *philosophy*);
3. Bendri įsitikinimai (angl. *common believes*);
4. Simboliai (angl. *symbols*);
5. Ritualai (angl. *rituals*).

Darbuotojai turi jausti tapatumą bei identifikuoti savo asmenines vertybes, įsitikinimus bei filosofiją su organizacija, kurioje dirba. Simboliai ir ritualai yra kuriami per visą laikotarpį kartu su darbuotojais, siekiant didinti jų įsitraukimo laipsnį. Reiktų atkreipti dėmesį, kad nuo 1980-ųjų prasidėjo dideli pokyčiai visoje vadybos istorijoje, tai padarė didelį poveikį organizacinės kultūros susiformavimui. Dėl spartaus technologinio progreso ir automatizacijos pastebėtas darbuotojų produktyvumo lygio bei motyvacijos kritimas, taip pat identifikuotas susvetimėjimo jausmas (angl. *alienation*) darbo vietoje (Maidan, 2011; Kanungo, 2016). Kylančios problemos paskatino organizacijas ieškoti priemonių darbuotojų įsitraukimui didinti, o apibrėžti organizacinės kultūros elementai suvokiami kaip tam tinkamas įrankis.

Pasak H. Willmoto (1993), organizacinės kultūros atsiradimas modernioje organizacijoje yra siejamas su kitų disciplinų atsiradimu apie 1980 m., kuomet dėmesys nukrypo į kokybės valdymą ir žmogiškųjų išteklių valdymo adaptaciją prie besikeičiančios tiek išorinės, tiek vidinės organizacinės aplinkos. Didžiųjų organizacijų atstovai suvokė organizacinės kultūros svarbą konkurencinėje aplinkoje, kuomet kitos organizacijos pradėjo fenomenus naudoti kaip konkurencinį pranašumą (Brenyah, Darko, 2017). Autoriai pastebi, kad organizacinės kultūros svarba siejama su darbo efektyvumu, kadangi šis aspektas užtikrina didesnę įsipareigojimą organizacijai ir didesnę lankstumą. Organizacinė kultūra šiuolaikinėje organizacijoje gali būti matoma kaip įrankis darbuotojų įsipareigojimui (angl. *commitment*) didinti per įsitraukimo (angl. *engagement*) skatinimą (Huhtala, Feldt, 2016). Pasitelkus šiuos įrankius numatomas darbuotojų savimotyvacijos augimas, noras

1. Sukurti (angl. *create*) – padaryti pirmiems;
2. Konkuruoti (angl. *compete*) – padaryti greitai.

Šie aspektai priskiriami išoriniam kontekstui ir laikomi trumpalaikės vizijos dalimi. Siekis sukurti produktą pirmiems ir atlikti veiksmus greitai gali apriboti galimybę sukurti ilgalaikę viziją, ypač kuomet verslas sekasi ir yra pasiekiami pelningumo rodikliai. Verta pastebėti, kad, vystantis verslui ir didėjant rinkos užimtumo lygiui, būtina sufokusuoti dėmesį į modelio kairę pusę, t. y.:

1. Bendradarbiauti (angl. *collaborate*) – daryti kartu;
2. Kontroliuoti (angl. *control*) – daryti teisingai.

Kairieji modelio aspektai priskiriami vidiniam kontekstui, tai reiškia, kad sprendimai pereina į ilgalaikius ir strateginius. Pastarieji tikslai galimai neatneš greitos naudos ir rezultatų, tačiau, norint išlikti rinkoje, būtina fokusuotis į ilgalaikę perspektyvą, tai tampa dideliu iššūkiu jaunam moderniam verslui.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros svarba moksliniu lygmeniu pasireiškė apie 1980 metus kartu su kitomis vadybos disciplinomis. Nuo pat šios kultūros atsiradimo pastebimi gana ryškūs pokyčiai ir sąvokos kitimas, t. y. nuo labai konkrečių simbolinių prasmų (pvz., organizacinės kultūros suvokimas per baldus bei darbuotojų statusą identifikuojančią aprangą) iki plačių filosofinių ir psichologinių reiškinių (pvz., identifikacija per simbolius, ritualus, vertybes bei prielaidas). Vystantis šiai mokslo šakai, darbuotojo vaidmuo organizacijoje įgavo svarbią poziciją: nuo konkrečios funkcijos atlikėjo iki idėjų generatoriaus ir organizacijos kūrėjo.

Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir jo elementų vystymasis šiuolaikinėje organizacijoje

Šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas yra ne kas kita, kaip pažangios, labiau sofistikuotos bei adaptuotos žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, kurios pradėtos naudoti jau prieš šimtmetį (Kaufman, 2008). Iki 1980 m. ši disciplina buvo vadinama *personalu valdymu*, kuriuo remiantis sukurtos pirmosios darbo organizavimo formos, skirtos darbo našumui ir konkurencingumui didinti ir problemoms spręsti. Tuometiniai darbuotojai ne visuomet dirbo sąžiningai, trūko motyvacijos, o taikomos nehumaniškos darbo organizavimo formos sukėlė didelį darbuotojų pasipriešinimą (Kaufman, 2014). Žmogiškųjų išteklių valdymo elementai buvo kaip įrankiai kylančioms problemoms spręsti.

Buvo manoma, kad žmonės pasidavė kuriamai iliuzijai, kad technologinė pažanga ir kapitalizmas praturtins žmones ir palengvins jų darbą, tačiau galiausiai darbuotojai tapo daug uždaresni, susvetimėję ir nepatenkinti santvarka (Pappenheim, 2009). Problemos, susijusios su darbuotojų motyvacijos sumažėjimu, įgūdžių stoka bei nepakankamu darbuotojų vertinimu darbo rinkoje technologinio išsivystymo kontekste, skatino mokslininkus vis daugiau skirti dėmesio jų sprendimui. Remiantis pasauline konkurencingumo ataskaita galima pastebėti, kad šiuolaikiniai žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai vis dar yra panašūs, t. y. gebėjimų trūkumas, darbuotojų nepastovumas, lankstumo poreikis (Schwab, 2019). Nors problemos ir yra panašios, skiriasi jų susidarymo aplinkybės bei sprendimo būdai.

Šiuolaikinėje organizacijoje dėmesys krypta į individualius darbuotojų poreikius (Bal, Lub, 2018), jų socialines vertybes, požiūrį į darbą bei motyvaciją, o darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas matomas kaip nuolatinė būtinybė (Hecklaua ir kt., 2016). Naujų vadybinių praktikų kūrimas ir pritaikymas įvardijama kaip žmogiškųjų išteklių valdymo inovacijos (Kossek, 2006). Glaudi sąsaja tarp technologijų bei progresyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo kuria inovatyvią, modernią, efektyvią organizaciją, pasižyminčią refleksyvumu, lankstumu bei konkurencingumu rinkoje. Turint omenyje lankstumo poreikį, plėtojamos lanksčios darbo organizavimo formos kaip darbuotojų motyvavimo, įtraukimo bei jų įsipareigojimo didinimo priemonė.

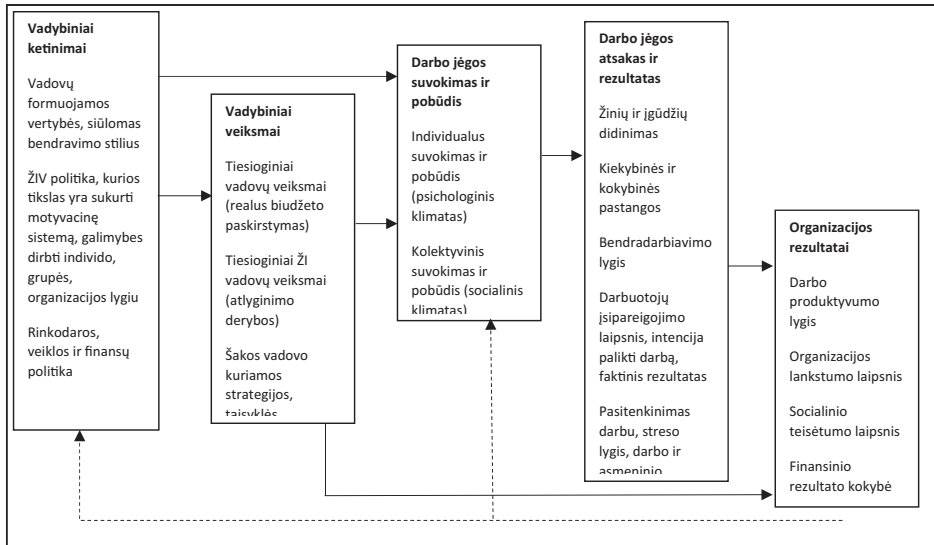
Sparčiai populiarėjantis lanksčių darbo organizavimo formų taikymas – tai vyraujančios pasaulinio masto tendencijos, kurios pastebimos, visų pirma, iš verslo krypties žurnalų. Darbo sąlygų įvairovė kaip reiškinys užtikrina sąlygas lanksčiai organizuoti darbą, t. y. daryti įtaką, kada, kur ir kaip atliekamos su darbu susijusios užduotys (Ivleva, 2019). Šiuolaikinis verslas siekia darbo vietą paversti idiosinkratiška (*tik tai vietai būdingomis, unikaliomis savybėmis*). Darbuotojai kai kuriose organizacijose turi galimybę pritaikyti darbo vietą prie savo poreikių, pomėgių bei suderinti darbinę veiklą su asmeniniu gyvenimu (Marescaux, Winne, 2017; Bal, Lub, 2018). Pastebima, kad daugelis lyderiaujančių pasaulio organizacijų pozicionuoja save kaip lanksčių ar nestandartinių darbo organizavimo formų darbdavius (Wiryakusuma ir kt., 2017). Būtent nestandartinis darbo laiko organizavimas, darbas nesant fiziškai biure, išorės specialistų samdymas (angl. *outsource*) konkrečioms užduotims atlikti yra siejama su padidėjusiu darbo našumu ir mažėjančiu pravaikštų skaičiumi (Stavrou, 2005). Organizacijų vadovai, suvokdami nestandartinių darbo organizavimo formų naudą, naudoja tai kaip konkurencinį pranašumą.

Besivadovaujančios šiuolaikinėmis tendencijomis organizacijos yra tarsi elgsenos etalonai, kurie taip pat konkuruoja ir talentais. Pastebėta, kad talentingi darbuotojai pasižymi gebėjimu priimti sprendimus, kurie daro teigiamą poveikį organizacijos konkurencingumui (Daniel, Ibrahim, 2018). Konkurencingumą šiuolaikinėje rinkoje stiprina *minkštosios vadybos* veiksniai: gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, komandinis darbas, komunikaciniai gebėjimai, atsakomybės siekis (Eurostat, 2019). Šie veiksniai gali būti ugdomi organizacijose kartu su organizacine kultūra pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymo elementus. Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių valdymas matomas kaip strateginis įrankis, kuriuo siekiama konkurencinio pranašumo (Išoraitė, 2011), įskaitant ir talentingų darbuotojų pritraukimą bei jų išlaikymą organizacijose.

Šiuolaikinis darbuotojas nebėra vien organizacijos išteklius, skirtas konkrečioms funkcijoms atlikti, dabar jis yra organizacijos epicentras, iš kurio tikimasi kūrybinių idėjų ir rezultatų (Guest, 2011). Visa organizacija yra kaip socialinis tarpusavyje sąveikaujantis tinklas, veikiantis pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus (Soltis ir kt., 2018). Vadovai, prisitaikydami prie darbuotojų elgsenos dinamikos, atsisako pasenusių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų ir elementų, diegia naujas sistemas, kurios didintų našumą, būtų aktualios šių dienų darbuotojams ir organizacijoms.

Didelio našumo darbo sistemos yra gana naujas žmogiškųjų išteklių valdymo elementas, manoma, pradėtas taikyti apie 1998 m. Kadangi tuo laikotarpiu žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos sparčiai plėtėsi, buvo reikalingas modelis, sujungiantis geriausias

idėjas į darnią sistemą. Po kurio laiko buvo sukurtas ir didelio našumo darbo sistemų modelis (2 pav.); jis susistemino jau prieš tai buvusias žinias, jas išplėtė ir pritaikė prie šiuolaikinės organizacijos.



2 pav. Didelio našumo darbo sistemų naudojimo procesas

Šaltinis: Boxal, 2012

Modelis iliustruoja šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų rinkinį, kuris nukreiptas į organizacijos našumo didinimą. Taikant didelio našumo darbo sistemas, galutinis rezultatas nėra nukreiptas vien į ekonominę naudą. Pastebėta, kad šiuolaikinėje organizacijoje našus darbo rezultatas pasireiškia ir per socialinės gerovės principus: pasitenkinimą darbu, streso lygio mažinimą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Boxal, 2012). Didelio našumo darbo sistemos atspindi vadybinių praktikų įvairovės svarbą šiuolaikinėje organizacijoje, kaip įrankį, vedantį link našių tiek darbuotojų, tiek organizacijos rezultatų (Armstrong ir kt., 2010). Darbuotojų įsipareigojimo laipsnis bei jų gerovė darbo vietoje laikomi siekiamybe, įgyvendinama pasitelkus didelio našumo darbo sistemų elementą. Praktinis modelio įgyvendinimas atskleidė, kad veiklos produktyvumo lygio didėjimas yra laikomas sėkmingo jo panaudojimo rezultatu (Shin, Konrad, 2017).

Siejant didelio našumo darbo sistemas su šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo vystymusi, išskiriamos pagrindinės funkcijos (Hamlin, Steward, 2011), kurios realizuojamos praktiškai įgyvendinant modelį:

1. Asmeninės / grupinės veiklos efektyvumo gerinimas ir rezultatas.
2. Organizacinės veiklos efektyvumo gerinimas ir rezultatas.
3. Gebėjimų, žinių ir kompetencijų įgijimas.
4. Žmogiškojo potencialo ir asmeninio augimo skatinimas.

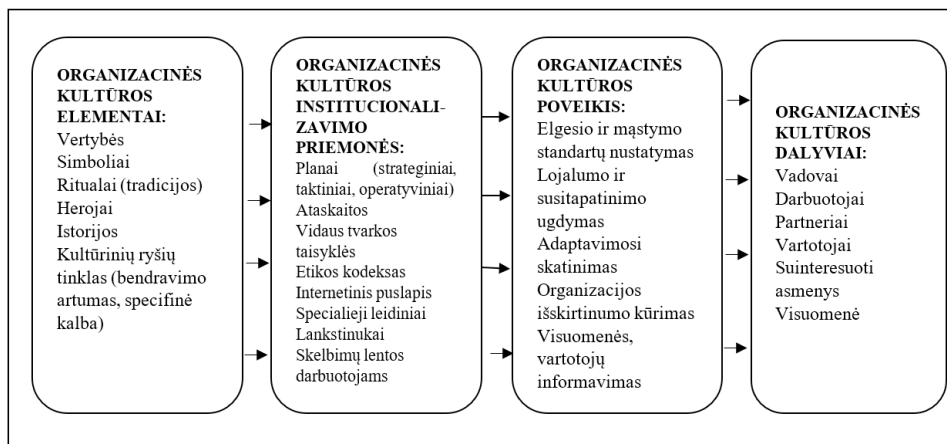
Pastebima, kad šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos glaudžiai susijusios su kompetencijų valdymu. Kadangi rinka yra kaip niekad dinamiška ir konkurencinga, kompetencijų paklausa nuolat kinta, o jų identifikavimas ir įgijimas užtikrins savalaikių problemų identifikavimą ir tinkamą jų sprendimą (Hecklau ir kt., 2016). Autoriai, remdamiesi metaanalize gautais duomenimis, išskyrė pagrindines ateities darbo rinkos kompetencijas, į kurias turi orientuotis šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas:

1. **Techninės kompetencijos** – programavimas, medijų išmanymas, procesų suvokimas, informacinių technologijų saugos išmanymas.
2. **Metodologinės kompetencijos** – kūrybiškumas, *antrepreninis* mąstymas, gebėjimas spręsti problemas / konfliktus, daryti tyrimus, analizuoti duomenis, orientacija į efektyvumą.
3. **Socialinės kompetencijos** – kultūriniai, komunikaciniai gebėjimai bei kalbų mokėjimas, gebėjimas dirbti komandiškai, mokėjimas bendradarbiauti ir ieškoti kompromisų, lyderystė, gebėjimas perduoti žinias.
4. **Individualios kompetencijos** – lankstumas, tolerancija, motyvacija mokytis, gebėjimas dirbti esant spaudimui, tvari mąstysena (darbuotojai kaip organizacijų nariai turi propaguoti tvarų vystymąsi), taisyklių laikymasis.

Įvardytų svarbiausių funkcijų ir kompetencijų klasifikavimas apibendrina šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo reiškinį. Šiuolaikinė organizacija, siekianti konkurencinio pranašumo, negalėtų įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų neatsižvelgdama į vyraujančias tendencijas. Remiantis atliktų mokslinių tyrimų gausa, galima teigti, kad šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo elementų (lanksčių darbo organizavimo formų, didelio našumo darbo sistemų) pritaikymas organizacijose yra pagrįstas ir savalaikis, kuriantis inovatyvią, reflekyvią bei konkurencingą organizaciją. Lanksčių darbo organizavimo formų bei didelio našumo darbo sistemų diegimas lemia didėjančių darbuotojų įsipareigojimą bei įsitraukimą, taip pat daro teigiamą poveikį tik ekonominiais, tiek socialiniams rezultatams.

Organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos šiuolaikinėje organizacijoje

Organizacinė kultūra ir jos sąsajos su žmogiškųjų išteklių valdymu, visų pirma, gali reikštis per tam tikras taisykles ir struktūras. Struktūriniai faktoriai yra sunkiai paveikiami savaime, tačiau gali būti formuojami vadybinėmis priemonėmis, tokiomis kaip taisyklių įvedimas, nuolatinis priminimas, kas yra tinkamas ir priimtinas elgesys organizacijoje (Casadesus-Masanell, Ricart, 2009; Steg ir kt., 2014). Taisyklės tampa pamatiniu pagrindu, instrukuoti darbuotojai privalo paisyti taisyklių ir vadovai tokiu atveju turi teisę reikalauti pageidaujamos elgsenos iš darbuotojų. Tvarkos ir elgsenos taisyklės įpareigoja ne vien darbuotojus laikytis organizacijos taisyklių, bet ir vadovus laikytis poilsio laiko skyrimo tvarkos. Šios taisyklės yra organizacinės kultūros dalis, pateiktame modelyje (3 pav.) matoma, kokie elementai daro įtaką visos organizacijos veiklai, taip pat išskirtos institucionalizavimo priemonės, kurios turi svarbų vaidmenį darbuotojų elgsenos kontrolei.



3 pav. **Organizacinės kultūros institucionalizavimas**

Šaltinis: Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013

Pateiktas modelis rodo, kokia seka poveikis pereina prie žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitų organizacijos elementų, tokiu būdu išskiriant svarbiausius kiekvieno segmento aspektus. Pasak autorių, formalios vidaus elgesio taisyklės turi padėti esamiems darbuotojams orientuotis organizacijos skleidžiamose vertybėse bei sieti savo priimamus sprendimus su jos pageidaujama rezultatais. Kiekvienas atskiras aspektas turi savo svorį priklausomai nuo motyvo bei konteksto, kuriame atsiduria darbuotojas, o atsiradus konfliktinei situacijai vadovas visuomet turi galimybę priminti apie įsteigtą taisyklių bazę. Periodiškumas šiuo klausimu kaip priminimo funkcija: nauji darbuotojai turi galimybę susipažinti, o jau kurį laiką dirbantys asmenys atnauja žinias arba papildo jas naujais punktais.

Pagrindinė problema, kurią turi išspręsti diegiamos taisyklės – kaip efektyviai suvaldyti darbuotojus šiuolaikinėje organizacijoje? Institucionalizavimo įrankis mokslininkų nurodomas, visų pirma, kaip darbuotojų elgsenos kontrolei skirta priemonė (Casadesus-Masanell, Ricart, 2009; Steg ir kt., 2014). Svarbu žinoti, kaip efektyviai išnaudoti šį įrankį netradicinių darbo organizavimo formų kontekste. Ypač nuotolinis darbas kelia darbaviam klausimus, kaip darbuotojus išlaikyti įsitraukusius į veiklą, kaip juos motyvuoti, kaip sukontroliuoti ir vertinti jų įnašą į organizaciją ir jų atliekamus darbus (Sundin, 2010). Tokiu atveju pastebėta tarpusavio sutarčių nauda, kuriose nurodomos pagrindinės atsakomybės ir įsipareigojimai fiziškai nesant biure (Gibbons ir kt., 2019). Nesilaikant sutartyje nurodytų reikalavimų, nelieka vietos pašaliniam interpretavimui. Tokios sutartys ir vyraujančios vidaus taisyklės yra organizacinės kultūros dalis, įgyvendinama taikant žmogiškųjų išteklių valdymą.

Lyderystė taip pat laikoma ypač svarbiu organizacinės kultūros aspektu. Mokslininkai išskyrė du lyderystės tipus, kurie daro teigiamą poveikį darbuotojams taikant lanksčias darbo organizavimo formas. Įvardijami transformacinis (Elkordy, 2013) ir transakcinis lyderystės tipai (Nguyen, Mohamed, 2011), o K. Sundin (2010) siūlo dar ir *vizionieriaus* lyderystės tipą, kuris, pasak autorės, sukuria vienodą darbuotojų įsitraukimo lygį tiek

fiziškai esant darbo vietoje, tiek ir dirbant nuotoliniu būdu. Lyderiai formuoja darbuotojų požiūrį į darbą, didina jų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu lygį, tai ypač svarbu šiuolaikinės, lanksčios organizacijos kūrimo kontekste (Azanza ir kt., 2013). Lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, kuri turi suburti darbuotojus siekti vienodo tikslo, sujungiant jų asmenines ir organizacines vertybes (Baumgartner, 2020). Žmogiškųjų išteklių valdymo elementai šiuo atveju yra svarbūs įrankiai, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas, įsipareigojimo lygis, jų požiūris į darbą ir gerovės lygis yra laikomi kone svarbiausiais šiuolaikinės organizacijos efektyvumo principais. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas į darbą yra esminis darbuotojo sveikatos ir gerovės elementas (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, 2018). Šiuolaikinės darbo rinkos efektyvumas yra paremtas suvokimu, kad tik gerai besijaučiantis ir įsitraukęs į veiklą darbuotojas atneš produktyvių rezultatų, kitaip tariant, laimingas darbuotojas lygu laiminga organizacija. Dėl šios priežasties organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąveika per tokius elementus kaip institucionalizavimas bei lyderystė yra ypatingos reikšmės reiškinys. Ypač tai svarbu šių dienų sąlygomis, kuomet netikėtos išorinės jėgos priverčia organizacijas per labai trumpą laiką persiorientuoti ir pakeisti darbo organizavimo formas, prisitaikant prie priverstinių apribojimų. Net ir nesant darbo vietoje, labai svarbu išlaikyti sukurtos organizacinės kultūros ideologiją, kadangi darbuotojai bendraudami su klientais reprezentuoja organizacijos socialinę ir vertybinę sistemą. Tokiu atveju, pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus – modernias darbo organizavimo bei vertinimo sistemas – yra sumažinamas nežinomybės jausmas, patiriama mažiau nuostolių.

Remiantis mokslinės literatūros analize galima teigti, kad organizacinė kultūra ir žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena kitą papildančios disciplinų, sąmoningai nukreiptos vienodam tikslui siekti. Jų sąsajos šiuolaikinėje organizacijoje gali būti apibūdinamos kaip efektyvus abiejų disciplinų plėtojimo bei praktinio taikymo rezultatas. Organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo elementai yra darbuotojų elgsenos formavimo įrankiai, kuriais siekiama įgyvendinti organizacijos tikslus, efektyviai panaudoti žmogiškąjį potencialą, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo individualius poreikius.

Išvados

1. Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą ir elementus šiuolaikinėje organizacijoje, nustatyta, kad ši samprata kito per dešimtmečius, t. y. nuo gana paprasto jos techninio suvokimo išsiplėtojo iki kompleksinės sąvokos, apimančios tokius pamatinius elementus: vertybės, filosofija, bendri įsitikinimai, prielaidos, simboliai, ritualai. Organizacinis klimatas yra organizacijos identiteto dalis, kuri parodo vidinės komunikacijos efektyvumą; jis laikomas svarbiu šiuolaikinės organizacijos elementu. Pagrindinis organizacinės kultūros formavimo tikslas yra padidinti darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo ir gerovės lygį darbo vietoje.

2. Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir elementus šiuolaikinėje organizacijoje, nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra nukreiptas į konkurencinio pranašumo didinimą, pritraukiant geriausius talentus ir ugdant reikalingas kompetencijas. Lanksčios darbo organizavimo formos ir didelio našumo darbo sistemos yra pagrindiniai šiuolaikinės organizacijos elementai, kurių pagrindinė funkcija yra didinti organizacijos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą. Įvardyti elementai taip pat skirti darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo ir gerovės lygiui didinti.
3. Nustačius sąsajas tarp organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo galima teigti, kad jos išryškėja per tokius elementus kaip institucionalizavimas, lyderystės tipai. Organizacinės kultūros formavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų integravimas šiuolaikinėje organizacijoje yra susieti vienodo tikslo – stiprinti organizaciją bei didinti jos efektyvumą ir našumą per veiklos rezultatus. Organizacinės kultūros elementų formavimas vyksta pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

Literatūra

AFZALI, Mahboobeh; NOURI, Mokhtari J.; EBADI, Abbas (2015). *The Causes of Disruptive Behaviors in Nursing Workforce: A Systematic Review*. Prieiga per internetą: <http://www.ijmedrev.com/article_68668_1482350bd1a913c307d7ee9952a95168.pdf%3E>.

AILON, Galit (2008). Mirror Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of it's Own Design. *Academy of Management Review*. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu/29973466/Mirror_Mirror_on_the_Wall_Cultures_Consequences_in_A_Value_Test_of_its_Own_Design>.

ALVESSON, Mats (2013). *Understanding Organizational Culture*. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2ymaCUE>>.

ALVESSON, Mats; SVENSSON, Stefan (2016). *Changing Organizational Culture*. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/oksan/Downloads/9781315688404_googlepreview.pdf>.

ARMSTRONG, Claire; FLOOD, Patrick C.; GUTHRIE, James P.; LIU, Wenchuan; MACCURTAIN, Sarah; MKAMWA, Thadeus (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>

AZANZA, Garaz; MORIANO, Juan A.; MOLERO, Fernando (2013). Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Prieiga per internetą: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700070>>.

BAL, Matthijs P.; LUB, Xander D. (2018). Individualization of Work Arrangements. *Current Issues in Work and Organizational Psychology*. <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780429468339-9>

BAUMGARTNER, Natalie (2020). Build a Culture That Aligns with People's Values. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>>.

BINGÖL, Darsun; ŞENER, Irg; ÇEVIK, Emin (2013). *The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.489>

BOXAL, Peter (2012). High-performance Work Systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>

BRENYAH, Richard S.; OBUOBISA-DARKO, Theresa (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian. *Review of Public Administration*. doi: 10.4172/2315-7844.1000233

BUCHER, Amy (2015). *Can Traditional Organizational Culture Models Describe The Modern Working World?* Prieiga per internetą: <<https://www.amybucherphd.com/can-traditional-organizational-culture-models-describe-the-modern-working-world/>>.

CAMERON, Kim (2015). *An Introduction to the Competing Values Framework*. Prieiga per internetą: <https://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf>.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Enric J. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Prieiga per internetą: <<https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>>.

DANIEL, Cross O.; IBRAHIM, Abbas U. (2018). Talent Management and its Effects on the Competitive Advantage in Organizations. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*. Prieiga per internetą: <<https://www.ijramr.com/sites/default/files/issues-pdf/2343.pdf>>.

ELKORDY, Manal (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Political Science*. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2RM4LY>>.

EUROSTAT (2019). *10 Trends Shaping the Future of Work in Europe*. Prieiga per internetą: <<https://wayback.archive-it.org/12090/20191129071620/https://ec.europa.eu/epscc/>>.

GERHART, Barry (2008). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x>

GIBBONS, Robert E.; GRIEDER, Manuel; HERZ, Holger; ZEHNDER, Christian (2019). *Organizational Culture as Equilibrium? Rules versus Principles in Building Relational Contracts*. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/oksan/Downloads/SSRN-id3455874.pdf>

GORDON, George G. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/227768714_Predicting_Corporate_Performance_from_Organizational_Culture>.

GUEST, David E. (2011). Human Resource Management and Performance: still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

HAMLIN, Bob; STEWARD, Jim (2011). *What is HRD? A Definitional Review and Synthesis of the HRD Domain*. <https://doi.org/10.1108/0309059111120377>

HECKLAUA, Fabian; GALEITZKEA, Mila; FLACHSA, Sebastian; KOHLB, Holger (2016). *Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0*. Prieiga per internetą: <<https://core.ac.uk/reader/81956090>>.

HOFSTEDE, Geert (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.3598&rep=rep1&type=pdf>>.

HUHTALA, Mari; FELDT, Taru (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. <http://dx.doi.org/10.16993/sjwop.6>

HUNT, Brian; IVERGARD, Tony (2007). Organizational Climate and Workplace Efficiency. In *Learning from Performance Measurement in a Public-sector Cadre Organization*. <https://doi.org/10.1080/14719030600853501>

IŠORAITĖ, Margarita (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. Prieiga per internetą: <<https://www.mruni.eu/upload/iblock/b75/Isoraite.pdf>>.

IVLEVA, Jelena (2019). Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose. Prieiga per internetą: <http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Metodines_rekomendacijos_lankscios%20darbo%20salygos.pdf>.

KANUNGO, Rabindra N. (2016). *Work Alienation: A Pancultural Perspective*. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656361>

KAUFMAN, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. <https://doi.org/10.7591/9780801461668>

KAUFMAN, Bruce E (2014). The Historical Development of American HRM Broadly Viewed. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>

KAZILIŪNAS, Adolfas (2004). Visuomeni teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešojo politika ir administravimas. Mokslo darbų žurnalas*. Prieiga per internetą: <<https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2454/0>>.

KOSSEK, Ellen E. (2006). Human Resources Management Innovation. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260105>

LAFTA, Ahmed H.; MAN, Norsida; SALIH, Jasim S. (2016). Need for Investigating Organizational Climate and Its Impact on the Performance. *European Journal of Business and Management*. Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/publication/309284411>>.

LAKAČAUSKAITĖ, Simona (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *SANTALKA: Filosofija, Komunikacija*. doi: 10.3846/cpc.2012.17

LAZAUSKAITĖ-ZABIELSKĖ, Jurgita; URBANAVIČIŪTĖ, Ieva (2018). *Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės*. Vilnius. doi: ISBN 978-609-07-0048-8

LIVARI, Netta; ABRAHAMSSON, Pekka (2002). *The Interaction Between Organizational Subcultures and UserCentered Design - A Case Study of an Implementation Effort*. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.4900&rep=rep1&type=pdf>>.

MAIDAN, Michael (2011). *Karl Marx on Technology and Alienation*. <https://doi.org/10.1080/03017605.2011.561640>

MARESCAUX, Elise; WINNE, Sophie (2017). How to Allow Flexible Work Without Playing Favorites. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2017/08/how-to-allow-flexible-work-without-playing-favorites>>.

MEMON, Mumtaz A.; SALLEH, Rohani; BAHAROM, Mohamed N. R.; HARUN, Haryaani (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Prieiga per internetą: <<https://pdfs.semanticscholar.org/47d4/854292ecec45e4db81e6db91107aaa83939.pdf>>.

NELSON, Hal (1982). Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life. *Review of Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Human Organization*. Prieiga per internetą: <<https://sfaajournals.net/doi/10.17730/humo.42.4.1204653n86w0v325>>.

NGUYEN, Hai N.; MOHAMED, Sherif (2011). Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>

PAPPENHEIM, Fritz (2009). *The Alienation of Modern Man. An interpretation based on Marx and Tonnies*. New York. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2WBW5OG>>.

PFEFFER, Jeffrey (1998). Seven Practices of of Successful organizations. *California Management Review*. <https://www.jstor.org/stable/41165935>

PIKTURNAITĖ, Ilvija; PAUŽUOLIENĖ, Jurgita (2013). *Organizacinės kultūros institucionalizavimas*. Prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/oksan/Downloads/477-2679-1-PB.pdf>>.

SCHEIN, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/34iLiE>>.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*. Prieiga per internetą: <<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-113011-143809>>.

SCHWAB, Klaus (2019). *The Global Competitiveness Report*. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.

SHIN, Duckjung; KONRAD, Alison M. (2017). Causality between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>

SOLTIS, Scott M.; BRASS, Daniel J.; LEPAK, David P. (2018). Social Resource Management: Integrating Social Network Theory and Human Resource Management. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0094>

STANIULIENĖ, Sonata (2010). *Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*. Prieiga per internetą: <<https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/286>>.

STAVROU, Eleni T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: a Cross-national Study of the European Work Context. *Journal of Organizational Behavior*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.356>

STEG, Linda; BOLDERDIJK, Jan W.; KEIZER, Kees; PERLAVICIUTE, Goda (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The Role of Values, Situational Factors and Goals. *Journal of Environmental Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.002>

SUNDIN, Kirsten (2010). Virtual Teams: Work/Life Challenges - Keeping Remote Employees Engaged. *CAHRS White Papers*. Prieiga per internetą: <<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=cahrswitepapers>>.

VASILJEVIENĖ, Nijolė (2015). *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darnios inovacijos*. Monografija. doi: ISBN 988-9955-33-680-8.

WILLMOT, Hugu (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*. Prieiga per internetą: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>>.

WIRYAKUSUMA, Cindy; CHAI, Hui; KING, Alex; POINTER, Graham (2017). How We Nudged Employees to Embrace Flexible Work. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2017/11/how-we-nudged-employees-to-embrace-flexible-work>>.

WREN, David J. (1999). School Culture: Exploring the Hidden Curriculum. Prieiga per internetą: <<https://oppimateriaalit.jamk.fi/edusociety/files/2010/06/Exploringhiddencurriculumartikkeli.pdf>>.