



ISSN 1648-0627 print
ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

<http://www.vtu.lt/leidiniai>; <http://www.vtu.lt/editions>

2006, Vol VII, No 1, 45–53

SUSIJUNGUSIŲ ORGANIZACIJŲ KULTŪRŲ POVEIKIS ĮMONĖS SĖKMEI

Vida Vaitkūnaitė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lietuva
El. paštas vvaitkun@yahoo.com

Įteikta 2005-10-14; priimta 2005-11-29

Santrauka. Įmonių nesėkmės privertė mokslininkus atkreipti dėmesį į nematerialius organizacijos dalykus. Pastebėta, kad sėkmę ar nesėkmę gali lemti organizacijos kultūra. Daugiausia tyrėjų ši poveikį analizavo nesusijungusiose organizacijose. Tačiau susijungiančių įmonių vis daugėja, o tyrimų yra mažai ir jie nėra išsamūs. Šiame straipsnyje aptariama kultūros samprata, poveikis sėkmei, atskleidžiamos susijungusių įmonių kultūrų analizės problemos ir pateikiami kultūros poveikio sėkmei tyrimo metodikos metmenys: siūloma derinti kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus, tyrimą suskirstyti į tris periodus ir įmones analizuoti kaip atskirus vienetus, o ne kaip vientisą junginį.

Pagrindiniai žodžiai: organizacijos kultūra, susijungusios įmonės, įmonių sėkmė, tyrimo metodika

THE IMPACT OF MERGED ORGANIZATIONS CULTURE ON ENTERPRISE SUCCESS

Vida Vaitkūnaitė

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lithuania
E-mail: vvaitkun@yahoo.com

Received 14 October 2005; accepted 29 November 2005

Summary. Failures of enterprises forced scientists to pay attention to intangible side of organization. They note that organizational culture can cause success or failure. Most scientists analyzed this influence in non-merged organizations. However, enterprises merge more often, but there are few investigations and they are not comprehensive. In this article the author discusses the concept of organizational culture, its impact on success, discloses the problems of culture analysis of merged companies and proposes the outline of research methodology of culture impact on success. It is proposed to combine quantitative and qualitative research methods, to distribute research into three periods and to separate companies into separate unit, not analyzing them as a single one.

Keywords: organizational culture, merged companies, enterprises success, research methodology

1. Įvadas

Šiuolaikinės rinkos sąlygos – aštrėjanti konkurencija, didėjantys klientų poreikiai, globalizacija ir pan. – skatina įmones kooperuotis. Išskiriami tokie kooperacijos būdai: įsigijimas – viena įmonė nuperka kitą įmonę; susijungimas – dvi ar daugiau įmonių susilieja. Abu šie atvejai straipsnyje įvardijami įmonių susijungimu. Susijungimą skatina įvairios priežastys: visų pirma, trumpalaikis tiks-

las – pelnas, gaunamas parduodant įmonės turtą [1]; antra – siekis sukurti sinergiją finansų srityje, padidinti rinkos dalį, sumažinti riziką ir pan. [1, 2]. Tačiau praktika parodė, kad daugelis tokių susijungusių įmonių žlunga [1, 3–5] arba įmonių veiklos rezultatai pablogėja [1] vien todėl, kad rūpinamasi materialiais dalykais, o nematerialioji organizacijos dalis, literatūroje įvardijama kaip organizacijos kultūra, užmirštama [1, 3]. Ji susiformuoja kiekvie-

noje organizacijoje darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka (klientais, tiekėjais, akcininkais, visuomene) [6]. Tyrėjai sutaria, kad organizacijos kultūra daro įtaką įmonės sėkmei, tačiau kyla klausimas – koks kultūros poveikis sėkmei, kai įmonės susijungia. Mokslinė problema ta, kad organizacijos kultūros poveikis susijungusių įmonių sėkmei mažai nagrinėtas ir nėra aiškios metodikos, kaip tirti susijungusių įmonių kultūras, norint šį poveikį įvertinti. Tai lėmė šio straipsnio tikslą – pateikti susijungusių įmonių kultūros tyrimo metodikos metmenis. Darbe panaudota sisteminė mokslinės literatūros analizė, apibendrinimo ir loginės analizės metodai.

2. Organizacijos kultūra ir jos pokyčiai

Norint įvertinti kultūros poveikį, ją reikia pažinti. *Organizacijos kultūros* sąvoką imta vartoti pasikeitus požiūriui į organizaciją. Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos-mašinos dalis [7], o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Taigi darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turta. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra.

Kiekviena organizacija turi unikalią kultūrą [8]. Ji organizacijai yra tas pat, kas asmenybei žmogui [1, 9]. Kultūrą taip pat galima įvardyti socialiniu organizacijos veidu, veikimo būdu [10]. Ji suvienija organizacijos narius bendram darbui [8, 9]. Kultūrą nusako ir įvairūs organizacijos simboliai, istorijos, tradicijos, taisyklės, mitai ir pan. [11–13]. Apibrėžimų daug, tačiau dažniausiai cituojamos Schein [6] mintys apie organizacijos kultūrą – tai pagrindinės organizacijos narių nuostatos, kurios susiformuoja savaime, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir vidinės integracijos problemas. Niekas darbuotojų neverčia vadovautis šiomis nuostatomis. Jos formuojasi ne tik susidūrus su problemomis, bet ir kiekvieną dieną. Todėl kultūros apibrėžime nereikėtų akcentuoti problemų. Schein [6] teigia, kad kultūrą taip pat sudaro fizinė aplinka, vadinama artefaktais (t. y. tai, ką galima matyti, girdėti, jausti; pavyzdžiui, kalba, aprangos, rašymo stiliai, ritualai, ceremonijos, mitai, architektūra, meno kūriniai ir kt.) bei vertybės (jos parodo, kas organizacijos nariams yra priimtina, o kas ne, ką galima daryti, o ko ne ir pan.).

Iš kultūros apibrėžimų matome, kad ji glaudžiai susijusi su organizacija. Todėl ją detaliau ir panagrinėkime. Poole ir Van de Ven [14] organizacijas įvardija stabilumo ir pokyčių mišiniu. Autoriai pabrėžia, kad organizacijos yra tarsi stabilios. Tačiau, įdėmiau pažvelgus, pasirodo, kad jos nuolat kinta. Denison [15] taip pat teigia, kad organizacija kaip sistema yra inertiška ir tik tol būna stabili, kol vienu metu dėl tam tikrų aplinkybių nepasikeičia simbolių reikšmių ir adaptacijos sistema, kitaip tariant, kol neįvyksta ryš-

kus pokytis, dėl kurio darbuotojai įvairius dalykus pradeda vertinti kitaip nei anksčiau ir turi prie to prisitaikyti. Vykstant pokyčiams organizacijoje kinta ir kultūra [15].

Įmonių susijungimą taip pat galima įvardyti pokyčiu. Įmonėms jungiantis, darbuotojai susiduria su kitokia mąstysena, elgsena, vadovavimo būdu, sprendimų priėmimo specifika ir tradicijomis. Jie turi prisitaikyti prie naujų dalykų. Taigi senoji kultūra pradeda keistis savaime arba vadovai imasi iniciatyvos ją keisti. Kultūros keitimas susijęs su pagrindinių nuostatų keitimu [11], kurios, anot Schein [6], išsisknijusios darbuotojų sąmonėje, jų sunku atsisakyti, ir darbuotojai tam priešinasi. Vadinasi, kultūrų susidūrimas „pakoreguoja“ įmonių veiklos rezultatus, nes sėkmė priklauso nuo žmonių integracijos [3]. Taigi svarbu, kad susijungusiose įmonėse nesusidarytų „negatyvi žmonių kombinacija“ [3], įvardijama kultūrų nesuderinamumu [16].

Kaip matome, kultūra formuojasi tiek pokyčių metu (tuomet susiduriama su problemomis), tiek evoliucionuoja kasdien. Taigi apibendrinus įvairių mokslininkų mintis apie organizacijos kultūrą, jos apibrėžimą galima patikslinti. Organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.

3. Ryšys tarp organizacijos kultūros ir įmonės sėkmės

Kiekviena organizacija siekia sėkmingos veiklos. Todėl įmonių vadovus ir tyrėjus domina keli svarbūs klausimai – ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros ir įmonės sėkmės ir kaip jį rasti. Literatūroje vartojama ne tik *sėkmės*, bet ir *organizacijos veiklos* sąvoka. Teigiama, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Veikla gali būti tiek sėkminga, tiek nesėkminga. Vienoki kultūros bruožai lemia sėkmę, kitokie – nesėkmes. Literatūroje pateikiamus sėkmės apibrėžimus galima suklasifikuoti pagal sėkmės traktavimą: 1) finansiniais rodikliais (rinkos dalies, pelno, pajamų, pardavimo apimčių, akcijų kainos ir kt.) išmatuojama sėkmė [11, 15, 17–21] ir 2) ne finansiniais rodikliais išreikšta sėkmė (darbuotojų bei klientų pasitenkinimas [10], įmonės stabilumas [22], organizacijos efektyvumas [8, 11, 17, 23–25], įmonės konkurencingumas [26], įmonės augimas ir plėtra [27], įmonės stiprumas [8, 19, 28]).

Trumpai tariant, organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą. Dėl to auga darbo efektyvumas, taigi gerėja finansiniai rezultatai, didėja konkurencingumas. Vadinasi, įmonė veikia sėkmingai. Tačiau kultūros poveikis veiklos rezultatams gali būti ir neigiamas [19]. Problema, ieškant kultūros poveikio sėkmei, yra ta, kad mokslininkai nenaudoja vienodų sėkmės matavimo rodiklių – vieni autoriai naudoja finansinius, kiti ne finansinius rodiklius, o ir šie skiriasi. Todėl dažnai skirtingų moks-

lininkų gautų rezultatų palyginti neįmanoma. Kadangi daugelį finansinių rodiklių veikia ne finansiniai rodikliai, abi rodiklių grupes vertėtų analizuoti kartu.

Vieni mokslininkai kultūros poveikį įmonės veiklai pagrindžia tik teoriniais samprotavimais, kiti [15, 20, 21] – empiriniais tyrimais.

Tyrėjai įmonės sėkmę taip pat sieja su:

- 1) kultūros stiprumu [20, 24, 29]. Kultūros stiprumas – tai organizacijos narių sutarimo ir identifikacijos su įmonėje dominuojančiomis normomis laipsnis [29];
- 2) kultūros tipu [15, 16, 27, 30].

Daugelis autorių kalba apie ryšį tarp organizacijos kultūros ir įmonės sėkmės, tačiau yra mokslininkų, abejojančių šio ryšio egzistavimu. Pavyzdžiui, Harris ir Metallinos [21] nesutinka, kad kultūra gali pagerinti finansinę įmonės veiklą. Empiriniai tyrimai, kaip jau buvo minėta, patvirtina, kad ryšys egzistuoja. Daugelis tyrėjų šias išvadas pateikė išanalizavę nesusijungusias organizacijas. Jų išvadas ir tyrimo metodiką galima taikyti tiriant ir susijungusias įmones. Tačiau tikėtina, kad tiek rezultatai, tiek metodika jiems gauti bus skirtinga jau vien todėl, kad susijungimas yra pokytis, kurio metu susiduria dvi skirtingos žmonių komandos.

4. Susijungusių organizacijų kultūros analizė

Lietuvos mokslininkai dar netyrė susijungusių įmonių kultūros ir jos poveikio įmonės sėkmei. Todėl tenka naudotis kitų šalių mokslininkų patirtimi. Kai kurie autoriai [1, 3, 9, 10, 16], nagrinėjantys įmonių susijungimus, bando atsakyti į klausimą – kaip išvengti nesėkmių. Jie pabrėžia, kaip svarbu pasiruošti susijungimui, ir kalba apie galimą kultūrų nesuderinamumą. Tačiau šie autoriai išskiria mažai kultūros aspektų, turinčių įtakos įmonės sėkmei. Pavyzdžiui, Horwitz ir kt. [18], tirdami susijungimo periodą (autoriai taiko kokybinius tyrimo metodus), nustato, kad veiklos rezultatai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo. Tačiau tyrėjai nedetalizuoja kultūros bei veiklos rodiklių. Vadinasi, susijungimas nėra įvertinamas išsamiai, nes, norint įmones palyginti, reikia naudoti tuos pačius kultūros aspektus ir veiklos rodiklius. Nahavandi ir Malekzadeh [1] taip pat analizuoja susijungusias organizacijas, bet neišryškina sėkmę veikiančių kultūros aspektų. Jie mano, kad sėkmė priklauso nuo abiejų įmonių pasiruošimo. Tačiau tam būtina žinoti, kokie kultūros aspektai gali trukdyti, kokie padėti. Autoriaus padarytų išvadų negalima pritaikyti daugeliui kitų įmonių susijungimo atvejų, nes buvo iširti tik keturi atvejai. Be to, neparodytas ryšys tarp kultūros ir įmonės sėkmės, o ir sėkmė apibrėžta miglotai – sėkmė autorius įvardija tai, kad įmonės nežlugo, nors kai kurių susijungusių įmonių rezultatai po netgi pablogėjo.

Kiti mokslininkai [15, 31] išskiria kultūros aspektus (dėmesį klientui, organizacijos mokymuisi, keitimuisi, tobulėjimui, komandiniam darbui ir įgaliojimui, strateginei kryptčiai ir ketinimams, tikslams, vizijai, koordinacijai ir

integracijai, sutarimui ir pagrindinėms vertybėms) ir veiklos rodiklius (produkto/paslaugos inovacijas, rinkos dalį, pardavimo apimčių augimą, investicijų, turto ir pardavimų pelningumą, kokybę ir darbuotojų pasitenkinimą). Tačiau ryšius tarp jų analizuoja ne susijungusiose organizacijose. Vis dėlto įmonių susijungimas yra didžiulis pokytis, todėl įvairūs kultūros aspektai veiklos rezultatus gali veikti visai kitaip nei nesusijungusiose organizacijose. Jose ryšį tarp kultūros ir veiklos rezultatų patvirtina tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimai [31, 32]. Susijungusių organizacijų kultūros poveikis sėkmei dar nėra išsamiai išanalizuotas.

Denison [15] teigia, kad jo modelis, leidžiantis įvertinti kultūros poveikį veiklos rezultatams, tinka ir kultūros pokyčiams analizuoti. Kadangi įmonių susijungimas lemia įmonių kultūros pokyčius, vadinasi, modelis galėtų būti tinkamas šiam atvejui analizuoti. Modelio esmė ta, kad organizacija gali sužinoti savo kultūros silpnąsias ir stiprias vietas, pamatyti, kaip tai veikia veiklos rezultatus, ir palyginti savo organizaciją su kitomis įmonėmis. Taigi įmonės, norinčios susijungti, pamatytų, ar jos rūpinasi tais pačiais, ar skirtingais dalykais. Vadinasi, būtų įvertinamas galimas kultūrų nesuderinamumas. Tačiau įmonės gali rūpintis panašiais dalykais, bet susijungusios patirti nesėkmę. Jos gali skirti dėmesį skirtingiems dalykams, o susijungusios veikti gana sėkmingai. Pavyzdžiui, viena įmonė daugiau dėmesio skiria darbuotojams, kita – klientams. Susijungus ir suderinus šiuos dalykus, galima pasiekti neblogų rezultatų. Be to, jeigu susijungusios įmonės mažai bendrauja, skirtumai taip pat neturėtų trukdyti [1]. Taigi susijungus kultūros aspektai gali veikti skirtingai, nei įprasta. Todėl reikia nustatyti jų poveikį. Minėtoju Denison [15] modeliu organizacijas įmanoma tirti bet kada. Autorius akcentuoja ne tik kiekybinę, bet ir kokybinę analizės svarbą, tačiau susijungimų neanalizuoja ir jungimosi metu galėjusių išryškėti kultūros aspektų neišskiria. Taigi analizuodami susijungusias įmones galėtume panaudoti tik šio autoriaus išskirtus kultūros aspektus bei veiklos rodiklius.

Schein [6] taip pat teigia, kad kultūra daro įtaką įmonės veiklai, tačiau nenurodo su sėkme susijusių kultūros aspektų. Susijungimų autorius neanalizuoja, bet pasiūlo vadinamąjį klinikinį tyrimo būdą. Jis pagrįstas reiškinio tikrovės analize – tyrėjas, norėdamas nustatyti darbuotojams būdingas vertybes ir nuostatas, ima iš jų interviu, dalyvauja įmonės veikloje ir stebi organizacijos narių veiksmus. Toks tyrimas teikia vertingų atsakymų apie susijungimo periodu išryškėjusius kultūros aspektus, tačiau neparodo, kaip jie susiję su veiklos rezultatais. Be to, kokybiniai tyrimo metodai dažniausiai atskleidžia specifinius susijungimo aspektus [10], kurie būdingi tik paskiroms organizacijoms, bet nebūdingi kitoms įmonėms. Todėl reikėtų taikyti kiekybinius tyrimo metodus, kurie padėtų nustatyti ir kultūros aspektų poveikį veiklos rezultatams, ir bendrus susijungusių įmonių bruožus. Kadangi vien kiekybinis tyrimas susijungimo metu išryškėjusių kultūros aspektų taip pat

visiškai neatskleis [10], kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus verta derinti. Taigi kiekybiniai tyrimai atskleis susijungimo dėsningumą, bendrus susijungusių įmonių bruožus, o kokybiniai metodai suteiks papildomos informacijos.

Kaip pažymėjome, vieni mokslininkai analizuoja nesusijungusių įmonių kultūrų poveikį sėkmei; kiti autoriai tik aprašo, kaip tirti susijungusių įmonių kultūras, bet aprašyta kultūros tyrimo metodika nėra išsami; treči tyrejai išskiria mažai kultūros aspektų, kurie gali daryti poveikį susijungusių įmonių sėkmei.

Daugelis susijungimus nagrinėjusių mokslininkų tiria vieną laikotarpį – įmonių jungimosi periodą. Cartwright ir Cooper [2, 3, 9, 16] mano, kad jį verta suskirstyti detalčiau, t. y. susijungusių įmonių kultūras analizuoti: 1) pokyčio pradžioje, 2) tuomet, kai pokytis vyksta, ir pagaliau 3) kai integracija (susijungimas) įvykusi. Toks tyrimas padėtų pamatyti kultūros dinamiką, rasti bendrų įmonių jungimosi bruožų ir specifinių problemų [2]. Idėja suskirstyti įmonių jungimosi laikotarpį periodais yra nebloga. Tačiau tokį tyrimą reikia atlikti įmonėms jungiantis. Jeigu jis bus atliekamas praėjus nemažam laiko tarpui po susijungimo, darbuotojai, atsakinėdami į tyrėjo klausimus, gali susipainioti, kas vyko pokyčio pradžioje, kas pabaigoje.

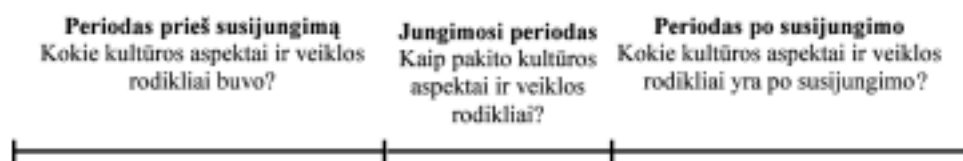
Pokytį svarbu ne tik analizuoti, bet ir įvertinti. Norint įvertinti pokytį, jį reikia palyginti su statiška būsena [14]. Taigi svarbu atsižvelgti į laiką. Denison ir Mishra [32] taip pat akcentuoja laiko svarbą. Jie kultūros poveikį veiklai tyrė skirtingais periodais, tačiau ne susijungusiose įmonėse. Lyginant skirtingų periodų kultūros aspektus ir veiklos rezultatus galima nustatyti, ar tarp jų egzistuoja ryšys ir koks to ryšio stiprumas.

Anot Poole ir Van de Ven [14] norint įvertinti pokytį (pavyzdžiui, susijungimą) pakaktų palyginti dviejų periodų (pavyzdžiui, prieš susijungimą ir jo metu) kultūrų aspektus ir veiklos rezultatus. Tačiau siekiant pokytį įvertinti tiksliau, vertėtų išskirti ir daugiau periodų. Kiti autoriai [2, 32], siekdami įvertinti kultūros aspektų poveikį veiklos rezultatams, taip pat akcentuoja, kaip svarbu palyginti kelis laikotarpius, t. y. kuo daugiau duomenų apie kultūros aspektus ir veiklos rezultatus turėsime, tuo tiksliau įvertinsime ryšį tarp jų. Galima lyginti tos pačios organizacijos duomenis skirtingais periodais ir/arba daugelio organizacijų duomenis.

Literatūros analizė parodė, kad tiriant susijungusias įmones tyrimo periodai nėra išskiriami. Taigi nelyginama, kaip pasikeitė kultūros aspektai ir jų poveikis sėkmei. Dažniausiai analizuojamas tik vienas, retais atvejais du periodai. Tačiau organizacijas tiriantys autoriai duomenis apie jas renka įvairiais laikotarpiais. Todėl ir susijungusioms įmonėms laiko matas turėtų būti svarbus veiksnys, kuris padėtų įvertinti organizacijų (susijungimo) pokyčius, t. y. kaip organizacijų kultūrų, finansiniai ar kiti aspektai pakito. Taigi šiame straipsnyje siūloma, tiriant susijungusias įmones, išskirti šiuos periodus – prieš susijungimą, jo metu ir po jo. Susijungimo periodo, kaip siūlo Cartwright ir Cooper [2, 3, 9, 16], smulkinti nereikėtų, nes darbuotojai periodus supainiotų dėl jų gausos ir būtų gana sudėtinga gauti tikslius atsakymus apie praeities faktus (pastaba: darbuotojai dažniausiai apklausiami tada, kai įmonės jau būna susijungusios, todėl jų klausiama apie praeities faktus). Palyginę įvairius organizacijų kultūrų aspektus ir finansinius rezultatus minėtais periodais, rasime susijungimo (integracijos/pokyčio) metu išryškėjusius kultūros aspektus, nustatysime jų poveikį sėkmei ir ryšio tarp kultūros aspektų ir veiklos rezultatų stiprumą. Kadangi periodai aiškiai apibrėžiami, darbuotojai neturėtų susipainioti, kas ir kaip vyko vienu ar kitu periodu. Grafiškai periodai vaizduojami 1 pav.

Jungimosi periodas tyrėjui yra svarbiausias. Todėl, kaip jau buvo minėta, greta kiekybinio tyrimo, įvertinančio ryšį tarp kultūros aspektų ir veiklos rezultatų, verta taikyti kokybinį tyrimo būdą, detalčiau panagrinėti susijungimo periodą ir palyginti vienos įmonės atsakymus su kitų įmonių atsakymais. Tai leis rasti bendrus susijungusių įmonių aspektus. Tuomet bus galima teikti rekomendacijas ateityje susijungti ketinančioms organizacijoms.

Tyrimo suskirstymas periodais naudingas ne tik analizuojant organizacijos kultūros aspektus. Jis gali būti naudingas tiriant įvairius susijungusių įmonių aspektus. Pavyzdžiui, šiuos periodus galima išskirti tiriant įmonių finansinės būklės pokyčius. Matysime, ar susijungusios įmonės sukūrė finansų sinergiją, ar ne. Taigi pasiūlymas suskirstyti susijungusių įmonių tyrimą periodais gali būti naudingas ne tik vadybos, bet ir ekonomikos krypties tyrėjams. Be to, tyrimo suskirstymas periodais yra naudingas tiriant įvairius organizacijos pokyčius. Įvertinę organizacijos situaciją prieš pokytį, pokyčio metu ir po jo, pamatysime,



1 pav. Susijungusių įmonių tyrimo periodai

Fig 1. Research periods of merged enterprises

kokios problemos būdingos pokyčio periodu, kokie veiksniai lemė pokyčio sėkmę ar nesėkmes.

Tyrėjas ne visuomet turi galimybę stebėti įmonių susijungimą, todėl, kaip jau buvo minėta, dažnai tenka analizuoti praeities faktus. Tiriant susijungusias įmones, kyla ir laiko problema – kada (kuriuo momentu) įmonės yra iki galo susijungusios. Įvairioms įmonėms šis periodas gali būti skirtingas. Tyrėjai nenurodo jo trukmės, todėl šis klausimas gali būti ateities tyrimų objektas.

5. Organizacijų atskyrimas tyrime

Analizuodami organizacijas kai kurie tyrėjai [15, 18, 21] išskiria hierarchinius lygius. Tyrimai rodo, kad skirtingų hierarchinių lygių darbuotojų nuomonės įvairiais klausimais dažniausiai nesutampa. Denison [15] tyrimas parodė, kad darbuotojų, priklausančių skirtingiems skyriams, požiūriai į kultūros aspektus taip pat gali skirtis. Nahavandi ir Malekzadeh [1], stebėdami susijungusias įmones, atkreipia dėmesį į tai, kad net praėjus tam tikram laikui po susijungimo įmonės gali išlikti skirtingos arba tik nedaug supanašėti.

Taigi susijungusių įmonių narių nuomonės apie kultūros aspektus gali nesutapti. Todėl tokias organizacijas vertėtų analizuoti atskirai. Jeigu nėra galimybės stebėti susijungimą ir analizuojami praeities faktai, tai susijungusių įmonių darbuotojai dažniausiai apklausiami kaip vienai organizacijai priklausantys nariai, o ne kaip atskirų įmonių darbuotojai. Kitaip sakant, mokslininkai, analizuojantys senokai susijungusias organizacijas, jas traktuoja kaip vienišą junginį, o ne kaip atskirus vienetus. Jeigu darbuotojai pradėjo dirbti kartu (t. y. nebe atskirose įmonėse), veiklos rezultatų atskirti net neįmanoma, galima tik prognozuoti, kokie jie galėjo būti, jeigu įmonės nebūtų susijungusios. Tačiau, tiriant kultūrą, susijungusių įmonių darbuotojus visada įmanoma apklausti kaip atskiroms įmonėms priklausiusius narius. Todėl tiriant susijungusias organizacijas jas verta traktuoti kaip atskirus vienetus, o ne kaip vieną organizaciją.

Organizacijos suskirstymas į dalis – tai subkultūrų eg-

zistavimo organizacijoje pagrindimas. Net ir tuo atveju, kai darbuotojai pradėjo dirbti „po vienu stogu“, organizacijoje išryškės skirtingos komandos, skirtingos kultūros, ypač tada, kai įmonės dar ne iki galo prisitaikė viena prie kitos. Todėl gali atrodyti, kad naujoje įmonėje egzistuoja viena kultūra, o iš tikrųjų susijungusių įmonių darbuotojai vis dar nesijaučia priklausą naujam junginiui ir yra tarsi susikirstę į atskiras grupes. Taigi organizacijoje egzistuoja skirtingos subkultūros.

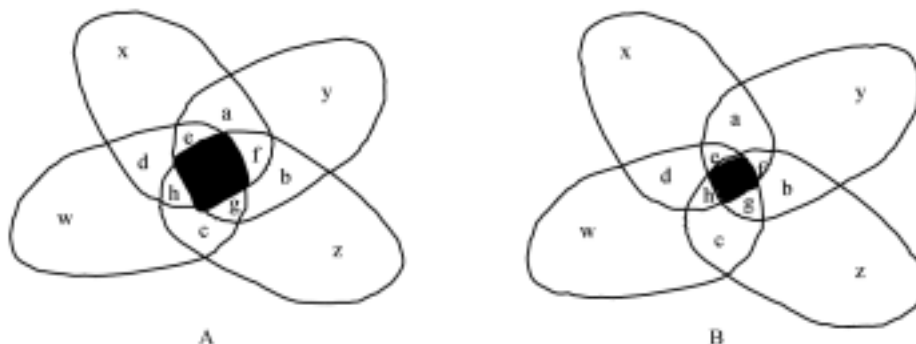
Bjerke ir Elgar [33] teigia, kad subkultūros egzistuoja kiekvienoje kultūroje (taip pat ir organizacijos kultūroje). Kiti autoriai [6, 34–37] taip pat pritaria, kad organizacijose egzistuoja subkultūros. Toks skirstymas kyla iš sistemų teorijos idėjos [36]. Viena vertus, organizacijai augant (įdarbinant naujus darbuotojus, kuriant naujus skyrius, filialus ir pan.) atsiranda subkultūros, tačiau jos yra panašios į pirminę organizacijos kultūrą [36], nes formuojasi jos veikiamos. Antra vertus, laikui bėgant subkultūros nutolsta nuo pirminės kultūros, suformuoja tik joms būdingus bruožus ir netgi gali nesutarti viena su kita [36, 37].

Organizacijos kultūros ir subkultūrų sąveiką perteikia Bjerke ir Elgar [33] siūlomas kultūros vaizdas (žr. 2 pav.).

Atskirų subkultūrų vertybes, įsitikinimus, nuostatas ir pan. vaizduoja $w-z$ plotai; $a-h$ plotai rodo tai, kas yra bendra tarpusavyje bendraujančioms subkultūroms. Jos, jų vertybės, įsitikinimai ir pan. sudaro organizacijos kultūrą. Tačiau organizacijos kultūros šerdis yra tai, kas bendra visiems organizacijos nariams. Ją vaizduoja tamsintas plotas. Jeigu organizacijos nariai turi mažai bendrumų ir jos padaliniai yra autonomiški, tamsintas plotas bus mažas (žr. 2 pav. B). Kuo mažesnis šis plotas, tuo silpnesnė organizacija.

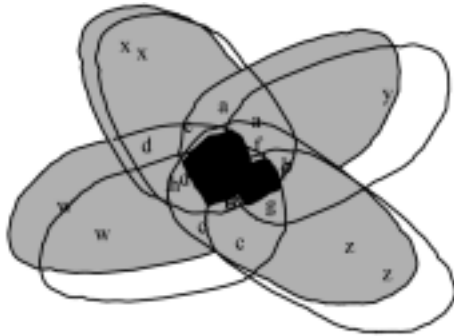
Sustūmę 2 pav. A ir B piešinius, galime pamatyti susijungusių organizacijų kultūrų ir subkultūrų vaizdą (žr. 3 pav.). Jeigu organizacijos turės mažai bendrų dalykų, t. y. labai skirsis, jų veiklos rezultatai gali pablogėti [3].

Paveiksle pateikiamas tik sąlyginis vaizdas. Jis gali skirtis atsižvelgiant į jungimosi situaciją. Ką tik susijungusios organizacijos turi mažai bendrų dalykų. Tačiau laikui bėgant galimi tokie variantai [1]: 1) viena kultūra įsilieja į



2 pav. Subkultūros organizacijos kultūroje

Fig 2. Subcultures in organizational culture



3 pav. Subkultūrų ir kultūros vaizdas įmonėms jungiantis [38]

Fig 3. View of subcultures and culture when enterprises merge [38]

kita, perimdama šios bruožus (tai įvardijama asimiliacija); 2) kultūros susilieja ir suformuoja naujus kultūros bruožus, taigi ir naują kultūrą; 3) jos išlieka kaip atskiros subkultūros (tai įvardijama atsiskyrimu).

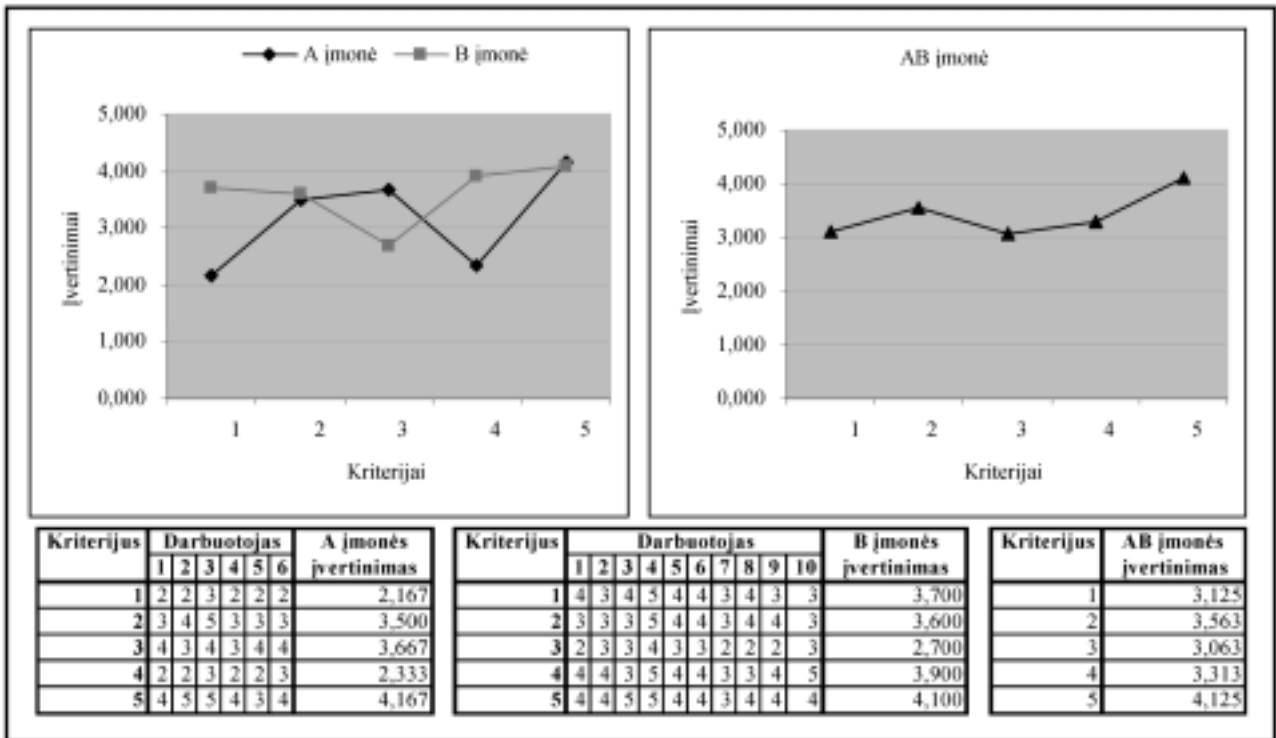
Kadangi jungimosi periodu abi įmonės dar nėra suformavusios bendros kultūros, tirti reikėtų ne naujo junginio kultūrą, o jį sudarančias subkultūras (susijungusių įmonių kultūras). Taigi skirtingų įmonių darbuotojų atsakymai į tyrėjo klausimus turėtų būti vertinami atskirai, o po to lyginami.

Įmonių jungimosi periodu analizuodami jas kaip vieną junginį galime gauti netikslų rezultatą, ypač tuomet, kai vienos įmonės darbuotojų yra gerokai daugiau, ir jų atsakymai bus lemiami. Gali pasirodyti, kad organizaci-

jos nariai kultūrą įvertino teigiamai, kadangi bus išvestas aritmetinis atsakymų vidurkis (pagal Denison [15] modelį). Tačiau šis įvertinimas gali klaidinti. Jeigu įmones analizuosime atskirai, vaizdas pasidarys aiškesnis, nes matysime, kurioje subkultūroje yra problemų, susijusių su veiklos efektyvumu/sėkme. Iš kiekvienos subkultūros (organizacijos) svarbu atrinkti tiek respondentų, kad būtų galima daryti išvadas apie nagrinėjamas subkultūras. Toliau pateikiamas sąlyginis pavyzdys (žr. 4 pav.).

Tai sumodeliuota situacija. Pateiktas grafinis vaizdas leidžia matyti, koks skirtumas pateikiant susijungusių įmonių duomenis kaip atskirų organizacijų ir kaip vientiso junginio. Hofstede ir kt. [39], tyrė nesusijungusių įmonių kultūras, taip pat pastebėjo, kad skiriasi ne tik grupių rezultatai, bet ir rezultatai, kai išvedamas vidurkis iš visų organizacijos narių atsakymų ir kai išvedamas vidurkis iš grupių atsakymų. Taigi subkultūras išskirti, tiriant susijungusias organizacijas, yra naudinga. Be to, naudingas ir pats grafinis vaizdas, kadangi jis tyrėjams ar organizacijų vadovams yra aiškesnis nei skaičiavimai.

Paveikslu apačioje pateikiami sąlyginiai duomenys, o grafikai rodo tų duomenų vaizdavimo galimybes. Kiekvieną kriterijų (kultūros aspektą) galima įvertinti nuo 1 iki 5 balų. „5“ – aukščiausias įvertinimas, rodantis, kad kriterijus nagrinėjamoje įmonėje yra labai reikšmingas. Kartais per didelis koncentravimasis į tam tikrus dalykus įmonei gali būti nenaudingas [15], todėl interpretuojant duomenis reikia į tai atsižvelgti. Skaičiavimai atlikti ir grafikai braižyti naudojant „Excel“ programą.



4 pav. Sąlyginis subkultūrų atskyrimo kultūros analizėje pavyzdys

Fig 4. Conditional example of separation of subcultures in culture analysis

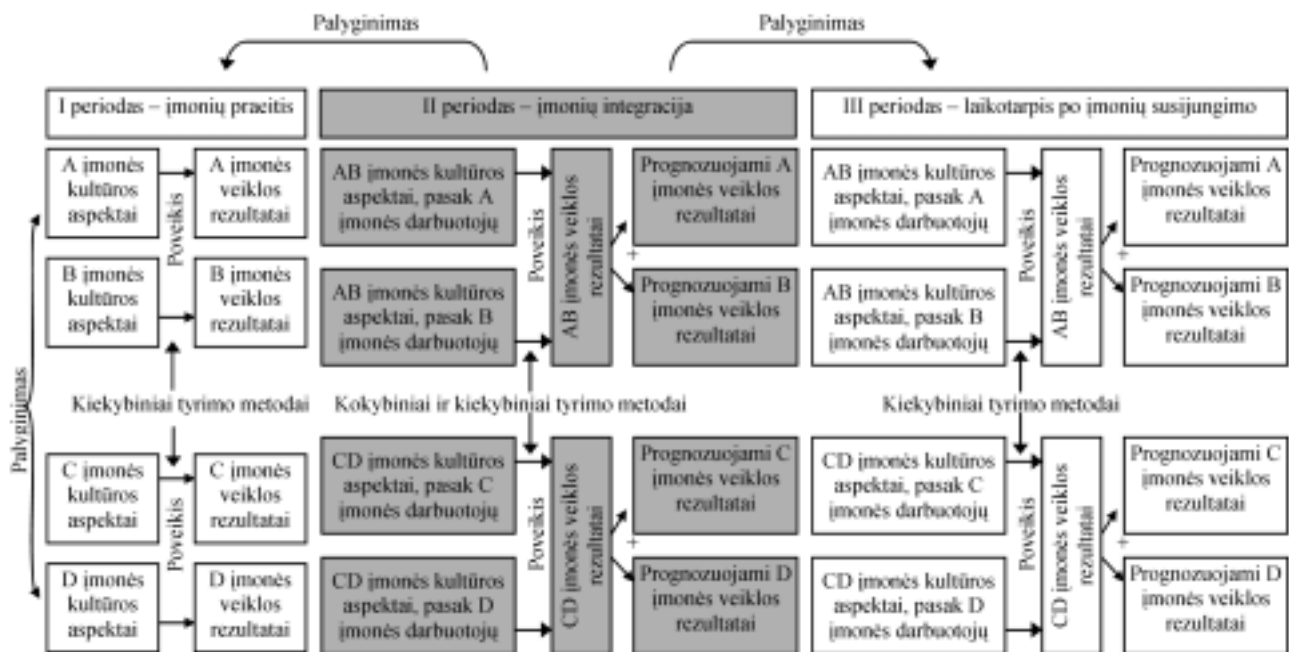
Lentelės rodo, kaip kiekvieną kriterijų įvertino darbuotojai, ir kokie yra vidutiniai kiekvienos įmonės įvertinimai. Jie skaičiuojami sudėjus kiekvieno darbuotojo įvertinimą ir sumą padalijus iš kriterijus vertinusių darbuotojų skaičiaus. Analizuodami grafikus pamatysime, kad naujos organizacijos (AB) įvertinimų vaizdas (visų darbuotojų įvertinimų vidurkis) skiriasi nuo to, kurį gauname susijungusių įmonių įvertinimus pateikę skyrium. Pavyzdžiui, A įmonės darbuotojai pirmąjį kriterijų įvertino nepalankiai, o B įmonės darbuotojai tą patį kriterijų įvertino teigiamai. Bendras vaizdas rodo, kad šis kriterijus užima vidutinę poziciją. Taigi nematysime, kur glūdi problemos, jeigu nežinosime, iš kurios subkultūros yra respondentas. Atskirti subkultūras svarbu net ir tuomet, kai kiekvienos iš susijungusių įmonių darbuotojų skaičius yra panašus. Tuomet darbuotojus veiks ta kultūra, kuri bus stipresnė ir patrauklesnė [1]. Be to, panagrinėję kiekvieną subkultūrą, pamatysime, kuria kryptimi juda susijungusios įmonės, kurie kultūros aspektai atitolę, o kurie bendri.

Prieš susijungimą įmones nagrinėsime atskirai, nes jos dar nebuvo susijungusios. Jau buvo aptarta, kad tiriant jungimosi periodą įmones taip pat verta analizuoti kaip atskirus vienetus. Tyrėją domina ne tik jungimosi periodas, bet ir periodas po susijungimo. Paanalizavę šio laikotarpio veiklos rezultatus, pamatysime, ar susijungimas pateisino organizacijų lūkesčius. Kyla klausimas – ar šiuo periodu išskirti subkultūras, ar atskirti darbuotojų priklausiusių skirtingoms organizacijoms, atsakymus. Kadangi po įmonių susijungimo gali būti praėjęs nemažas laiko tarpas, tikėtina, kad jos visiškai susiliejo ir susiformavo nauja organizacijos kultūra (nebeliko senųjų kultūrų bruožų). Tačiau

gali būti ir taip, kad organizacijoje iš skirtingų įmonių susiformavo ryškios skirtingos subkultūros, kurias sieja tik kai kurie bendri dalykai. Vadinasi, norėdami pamatyti, kokia yra susijungusių organizacijų kultūros būklė, jas reikėtų analizuoti kaip atskirus vienetus. Tuomet matysime, ar organizacijos visiškai susiliejo, ar ne, ar jos netrukdo viena kitai ir kaip tai veikia įmonės rezultatus. Be to, jeigu neišskirtume subkultūrų, turėtume nevienodus vienetus ir jų negalėtume palyginti skirtingais laikotarpiais (žr. 4 skyrių). Vadinasi, susijungimo (pokyčio) negalėtume įvertinti tiksliau. Toks tyrimas bus naujas, kadangi susijungusias įmones mokslininkai tiria kaip vientisą junginį, t. y. vienos įmonės darbuotojų nuomonės analizuoja kartu su kitos įmonės darbuotojų nuomonėmis, o ne atskirai.

6. Tyrimo metodų integracija

Literatūros analizė parodė, kad autoriai, taikantys kiekybinius tyrimo metodus, tiria nesusijungusias organizacijas, o autoriai, taikantys kokybinius tyrimo metodus, dažniausiai tiria vieną (susijungimo) periodą, kai kurie autoriai įvertina ir įmonių praeitį. Tačiau pagal kokybinius metodus ne visuomet galime daryti išvadas apie susijungusių įmonių kultūrų poveikį sėkmei, nes vadovaudamiesi šiais metodais mokslininkai iširia nedaug susijungimo atvejų. Todėl galima teigti, kad susijugusių įmonių kultūros poveikis sėkmei dar nėra išsamiai įvertintas dėl šiam poveikiui nustatyti pasirinktų metodų ir dėl bendrų kultūros aspektų bei veiklos rodiklių trūkumo. Be to, netinkamai analizuojamas susijungimas – susijungusių organizacijų kaip vientiso junginio analizė, taip pat neduos tikslaus atsakymo apie susijungimo sėkmės/nesėkmių priežastis. Norint



5 pav. Tyrimo metodų integracija

Fig 5. Integration of research methods

nustatyti kultūros/jos aspektų poveikį veiklos rezultatams/sėkmei, siūloma integruoti keletą kultūros tyrimo metodų. Taigi tyrimas turėtų apimtis šiuos etapus:

1. Reikšmingų kultūros aspektų ir veiklos rezultatų rodiklių išskyrimą (teorinis lygmuo).
2. Tyrimo periodų išskyrimą, norint įvertinti pokytį, t. y. norint įvertinti, kaip keičiasi kultūros aspektai ir kaip keičiasi jų poveikis sėkmei.
3. Susijungusių organizacijų analizę, įmones traktuojant kaip subkultūras, o ne kaip vientisą junginį.
4. Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimą.

Visus šiuos aspektus siūloma apjungti į visumą (žr. 5 pav.). Susijungusios organizacijos analizuojamos kaip atskiri vienetai. Tokia pati analizės eiga išlieka visais tyrimo periodais, tik įmonių integracijos periodu siūloma greta kiekybinių tyrimo metodų taikyti ir kokybinius, nes šis periodas tyrėjui yra svarbiausias.

Veiklos rezultatai, kaip jau buvo minėta, gali būti tiek finansiniai, tiek ne finansiniai rodikliai. Ieškant ryšio tarp kultūros ir įmonės sėkmės, naudinga naudoti abi rodiklių grupes (žr. 3 skyrių). Dėl vietos stokos 5 pav. pateiktas tik supaprastintas vaizdas. Be to, kultūrą nusako daugybė jos aspektų, paveiksle jie taip pat neparodyti. Taigi kiekybiniais ir kokybiniais metodais turėtų būti tiriamas ryšys tarp kiekvieno kultūros aspekto ir veiklos rodiklio. Abu tyrimo metodai taikytini tik tiriant susijungimo periodą, kadangi mus domina būtent susijungimo sėkmės ir nesėkmių priežastys. Kitų periodų analizė leis minėtas priežastis išryškinti, kadangi tik palyginę periodus, matysime kaip skiriasi kultūros aspektų poveikis įmonės sėkmei. Šiame darbe kiekybinės analizės esmė ta, kad įvertinami keli vienos organizacijos laikotarpiai, įvertinamos kelios organizacijos tam tikru vienu periodu ir įvertinama kelių organizacijų keli laikotarpiai.

Kokybinės analizės esmė ta, kad įvertinama konkrečios organizacijos konkreči situacija. Kokybinė analizė yra detalus situacijos įmonėje ištyrimas, todėl neįmanoma iširti daug atvejų. Tarp iširtų atvejų turėtų būti ieškoma dėsningumų ir jie lyginami keliose organizacijose. Tokia analizė papildo kiekybinę analizę, t. y. tai, ko nebuvo įmanoma nustatyti kiekybinio tyrimo metu, atskleidžia kokybinis tyrimas.

7. Išvados

Analizuojant susijungusių organizacijų kultūras ir jų poveikį įmonės sėkmei, svarbu naudoti tokią tyrimo metodiką, kuri šį poveikį leistų įvertinti kuo tiksliau. Literatūroje šis poveikis dar nėra išsamiai išanalizuotas. Pagrindinės analizės problemos – autoriai neišskiria laikotarpių arba pasirenka netinkamą tyrimo būdą ir jų nederina bei įmonių junginį nagrinėja kaip vieneta.

Autorė siūlo analizuojant šį poveikį išskirti tris laikotarpius: prieš susijungimą, jungimosi metu ir po jo. Palyginus skirtingus periodus, išryškės susijungimo sėkmės ar

nesėkmių priežastys. Laikotarpių išskyrimas gali būti naudingas tiriant ne tik susijungimus, bet ir kitus įmonių pokyčius. Tuomet antrasis periodas būtų įvardijamas pokyčių periodu.

Kokybiniai tyrimo metodai dažniausiai atskleidžia tik tiriamoms įmonėms būdingus aspektus, o taikant kiekybinius metodus jungimosi situacija dažniausiai ištiriama tik paviršutiniškai. Todėl abu tyrimo metodus verta derinti.

Ne visi mokslininkai turi galimybę stebėti įmonių susijungimą. Todėl susijungusias organizacijas jie tiria pagal praeities faktus. Kadangi susijungusių įmonių darbuotojai dažniausiai dirba jau „po vienu stogu“, tyrėjai susijungusias organizacijas analizuoja kaip vientisą junginį. Autorės pateiktas sąlyginis pavyzdys parodė, kad jeigu susijungusias įmones tirsime kaip vieną organizaciją, nematysime, kur glūdi problemos. Todėl įmones vertėtų traktuoti kaip subkultūras ir jas analizuoti atskirai. Tai leis pamatyti, kuri subkultūra ir kokį poveikį daro naujos įmonės sėkmei, ar kultūrų aspektai labai atitolę, kurie aspektai bendri ir kuria kryptimi juda susijungusios organizacijos.

Tiriant susijungusias įmones, periodų bei subkultūrų išskyrimą, kokybinių ir kiekybinių metodų derinimą reikia integruoti. Integruota tyrimo metodika duos tikslesnių rezultatų nei paskirų metodų taikymas.

Pateiktus tyrimo metodikos metmenis – tyrimo suskirstymą periodais, tyrimo metodų derinimą ir subkultūrų išskyrimą – galima pritaikyti ir kitoms susijungimo problemoms tirti. Pavyzdžiui, taikant panašią metodiką galima analizuoti susijungusių įmonių finansus, personalą ir pan., t. y. pasiūlytais tyrimo metodikos metmenimis gali pasinaudoti ir kitų mokslo sričių tyrėjai, analizuojantys susijungusias organizacijas.

Literatūra

1. Nahavandi, A.; Malekzadeh, A. R. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books, 1993. 175 p.
2. Cartwright, S.; Cooper, C. L. The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management*, Vol 1, 1990, p. 65–76.
3. Cartwright, S.; Cooper, C. L. Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, Vol 24 Issue 3, Jun 1995, p. 32–43.
4. Roger, M. How culture Affects Mergers and Acquisitions. *Industrial Management*, Vol 42, Issue 5, Sep/Oct 2000, p. 22–27.
5. Shearer, C. S.; Hames, D. S.; Runge, J. B. How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *The Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 22, No 3, 2001, p. 105–113.
6. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992. 418 p.
7. Aldag, R.J.; Stearns, T.M. *Management*. Cincinnati West Chicago: South-Western Publishing Co., 1987. 890 p.
8. Oh, E. The value of corporate culture. *Malaysian Business*. Kuala Lumpur, Nov. 1, 2000, p. 50–51.
9. Cartwright, S. Cooper, C. L. The role of culture compatibility

- in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, Vol 7 Issue 2, May 1993, p. 57–71.
10. Carleton, J. R.; Lineberry, C. S. Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration. New York: John Wiley&Sons, Inc., 2004. 213 p.
 11. Moorhead, G.; Griffin, R. W. Organizational behavior. Second edition. Boston: Houghton Mifflin Company. 1989. 628 p.
 12. Tuulik, K.; Alas, R. The impact of the values of top managers upon their subordinates values. *Journal of Business Economics and Management / North-German Academy of Informatology (Stralsund)*, 2003, Vol IV, No 2, p. 105–115
 13. Vargic, B.; Luptakova, S. Managerial style and its managerial implications for organizations in the Slovak Republic. *Journal of Business Economics and Management / North-German Academy of Informatology (Stralsund)*, 2003, Vol IV, No 1, p. 36–45
 14. Poole, M. S.; Van de Ven, A. H. Using Paradox to build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, Vol 14, No 4, Oct 1989, p. 562–578.
 15. Denison, D. R. Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? In: *The Handbook of Organizational Culture*. Edited by S. Cartwright and C. Cooper. London: John Wiley & Sons, 2000, p. 1–25.
 16. Cartwright, S.; Cooper, C. L. Of Mergers, Marriage and Divorce. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 8, No 6, 1993, p. 7–10.
 17. Schneider, W. E. Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, Chicago, Vol 28, Issue 1, Jan/Feb 2000, p. 24–29
 18. Horwitz, F. M.; Andersen, K.; Bezuidenhout, A.; Cohen, S.; Kirsten, F.; Mosoecunyan, K.; Smith, N.; Thole, K.; van Herden, A. Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, Vol 33, Issue 1, Mar 2002, p. 1–10.
 19. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Management (Vadyba). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. 618 p. (in Lithuanian).
 20. Flamholtz, E. Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, Vol 19, Issue 3, June 2001, p. 268–275.
 21. Harris, L. C.; and Metallinos, G. The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 9, Issue 4, July 2002, p. 201–213.
 22. Barvydienė, V.; Kasiulis, J. Psychology of management (Vadovavimo psichologija). Kaunas: Technologija. 1998. 163 p. (in Lithuanian).
 23. Ivancevich, J. M.; Matteson, M. I. Organizational behavior and management. Second Edition. Homewood, Boston: IRWIN. 1990. 676 p.
 24. Brannen, M. Y.; Salk, J. E. Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human Relations*. Vol 53, Issue 4, Apr. 2000, p. 451–487.
 25. Sparrow, P. R. Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures. In: *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: JohnWiley&Sons, LTD, 2001, p. 85–103
 26. Veiga, J.; Lubatkin, M.; Calori, R.; Very, P. Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *Human Relations*. New York, Vol 53, Issue 4, Apr 2000, p. 539–557.
 27. Spivak, V. A. Organizational culture: theory and practice (Корпоративная культура: теория и практика). Sankt-Peterburg: Piter, 2001. 332 p. (in Russian).
 28. Lemon, M.; Sahota, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*. In: Press, Corrected Proof, Available online 20 January 2003. <http://www.sciencedirect.com/>
 29. Cabrera, I.; Cabrera, E. F.; Barajas, S. The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, Vol 21, Issue 3, June 2001, p. 245–261.
 30. Ouchi, W. G. *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981. 283p.
 31. Fey, C. F.; Denison, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Nov/Dec, Vol 14, 2003, p. 686–706.
 32. Denison, D. R.; Mishra, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol 6, No 2, March-April 1995, p. 204–223.
 33. Bjerke, B.; Elgar, E. *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999. 287 p.
 34. Diamond, M. A. *The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity*. Westport, Connecticut London: Quorum Books, 1993. 256 p.
 35. Child, J.; Faulkner, D. *Strategies of Cooperation: managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University, 1998. 378 p.
 36. Fairholm, G. W. *Leadership and the Culture of Trust*. Westport, Connecticut London: Praeger Publishers, 1994. 246 p.
 37. Karabanow, J. *The organizational Culture of a Street Kid Agency: Understanding Employee Reactions to Pressures to Feel*. In: *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Edited by N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe. Westport, Connecticut London: Quorum Books, 2000, p. 165–176.
 38. Vaitkūnaitė, V. Analysis of impact of organizational culture and subcultures on enterprise success. In: 7-th conference of young scientists: „Lithuania without science – Lithuania without future“ (7-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“). Vilnius: Technika, 2004, p. 80–86 (in Lithuanian).
 39. Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35 Issue 2, Jun. 1990, p. 286–316.

Vida VAITKŪNAITĖ. Doctoral student of Department of Enterprise Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: organizational culture, its impact on enterprise success, merged organizations.