

## GAMYBINĖS ĮMONĖS DARNUS VYSTYMASIS PER ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR DARBUOTOJŲ VERTYBIŲ SUDERINAMUMĄ

**Algirdas Giedraitis**  
*Klaipėdos universitetas*

Straipsnyje nagrinėjamas organizacinės kultūros suderinamumo metodas, kurio pagalba išsiaiškinamos organizacijos puoselėjamos vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu, kas padeda įvertinti organizacinę kultūrą vieną iš priemonių darnai ir (socialiniai) atsakomybei pasiekti organizacijoje. Nustatyta, kokių laipsnių darbuotojas ir organizacija dalijasi bendromis vertybėmis, tikslais ir įsitikinimais tam, kad įvertinti ryšį tarp organizacinės kultūros ir įmonės veiklos rezultatų organizacinės elgsenos lygmenyje, kurie daro įtaką įmonių darniam vystymuisi.

*Raktažodžiai: darnus vystymasis, organizacinė kultūra, vertybės, gamybinė įmonė.*

*JEL kodai: Q01, M14, A13.*

### **Įvadas**

Pastaraisiais metais organizacijos darna tampa viena populiariausių ir ambicingiausių modernios vadybos sąvokų. Aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas.

**Temos aktualumas ir problema.** Šiandieniniame verslo pasaulyje svarbu, kad organizacijos gebėtų ne tik laiku reaguoti į vykstančius išorinius pokyčius, bet ir būtų aktyvios rinkos dalyvės, pačios kuriančios rinkas, gebančios išnaudoti privalumus, nes tai vienintelis būdas išlikti konkurencingomis. Todėl įmonėse siekiama kuo didesnio veiklos produktyvumo kuo mažesnėmis sąnaudomis. Norima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, rūpintųsi įmonės klientais ir rodytų iniciatyvą, bei aktyviai veiktų bendradarbiaudami su kitomis panašaus profilio regiono įmonėmis. Mažai kas susimąsto, kad viso šito neįmanoma be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros, kuri yra viena iš priemonių organizacijos darnai ir (socialiniai) atsakomybei pasiekti.

Organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus dirbti produktyviai ir tai bus geriausia motyvacija, tačiau problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes ją reikia ne tik sukurti, bet nuolatos ją palaikyti ir puoselėti reaguojant į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei jos aplinkoje. Paminėti dalykai padeda kurti įmonės darnų vystymą regione.

Todėl organizacinės kultūros kūrimas ir puoselėjimas bei vertybių suderinamumas su organizacijos darbuotojais yra svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema.

**Tyrimo objektas** – organizacinės kultūros ir darbuotojo vertybių suderinamumo vertinimas gamybinėje įmonėje.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti gamybinės įmonės darnaus vystymosi galimybes per organizacinės kultūros ir darbuotojo vertybių suderinamumą.

**Tyrimo uždaviniai:** išnagrinėti organizacinės kultūros ir darbuotojų suderinamumą teoriniu aspektu ir įvertinti organizacinę kultūrą gamybinėje įmonėje.

**Tyrimo metodika.** Siekiant surinkti pirminius duomenis 2011 m. vasario mėn. dviejų savaitių laikotarpiu buvo atlikta anoniminė apklausa. 38 anketos buvo išdalintos visiems darbuotojams baldų gamybinėje įmonėje pabrėžiant apklausos tikslų svarbą ir atsakymų anonimiškumą. Apklausos duomenų bazėje buvo sukauptos 37 anketos, kurių duomenys buvo užkoduoti ir analizuojami statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS Statistics 18.0. Tyrimui gauta imtis atitinka reprezentatyvumo reikalavimą ir anksčiau atliktų tyrimų imties projektavimo principus atsižvelgiant į organizacijos dydį ir dalyvavimo apklausoje savanoriškumą.

Respondentai suskirstyti į dvi grupes. Pirmoje grupėje (15 proc.) – aukščiausio lygmens vadovai kuriantys ir palaikantys organizacinę kultūrą. Antroje grupėje – darbuotojai (85 proc.) vadovaujasi organizacinės kultūros vertybėmis ir nuostatomis.

Apklausoje dalyvavo 68 proc. vyrų ir 32 proc. moterų.

Pagal darbo stažą apklaustieji respondentai pasiskirstė gana tolygiai: iki 25 metų – 21 proc.; nuo 26 iki 30 metų – 15 proc.; nuo 31 iki 40 metų – 35 proc.; nuo 41 iki 50 metų – 26 proc.; virš 50 metų – 3 proc.

Apklausoje dalyvavo respondentai, turintys vidurinį, profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą. Daugiausia (55,90 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, 29,40 proc. turi aukštesnįjį išsilavinimą, 11,80 proc. vidurinį, o tik 2,90 proc. – profesinį išsilavinimą.

Pagal darbo stažą, iš visų tyrime dalyvavusių respondentų, daugiausiai (38,20 proc.) yra nuo 11 iki 20 metų ir (38,30 proc.) nuo 6 iki 10 metų darbo stažo; mažiausiai (17,60 proc.) iki 5 metų ir (8,80 proc.) virš 20 metų darbo stažo.

### **Organizacinės kultūros ir darbuotojo vertybių suderinamumo įvertinimo įtaka įmonės darniam vystymuisi**

Pagal D. Bagdonienę, A. Galbuogienę ir E. Paulavičienę, mokslininkai nagrinėdami organizacijos darną ir (socialinę) atsakomybę, dažniausiai ją sieja su darnaus vystymosi principų įgyvendinimu organizacijoje (Čiegis, 2000–2008; Čepinskis, 2001; Juščius, 2007; Štreimikienė, 2004–2008; Kaziliūnas, 2008; Staniškis, 2006; Žirgutienė, 2005; Demiraget, 2005; Zadek, 2001; Ebner, 2006; Wilson, 2003; Dyllick, 2002; Van Marrewijk, 2003; Salzmann, 2005; Ebner, 2006; Aras, 2008).

Darnus vystymasis gali būti suprantamas kaip ekonomikos plėtimo procesas bei struktūriniai pokyčiai, padedantys plėsti žmogaus galimybes (Petkevičiūtė, 2001). Jis yra nulemtas žinių apie vystymąsi galias ir geriausiai matomas per darną ir

subalansuotą žmonių galimybių plėtimą. Ir viena iš priemonių organizacijos darnai ir (socialiniai) atsakomybei pasiekti yra organizacinė kultūra.

Daugybė autorių (Schneider, 1987; Denison, 1996; Šimanskienė, 2002, Zakarevičius, 2004 ir kt. ) tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros sampratų, jos kūrimo modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinant strategijas (Sorensen, 2002), tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje (Šimanskienė, 2008).

Vertybės nusako svarbiausius vidiniu požiūriu dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais darbuotojais, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti.

Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą veiklos tikslams, politikai ir strategijoms. Vienas iš pagrindinių vertybių sistemos uždavinių – suteikti organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą (Monkevičienė, 2009).

Stiprios kultūros organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų. Ši tikslų vienybė sukuria *darną*, lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Šios ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Robbins, 2003).

Darbuotojai gali būti pritraukti į organizaciją, kuri, jų suvokimu, turi panašias vertybes kaip ir jie patys. Iš kitos pusės, organizacijos taip pat stengiasi atrinkti tokius kandidatus, kurie yra linkę puoselėti tas pačias vertybes. Nauji darbuotojai yra įtraukiami į socializacijos procesą ir asimiliuojami jo eigoje, arba palieka organizaciją, jeigu joje nepritaupo. Taip pagrindinės darbuotojų vertybės ir prioritetai tam tikriems elgesio būdams ir išreiškiami per organizacinius sprendimus ir tuomet įtvirtinami organizacijos kontekste.

„Organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į *darnią* valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus“ (Seilius, 2004, 64 p.). Darnaus vystymosi ekonominiai veiksniai apibūdina ūkio subjektų priimamų sprendimų ekonominių pasekmių sąsają su poveikio aplinkai pobūdžiu bei mastais.

Apibendrinti skirtingų tyrimų rezultatus ir daryti išvadas buvo labai sudėtinga, kol 1991 m. buvo sukurtas *Organizacinės kultūros suderinamumo metodas* (angl. Organizational Culture Profile), ir tai padarė C. A. O'Reilly, J. Chatman ir D. F. Caldwell (1991). Organizacinės kultūros suderinamumo metodas yra vienas labiausiai naudojamų metodų organizacinės kultūros vertinimui (Howard, 1998).

Metodą sudaro vertybių sąrašas, pagal kurį išsiaiškinamos organizacijos puoselėjamos vertybės ir darbuotojo pozicija šių vertybių atžvilgiu. *Individo-kultūros suderinamumas* (angl. person-culture fit) gali būti apskaičiuojamas sulyginant organizacijos vertybes su individo puoselėjamomis vertybėmis.

*Organizacinės kultūros suderinamumo metodas* susideda iš 3 etapų (O'Reilly, 1991):

1. Organizacijos vertybių nustatymas. Svarbias pareigas organizacijoje užimantys asmenys, turintys ilgalaikę ir plačią patirtį organizacijoje, yra prašomi išrūšiuoti 54 vertybes atsakant į klausimą: „Kurios vertybės labiausiai atspindi organizacinę kultūrą jūsų įmonėje, ir kurios iš šių vertybių mažiausiai atspindi kultūrą jūsų įmonėje?“

2. Asmeninių pirmenybių vertybėms nustatymas. Siekiant išsiaiškinti individo teikiamą pirmenybę organizacinės kultūros vertybėms, jų prašoma išskirstyti 54 vertybes į kategorijas atsakant į klausimą: „Kaip jums svarbus, kad ši vertybė būtų puoselėjama organizacijoje, kurioje jūs dirbate?“ Galimi atsakymai nuo „labiausiai svarbi“ iki „mažiausiai svarbi“.

3. Apskaičiuojamas individo ir organizacijos suderinamumo balas. Jis apskaičiuojamas kiekvienam individui atskirai, palyginant individo teikiamų pirmenybių sąrašą su organizacijoje puoselėjamų vertybių sąrašu.

Darbuotojo ir kultūros suderinamumo validumas priklauso nuo to, kaip tiksliai sugebėsime įvertinti atitinkamus asmens ir kultūros aspektus (O'Reilly, 1991).

Teorikai Ashkanasy, Broadfoot ir Falkus (2000), atlikę metaanalizę tik patvirtina, kad *organizacinės kultūros suderinamumo metodas* yra vienas iš kelių instrumentų, kurie garantuoja reikiamą rezultatų patikimumą ir validumą.

Originalų Organizacinės kultūros suderinamumo metodą sudarė 54 vertybių teiginiai, tačiau per laiką jis buvo kelis kartus peržiūrėtas ir sutrumpintas. Judge, T. A., ir Cable, D. M. (1997) naudojami 40 vertybių sąrašu tirdami asmens ir organizacijos suderinamumą bei organizacinius priėmimo į darbą sprendimus. Sarros, Gray, Densten ir Cooper (2005), norėdami pritaikyti *Organizacinės kultūros suderinamumo metodą* Australijoje, sutrumpino jį iki 28 punktų, suskirstytų į 7 grupes.

## Tyrimo rezultatai

Respondentai vertindami svarbiausias organizacinės kultūros vertybes (1 lentelė), t. y. tos vertybės, kurios vidutiniškai vertinamos didžiausiu balu, išskiria šias: organizacijos pasiekimai yra pagrindinis veiklos tikslas – 4,21; organizacijoje akcentuojama kokybė – 4,24; organizacijoje skatinamas sąžiningas darbas – 4,12.

1 lentelė. Vidutinis vertybių vertinimas

Vertybių kriterijai	Vidurkia i	St. nuokrypia i
Organizacijos pasiekimai yra pagrindinis veiklos tikslas	4,21	1,01
Organizacijoje akcentuojama kokybė	4,24	0,82
Organizacija yra išskirtinė iš kitų, esančių rinkoje	3,56	1,02
Organizacija geba išnaudoti savo privalumus ir išlikti konkurencinga rinkoje	3,94	0,65
Organizacija nagrinėja savo priimtus sprendimus ir įvertina jų naudą	3,88	0,81
Organizacija turi gerą reputaciją ir nuolat ja rūpinasi	3,76	1,05

Vertybių kriterijai	Vidurkia i	St. nuokrypia i
Organizacijoje puoselėjama socialinė atsakomybė	3,47	1,05
Organizacija turi aiškia filosofija, kuria vadovaujasi	3,56	0,96
Organizacijoje skatinamas komandinis darbas	4,03	1,00
Organizacijoje galima laisvai prieiti prie reikiamos informacijos	3,47	0,99
Organizacija gerbia ir rūpinasi savo darbuotojais	3,74	1,08
Darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimą organizacijoje	3,65	0,88
Organizacijoje vertinamos naujos darbuotojų idėjos	3,56	1,16
Organizacijoje greitai pasinaudojama pasitaikiusiomis rinkos galimybėmis	3,29	0,97
Nebijoma rizikuoti priimant sprendimus	3,15	0,93
Organizacijos darbuotojai imasi asmeninės atsakomybės	3,24	1,13
Organizacijoje skatinamas sąžiningas darbas	4,12	0,73
Organizacijoje sudaromos profesinio tobulėjimo galimybės	3,85	0,96
Gerai apmokama už gerai atliktą darbą	3,85	1,02
Organizacijoje visada pagiriama už pasiektus gerus rezultatus	3,88	0,98
Organizacijoje siekiama aukštų veiklos rezultatų	4,09	0,87
Darbuotojai organizacijoje dirba su įkvėpimu	3,44	0,86
Organizacija skatina darbuotojus dirbti produktyviai	3,82	0,80
Organizacijoje labai gerai organizuojamas darbas	3,50	0,93
Organizacijoje vertinamas veiklos stabilumas	4,03	0,83
Organizacijoje sprendimai priimami ramiai, viską gerai apmąstant	3,59	0,89
Organizacijoje yra geros socialinės garantijos	4,03	0,87
Organizacijoje žemas konfliktų lygis	3,47	0,93

Remiantis metodika, visos organizacinės kultūros vertybės suskirstytos į 7 grupes, siekiant išsiaiškinti šių grupių vertinimą, buvo apskaičiuoti kiekvienos grupės vidutiniai vertinimai, kurie pateikiami 2 lentelėje su Cronbachs' alfa reikšmėmis. Cronbacho alfa parodo vidinį klausimyno suderinamumą. Kuo dydis arčiau vieneto, tuo OK vertybės geriau dera tarpusavyje. Reikėtų pabrėžti, kad visų grupių Cronbach's alfa reikšmės, išskyrus konkurencingumas - 0,396 - yra gana artimos. O Australijos atveju, autorių (Sarros, 2005), išsiskiria stabilumas – 0,66.

2 lentelė. Organizacinės kultūros vertybių grupių palyginimas

OK vertybės	Lietuvos atvejis			Australijos atvejis		
	Vidurki s	Standart is nuokryp is	Cronbac h's alfa	Vidurki s	Standart is nuokryp is	Cronbac h's alfa
Orientacija į rezultatus	3,71	0,72	0,858	4,02	0,71	0,74
Socialiai atsakinga	3,67	0,81	0,853	3,93	0,74	0,74
Parama	3,72	0,77	0,778	3,70	0,90	0,87
Dėmesys atlyginimui už darbą	3,93	0,71	0,770	3,61	0,90	0,80
Inovatyvumas	3,31	0,78	0,730	3,5	0,91	0,80
Stabilumas	3,78	0,65	0,726	3,46	0,72	0,66
Konkurencingumas	3,99	0,53	0,396	3,37	0,65	0,75

Siekiant nustatyti organizacinės kultūros vertybių suvokimo skirtumus, remiantis *t* testu buvo palyginti pirmos grupės respondentų bei antros grupės respondentų suderinamumo atsakymai (3 lentelė). Išryškėjo tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ), t. y. dėmesys atlyginimui už darbą (didesnis vidurkis) aktualesnis atrodo pirmos grupės respondentams.

***Tačiau!*** Darbuotojų ir organizacijos vertybių vienodumas gali privesti prie vienodų įvykių interpretavimo bei vienodo reagavimo į juos, o tai neigiamai atsilieptų veiklos rezultatams tam tikromis sąlygomis, ypač kai reikia novatoriškumo ir prisitaikymo prie pokyčių. Keistis organizacijai gali padėti vadybos priemonės, kurias panaudojant galima rasti būdų, kaip paderinti organizacijos aplinkosauginę veiklą, pagerinti darbo sąlygas, padidinti sunaudojamų išteklių efektyvumą, sumažinti kaštus, rasti papildomų pajamų šaltinių, kaip tapti konkurencinga, darnia organizacija.

3 lentelė. *t*- testo rezultatai

OK vertybės	T	p reikšmė
Konkurencingumas	1,220	0,231
Socialiai atsakinga	0,837	0,409
Parama	1,040	0,306
Inovatyvumas	1,727	0,094
<i>Dėmesys atlyginimui už darbą</i>	<i>2,036</i>	<i>0,048</i>
Orientacija į rezultatus	0,619	0,540
Stabilumas	1,195	0,241

Organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumas organizacijose Lietuvos verslininkams gali būti kaip veiksnys, didinantis jų įmonių konkurencingumą Europos Sąjungos rinkoje, gerinantis santykius su vartotojais, partneriais, investuotojais, užtikrinantis verslo ilgalaikiškumą bei stabilumą ir prisidedantis prie įmonės, regiono bei Lietuvos *darnaus vystymosi*. Hipotezė patvirtinta.

### Išvados

1. Nustačius vertybes, organizacijos paskirtį ir siekius, juos suprantamai perteikus darbuotojams, atsiskleidžia jų energija ir talentai, atsiranda pasitikėjimas vadovybe, pagerėja darbuotojų tarpusavio santykiai, kyla noras dalyvauti organizacijos gyvenime, aplinkos apsaugos, ekonominės plėtros ir socialiniame vystymesi. Suderinus vertybes, darniau vyksta ir verslo procesai.

2. Organizacinės kultūros vertinimui yra sukurta nemažai metodikų, tačiau organizacinės kultūros suderinamumo metodas yra vienas iš labiausiai tinkamų dėl savo patikimumo ir validumo. Praktinio tyrimo rezultatai parodė, kad metodas gali būti taikomas organizacinės kultūros tyrimuose Lietuvoje be esminių pakeitimų.

3. Tikslingiausia organizacinės kultūros suderinamumo metodą būtų taikyti vykdant darbuotojų atranką. Darbuotojams, kurių vertybės panašios į organizacijos puoselėjamas vertybes, paprasčiau adaptuotis kolektyve ir lengviau siūlyti savo idėjas, taip pat dirbant kyla mažiau konfliktų. Tokiu atveju jie galės visą savo laiką ir kūrybišką energiją nukreipti į aukštos kokybės produkcijos gamybą, inovatyvių ir pažangių gamybos būdų bei prekių kūrimą, pažangių vadybos metodų bei žmogiškojo kapitalo kokybės didinimą.

### Literatūra

1. Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture // In, Ashkanasy, N. M., Wilderom, C.P. & Peterson M. F. (Eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate (p. 131–46). Sage Publications, Thousand Oaks CA.
2. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E.(2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] – Kaunas: Technologija, Nr. 14.

3. Cornwall, J. R., Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. – Homewood: Irving.
4. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? // *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 3.
5. Judge, T.A., Cable, D. M. (1997). Applicant personality organizational culture and organizational attraction // *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2.
6. Petkevičiūtė, N., Svirskaitė, I. (2001). Ekonominis vystymasis ir žmogaus socialinė raida // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, Nr. 17.
7. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Poligrafika ir informatika.
8. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit // *Academy Of Management Journal*, Vol. 34, No. 3.
9. Sarros, J. C., Gray, J. , Densten, I. L., Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective // *Australian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, June.
10. Schneider, B. (1987). The people make the place // *Personnel Psychology*, 40.
11. Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Sorensen, J. B. (2002). The Strength of corporate culture and the reliability of firm Performance // *Administrative Science Quarterly*, 47.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MANUFACTURING COMPANY THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE PROFILE**

**Algirdas Giedraitis**  
*Klaipėda University*

### **Summary**

Organizations must be ready not only to react to external changes, but get for being active players in the market, building new markets for themselves and exploiting competitive advantages, because this is the only way to develop sustainably and stay competitive. All this could not be achieved without properly created organizational culture. This article introduces Organizational Culture profile (OCP), which can help to evaluate the fit between organization and individual, when investigating values, goals and beliefs. This lets us to empirically evaluate relationships between organizational culture and organizational performance in organizational behaviour level.

The purpose of this article is to introduce Organizational Culture profile as a method for researching the possibilities of sustainable growth in manufacturing company.

There is a variety of methods for researching organizational culture, but OCP is one of the instruments, that guarantee necessary reliability and validity. The main idea is to identify the values that organization possess, and compare these values with individual values of its employees. A questionnaire with 28 values statement and Likert scale is used for value assessment.

The results of practical research show that company employees appreciate separate values of achievement, quality and fairness. But it should be stressed that "emphasis on rewards" is most important for them as a group of values. This research also shows that OCP can be used in Lithuania without fundamental changes. The best way to exploit OCP method is to use it for evaluating candidates for the job. Harmonizing the values in the company lets the company grow and develop in sustainable way.

*Keywords: sustainable development, organizational culture, values, manufacturing company.*  
*JEL kodai: Q01, M14, A13.*

