

LIETUVIŠKO IR UŽSIENIO KAPITALO ORGANIZACIJŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS KLAIPĖDOS MIESTE

JURGITA PAUŽUOLIENĖ¹, VIOLETA DOCIENĖ², ANTANAS VAITIEKUS³

Klaipėdos universitetas, Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacinės kultūros tyrimai atliekami įvairių tipų organizacijose. Pastebėta, kad darbuotojai labiau didžiuojasi tomis organizacijomis, kurioms svarbios vertybės ir etikos normos. Stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus ir didina organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacinėje kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo. Šiame straipsnyje analizuojama organizacinė kultūra dviejose Klaipėdos miesto skirtingo kapitalo (lietuviško ir užsienio) gamybos organizacijose. Aiškintasi, kokios vertybės svarbios šių organizacijų darbuotojams, kaip jie vertina organizacinės kultūros elementus, tarpusavio santykius. Ištirta, kad užsienio kapitalo organizacijoms būdingesnis tarpusavio bendradarbiavimas, nustatytų taisyklių ir normų paisymas. Be to, čia, darbuotojų teigimu, griežtesnė tvarka, labiau skatinamas kūrybiškumas, lyginant su lietuviško kapitalo organizacijomis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, vertybės, organizacija.*

JEL KLASIFIKACIJA: M14, G32, L00

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v13i2.828>

Įvadas

Šiuolaikinių gamybos įmonių technologinio modernizavimo ir rinkos plėtros nepakanka, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę. Kaip pastebi L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010), vien ekonomine nauda grindžiama veikla yra nepatvari. Vis svarbesni veiksniai, užtikrinantys efektyvų organizacijos darbą, yra individas, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, veiksminga komunikacija, lyderystės raiška, organizacijos pokyčių valdymas ir dėmesys organizacinei kultūrai, kuri tampa ypač svarbi didinant veiklos efektyvumą bei siekiant įgyvendinti strateginius planus (Studžė, 2010). Organizacinės kultūros kūrimo, jos diegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema.

Organizacinė kultūra pasireiškia jos narių elgesiu, įsitikinimais ir prielaidomis, vertybėmis, požiūriais ir yra vertingas įmonės konkurencinio pranašumo šaltinis, nes ji formuoja organizacines procedūras, į dar-

¹ Jurgita Paužuolienė – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros asistentė, vadybos mokslų krypties doktorantė

Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė, personalo valdymo problemos

El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

Tel.: +370 621 41916

² Violeta Docienė – Klaipėdos valstybinės kolegijos Socialinių mokslų fakulteto Logistikos ir administravimo katedros lektorė

Moksliniai interesai: darbuotojų motyvavimas organizacijose, personalo valdymo problemos

El. paštas: violetadociene@gmail.com

Tel.: +370 650 79537

³ Antanas Vaitiekus – Klaipėdos valstybinės kolegijos Socialinių mokslų fakulteto Logistikos ir administravimo katedros lektorius

Moksliniai interesai: darbuotojų motyvavimas organizacijose, personalo valdymo problemos

El. paštas: antanasvaitiekus@gmail.com

Tel.: +370 682 54524

nią visumą sutelkia organizacijos darbuotojų gebėjimus, siūlo sprendimus problemų, su kuriomis susiduria organizacijos, ir taip gali padėti organizacijai siekti savo tikslų (Ahmad, 2012; Ehtesham, Muhammad, Muhammad, 2011, cituoja Yilmaz, 2008). Nemažai vadovų į kalbas apie organizacinę kultūrą žvelgia aplaidžiai ir mano, kad organizacinė kultūra silpnai veikia tokius su verslu susijusius dalykus, kaip pelno gavimas, aukštos kokybės siekis ir pan. Tačiau faktai byloja, kad organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingus pokyčius organizacijoje ir ilgalaikę sėkmę. Atlikti mokslininkų tyrimai įrodo, kad organizacinė kultūra yra svarbus ir nemažai įtakos organizacijos darbo našumui, veiklos rezultatams, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir pan. turintis reiškinys. V. Stanic, D. Boyle (2000), atlikę tyrimą išsiaiškino, kad sėkminga veikla pasižymėjusios organizacijos turėjo aiškiai apibrėžtą, į išorinį tikslą nukreiptą organizacinę kultūrą. J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008) atliko tyrimą ir padarė išvadą, kad darbo veiksmingumas priklauso nuo asmeninių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių. D. B. Lund (2003) nustatė, kad organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. R. Balvočiūtė, L. Sandu (2013) teigia, kad organizacinė kultūra yra labai svarbi palaikant darbuotojų atsidavimo ir veiklos intensyvumo lygį. Organizacinė kultūra gali veikti kaip motyvavimo priemonė ar kaip priemonė, padedanti darbuotojams siekti organizacijos tikslų.

Analizuojamos dvi užsienio ir lietuviško kapitalo organizacijos, įsikūrusios Klaipėdos mieste. Šios organizacijos kuria darbo vietas, pritraukia nemažai investicijų iš užsienio šalių, o tai svarbu Klaipėdos miestui. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijos yra vidutinio dydžio gamybos organizacijos. Jos siekia gerinti aplinkos apsaugą, mažindamos bet kokią neigiamą vykdomos veiklos poveikį aplinkai, vykdydamos integruotos kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų procedūras ir taip sutelkdamos dėmesį į aplinkos apsaugą Klaipėdos mieste.

Šiame darbe keliami šie probleminiai klausimai: kaip organizacinė kultūra puoselėjama lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijose; kokie pagrindiniai skirtumai puoselėjant organizacinę kultūrą lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijose?

Tyrimo objektas – lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinė kultūra.

Tyrimo tikslas: išnagrinėjus organizacinės kultūros teorines prielaidas, ištirti organizacinę kultūrą dviejų tipų – lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros teorines prielaidas ir atliktus tyrimus.
2. Ištirti lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinę kultūrą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, sisteminimas, anketinė apklausa, gautų duomenų apdorojimas SPSS programos 17.1 versija.

1. Organizacinės kultūros teorinės prielaidos remiantis mokslininkų atliktais tyrimais

Viso pasaulio, taip pat ir Lietuvos, organizacijose atliekami tyrimai rodo, kad viena svarbiausių organizacijos vadybos sėkmę lemiančių priemonių yra organizacinės kultūros kūrimas ir tobulinimas. Remiantis R. Balvočiūtės, L. Sandu (2013) tyrimu, galima teigti, kad daugeliui Lietuvos verslo įmonių aktualu organizacinę kultūrą plėtoti puoselėjant darbuotojų vertybes, įsitikinimus, kuriant tradicijas, simboliką, daugiau dėmesio skiriant vadovų ir kitų darbuotojų mokymui, tobulinant darbo užmokesčio sistemą, gerinant fizinę aplinką. Organizacinė kultūra yra labai svarbi palaikant darbuotojų atsidavimo ir intensyvumo lygį, kas dažnai būdinga sėkmingai organizacijai (Nango, Ikyanyon [2012], cituoja Deal ir Kennedy, 1982). Pasak R. T. Farmer (2005), organizacinė kultūra yra tai, kas skiria verslo nugalėtojus nuo pralaimėtojų. Tai yra pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Įsipareigojimas yra stiprus tikėjimas ir organizacijos tikslų bei vertybių priėmimas, noras dėti kuo daugiau pastangų organizacijos labui ir būti tos organizacijos nariu (Finegan, 2000). Paprastai organizacinė kultūra byloja, kaip organizacija mato save ir kaip joje jaučiasi žmonės. Nors organizacinės kultūros praktika daugelyje organizacijų yra panaši (organizacinė kultūra paprastai formuojama puoselėjant tam tikras vertybes, nustatant elgesio normas), vis

dėlto daugelis organizacijų puoselėja stiprią, giliai įsišaknijusią organizacinę kultūrą, kuriai būdingos tik tam tikros vertybės, savitas požiūris ir normos. Organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos, jos darbuotojų elgsenai bei motyvacijai, galiausiai tos organizacijos finansiniams rezultatams (McKinnon, Harrison, Chow, Wu, 2003). R. W. Coff, A. A. Lado (Lisman, Shaffe, Snape, 2004) teigimu, organizacinė kultūra padeda sutelkti ir paskirstyti išteklius, siekiant bendrovės tikslų puoselėjant vertybes, atitinkamą elgseną, laikantis ritualų, formuojant atitinkamas vadovavimo sistemas, nustatant sprendimų priėmimo kriterijus, planuojant (Berson, Oreg, Dvir, 2005).

Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiškai naudingas (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010). Vis dėlto kūrimo procesas yra lėtas ir ilgalaikis. Organizacinės kultūros pertvarka neturi būti skubota. Žmonių nuostatos, pažiūros, santykiai, tradicijos formuojasi lėtai, todėl kuriant organizacinę kultūrą labai svarbu visus organizacijoje vykstančius procesus susieti į darnią sistemą, kreipiančią darbuotojų norimų vertybių kūrimo linkme (Kaziliūnas, 2004).

Vertybės yra pagrindinė organizacinės kultūros sudedamoji dalis. Svarbu derinti darbuotojų vertybių ir įsitikinimų ugdymą su mokymu, ypač materialiniu ir nematerialiniu motyvavimu, nes šiandieninė visuomenė, D. Šavareikienės (2012) teigimu, orientuota į poreikių tenkinimo pilnatvę. Tuo tarpu daugelio organizacijų praktika rodo, kad vadovai nepakankamai dėmesio skiria darbuotojų lūkesčiams (Gražulis, Markuckienė, 2013). Vadovai turėtų sudominti ir pritraukti darbuotojus siekti bendrų tikslų. Skatinant personalo komunikaciją reikėtų skatinti darbuotojus dalyvauti organizacijos veikloje, sprendimų priėmimo procese (Šimanskienė, 2002). M. Armstrong (1999) teigia, kad vertybės, ideologija ir prielaidos nukreipia ir formuoja individų bei verslo įmonės elgseną. Šios vertybės reiškiasi pastebimais dalykais, tokiais kaip istorija, apeigos, kalba, patalpų planavimas ir net personalo aprangos stilius (Wilson, 1990; cituota Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Č. Purlys (2009), atlikdamas tyrimą, išsikėlė uždavinį nustatyti organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą, organizacijos kultūros lygį, ar darbuotojai didžiuojasi darbu savo organizacijoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacinei kultūrai nemažą įtaką daro organizacijos aukščiausio lygio vadovai, jų išsilavinimo ir kultūros lygis. Tyrime išryškėjo ir tai, kad organizacijos vertybės turi didelę įtaką jos kultūrai. Apklausti ekspertai kaip svarbiausius organizacijų kultūros elementus nurodė dėmesį detalėms, darbuotojams, orientavimąsi į klientus, rezultatą, organizacijos tikslų žinojimą, darbuotojų patirties vertinimą, pasitikėjimą darbuotojais. D. B. Lund (2003) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti, kaip organizacinė kultūra veikia darbuotojų pasitenkinimą. Autorius pabrėžia, kad siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą organizacija turi puoselėti santykius su darbuotojais. Ištirta, kad savo darbu patenkinti darbuotojai nelinkę jo palikti, jie rodo daug didesnę dėmesį klientams, jų poreikiams. J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008) atliko tyrimą, siekdamas išsiaiškinti vertybių, kaip organizacinės kultūros elemento, poveikį viešbučių darbo veiksmingumui. Autorių teigimu, pastangas puoselėti organizacinę kultūrą atskleidžia bendros tradicijos, simbolika, organizacijos istorijos žinojimas. Visa tai lemia lojalumą ir vertybių bendrumą. Autorės padarė išvadą, kad veiksmingumas priklauso ne tik nuo darbo organizavimo, vadovavimo stiliaus, bet ir nuo asmeninių įsitikinimų, nuostatų bei vertybių. Atlikti tyrimai atskleidė, kad organizacinė kultūra formuoja tam tikrą požiūrį, normas, taisykles, būdingas konkrečiai organizacijai. Organizacijų, kuriose įgyvendinama organizacinė kultūra, darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, jų darbo motyvacija yra didesnė, didesnę dėmesį jie skiria klientų poreikių tenkinimui ir pan. Organizacinės kultūros įgyvendinimas organizacijoje vadovams padeda lengviau siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Svarbu pabrėžti, kad būtina ne tik puoselėti organizacinę kultūrą, kartu būtinas kultūrinis susitelkimas į aiškų tikslą išorinėje aplinkoje, kur link ir krepiama ta kultūra. Tai iliustruoja 1990 metais Europoje atliktas tyrimas (Stanic, Boyle, 2000), kai nagrinėtos 24 paslaugų sektoriuje veikiančios įmonės. Tyrimas atskleidė, kad visos sėkmingai veikiančios organizacijos turėjo aiškiai apibrėžtą į išorinį tikslą orientuotą organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos rezultatams, darbuotojų tarpusavio santykiams. Jos pagrindu formuojamos vertybės, stiprinamas darbuotojų susitapatinimo jausmas, ugdomas didesnis darbuotojų pasitikėjimas ir lojalumas organizacijai.

2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti organizacinę kultūrą lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijose, atliktas kiekybinis tyrimas, apklausa raštu. Analizuojamos užsienio ir lietuviško kapitalo organizacijos yra vidutinio dydžio, vykdoma veikla – gamyba. Organizacijos įsikūrusios Klaipėdos mieste. Klausimyne pateikti penki klausimai, padedantys įvertinti organizacinę kultūrą analizuojamose organizacijose. Trys klausimai pateikti siekiant išsiaiškinti respondentų demografinius požymius (amžių, darbo stažą, pareigas organizacijoje). Anketos įteiktos darbuotojams asmeniškai. Tyrimas atliktas 2014 m. vasario, kovo mėnesiais. Pasirinktas netikimybinis tiriamųjų grupės atrankos būdas – atsitiktinis grupių parinkimas. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad iš atlikto tyrimo gauti duomenys bus taikomi tik nagrinėjamai populiacijai (t. y. analizuojamoms lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijoms) tačiau ne visai populiacijai apskritai.

Apklausoje dalyvavo 123 organizacijų darbuotojai. Iš lietuviškam kapitalui atstovaujančios organizacijos dalyvavo 60 respondentų, užsienio kapitalo – 63 respondentai. Apklausti vadovaujantys ir administracijos darbuotojai, būtent tie asmenys, kuriems tenka didžiausia atsakomybė kuriant organizacinę kultūrą. Iš jų po 8,3 proc. – aukščiausiosios grandies vadovai, 10,7 proc. – vidurinės grandies vadovai iš užsienio kapitalo organizacijos ir 21,4 proc. – iš lietuviško kapitalo organizacijos. 31,4 proc. – administracijos darbuotojai iš užsienio kapitalo organizacijos ir 19,8 proc. – iš lietuviško kapitalo organizacijos.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir amžių

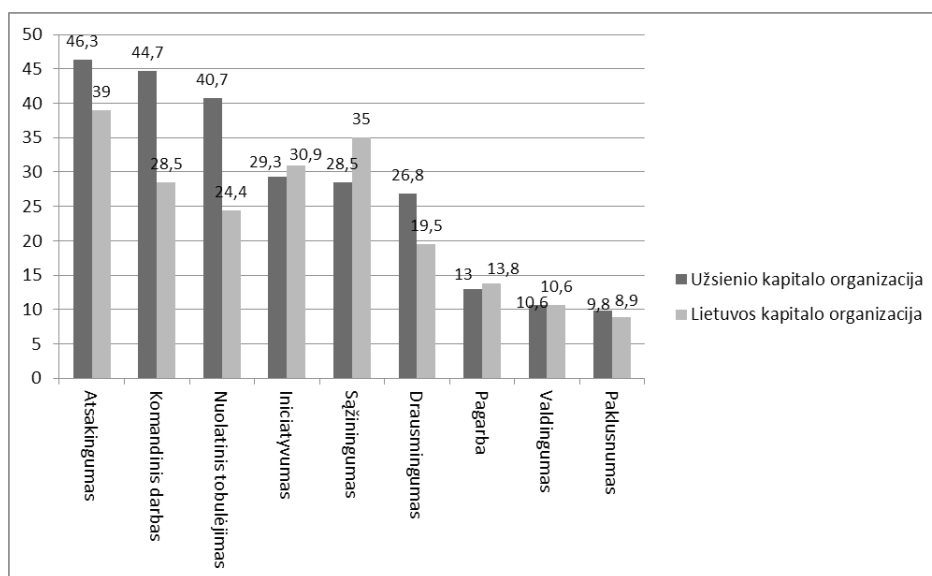
Demografiniai duomenys		Užsienio kapitalo organizacija	Lietuviško kapitalo organizacija
Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	iki 1 metų	13,4 %	9,2 %
	2–3 metai	6,7 %	20,2 %
	4–6 metai	0,8 %	1,7 %
	7–10 metų	8,4 %	1,7 %
	11 ir daugiau metų	20,2 %	17,6 %
Jūsų amžius	18–25 metai	12,4 %	3,3 %
	26–34 metai	15,7 %	22,3 %
	35–44 metai	13,2 %	8,3 %
	45–54 metai	8,3 %	11,6 %
	Daugiau nei 55 metai	0,8 %	4,1 %

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis 2014 m. tyrimo duomenimis

Vienas svarbiausių ir dažniausiai minimų organizacinės kultūros elementų yra organizacijoje vyraujančios vertybės. Organizacijos vertybės yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis didžiausią įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. K. J. Bunch (2009) teigimu, vertybės suteikia organizacijai tikrumo išraišką. Teigiama, kad vertybės veikia kaip elgseną stiprinantis veiksnys, aiškiai nurodantis, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose. Aiškiai apibrėžtos vertybės mažina elgesio dviprasmiškumą ir padeda darbuotojams priimti teisingus sprendimus. Aptarę ir nuoširdžiai priėmus vertybes darbuotojai elgiasi kūrybiškiau, geriau išnaudoja neapibrėžtų situacijų teikiamas galimybes, sumaniau sprendžia sudėtingas problemas, skirtingai nei tie, kurie griežtai laikosi nustatytų tikslų ir procedūrų. Vertybėmis besiremiantį vadovavimą taikanti organizacija geba lanksčiau prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų (Andrijauskaitė, 2003). Taigi kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbu vieningai suprasti pagrindines organizacijos vertybes ir jas puoselėti. Svarbu, kad darbuotojai organizaciją suvoktų kaip jais besirūpinančią ir jiems priimtinas vertybes puoselėjančią organizaciją.

Darbuotojų teirautasi, kokiomis vertybėmis jie vadovaujasi dirbdami organizacijoje. Apklaustieji turėjo galimybę pateikti savo nuomonę ar pasirinkti iš pateiktų atsakymų jiems priimtinausią. 1 paveiksle pateiktas

atsakymo variantų pasirinkimo dažnumas (procentais). Analizuojant respondentų atsakymus pastebėta, kad užsienio kapitalo organizacijoje, lyginant su lietuviško kapitalo organizacija, didesnis dėmesys skiriamas atsakingumui (46,3 proc.), lietuviško kapitalo organizacijoje respondentai linkę šiek tiek mažiau akcentuoti šią vertybę (39,0 proc.). Užsienio kapitalo organizacijoje nemažai dėmesio skiriama komandiniam darbui (44,7 proc.), tuo tarpu lietuviško kapitalo organizacijoje komandiniam darbui skiriama mažiau dėmesio (28,5 proc.). Užsienio kapitalo organizacijoje nuolatiniam tobulėjimui, apklaustųjų teigimu, skiriama nemažai dėmesio (40,7 proc.), tuo tarpu lietuviško kapitalo organizacijoje – šiek tiek mažiau (24,4 proc.). Taigi užsienio kapitalo organizacijoje akcentuojamas darbuotojų tobulėjimas ir kvalifikacijos kėlimas. Lietuviško kapitalo organizacijoje respondentai labiau akcentavo sąžiningumą (35,0 proc.), tuo tarpu užsienio kapitalo organizacijoje mažiau akcentavo šią vertybę (28,5 proc.), prioritetą teikdami kitoms vertybėms. Be to, lietuviško kapitalo organizacijoje šiek tiek dažniau pasirinkta iniciatyvumo vertybė (30,9 proc.), palyginti su užsienio kapitalo organizacija (29,3 proc.).



I pav. Vertybės, kuriomis vadovaujamasi organizacijose

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis 2014 m. tyrimo duomenimis

Galima pastebėti, kad nagrinėjamų organizacijų vertybių skalės labai panašios. Tačiau pačių darbuotojų vertybių identifikavimas ir organizacijų deklaruojamos vertybės skiriasi. Abi organizacijos deklaruoja tokias vertybes kaip rūpinimasis aplinka, pagarba kolegoms, partneriams, klientams, inovacijų diegimas, kūrybiškumas, tačiau darbuotojai šių vertybių neišskiria. Organizacijų vadovai galėtų labiau akcentuoti darbuotojams deklaruojamas organizacijos vertybes, kad jie aiškiai suvoktų pagrindinius organizacijos siekius, nes būtent deklaruojamomis vertybėmis dažna organizacija akcentuoja savo siekius ateities perspektyvoje.

Paklausus darbuotojų, ar jiems žinoma organizacijos įkūrimo istorija, daugiau kaip 95 proc. tiek lietuviško tiek ir užsienio kapitalo respondentų atsakė, kad žinoma. Tai rodo, kad organizacijose apie tai kalbama, darbuotojai su ja supažindinti.

Atliekant organizacinės kultūros analizę, aiškintasi, kokie organizacinės kultūros bruožai analizuojamoje organizacijoje vyrauja. Organizacijų respondentams pateikta 15 teiginių ir prašyta įvertinti pagal skalę nuo 1 (visiškai sutinku) iki 5 (visiškai nesutinku). Visi teiginiai apibrėžia organizacinę kultūrą, formuoja žmonių požiūrį ir elgesį, atskleidžia tam tikras žmonių nuostatas, moralę.

2 lentelė. Kintamųjų aprašomoji statistika. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijoms būdingi organizacinės kultūros bruožai (1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku)

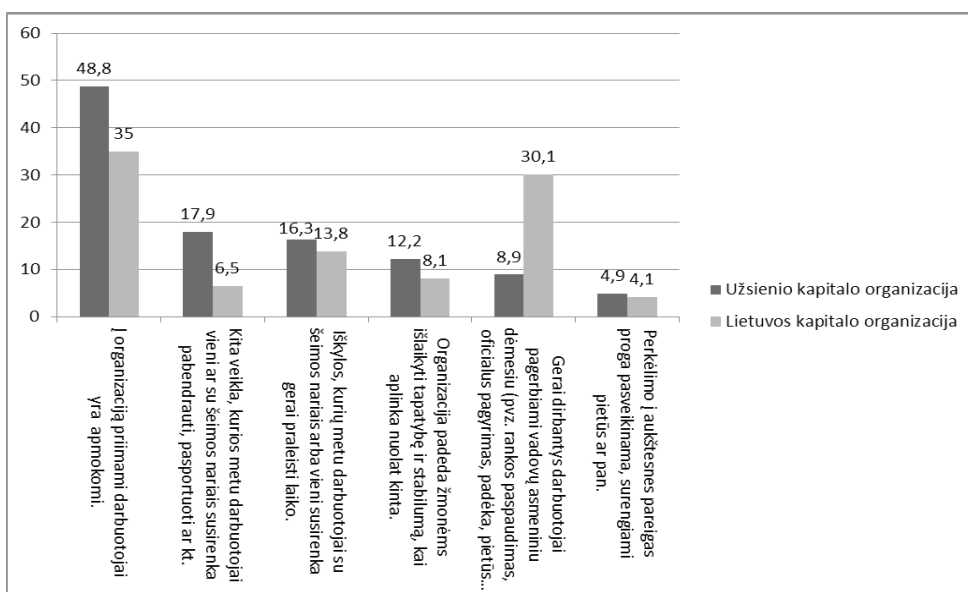
Teiginiai	Organizacija	Vidurkis (<i>V</i>)	Std. nuokrypis	<i>p</i> reikšmė
Skatinama diegti naujoves	Užsienio kapitalo	2,03	0,782	0,105
	Lietuviško kapitalo	2,28	0,922	0,106
Vertinamas lojalumas, patirtis	Užsienio kapitalo	2,00	0,936	0,026
	Lietuviško kapitalo	2,73	0,954	0,026
Garantuojamas veiklos pastovumas ir pusiausvyra	Užsienio kapitalo	2,86	0,931	0,216
	Lietuviško kapitalo	2,65	0,917	0,216
Vyrauja saugumo atmosfera	Užsienio kapitalo	2,42	0,840	0,002
	Lietuviško kapitalo	3,07	0,039	0,002
Darbuotojai karjeros siekia laipsniškai	Užsienio kapitalo	2,57	0,817	0,435
	Lietuviško kapitalo	2,70	0,997	0,437
Garantuota galimybė nuolat tobulėti	Užsienio kapitalo	2,38	0,958	0,253
	Lietuviško kapitalo	2,58	0,996	0,253
Korektiški ir draugiški santykiai tarp kolegų	Užsienio kapitalo	2,12	0,832	0,000
	Lietuviško kapitalo	2,85	0,880	0,000
Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams	Užsienio kapitalo	2,27	0,865	0,008
	Lietuviško kapitalo	2,73	0,039	0,008
Gerbiama nuomonių įvairovė	Užsienio kapitalo	2,41	0,796	0,430
	Lietuviško kapitalo	2,53	0,892	0,431
Informacija perduodama laiku ir suprantamai	Užsienio kapitalo	2,81	0,800	0,098
	Lietuviško kapitalo	3,08	0,013	0,100
Puoselėjamos tradicijos	Užsienio kapitalo	2,06	0,807	0,386
	Lietuviško kapitalo	2,22	0,106	0,389
Nevengiama rizikos	Užsienio kapitalo	3,06	0,801	0,162
	Lietuviško kapitalo	2,87	0,747	0,161
Skatinamas komandinis darbas	Užsienio kapitalo	1,98	0,729	0,000
	Lietuviško kapitalo	2,87	0,110	0,000
Diegiama griežta tvarka, privalu laikytis numatytų taisyklių	Užsienio kapitalo	2,03	0,695	0,000
	Lietuviško kapitalo	2,82	0,476	0,000
Skatinamas kūrybiškumas	Užsienio kapitalo	2,51	0,693	0,047
	Lietuviško kapitalo	2,83	0,076	0,047

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis 2014 m. tyrimo duomenimis

Analizuojant vidurkių skirtumus atliktas *Independent Sample T test*. Šis testas naudojamas, kai reikia palyginti kiekybinių kintamųjų vidurkius dviejose nepriklausomose imtyse. Kurį variantą naudoti, nustatoma remianti pagalbinio dispersijų skirtumo kriterijumi – Liveno (*Levene*) testo rezultatais. Kai *p* reikšmė ne mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį *p* (šiuo atveju pasirinkimo lygmuo yra 0,05), dispersijos statistiškai reikšmingai nesiskiria. Jeigu *p* reikšmė mažesnė nei 0,05, tai populiacijų dispersijos statistiškai reikšmingai skiriasi. Nagrinėjamame pavyzdyje $p = 0,000 < 0,05$, todėl dispersijas galima traktuoti kaip besiskiriančias. 2 lentelėje pateikti *Group statistics* ir *Independent Samples test* rezultatai (reikšmingi *p* duomenys paryškinti) (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Analizuojant vidurkių skirtumus (žr. 2 lentelę) matyti, kad užsienio ir lietuviško kapitalo organizacijose lojalumas ir patirtis vertinami skirtingai ($p = 0,000 < 0,05 = 0,026$). Vidurkių skirtumai rodo, kad užsienio kapitalo organizacijoje tai vertinama labiau ($V = 2,00$) nei lietuviško kapitalo organizacijoje ($V = 2,73$). Saugeiau respondentai jaučiasi užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,42$), palyginti su lietuviško kapitalo organi-

zacija ($V = 3,07$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,002$. Korektiškai ir draugiškai santykiai labiau vyrauja užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,12$), palyginti su lietuviško kapitalo organizacija ($V = 2,85$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,000$. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams labiau akcentuojama užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,27$), kiek mažiau – lietuviško kapitalo organizacijoje ($V = 2,73$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,0008$. Komandinis darbas labiau skatinamas užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 1,98$), tuo tarpu lietuviško kapitalo organizacijoje respondentai su šiuo teiginiu sutinka tik iš dalies ($V = 2,87$), taigi čia labiau dirbama individualiai ($p = 0,000 < 0,05 = 0,000$). Griežta tvarka labiau akcentuojama užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,03$) nei lietuviško kapitalo organizacijoje ($V = 2,82$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,000$. Kūrybiškumas labiau skatinamas užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,51$), šiek tiek mažiau – lietuviško kapitalo organizacijoje ($V = 2,83$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,047$. Kitų pateiktų teiginių vidurkiai reikšmingai nesiskiria. Tiek užsienio, tiek lietuviško kapitalo organizacijų respondentai yra linkę sutikti su dauguma pateiktų teiginių. Apibendrinant galima teigti, kad užsienio kapitalo organizacijos darbuotojų santykiai yra draugiškesni, jie jaučiasi saugesni dirbdami šio tipo organizacijoje. Taip pat galima pastebėti, kad šio tipo organizacijoje, pasak darbuotojų, yra griežtesnė tvarka, labiau skatinamas kūrybiškumas, lyginant su lietuviško kapitalo organizacija.



2 pav. Organizacijoms būdingi ritualai

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis 2014 m. tyrimo duomenimis

Kiekviena įmonė turi savas, tik jai būdingas tradicijas, nors ir gamina tą patį produktą ar teikia tas pačias paslaugas. Ritualai, tradicijos, ceremonijos lydi žmogų visą gyvenimą. Tai yra kasdienis organizacijos gyvenimas. Ritualai simbolizuoja pagrindines vertybes, jie tampa įpročiais, kartu suteikia žmonėms saugumo jausmą. Jie padeda glaudžiau suburti žmonių kolektyvą, naujus žmones įtraukti į organizacijos gyvenimą. L. Šimanskienės (2002) teigimu, atidžiai stebint ritualus, galima suvokti organizacinės kultūros esmę. Taigi respondentų teirautasi, kokie ritualai būdingi jų organizacijai.

Analizuojant 2 paveikslą matyti, kad užsienio kapitalo organizacijoje dažniausiai pasikartojo šie variantai: į organizaciją priimami darbuotojai yra apmokomi (48,8 proc.), čia reiktų pastebėti, kad ir lietuviško kapitalo organizacijoje šis variantas pasirinktas dažniausiai (35,0 proc.). Užsienio kapitalo organizacijai būdinga veikla, kai darbuotojai vieni ar su šeimos nariais susirenka pabendrauti, pasportuoti ar kt. (17,9 proc.), čia rengiamos iškylos, kur darbuotojai su šeimos nariais arba vieni renkasi puikiai praleisti laiką (12,2 proc.). Tuo tarpu lietuviško kapitalo organizacijoje, pasak respondentų, gerai dirbantys darbuotojai pagerbiami vadovų asmeniniu dėmesiu (30,1 proc.), užsienio kapitalo organizacijoje šis ritualas nepopuliarus (8,9 proc.). Matome, kad organizacijose laikomasi įvairių ritualų, tai rodo, kad vadovai skiria dėmesio darbuotojų tarpusavio santykių palaikymui, bendrų tradicijų puoselėjimui.

3 lentelė. Kintamųjų aprašomoji statistika. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų darbuotojų tarpusavio sąveikos vertinimas (1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku)

Teiginiai	Organizacija	Vidurkis (V)	Std. nuokrypis	p reikšmė
Kolektyve pasitikima vienas kitu	Užsienio kapitalo	2,08	,682	,001
	Lietuviško kapitalo	2,83	,785	,001
Būdingas bendradarbiavimas tarpusavyje	Užsienio kapitalo	2,01	,722	,001
	Lietuviško kapitalo	2,73	,936	,001
Būdingas sąžiningas elgesys	Užsienio kapitalo	2,33	,648	,052
	Lietuviško kapitalo	2,63	,863	,052
Atliktas darbas yra vertinamas	Užsienio kapitalo	2,57	,911	,357
	Lietuviško kapitalo	2,72	,825	,355
Akcentuojamos tam tikros normos, kurių privalu laikytis	Užsienio kapitalo	1,95	,682	,021
	Lietuviško kapitalo	2,28	,865	,021
Vadovaujamas etikos kodeksu	Užsienio kapitalo	2,33	,783	,002
	Lietuviško kapitalo	2,83	,924	,002
Būdingas lankstumas darbe	Užsienio kapitalo	2,06	,759	,000
	Lietuviško kapitalo	2,63	,843	,000
Organizacijoje visi siekia bendro tikslo	Užsienio kapitalo	2,30	,733	,125
	Lietuviško kapitalo	2,55	,432	,128

Pastaba: sudaryta autorių, remiantis 2014 m. tyrimo duomenimis

3 lentelėje pateikti *Group statistics* ir *Independent Samples test* rezultatai. Analizuojant duomenis, galima pastebėti, kad pateiktų teiginių vidurkių skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Didesnis pasitikėjimas kolektyve vienas kitu yra užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,08$), palyginti su lietuviško kapitalo organizacija ($V = 2,83$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,001$. Bendradarbiaujama labiau užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,01$), palyginti su lietuviško kapitalo organizacija ($V = 2,73$), čia $p = 0,000 < 0,05 = 0,001$. Užsienio kapitalo organizacijoje labiau akcentuojamos normos, kurių privalu laikytis ($V = 1,95$), nei lietuviško kapitalo organizacijose ($V = 2,28$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,021$. Etikos kodeksu labiau vadovaujamas užsienio kapitalo organizacijoje ($V = 2,33$) nei lietuviško kapitalo organizacijoje ($2,83$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,002$. Lankstumas darbe būdingesnis užsienio kapitalo organizacijai ($V = 2,06$) nei lietuviško kapitalo organizacijai ($V = 2,63$), $p = 0,000 < 0,05 = 0,000$. Galima pastebėti, kad užsienio kapitalo organizacijai būdinga bendradarbiauti, laikytis taisyklių ir paisyti normų.

Apibendrinant atliktą tyrimą galima teigti, kad tiek lietuviško, tiek užsienio šalių kapitalo organizacijose organizacinė kultūra yra puoselėjama, tai atskleidžia darbuotojų puoselėjamos vertybės, organizacijose gyvuojantys ritualai, kiti organizacinės kultūros elementai. Pažymėtina, kad užsienio šalių kapitalo organizacijose šiek tiek didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų tarpusavio santykiams, taisyklių ir normų laikymuisi. Labiau skatinamas komandinis darbas ir kūrybiškumas, tai svarbu šiuolaikinėms organizacijoms, kurios siekia išlikti ir klestėti.

Išvados

Apibendrinant galima teigti, kad vis svarbesniais veiksniais, kurie užtikrina efektyvų organizacijos darbą, tampa žmogus, jo vertybinės nuostatos, darbuotojų motyvavimas, veiksminga komunikacija, organizacijos pokyčių valdymas ir dėmesys organizacinei kultūrai. Organizacinė kultūra sutelkia darbuotojus vykdyti bendrus projektus, puoselėti vertybes ar kurti simbolius, užsiimti visuomenine organizacijos veikla, kasdien bendradarbiauti su visais organizacijos nariais. Ji formuojama, deklaruojant organizacijos vertybes, kuriant simbolius, istorijas, tradicijas ir pan. Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais, pastebėta, kad darbuotojai

labiau didžiuojasi tomis organizacijomis, kurioms svarbios vertybės ir etikos normos, darbuotojų lojalumas, pasitikėjimas, taisyklių paaisymas.

Ištyrus lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinę kultūrą paaiškėjo, kad šių organizacijų vertybių skalės yra labai panašios. Užsienio ir lietuviško kapitalo organizacijose laikomasi tokių ritualų kaip naujų darbuotojų apmokymas, švenčių, įvairių iškylių, į kurias pabendrauti, puikiai praleisti laiką renkasi darbuotojai su savo šeimos nariais, organizavimas. Lietuviško kapitalo organizacijoje gerai dirbantys darbuotojai dažnai pagerbiami asmeniniu vadovo dėmesiu, tuo tarpu užsienio kapitalo organizacijoje šis ritualas nepopuliarus. Pastarosios organizacijos darbuotojų santykiai yra draugiškesni, jie jaučiasi saugesni dirbdami šio tipo organizacijoje. Darbuotojų teigimu, čia griežtesnė tvarka, labiau skatinamas kūrybiškumas. Galima pastebėti, kad užsienio kapitalo organizacijoms labiau būdingas bendradarbiavimas, taisyklių ir normų paaisymas, lyginant su lietuviško kapitalo organizacija.

Literatūra

- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, Vol. 5, No.1, p. 50–55.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Prieiga internete: http://www.academia.edu/1418840/Armstrongs_handbook_of_human_resource_management_practice [žiūrėta 2014-01-15].
- Andrijauskaitė, V. (2003). Vadovavimas, paremtas vertybėmis. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 13–16.
- Balvočiūtė, R., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros tyrimas mažmeninės prekybos įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (31), p. 134–141.
- Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2005). Organizational Culture As A Mediator Of Ceo Values and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings*. New York (JAV).
- Bunch, K. J. (2009). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, Vol. 6 (2), p. 142–163. Prieiga internete: <http://online.sagepub.com/cgi/search/> [2014-01-10].
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., Muhammad, S. A. (2011). Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, No. 4, p. 78–86.
- Farmer, R. T. (2005). Corporate culture defines a company and its future. *Mid-American journal of business*, No. 2, p. 7–9.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, No. 73, p. 149–169.
- Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (31), p. 142–151.
- Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 9, p. 73–80.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, Issue 3, p. 219–236.
- Lismen, L. M., Shaffer, M. A., Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Journal of Human Resource Management*, No. 15, p. 17–35.
- Mckinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., Wu, A. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of business studies*, No. 1, p. 25–44.
- Nango, E. S., Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 22, p. 21–28.
- Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 49, p. 97–108.
- Stanic, V., Boyle, D. (2000). *Developing people and the corporate culture in financial services*. Woodhead publishing limited.
- Studžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, Nr. 53, p. 63–85.
- Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1), p. 146–153.

- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (25), p. 46–51.
- Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU.
- Vveinhard, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (17), p. 176–186.

ORGANIZATIONAL CULTURE RESEARCH IN LITHUANIAN AND FOREIGN CAPITAL ORGANIZATIONS IN KLAIPEDA TOWN

JURGITA PAUŽUOLIENĖ, VIOLETA DOCIENĖ, ANTANAS VAITIEKUS
Klaipėda University, Klaipėda State College (Lithuania)

Summary

Organization culture is a system of shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with a company's people, organization structures, and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here). Organization culture is the "set theory" of important values, beliefs, and understandings that members share in common, culture provides better (or the best) ways of thinking, feeling and reacting that could help managers to make decision and arrange activities of organization. A successful organization should have strong cultures that can attract, hold, and reward people for performing roles and achieving goals, whereas strong cultures are usually characterized by dedication and co-operation in the service of common values. Organizational success and failure are based directly or indirectly related to the organizational culture. The managerial style, morale, image – all these features of organizational culture determines the organization's performance.

Problematical questions: How organizational culture is implemented in Lithuanian and foreign capital in organizations? What are the main differences between the organizational culture and foreign capital in organizations?

The aim of this article: To analyze the theoretical assumptions of organizational culture and to investigate the organizational culture in two Lithuanian and foreign capital organizations.

The tasks.

- To analyze the theoretical assumptions of the organizational culture.
- To investigate organizational culture implementation in the Lithuanian and foreign capital organizations.

The object of the research is: organizational culture in Lithuania and foreign organization.

Research methods: literature analysis, synthesis, questionnaire, data processing SPSS 17.1 (Statistical Package called for the Social Sciences) program.

Research methodology: The research was done in the Lithuanian and foreign capital organizations. Organizations are medium size, activities – production. The research involved 123 respondents. From Lithuanian capital organization 60 respondents and from foreign capital organization 63 respondents participated in the research.

Analyzing the organizational culture in Lithuanian and foreign organizations we can see that those organizations of values are very similar. Foreign organizations and Lithuanian capital gets rituals such as new employee training, celebration during which family members gather together to have a good time, various outings. The Lithuanian capital organization well working employees are honored by manager attention while in the foreign capital organization this ritual is not popular. Foreign capital organization's employees

are friendlier relationship, they feel safer working in this type of organization. Foreign capital organization, according to the workers opinion are strict order, more creativity is encouraged. It may be noted that foreign capital organizations it's more characteristic collaboration between employees, this organization give more attention for rules and norms compared to the Lithuanian capital organization.

KEYWORDS: *organizational culture, values, Lithuanian capital organization, foreign capital organization.*

JEL CODES: M14; G32; L00