



UAB „YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA“ ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBO APLINKAI

Jurgita Paužuolienė¹, Regina Bručkutė³, Violeta Docienė¹, Antanas Vaitiekus¹

¹ Klaipėdos valstybinė kolegija, ³UAB „Yazaki Wiring technologies Lietuva“ personalo vadovė.

Anotacija

Organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių. Remiantis jau atliktais tyrimais, pastebėta, jog darbuotojai labiau didžiuojasi tomis įmonėmis, kurioms svarbu vertybės ir etikos normos, jų lojalumas tokioms įmonėms yra didesnis. Įmonių vadovams yra lengviau pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, kai organizacijos valdymas remiasi vertybių sistema. Esant konkrečioms normoms, taisyklėms ir vertybėms organizacijos darbuotojai dirba efektyviau, geriau jaučiasi, mažėja nepasitikėjimo, įtampos, nesaugumo pojūtis. Siekiant sėkmingos organizacijos veiklos būtina tinkamai suformuluoti organizacijos tikslus, užduotis, kurie tiesiogiai būtų susiję su organizacija. Svarbu, kad organizacijos tikslai, kultūra ir siekiai sutaptų su asmeninėmis darbuotojų vertybėmis. Būtina suvokti, jog asmeninė darbuotojų ir organizacijos sėkmė yra neatsiejami elementai. Akcentuotina, kad kiekviena organizacija, norėdama veikti sėkmingai, turi pažinti savo darbo aplinką, gebėti ją keisti, reaguojant į aplinkos pokyčius. Šiame straipsnyje kalbama apie organizacinės kultūros poveikį darbo aplinkai. UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ atliktas tyrimas, kurio metu išsiaiškinta, kokiomis vertybėmis vadovaujasi organizacijos darbuotojai, kaip jie vertina organizacinės kultūros elementus, darbo aplinką bei tarpusavio santykius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: organizacinė kultūra, vertybės, darbo aplinka, organizacija, elementai.

Įvadas

Organizacinę kultūrą sudaro glaudžiai su organizacija susiję elementai: darbuotojų tarpusavio santykiai, pastangos, moralės ir kultūros vertybės, kuriama darbo aplinka, darbuotojų apranga, bendravimas su klientais ir pan. Organizacinė kultūra susijusi su asmeniu ar organizacijos aplinka, kurioje atsispindi vertybės, vadovavimo stiliai, politika, sėkmės apibrėžtis. Ji turi galingą įtaką organizacijos veiksmingumui tai atsispindi per morale, organizacinį įsipareigojimą, produktyvumą ir emocinę gerovę (Wells, Thelen, Ruark, 2007 cituoja Kozłowski, Chao Smith, Hedlund, 1993). Organizacijos kultūrą ypatingai veikia vadovo ir jo artimiausios aplinkos asmeniniai bruožai ir vertybės, sudarantys reikšmingą organizacijos aplinką. Organizacijos sėkmės ir nesėkmės pagrindas yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacine kultūra. Vadovavimo stilius, psichologinis klimatas, organizacijos įvaizdis – visi šie organizacinės kultūros bruožai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Siekiant kurti darbuotojams palankią darbo aplinką organizacijoje, būtina atsižvelgti į organizacinę kultūrą, jos formavimą.

Darbo tikslas. Išanalizuoti UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizacinės kultūros poveikį darbo aplinkai.

Darbo uždaviniai.

- 1) Išanalizuoti organizacinę kultūrą teoriniu aspektu;
- 2) Ištirti UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizacinę kultūrą.

Darbo objektas. UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizacinė kultūra.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sintezė, apklausa raštu, duomenų analizė SPSS programa.

Organizacinės kultūros teoriniai aspektai

Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama. Ši reiškinių, kaip ir kitas organizacijų valdymo sąvokas, nagrinėja daugelis mokslininkų. S.R.Clegg ir J.R.Baley (2008) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip organizacijos valdymą, sutelkiant darbuotojus bendriems projektams, vertybių ar simbolių kūrimui, visuomeniškai organizacijos veiklai, kasdien bendradarbiaujant su visais organizacijos nariais. Pasak L. Šimanskiienės, A. Seiliaus (2009), organizacinė kultūra apima šiuos aspektus: pasitenkinimą darbu; savitą požiūrį į grupę; mąstymo būdą išraišką, mitus, simbolius, ceremonijas, pasireiškiančius bendraujant ir akcentuojant vertybes, įsitikinimus. Autoriai pabrėžia, kad organizacinė kultūra kuriama remiantis savitomis, konkrečiai organizacijai būdingomis vertybėmis.

Organizacinę kultūrą taip pat atspindi įvairios istorijos, kas leidžia darbuotojams suprasti savo darbo aplinką, suteikia darbuotojams darbinės veiklos prasmę įtraukiant į kasdieninius įvykius (George, Okanlawon, Owoyemi 2012). Organizacinė kultūra tai bendros elgesio taisyklės, vertybės ir įsitikinimai, kurie išmokstami organizacijos narių (Ababaneh 2010 cituoja Lawson Ventris, 1992). Ji turi galimybę formuoti požiūrį, stiprinti įsitikinimus, tiesioginį elgesį, ir nustatyti veiklos lūkesčius. Stipri organizacinė kultūra skatina gebėjimą prisitaikyti bei tobulėti visose veiklos srityse (Ababaneh 2010 cituoja Adams, 2009). Organizacinė kultūra įtvirtinama organizacijos simboliais, istorijomis bei herojais, kurie atsispindi organizacijos komunikacijos procese. Akcentuotinos manieros, aprangos kodas, socialinės taisyklės ir normos bei siektini pavyzdžiai

(George, Okanlawon, Owoyemi 2012 cituoja Mwaura *et al.*, 1998).

Organizacinės kultūros svarbą savo straipsnyje pabrėžė L.L.M.Chan ir kt. (2004). Jų teigimu, ji daro didelę įtaką organizacijos galimybėms įgyvendinti tikslus ir planus, ypač, kai organizacija keičia savo strategijos kryptį. Organizacinė kultūra sunkiai nukopijuojama, dėl to jai būdingas specifiskumas ir kompleksiskumas, jos sudarymas – dualistinis procesas: formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones (Zakarevičius, 2004). T.O.Solomanidina (Соломанидина, 2007) rašo, kad organizacinės kultūros formavimas reikalauja laisvės, stipraus vystymosi ir yra įgyvendinamas remiantis tam tikromis priemonėmis: vadovams sukuriant teigiamą klimatą organizacijoje, formuojant pagrindines vertybes ir normas, sukuriant organizacinės kultūros simbolius atspindinčius organizacinę kultūrą ir kt. Akcentuojama, kad darbuotojas turi save sutapatinti su organizacijos tikslais. Nesant tapatumo, atsiranda pavojus organizacijos išlikimui. Priimtas organizacijos vertybes ir normas, kurias organizacijos vadovai gali išreikšti išorinės kultūros elementais – tradicijomis, pasakojimais, simboliais, kalba – būtina perduoti organizacijos nariams (Šimanskienė, 2002b).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra kuriama remiantis vertybėmis, įsitikinimais, tam tikromis normomis, organizacinės kultūros elementais (istorijomis, ritualais, herojais, tradicijomis ir pan.). Minėti elementai formuoja darbuotojų požiūrį į organizaciją. Tinkamai formuojama organizacinė kultūra kuria teigiamą darbo aplinką organizacijoje, kur darbuotojai jaučiasi saugūs, gerbiami bei vertinami.

UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė

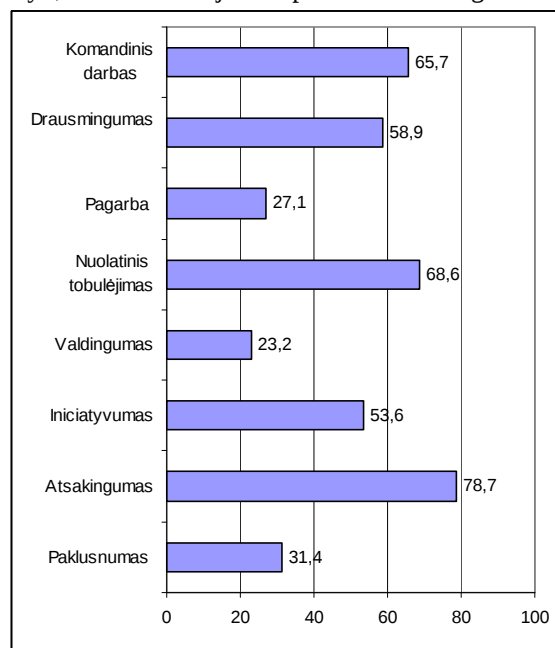
Tyrimo metodika: Siekiant ištirti organizacinę kultūrą UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ atliktas kiekybinis tyrimas, apklausa raštu. Klausimyne buvo pateikti 6 klausimai, padedantys įvertinti organizacinę kultūrą analizuojamoje organizacijoje. Keturi klausimai pateikti norint išsiaiškinti respondentų demografinius požymius (lytį, amžių, darbo stažą bei pareigas organizacijoje). Apklausos metu darbuotojams anketos buvo pateiktos asmeniškai, administracijos darbuotojams siustos elektroniniu paštu. Apklausoje dalyvavo 209 įmonės darbuotojai iš skirtingų įmonės padalinių. Iš viso apklausos metu įmonėje dirbo 286 darbuotojai. Tyrimas išlaiko reprezentatyvumą esant mažiau nei 2 proc. paklaidai.

Apklausoje dalyvavo 17,9 proc. vyrų ir 82,1 proc. moterų. Aukščiausios grandies vadovai sudaro 5,3 proc., vidurinėsios grandies vadovai – 6,3 proc. visų apklaustųjų. 19,8 proc. – administracijos darbuotojai, specialistai. Didžiausią apklaustųjų dalį, t.y. 68,6 proc., sudaro darbuotojai, neturintys pavaldinių.

Didžiausias respondentų procentas (44,1 proc.) turi iki 1 metų darbo stažą. 22,5 proc. turi 11 ir daugiau metų darbo stažą, 12,7 proc. 7-10 metų, 11,3 proc. 2-3 metus ir

9,3 proc. 4-6 metus. Apklaustųjų amžius nuo 18 iki 55 metų. daugiausiai dalyvavusių yra 26-34 metų amžiaus.

Kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas. Respondentų teirautasi, kokiomis pagrindinėmis vertybėmis jie vadovaujasi darbe. Iš 1 paveikslė pateiktų duomenų matyti, kad dažniausiai pasirenkami variantai buvo: atsakingumas (78,7 proc.), nuolatinis tobulėjimas (68,6 proc.), komandinis darbas (65,7 proc.), iniciatyvumas (53,6 proc.). Rečiausiai pasirenkamos vertybės buvo valdingumas (23,2 proc.), pagarba (27,1 proc.), paklusnumas (31,4 proc.). Pasak L.Šimanskienės, T.Tarasevičiaus (2010) klestinčios organizacijos remiasi išplėta vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų. Darbuotojas, susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos sėkle. Vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiams prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Išsiaiškinus kokiomis vertybėmis vadovaujasi darbuotojai ir palyginus jas su deklaruojamomis organizacijos vertybėmis, galime matyti, kiek darbuotojai sutapatina save su organizacija.



1 pav. Pagrindinės vertybės, kuriomis vadovaujasi organizacijoje.

Galima teigti, kad vertybinių nuostatų prioritetai skiriasi dėl atskirų padalinių veiklos specifikos. Palyginus analizuojamą klausimą su klausimu apie padalinį, kuriame dirba respondentai, išsiaiškinta, kad administracijos darbuotojams svarbiausios vertybės yra komandinis darbas (40,4 proc.), nuolatinis tobulėjimas (35,2 proc.); atsakingumas (35,0 proc.) bei iniciatyvumas (32,4 proc.). Kokybės skyriaus darbuotojams svarbiausios vertybės paklusnumas (15,4 proc.) bei valdingumas (14,6 proc.). Laidų karpymo skyriaus (P1) darbuotojams svarbiausios vertybės - paklusnumas (10,8 proc.) bei iniciatyvumas (6,3 proc.) Gamybos paruošimo skyriaus (P2) vadovaujasi paklusnumo (18,5 proc.), nuolatinio tobulėjimo (16,2 proc.) atsakingumo (14,1

proc.) ir kitomis vertybėmis. Laidų rinkinių gamybos padalinio (P3) darbuotojai vadovaujasi pagarbos (57,1 proc.), valdingumo (50,0 proc.), drausmingumo (45,1 proc.), komandinio darbo (44,1 proc.), atsakingumo (39,9 proc.), paklusnumo (36,9 proc.) ir kitomis vertybėmis.

1 lentelė. Pagrindinės vertybės, kuriomis vadovaujamasi organizacijoje su padaliniu, kuriame dirbama palyginimas (procentais).

Pasirinkimo variantai	Administracijos skyrius	Kokybės skyrius (QM)	Laidų karpymo padalinys (P1)	Gamybos paruošimo padalinys (P2)	Laidų rinkinių gamybos padalinys (P3)
Paklusnumas	18,5	15,4	10,8	18,5	36,9
Atsakingumas	35,0	6,1	4,9	14,1	39,9
Iniciatyvumas	32,4	8,1	6,3	10,8	42,3
Valdingumas	27,1	14,6	2,1	6,3	50,0
Nuolatinis tobulėjimas	35,2	4,2	3,5	16,2	40,8
Pagarba	28,6	0	3,6	10,2	57,1
Drausmingumas	27,0	1,2	4,1	15,6	45,1
Komandinis darbas	40,4	0,7	0,7	14,0	44,1

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Cronbacho alfa patikimumo koeficientas paprastai svyruoja tarp 0 ir 1. Arčiausia koeficiento reikšmė yra 1. George and Mallery (2003) (Gliem, Gliem 2003) pateikia šias reikšmes: „ ≥ 0.9 – puiku, ≥ 0.8 – gerai, ≥ 0.7 – priimtina, ≥ 0.6 – abejotina, ≥ 0.5 – bloga, and ≤ 0.5 – nepriimtina“. Šiuo atveju yra 0,8788. Vadinasi, klausimynas sudarytas tinkamai. Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas yra įvardintas kaip *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas*. Jo reikšmė lygi Cronbacho alfa koeficiento reikšmei (0,8788), tai reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios (Pukėnas, 2009).

Atliekant organizacinės kultūros analizę, aiškintasi, kokie organizacinės kultūros elementai vyrauja analizuojamoje organizacijoje. Respondentams buvo pateikta 15 teiginių, kur prašoma įvertinti skalėje nuo 1 visiškai sutinku iki 5 visiškai nesutinku. 2 lentelėje pateiktas vidurkis, moda, bei standartinis nuokrypis. Visi teiginiai apibrėžia organizacinę kultūrą, formuoja žmonių požiūrį bei elgesį, parodo tam tikras žmonių nuostatas, moralę. Analizuojant atsakymo variantus, galima pastebėti, kad organizacijoje yra diegiama griežta tvarka, privalu laikytis numatytų taisyklių ($V - 1,83$; $M - 2$); skatinamas komandinis darbas ($V - 1,94$; $M - 2$), diegiamos naujos ($V - 2,14$; $M - 2$); puoselėjamos tradicijos ($V - 2,07$; $M - 2$), santykiai tarp kolegų yra korektiški bei draugiški ($V - 2,25$; $M - 2$) ir pan. Tik iš dalies sutinkama, jog organizacijoje garantuojamas veiklos pastovumas ir pusiausvyra ($V - 2,62$; $M - 3$), darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui ($V - 2,56$; $M - 3$), nevengiama rizikos ($V - 2,78$; $M - 3$). Galima daryti išvadą, kad

darbuotojai aiškiai identifikuoja organizacinę kultūros elementus, nurodo, kad organizacijoje jie matomi ir įgyvendinami.

2 lentelė. Organizacijai būdingi organizacinės kultūros elementai (1 visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku)

Pasirinkimo variantai	Vidurkis (V)	Moda (M)	St. nuokrypis
Skatinamas naujovių diegimas	2,14	2	,835
Vertinamas lojalumas, patirtis	2,30	2	,909
Garantuojamas veiklos pastovumas ir pusiausvyra	2,62	3	,646
Vyrauja saugumo atmosfera	2,29	2	,949
Darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui	2,56	3	,977
Garantuotas nuolatinis tobulėjimas	2,25	2	,929
Korektiški ir draugiški santykiai tarp kolegų	2,20	2	,917
Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams	2,24	2	,977
Gerbiama nuomonių įvairovė	2,30	2	,903
Informacija perduodama laiku ir suprantamai	2,35	2	,955
Tradicijų puoselėjimas (pvz. švenčiamos Kalėdos, paminimi gimtadieniai ir pan.)	2,07	2	,814
Nevengiama rizikos	2,78	3	,819
Skatinamas komandinis darbas	1,94	2	,754
Diegiama griežta tvarka, privalu laikytis numatytų taisyklių	1,83	2	,724
Skatinamas kūrybiškumas	2,49	2	,941

Norint ištirti, ar šių klausimų atsakymo variantams įtakos turėjo demografiniai duomenys, buvo atliktas ANOVOS testas, kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir daro įtaką vienas kitam: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai veikia vienas kitą, jei $p > 0,05$ – vienas kitam poveikio neturi. ANOVOS testo rezultatai pateikti 3 lentelėje, kur reikšmingi duomenys yra paryškinti. Norint išsiaiškinti statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, tarp kurių egzistuoja statistinė sąsaja), analizuojamas ANOVOS testo *Turkey* kriterijus. Nagrinėjami tie teiginiai, kuriems demografiniai duomenys turi įtakos.

Galima teigti, kad darbo stažas daro įtaką tokiam pasirinkimui kaip pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams $p \leq 0,05 = 0,044$ bei informacija perduodama laiku ir suprantamai $p \leq 0,05 = 0,004$. Šiuo atveju didesnį darbo stažą turintys respondentai sutinka su teiginiu, jog organizacijoje vyrauja pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams, tuo tarpu respondentai turintys mažesnę darbo stažą linkę nepritari šiam teiginiui. Respondentai, kurių darbo stažas iki 1 metų, sutinka, kad informacija perduodama laiku ir suprantamai, tuo tarpu ilgesnį darbo stažą turintys respondentai linkę nepritari šiam teiginiui.

Lyginant atsakymų rezultatus su duomenimis apie užimamas pareigas, išsiaiškinta, jog būtent administracijos darbuotojai yra labiausiai linkę pritarti, kad organizacijoje vyrauja saugumo atmosfera ($p \leq 0,05 = 0,021$), darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui ($p \leq 0,05 = 0,014$). O šiai nuomonei darbuotojai, neturintys pavaldinių linkę nepritari. Aukščiausios grandies bei vidurinėsios grandies vadovai labiausiai pritaria teiginiams, jog organizacijoje garantuojamas nuolatinis tobulėjimas ($p \leq 0,05 = 0,000$), vyrauja korektiški bei draugiški santykiai tarp kolegų

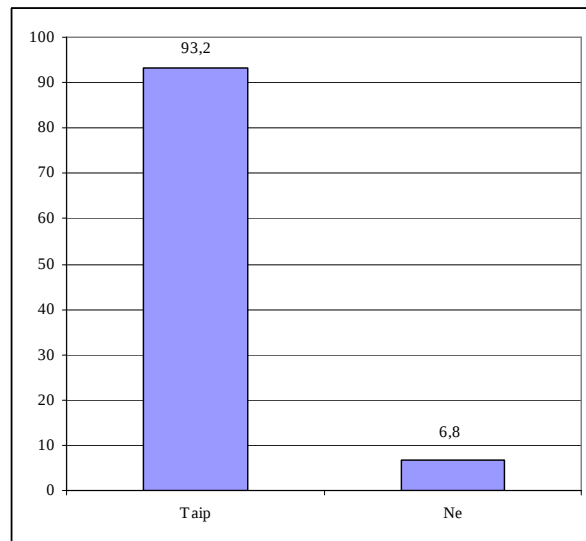
($p \leq 0,05 = 0,005$), gerbiama nuomonių įvairovė ($p \leq 0,05 = 0,014$), informacija perduodama laiku bei suprantamai ($p \leq 0,05 = 0,000$).

Siekta išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojų požiūriui įtaką daro amžius. Galima teigti, kad vyresni kaip 35 metų amžiaus respondentai, lyginant su jaunesnio amžiaus respondents, labiau linkę sutikti su teiginiais, kad įmonėje vertinamas lojalumas patirtis ($p \leq 0,05 = 0,024$); darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui ($p \leq 0,05 = 0,004$); vyrauja pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams ($p \leq 0,05 = 0,001$) bei gerbiama nuomonių įvairovė ($p \leq 0,05 = 0,011$).

3 lentelė. ANOVA testas, demografinių duomenų ir organizacijai būdingos organizacinės kultūros sąsajų analizė

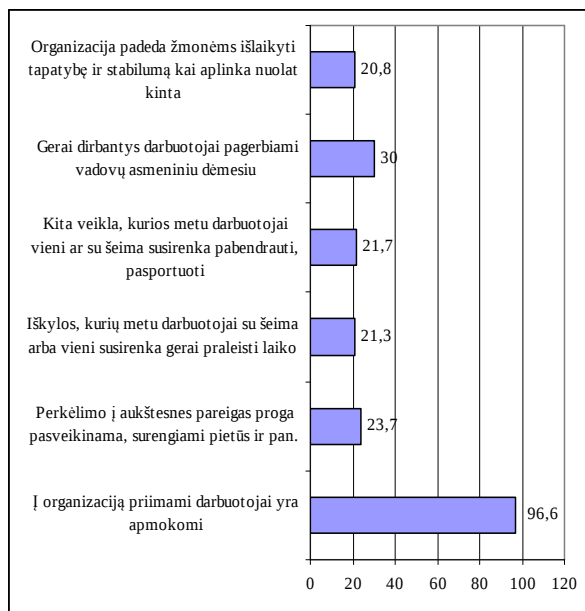
Pasirinkimo variantai	Su darbo stažu	Su pareigomis	Su amžiumi	Su padaliniu
Skatinamas naujovių diegimas	0,102	0,062	0,115	0,012
Vertinamas lojalumas, patirtis	0,713	0,484	0,024	0,101
Garantuojamas veiklos pastovumas ir pusiausvyra	0,592	0,344	0,226	0,004
Vyrauja saugumo atmosfera	0,642	0,021	0,062	0,017
Darbuotojai karjeros laiptais kyla palaipsniui	0,174	0,014	0,004	0,001
Garantuotas nuolatinis tobulėjimas	0,396	0,000	0,120	0,028
Korektiški ir draugiški santykiai tarp kolegų	0,626	0,005	0,202	0,033
Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams	0,044	0,511	0,001	0,106
Gerbiama nuomonių įvairovė	0,104	0,014	0,011	0,025
Informacija perduodama laiku ir suprantamai	0,004	0,000	0,061	0,000
Tradicijų puoselėjimas (pvz. švenčiamos Kalėdos, paminimi gimtadieniai ir pan.)	0,748	0,849	0,562	0,062
Nevengiama rizikos	0,828	0,206	0,079	0,000
Skatinamas komandinis darbas	0,169	0,121	0,071	0,063
Diegiama griežta tvarka, privalu laikytis numatytų taisyklių	0,080	0,061	0,748	0,025
Skatinamas kūrybiškumas	0,285	0,314	0,129	0,000

Dar vienas svarbus organizacinę kultūrą apibūdinantis elementas – istorijos. Jos geriausiai atskleidžia organizacijos egzistavimo prasmę, parodo su kokiais sunkumais organizacija yra susidūrusi. Respondentų teirautasi, ar jiems yra žinoma organizacijos įkūrimo istorija. 93,2 proc. apklaustųjų teigia, kad žinoma ir 6,8 proc. jog nežinoma. Galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų organizacijoje yra supažindinti su organizacijos istorija, prisidedamam prie organizacinės kultūros plėtojimo.



2 pav. Organizacijos įkūrimo istorijos žinojimas (procentai)

Tyrimu taip pat siekta iširti ritualų, kaip organizacinės kultūros elemento pasireiškimą, organizacijoje. Respondentų teirautasi, kokie ritualai populiariausi organizacijoje. Kaip matyti, dažniausiai pasirenkamas atsakymas buvo, jog į organizaciją priimami darbuotojai yra apmokomi (96,6 proc.). Tai rodo, kad organizacijoje vyrauja įtraukimo ritualas, šio proceso metu darbuotojai turėtų būti supažindinami su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis, normomis, tvarkos politika ir pan.



3 pav. Respondentų išskiriami ritualai organizacijoje (procentai)

Kaip matyti iš 3 paveiksle pateiktų duomenų, organizacijoje išryškėja šie ritualai: pripažinimo ritualas, kai gerai dirbantys darbuotojai pagerbiami vadovų asmeniniu dėmesiu (30,0 proc.); paaukštinimo ritualas, kai perkėlimo į aukštesnes pareigas proga pasveikinama, surengiami pietūs (23,7 proc.); kita veikla, kurios metu

darbuotojai vieni ar su šeimomis susirenka gerai praleisti laiko (21,7 proc.); integravimo ritualas - iškylos, kurių metu darbuotojai su šeima arba vieni susirenka gerai praleisti laiko (21,3 proc.), palaikymo arba kompensavimo ritualas, kai organizacija padeda išlaikyti tapatybę bei stabilumą *nuolat kintant aplinkai* (20,8 proc.). Ritualai simbolizuoja pagrindines vertybes, jie tampa įpročiais, kartu suteikia žmonėms saugumo jausmą. Jie padeda glaudžiau suburti žmonių kolektyvą, naujus žmones įtraukti į organizacijos gyvenimą (Šimanskienė, 2002a). L.Šimanskienės (2002b) teigimu, atidžiai stebint ritualus, galima suvokti organizacinės kultūros esmę.

Palyginus šį klausimą su klausimu apie padalinį, kuriame dirba respondentai akcentuotina, kad kiekviename padalinyje yra išskiriami tam tikri ritualai (žr. 4 lentelę). Administracijos skyriuje dažniausiai išskiriami ritualai, kai į organizaciją priimami darbuotojai yra apmokomi (29,0 proc.); kita veikla, kurios metu darbuotojai vieni ar su šeima susirenka pabendrauti, pasportuoti (10,6 pro.) įvairios iškylos (9,7 proc.) ir kt. Kokybės skyriaus bei P3 padalinio darbuotojai akcentuoja perkėlimą į aukštesnes pareigas. P2 ir P3 padalinio darbuotojai pabrėžia, kad gerai dirbantys darbuotojai pagerbiami vadovų dėmesiu

4 lentelė. Respondentų išskiriamų ritualų ir padalinio, kuriame dirbama sąryšio palyginimas (procentai)

Pasirinkimo variantai	Administracijos skyrius	Kokybės skyrius (QM)	Laidų karpymo padalinys (P1)	Gamybos paruošimo padalinys (P2)	Laidų rinkinių gamybos padalinys (P3)
Į organizaciją priimami darbuotojai yra apmokomi	29,0	6,3	3,9	14,0	43,5
Perkėlimo į aukštesnes pareigas proga pasveikinama, surengiami pietūs ir pan.	2,9	5,3	1,0	0,5	14,0
Iškylos, kurių metu darbuotojai su šeima arba vieni susirenka gerai praleisti laiko	9,7	0,5	0,5	2,9	7,7
Kita veikla, kurios metu darbuotojai vieni ar su šeima susirenka pabendrauti, pasportuoti	10,6	0,5	1,9	4,3	4,3
Gerai dirbantys darbuotojai pagerbiami vadovų asmeniniu dėmesiu	5,3	4,3	1,0	5,8	13,5
Organizacija padeda žmonėms išlaikyti tapatybę ir stabilumą, kai aplinka nuolat kinta	7,2	0,0	1,0	2,4	10,1

Respondentų buvo paprašyta įvertinti darbo aplinką organizacijoje, kur 1 reiškia jog vertinama labai gerai, 5 labai blogai. Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tiek fizinę, tiek psichologinę darbo aplinką respondentai vertina gerai. Darbo sąlygas respondentai irgi yra linkę vertinti gerai. Daroma išvada, kad respondentai patenkinti darbo aplinka organizacijoje.

5 lentelė. Darbo aplinkos vertinimas (1 labai gerai, 5 labai blogai)

Pasirinkimo variantai	Vidurkis	Moda	St. nuokrypis
Fizinė darbo aplinka	2,23	2	,783
Psichologinė darbo aplinka	2,34	2	,829
Darbo sąlygos	2,12	2	,696

Atliktas ANOVA testas parodė, kad respondentų užimamos pareigos bei padalinys, kuriame dirbama nulėmė pasirinkimo variantus. Išsiaiškinta, kad, kad administracijos darbuotojas (specialistas) bei aukščiausios grandies vadovai yra linkę labai gerai vertinti fizinę darbo aplinką ($p \leq 0,05 = 0,000$), tuo tarpu darbuotojai, neturintys pavaldinių tai vertina gerai arba vidutiniškai. Analizuojant duomenis pagal padalinį, kuriame dirba apklaustieji, pastebėta, kad administracijos darbuotojai bei kokybės skyriaus darbuotojai labai gerai vertina fizinę darbo aplinką ($p \leq 0,05 = 0,000$), psichologinę darbo aplinką ($p \leq 0,05 = 0,000$), tuo tarpu P1; P2 ir P3 padalinių darbuotojai linkę tai vertinti gerai arba vidutiniškai. Darbo sąlygas labai gerai vertina kokybės skyriaus darbuotojai ($p \leq 0,05 = 0,000$), dauguma P3 padalinio darbuotojų darbo sąlygas vertina vidutiniškai.

6 lentelė. ANOVA testas demografinius duomenis lyginant su darbo aplinkos vertinimu

Pasirinkimo variantai	Su pareigomis	Su darbo stažu	Su amžiumi	Su padaliniu
Fizinė darbo aplinka	,000	,054	,183	,000
Psichologinė darbo aplinka	,390	,410	,053	,000
Darbo sąlygos	,153	,210	,087	,005

Fizinių bei psichologinių darbo sąlygų sudarymas yra svarbus, siekiant, kad darbuotojui nekiltų nepasitenkinimo jausmas. Kalbant apie fizinę organizacijos aplinką, svarbu paminėti tai, kad kiekvienas vadovas turėtų atkreipti dėmesį, ar aplinka yra suteikianti darbui, ar yra pakankamai geros sąlygos susikaupiti, ar kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi pakankamai geras sąlygas atlikti tai, ko iš jo reikalaujama. Viskas, kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika, darbuotoją veikia motyvuojančiai. Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. Pakeisti šias darbo sąlygas sunku, nes gali tekti keisti žmonių požiūrį ir elgseną (Baršauskienė, 2003). Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje. Skatinamas socialinis ryšys pagerina veiklos produktyvumą ir moralinę būklę, tobulėja darbuotojų kooperacija ir komandinis darbas.

Tikrinant klausimyno skales (darbuotojų tarpusavio sąveikos vertinimas, vidinis nuoseklumas) gauta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,8794. Vadinasi, klausimynas sudarytas tinkamai. *Standartizuotų duomenų cronbacho alfa* koeficiento reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei (0,8798), kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Analizuojant 7 lentelėje esančius duomenis, matyti, kad respondentai su pateiktus teiginiais sutinka ($M = 2$). Labiausiai pritariama teiginiais, aiškiai apibrėžiamos normos, kurių privalu laikytis ($V = 1,94$), organizacijoje siekiama bendro tikslo ($V = 1,96$). Organizacijos darbuotojų tarpusavio sąveikos vertinamas rodo, kad darbuotojai gerbia vieni kitus, bendradarbiauja, pasitiki vieni kitais.

7 lentelė. Darbuotojų tarpusavio sąveikos vertinimas (1 visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku)

Pasirinkimo variantai	Vidurkis (V)	Moda (M)	St. nuokrypis
Kolektyve būdingas pasitikėjimas vienu kitais	2,33	2	,803
Būdingas tarpusavio bendradarbiavimas	2,09	2	,792
Būdingas sąžiningas elgesys	2,18	2	,816
Atliktas darbas yra vertinamas	2,28	2	,926
Akcentuojamos tam tikros normos, kurių privalu laikytis	1,94	2	,754
Vadovaujamosi etikos kodeksu	2,26	2	,844
Būdingas lankstumas darbe	2,02	2	,879
Organizacijoje visi siekia bendro tikslo	1,96	2	,831

Atliktas ANOVA testas parodė, kad užimamos pareigos, amžius bei padalinys, kuriame dirbama, lemia pasirinkimo variantus. Gauta, kad vidurinėsios grandies vadovai, bei darbuotojai, neturintys pavaldinių yra linkę visiškai sutikti su teiginiu, kad kolektyvui būdingas pasitikėjimas vienu kitais ($p \leq 0,05 = 0,012$), tuo tarpu administracijos darbuotojai sutinka arba iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu. Teiginiui, kad būdingas tarpusavio bendradarbiavimas ($p \leq 0,05 = 0,020$), visiškai pritaria vidurinėsios grandies vadovai, tuo tarpu administracijos darbuotojai linkę tik sutikti arba dalinai sutikti su šiuo teiginiu. Darbuotojai, neturintys pavaldinių visiškai sutinka, kad organizacijoje būdingas sąžiningas elgesys ($p \leq 0,05 = 0,025$) bei atliktas darbas yra vertinamas ($p \leq 0,05 = 0,003$), tuo tarpu administracijos darbuotojai su šiais teiginiais yra linkę sutikti tik iš dalies. Vidurinėsios grandies vadovai, bei darbuotojai, neturintys pavaldinių, yra linkę visiškai pritarti teiginiais, kad darbe būdingas lankstumas ($p \leq 0,05 = 0,020$), kad organizacijoje visi siekia bendro tikslo ($p \leq 0,05 = 0,000$), tuo tarpu dauguma administracijos darbuotojų tik sutinka su šiais teiginiais.

Lyginant duomenų ir amžiaus sąryšį gauta, kad 18-25 metų respondentai visiškai sutinka su teiginiu, kad kolektyve būdingas pasitikėjimas vienu kitais ($p \leq 0,05 = 0,033$), tuo tarpu 26-30 metų tik dalinai sutinka su pateiktu teiginiu. 18-25 metų amžiaus grupės respondentai linkę visiškai sutikti su teiginiu, kad organizacijoje būdingas bendradarbiavimas ($p \leq 0,05 = 0,005$), kitos amžiaus grupės su šiuo teiginiu linkusios sutikti tik vidutiniškai.

Analizuojant duomenis pagal padalinį, kuriame dirbama išsiaiškinta, jog kokybės skyriaus darbuotojai visiškai pritaria teiginiui, kad kolektyve būdingas pasitikėjimas vieni kitais ($p \leq 0,05 = 0,018$), tuo tarpu administracijos skyriaus; P2 ir P3 padalinių darbuotojai linkę tik sutikti arba vidutiniškai pritarti teiginiui. Kad

būdingas sąžiningas elgesys ($p \leq 0,05 = 0,049$) visiškai pritaria kokybės skyriaus darbuotojai, lyginant su administracijos skyriaus darbuotojais. Kokybės skyriaus darbuotojai bei P1 padalinio darbuotojai lyginant su administracijos darbuotojai visiškai pritaria, kad atliktas darbas yra vertinamas ($p \leq 0,05 = 0,002$). Su teiginiu, kad vadovaujamosi etikos kodeksu ($p \leq 0,05 = 0,015$) visiškai sutinka kokybės skyriaus darbuotojai, tuo tarpu P3 padalinio bei administracijos skyriaus darbuotojai linkę tik dalinai sutikti su pateiktu teiginiu. Su teiginiu, kad organizacijoje visi siekia bendro tikslo ($p \leq 0,05 = 0,000$) visiškai sutinka kokybės skyriaus bei P3 padalinio darbuotojai, administracija linkusi tik sutikti arba dalinai sutikti su pateiktu teiginiu.

8 lentelė. ANOVA testas, demografinių duomenų ir teiginių, apibrėžiančių darbuotojų tarpusavio sąveiką, lyginimas

Teiginiai	Su darbo stažu	Su pareigomis	Su amžiumi	Su padaliniu
Kolektyve būdingas pasitikėjimas vieni kitais	,220	,012	,033	,018
Būdingas tarpusavio bendradarbiavimas	,054	,020	,005	,051
Būdingas sąžiningas elgesys	,113	,025	,252	,049
Atliktas darbas yra vertinamas	,588	,003	,215	,002
Akcentuojamos tam tikros normos, kurių privalu laikytis	,357	,448	,610	,370
Vadovaujamosi etikos kodeksu	,495	,101	,515	,015
Būdingas lankstumas darbe	,308	,020	,925	,112
Organizacijoje visi siekia bendro tikslo	,496	,000	,293	,000

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje vyrauja teigiamas mikroklimatas. Tai rodo darbuotojų akcentuojamos vertybės, psichologinio klimato teigiamas vertinimas, pabrėžiamas pasitikėjimas, pagarba, sąžiningumas ir kiti darbo aspektai, svarbūs organizacijos darbo aplinkos puoselėjimui. Organizacinė kultūra šioje organizacijoje yra kuriama, darbuotojai turi vertybių rinkinį, kuriuo vadovaujasi darbe, yra susipažinę su organizacijos istorija, įtraukiami į tam tikrus ritualus, aiškiai apibrėžtos tam tikros normos, taisyklės, karjera ir kiti organizacinės kultūros išraiškos elementai.

Išvados

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra apima visa tai, kas glaudžiai susiję su organizacija: darbuotojų tarpusavio santykius, pastangas; moralės ir kultūros vertybes; sukuriama darbo aplinką, darbuotojų aprangą, bendravimą su klientais ir pan. Ji taip pat turi aiškiai matomą poveikį organizacijos veiksmingumui, tai atsispindi per moralę, organizacinį įsipareigojimą, produktyvumą ir emocinę gerovę. Organizacinė kultūra sutelkia darbuotojus bendriems projektams, vertybių ar simbolių kūrimui, visuomeniškai organizacijos veiklai, kasdien bendradarbiaujant su visais organizacijos nariais. Ji formuojama, deklaruojant organizacijos vertybes, kuriant simbolius, istorijas, tradicijas ir pan. Visa tai yra esminiai veiksniai, sudarantys organizacinę kultūrą.

Analizuojamoje organizacijoje darbo aplinka yra priimtina darbuotojams. Tai rodo darbuotojų akcentuojamos vertybės kaip pasitikėjimas, pagarba, sąžiningumas ir kiti darbo aspektai svarbūs organizacijos darbo aplinkos puoselėjimui. Taip pat pabrėžiamas psichologinio bei fizinio klimato teigiamas vertinimas. Akcentuotina, kad organizacinė kultūra šioje organizacijoje yra kuriama, darbuotojai turi vertybių rinkinį, kuriuo vadovaujasi darbe, yra susipažinę su organizacijos istorija, įtraukiami į tam tikrus ritualus, akcentuojamos tam tikros normos, taisyklės, karjera ir kiti organizacinės kultūros pasireiškimo elementai. Organizacijos darbuotojų tarpusavio sąveikos vertinamas rodo, kad darbuotojai gerbia vieni kitus, bendradarbiauja, pasitiki vieni kitais, siekia bendro tikslo.

Literatūra

- Ababanech R.I. (2010). The role of organizational culture on practising quality improvement in Jordanian public hospitals. *Leadership in Health Services*. Nr. 23 (3), p. 244 – 259. Prieiga per EMERALD.
- Baršauskienė V. 2003. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, p. 214-252.
- Chan, L.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.
- Clegg S.R., Bailey J.R. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Vol 1; Vol 3, p. 1-411, p. 838-1214. [žiūrėta 2013 08 02], <http://online.sagepub.com>.
- George, Okanlawon, Owoyemi (2012). Religion; the Forerunner of Organisational Culture: The Case of Quakerism in the Employment/Industrial Relations Practice of John and George Cadbury. *International Journal of Business and Social Science*. No. 11 (3), p. 142-150.
- Gliem J.A., Gliem R.R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. [žiūrėta 2013 08 02], <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem+&+Gliem.pdf?sequence=1>
- Macintosh E., Doherty A. (2007). Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*. SMAANZ: The University of Western Ontario, Vol. 10, p. 45-64.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas.
- Robbins S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: KU.
- Šimanskienė L. (2002a). Kultūrų skirtingumų analizė. *Tiltai*, Nr. 10, p. 229-236.
- Šimanskienė L. (2002b). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU.
- 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.
- Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 30, p. 201-208.
- Wells M.M., Thelen L., Ruark J. (2007). Workspace Personalization and Organizational Culture Does Your Workspace Reflect You or Your Company? *Environment and Behavior*. Vol. 39 No. 5, p. 616-634. [žiūrėta 2013 09 08], <http://online.sagepub.com>.
- Соломанидина, Т. О. (2007). *Организационная культура компании*. Москва: ИНФРА-М.
- Спивак В.А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.

LLC „YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA“ ORGANIZATIONAL CULTURE IMPACT ON THE WORK ENVIRONMENT

Summary

Organizational culture is conceptualized as shared beliefs and values within the organization that helps to shape the behaviour patterns of employees. These underlying values have an influence on the behaviour of organizational members, as people rely on these values to guide their decisions and behaviours. Organization culture is as the drive that recognizes the efforts and contributions of the organizational members and provides holistic understanding of what and how is to be achieved, how goals are interrelated, and how each employee could attain goals. 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. In order to create a positive work environment in the organization, it is necessary to pay attention to organizational culture, its formation.

The aim of this article: to analyze LLC „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizational culture impact on the work environment.

The tasks.

1) To analyze the theoretical aspect of the organizational culture;

2) Investigate the LLC „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizational culture.

The object of the research is: LLC „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ organizational culture.

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 limited liability company (LLC) „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ to determine the organizational culture impact on work environment. The research involved 209 respondents. During the survey the company had 286 employees. The study maintains representativeness at less than 2 percent. error.

In the analyzing organization work environment is acceptable for employees. It shows employees emphasized values such as trust, respect, honesty, and other important aspects of the work environment of the organization. It also highlights the psychological and physical climate positive assessment. It should be emphasized that the organizational culture of this organization is created, employees have a set of values which guided the work, are familiar with the organization, are included in certain rituals, focusing on certain norms, rules, career, and other organizational elements of the cultural manifestation. The organization interaction shows that employees respect each other, cooperate, trust each other, to achieve a common goal.

KEYWORDS: organizational culture, values, work environment, organization, elements.

Jurgita Paužuolienė – Lektorė. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Socialinių mokslų doktorantė. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Socialiai atsakingų įmonių tyrimas, organizacinės kultūros tyrimas, motyvavimo tyrimas, aukštojo mokslo akademinė etikos principų tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 862141916. El. p. j.pauzuoliene@gmail.com.

Regina Bručkutė – UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ personalo skyriaus vadovė. Adresas: Vilniaus pl.10, LT-91003, Klaipėda. Tel.: 861141351. El. p. regina.bruckute@yazaki-europe.com.

Violeta Docienė – Lektorė. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Pasitenkinimas praktikų organizavimo tvarka ir trukme, Dėstytojų motyvacijos, Fakulteto valdymo, Žmogiškųjų išteklių administratorių bei Komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistų poreikis darbo rinkoje, UAB „MARS LIETUVA“ vadybos principai. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: +37065079537. El. p. violetadociene@gmail.com.

Antanas Vaitiekus – Lekt. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: kolegijos valdymo kokybės tyrimas, fakulteto darbuotojų motyvacijos tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel: 868254524. El. p. antanasvaitiekus@gmail.com.