

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksmų įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda GYKARAITĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSIŲ ĮTAKA AB „PIENO
ŽVAIGŽDĖS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda GYKARAITĖ

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSIŲ ĮTAKA AB „PIENO
ŽVAIGŽDĖS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Reda Gykaraitė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. dr. A. Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Reda Gykaraitė

Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai teiginiai organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvavimo klausimais, išryškinamos pagrindinės privataus sektoriaus darbuotojų motyvavimo priemonės, nagrinėjami pagrindiniai organizacijos kultūros veiksniai ir organizacijos kultūros pokyčiai.

Tyrimė dalyvavo 134 respondentai dirbantys įmonės AB „Pieno žvaigždės“ filiale „Mažeikių pieninė“. Remiantis anketinės apklausos rezultatais buvo identifikuota, kad daugiausia įtakos darbuotojų motyvacijai turi darbo užmokestis ir premijos, apdovanojimai bei darbo įranga (darbo aplinka), ceremonijos ir įvykiai. Fiziologiniai poreikiai darbuotojams yra svarbiausi, todėl materialių organizacijos kultūros veiksnių stiprinimas turės teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi vadovavimas, t.y. sprendimai, kontrolė. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad net 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą ypač valdymo struktūrą, santykius su vadovais bei organizacijos vertybes ir nuostatas. Organizacijos kultūros pokyčiai darytų teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai, nes minėti veiksniai turi būti koreguojami norint išlaikyti gerus įmonės darbuotojus, stiprinant jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai.

SUMMARY

Reda Gykaraitė

The Influence of the Organization Culture Factors for Workers Motivation in the JSC “Pieno žvaigždės”

Master's work

The master's work analyzes theoretical works about organization culture and employees motivation written by Lithuanian and foreign authors, the main factors for employees motivation in private sector, the main organization culture factors and organization culture changes.

134 respondents who work in the branch of “Mažeikių Pieninė” in the JSC “Pieno Žvaigždės” participate in the research conducted. The questionnaire survey revealed that work pay, individual bonuses, awards, work environment, ceremonies and events are the most prevailing work motivation. Physiological demands are the main job motive, for this reason increasing the material organization culture factors will have positive influence for workers motivation. Management (solutions and job

control) have the least influence for workers motivation. The master's work results show that 48 per cent of respondents want to change organization culture especially management structure, contacts with managers and organization values. The changes of organization culture will have positive influence for workers motivation because it will help organization to hold perspective workers, will increasing their motivation and loyalty of organization. First of all, to get this result organization must correct management factor.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	10
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	11
IVADAS	12
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ANALIZĖ TEORINIŲ ASPEKTU	16
1.1. Organizacijos kultūros ir motyvacijos sąvokų esmė	16
1.2. Darbuotojų motyvacija privataus sektoriaus organizacijų aspektu	21
1.3. Organizacijos kultūrą lemiantys veiksniai	25
1.4. Organizacijos kultūros pokyčiai	31
2. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO METODIKOS IR STRATEGIJA	35
2.1. AB „Pieno žvaigždės“ tyrimo metodikos	35
2.2. Bendrieji AB „Pieno žvaigždės“ organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo aspektai ir problemos sprendimo programa	39
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO REZULTATAI	40
3.1. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ apibūdinimas	40
3.2. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) dokumentų analizė	42
3.3. Anketinio tyrimo imties charakteristika	43
3.4. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimo tyrimo rezultatai	47
3.5. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonės apie organizacijos kultūros pokyčius vertinimo tyrimo rezultatai	58
3.6. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimo tyrimo rezultatai	60
3.7. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) organizacijos kultūros veiksnių vertinimas darbuotojų motyvacijai, priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų	70
3.8. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai apibendrintas vertinimas remiantis SSGG analize ir jos strateginiai ryšiai ..	73
IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	79

LITERATŪRA	81
PRIEDAI	88
1 priedas. Organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos operacionalizacija.....	89
2 priedas. Anketa.....	90
3 priedas. Problemos sprendimo programa	94
4 priedas. Organizacijos kultūros reikalingumas.....	95
5 priedas. Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas.....	97
6 priedas. Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu.....	99
7 priedas. Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į amžių	101

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginių pokyčių alternatyvų matrica	33
2 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas	37
3 lentelė. Vidinės integracijos problemos darbuotojų požiūriu (proc.), N=134	51
4 lentelė. Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas (proc., balais), N=134	56
5 lentelė. Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į amžių (motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=134.....	72
6 lentelė. SSGG analizė	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos infrastruktūra	17
2 pav. Motyvavimo per poreikius modelis	19
3 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai.....	20
4 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonės privataus sektoriaus	22
5 pav. Privataus sektoriaus darbo apmokėjimo sistema	23
6 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai.....	27
7 pav. Organizacijos kultūros veiksniai.....	30
8 pav. Organizacijos kultūros poveikslas	31
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (skaičiais), N=134	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (skaičiais), N=134.....	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (skaičiais), N=134.....	46
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje (skaičiais), N=134	46
13 pav. Organizacijos kultūros reikalingumas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=134	47
14 pav. Veiksniai, turintys įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai (proc.), N=134.....	54
15 pav. Poreikis keisti esamą organizacijos kultūrą (proc.), N=134	58
16 pav. Organizacijos kultūros veiksniai, kuriuos labiausiai reikėtų keisti (proc.), N=134.....	59
17 pav. Organizacijoje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės (proc.), N=134	61
18 pav. Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu (motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=134	64
19 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo ir efektyvumo palyginimas (proc.), N=134	67
20 pav. Poreikis keisti esamą organizacijos kultūrą, atsižvelgiant į amžių (skaičiais), N=134	70
21 pav. Organizacijos kultūros veiksniai, kuriuos labiausiai reikėtų keisti, atsižvelgiant į amžių	71

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Organizacijų pasaulyje, kuris pasižymi laiko trūkumu, siekiu didinti darbuotojų produktyvumą ir stipriai konkuruoti rinkoje, nenuostabu, kad daugelis darbuotojų jaučia spaudimą, nesaugumą, nesijaučia organizacijos nariais, galintys siekti bendrų tikslų ir spręsti iškilusias problemas. Todėl tampa svarbu įvertinti dirbančiųjų tarpusavio santykius, vertybes, nuostatas ir požiūrį į organizacijos kultūrą. Organizacijų kultūra yra ne nauja, tačiau svarbi tyrimų kryptis, orientuota į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą.

Šiandien darbuotojų poreikiai yra labai svarbūs įmonių valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo darbuotojus organizacijos tikslų siekimui visų pirma turėtų nustatyti svarbiausius ir labiausiai motyvuojančius organizacijos kultūros veiksnius. Motyvacija, kaip ir organizacijos kultūros kūrimas, yra labai sudėtingas procesas, tai vienas iš esminių sėkmingos veiklos egzistavimo priežasčių, kurio neįvertinimas organizaciją gali privesti prie žlugimo. Motyvacija visada buvo įvardijama kaip vidinė būseną, išreiškia poreikiais, norais, troškimais. Tai vidinė jėga, kuri suaktyvina arba nukreipia veiklą tam tikra linkme. Motyvacijos esmė ta, kad darbas žmogui turi suteikti tai, ko jis labiausiai nori, tačiau darbuotojo noras dirbti yra ne ką mažiau svarbus nei jo sugebėjimas padaryti tai, ko iš jo tikimasi.

Organizacijos kultūra yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę ir kryptį. Nuo kultūros priklauso, kokių tikslų organizacija gali siekti, ir ar ji juos pasieks.

Pastaraisiais metais Lietuvos mokslininkai (L. Šimanskienė (2001), P. Zakarevičius (2003), P. Jucevičienė (1996), J. Kasiulis (2005) ir kiti) ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir strateginių planų įgyvendinimą nuolat domisi organizacijos kultūros tyrimais. Tačiau daugumai Lietuvos organizacijų šis veiksnys vis dar tebėra abstrakti sąvoka. Vadovai, nesuvokdami organizacijos kultūros įtakos įmonės veiklai ir darbuotojų motyvacijai, vis dar permažai skiria ar visai neskiria reikiamo dėmesio tinkamos kultūros formavimui, o tai sąlygoja darbuotojų priešišumą iškeltiems tikslams, vertybėms, bei bendrai veiklos strategijai, atsiradimą.

L. Šimanskienė (2001) pažymi, kad kiekviena organizacija, nesvarbu, kokios veiklos rūšies ar apimties ji bebūtų, rinkos sąlygomis turi išlikti konkurencinga. Pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai ir jų iššūkiai verčia organizacijas tapti atviromis ir dinamiškomis. Todėl iš organizacijų, ypač iš jų vadovų, reikalaujama vis didesnių adaptacinių sugebėjimų, nes daugelis organizacijų išlieka tik specifinės organizacijos kultūros dėka. Deja, Lietuvos įmonės neturi nei teorinės, nei praktinės patirties tinkamai organizacijos kultūrai palaikyti ir ją išsaugoti.

Mokslinėje literatūroje (Čiburienė, Gurčinskienė, 2007) diskusijos kyla ne dėl to, kad siekiama išsiaiškinti, jog problema yra, bet siekiama išsiaiškinti, koku mastu ir kokiais būdais kultūra veikia individų, jų grupių ir organizacijų veiklą. Todėl šio **tyrimo problema** ir būtų, kokie organizacijos kultūros veiksniai turi daugiausia įtakos joje dirbantiems žmonės bei kaip tai veikia darbuotojų motyvaciją ir visos organizacijos veiklą.

Probleminiai klausimai:

1. Kokiems organizacijos kultūros veiksniams įmonės darbuotojai teikia didesnę svarbą: materialiams ar psichologiniams?
2. Kokią įtaką organizacijos kultūros pokyčiai darytų darbuotojų motyvaciją ir kokios būtų jų taikymo galimybės AB „Pieno žvaigždės“?

Tyrimo hipotezės:

1. Tikėtina, kad skirtingi organizacijos kultūros veiksniai (materialieji ir psichologiniai) skirtingai motyvuoja įmonės darbuotojus.
2. Tikėtina, kad organizacijos kultūros pokyčiai turėtų įtakos darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo objektas – organizacijos kultūros veiksniai, turintys įtakos AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, išskiriant pagrindinius organizacijos kultūros ir darbo motyvacijos teorinius aspektus.
2. Remiantis AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų apklausos duomenimis identifikuoti, kokie organizacijos kultūros veiksniai turi daugiausia įtakos joje dirbantiems žmonėms bei nustatyti veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai.
3. Išanalizavus organizacijos kultūros pokyčius, nustatyti jų įtaką darbuotojų motyvacijai ir taikymo galimybes AB „Pieno žvaigždės“.

Tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė. Tyrimo metu analizuotas šis dokumentas: AB „Pieno žvaigždės“ kolektyvinė darbo sutartis. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ kolektyvinėje darbo sutartyje 2009 metais kaip svarbiausi organizacijos kultūros veiksniai turintys įtakos darbuotojų motyvacijai išskiriami šie: darbo ir poilsio laiko organizavimas; atostogų ir kitų neatvykimų į darbą kriterijai; mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas; pateikti darbo užmokesčio apmokėjimo principai; nustatyti priedai už kito asmens pavadavimą bei priedai už kenksmingas darbo sąlygas; nurodytos

priemokos už viršvalandinį darbą, darbą naktimis, poilsio ir švenčių dienomis; numatytos pašalpos mirties ir kitų nelaimių atveju; filiale vykstančių švenčių ir jubiliejų progomis darbuotojams teikiamos dovanėlės; darbuotojų vaikams Šv. Kalėdų ir Naujųjų Metų progomis teikiamos dovanėlės; rūpinimasis darbuotojų laisvalaikio (sąskrydžiai, kalėdinės vakaronės), remiamos sporto komandos ir kiti renginiai.

2. Anketavimas. *Darbuotojai buvo apklausti sukurta anketa* remiantis organizacijos kultūros veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai diagnostinio tyrimo operacionalizacijos schema bei teorine literatūros analize organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos klausimais. Anketą sudaro 14 klausimų, jie suskirstyti į du blokus: pirmasis – demografinė dalis, antrasis – klausimai ir teiginiai, susiję su organizacijos kultūra ir jos veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai. 6 klausimai – demografinės darbo dalies, 8 – diagnostinės darbo dalies.

3. SSGG metodu identifikuoti ir apibendrinti organizacijos kultūros veiksniai, kurie labiausiai turi įtakos AB „Pieno žvaigždės“ (Mažeikių pieninės filialo) darbuotojų motyvacijai.

4. Statistinė – aprašomoji statistika. Gauti tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Excel programą. Apskaičiuoti tokie statistiniai dydžiai: vidurkis, procentinis duomenų pasiskirstymas.

5. Lyginimo ir apibendrinimo metodas.

Anketų pildymo procedūra. Anketos buvo išdalintos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) dirbantiems žmonėms, paskirstant tolygiai po 52 abiejose pamainose ir 46 anketos buvo įteiktos darbuotojams, kurie dirba nepamainomis. Darbuotojams anketos buvo paliekamos darbo vietoje ir po kelių dienų susirinktos, nes dirbantieji labai užimti ir iš karto anketų negalėjo užpildyti.

Tyrimo laikas. Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2010 m. kovo 15 d. iki balandžio 2 d.

Tyrimo imtis. Šiuo metu filiale „Mažeikių pieninė“ dirba apie 500 darbuotojų. Tyrimo imtis 134 respondentai.

Tyrimo atsiribojimai. Tyrime analizuota ne visų AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų, o tik „Mažeikių pieninės“ filialo darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūros veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

Darbo apimtis 87 lapai, 21 paveikslas ir 6 lentelės.

Tyrimo rezultatai. Anketinė apklausa parodė, kad daugiausia įtakos AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ darbuotojams turi materialūs organizacijos kultūros veiksniai - darbo užmokestis ir premijos. Kadangi fiziologiniai poreikiai darbuotojams yra svarbiausi, todėl materialių organizacijos kultūros veiksnių stiprinimas turės teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Teigiamos įtakos turi ir materialus nepiniginis organizacijos kultūros veiksnys – apdovanojimai ir psichologiniai organizacijos kultūros veiksniai - darbo įranga (darbo aplinka), ceremonijos ir įvykiai. Apdovanojimai yra dažniausiai taikoma priemonė darbuotojų motyvacijai didinti, tačiau kelialapiai poilsui, sporto klubų

abonementai tik sustiprintų jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Gera darbo įranga turi tiesioginės įtakos geroms darbo sąlygoms, o taip pat ir darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į tai, kad respondentams labai svarbus yra bendravimas, jų darbo motyvacijai teigiamos įtakos turėtų dažnesnės darbuotojų išvykos, kelionės tik už įmonės lėšas.

Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi vidinis psichologinis organizacijos kultūros veiksnys – vadovavimas, t.y. sprendimai, kontrolė. Todėl darbuotojams neverta skirti sudėtingas darbo užduotis, kurioms išspręsti darbuotojai turėtų savarankiškai priimti sprendimus, nes tai nedidintų darbuotojų motyvacijos.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad net 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą ir šie pokyčiai darytų didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonę, organizacijos vadovai turėtų ypač atkreipti dėmesį į tokius organizacijos kultūros veiksnius kaip valdymo struktūra, santykiai su darbuotojais bei organizacijos vertybės ir nuostatos. Šie veiksniai turi būti koreguojami norint išlaikyti gerus įmonės darbuotojus, stiprinant jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ANALIZĖ TEORINIŲ ASPEKTŲ

1.1. Organizacijos kultūros ir motyvacijos sąvokų esmė

Joks žmogus, kad ir kokia iškili asmenybė jis būtų, negali gyventi ir veikti visiškai izoliuotai, savarankiškai. Net grupė, komanda negali gyvuoti nepriklausydama nuo kitų grupių, bendruomenės, visuomenės. Todėl jos (komandos) jungiasi į organizacijas.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) akcentuoja, kad **organizacija** – tai visuomenės ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis (veikėjais). Jos vienybės pagrindas yra tikslas, o ne patys žmonės. Pagal tikslų pobūdį organizacijos yra skirstomos į pelno siekiančios ir ne pelno. Tačiau visas jas, kokios jos bebūtų, vienija bendri dėsningumai. Vienas iš jų – organizacijos kultūra kaip veiklos veiksnys.

A. Sakalo (1998) teigimu **organizacija** yra sudėtinga socialinė ir ekonominė sistema. Ją galima traktuoti kaip veiksnių visumą, leidžiančią realizuoti savo tikslus (maksimizuoti pajamas, pakelti socialinį prestižą, pasiekti ekonominį efektą).

J. Kvedaravičiaus (2006) teigia, jog **organizacija** - suorganizavimas. Ji turi visiškai tiesioginį organišką santykį visko atžvilgiu, būtent formavimo, funkcionavimo, vystymo, atspindėjimo, suvokimo, kas vienaip ar kitaip supa žmogų ir tiesiogiai yra susiję su jo gamybine veikla.

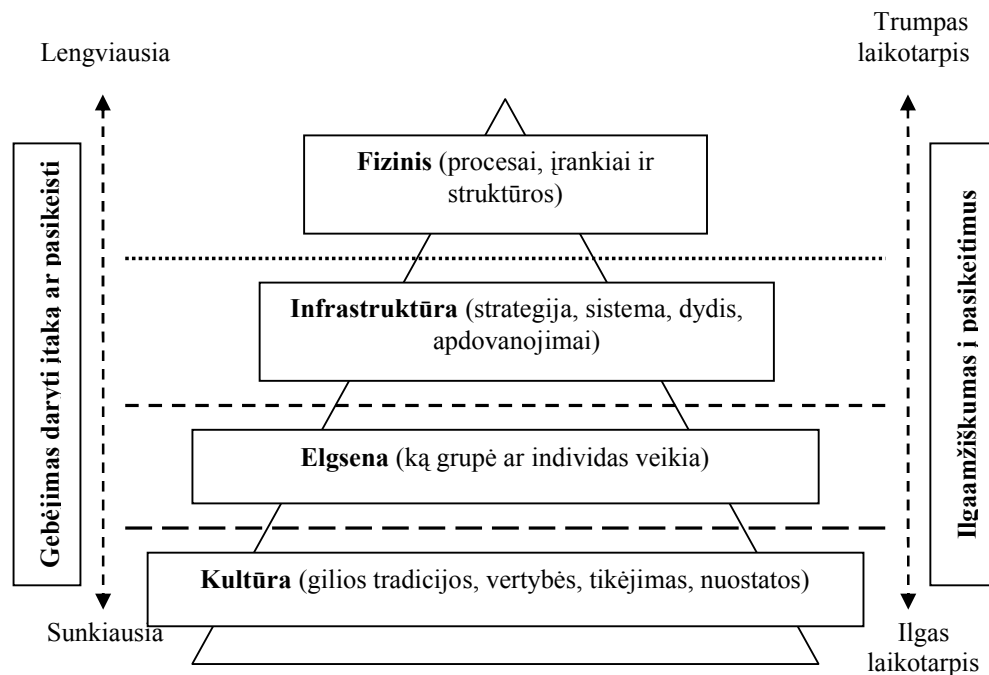
A. Raipa (2002) pažymi, kad **organizacija** - tai žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui bei turintis bendrus tikslus ar misiją.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių organizacijos apibrėžimų. Remiantis R. Ginevičiumi ir V. Sūdžiumi (2005), organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškiny: **organizacija kaip procesas** yra veiksniai, vedantys į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą; **organizacija kaip reiškinys** yra elementų, leidžiančių įgyvendinti tikslus ar programą ir veikiančių pagal tam tikras normas ir taisykles bei procedūras, rinkinys arba kompleksas.

Galima pastebėti, kad dauguma autorių organizacijos apibrėžimą sieja su tikslais, uždaviniais, tačiau apibrėžimuose skiriasi tai, kas sudaro pačią organizaciją: vieni įvardija tai kaip veiksnius, kiti – kaip elementų rinkinį, tretį – kaip santykių, teisių, pareigų visumą, o galiausiai įvardijami ir patys žmonės, be kurių negalėtų egzistuoti organizacija.

Organizacijos kultūra susideda iš vertybių komplekto, tikėjimo, prielaidų, principų, mitų, legendų, ir normų, kurios apibrėžia, ką žmonės iš tikrųjų galvoja, kaip apsisprendžia, ir kaip pasirodo. **Organizacijos susideda iš keturių pagrindinių komponentų** (žr. 1 pav.): fizinis (matomi

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai (organizacijos aspektai), infrastruktūra (darbo vadovavimo sistemos ir procesai), elgsena (kasdieniniai veiksmai ir darbuotojų reakcijos) ir kultūra (pagrindinės vertybės, tikėjimas ir normos, kurios formuoja kasdieninį elgesį) (www.russellconsultinginc.com).



1 pav. Organizacijos infrastruktūra

Sudaryta darbo autorės remiantis: *Understanding organizational culture* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.russellconsultinginc.com/docs/white/culture.html>>.

J.V. Thrill ir C.L.Bovee (1991) teigia, kad **kultūra** – tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema. Todėl visi konkrečios visuomenės nariai turi ar linkę turėti vienodą mąstyseną, bendravimą ir elgesį.

C. A. Nelsono (1990) apibūdino, kad **kultūra** – tai integruotas individų žinių, lūkesčių ir elgesio modelis. Toks modelis priklauso nuo žmogaus pasiruošimo ir sugebėjimo perduoti patyrimą kitoms kartoms.

M. Harrio (1998) teigimu, **kultūra** yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja labai daug apibrėžimų, tačiau dažniausiai cituojamos E. H. Schein (1992) mintys apie **organizacijos kultūrą** – tai pagrindinės organizacijos narių nuostatos,

kurios susiformuoja savaime, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir vidinės integracijos problemas. Niekas darbuotojų neverčia vadovautis šiomis nuostatomis. Jos formuojasi ne tik susidūrus su problemomis, bet ir kiekvieną dieną.

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad **organizacijos kultūra** – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių norma, požymių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.

L. Šimanskienė (2002) mokslinėje literatūroje pateikė organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sampratą. **Organizacijos kultūra** – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų.

L. Šimanskienė (2002) **organizacinę kultūrą** apibūdina kaip sąmoningai vadovų dirbtinai sukurtą kultūrą, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai vienijanti ir siejanti darbuotojus per dvasines, emocines kultūrines vertybes grandis, padedanti sekti užsibrėžtų tikslų ir didinti organizacijos teikiamą naudą. Pasak B. Jewell (2002), **organizacinė kultūra** yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje.

Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi kas bus su jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems. Organizacinė kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro ir rezultatai yra pritrenkiantys savo produktyvumu.

Organizacijos kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad reikia pastoviai reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei išorinėje aplinkoje.

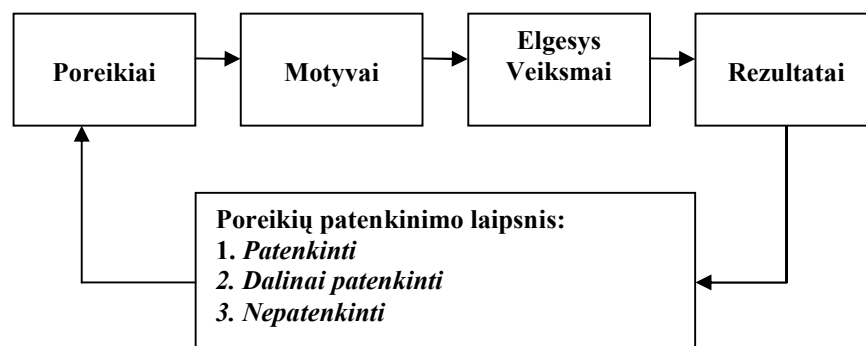
Magistro darbe analizuojama organizacijos veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai, todėl labai svarbu pateikti pagrindinių darbo motyvacijos sąvokų apibrėžimus.

K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001) akcentuoja, kad įmonių veiklos rezultatai priklauso nuo jos darbuotojų skatinimo, suinteresuotumo našiai, kokybiškai ir produktyviai dirbti. Dažniausiai tai

susiję su noru dirbti konkrečioje organizacijoje, o norėjimą formuoja **poreikiai**. Taigi, motyvacijos esmę sudaro žmogaus poreikiai ir norai; jeigu yra poreikis – atsiranda ir noras.

I. Bučiūnienė (1996) **poreikį** apibūdina kaip objektyvią būtinybę, reikalaujančią patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą. Poreikis yra žmogaus aktyvumo šaltinis.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) pažymi, kad poreikiai yra labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl norint motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, būtina žinoti ir įvertinti jų poreikius (žr. 2 pav.).



2 pav. Motyvavimo per poreikius modelis

Sudaryta darbo autorės remiantis: Sakalas, A. ir Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. p. 108.
Neverauskas B. ir Rastenis J. (2001). Vadybos pagrindai. p. 67.

Poreikį jaučiantis žmogus yra skatinamas veikti ir tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje.

I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad žmogaus veiklos motyvus subrandina stabilūs ir stiprūs interesai, o su motyvo terminu susijusios daugelis sampratų. **Motyvo** sąvoką pateikia kaip vidinę paskatą, akstiną, impulsą ar ketinimą, verčiantį žmogų vienaip ar kitaip daryti ar elgtis.

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) teigia, **motyvai** tai vidiniai veiksniai, skatinantys kokį nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.

V. Vaitkevičiūtė Tarptautinių žodžių žodyne (2000) **motyvus** traktuoja kaip veiklos stimulus, susijusius su individo poreikių tenkinimu – individo atlyginimą skatinančius veiksnius; materialius arba individualius individo tikslus, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurias suvokia pats individas.

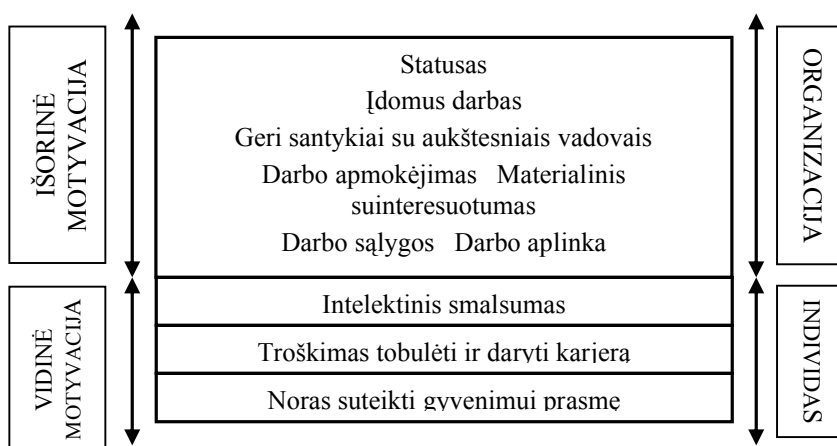
Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip bendras bandymas gauti norimą rezultatą. Darbuotojai, suvokdami motyvaciją, turi tikėti, kad pasiekimai darbe yra įmanomi ir, kad norimas rezultatas yra pasiekiamas. Kai nebetikima būsimais pasiekimais, tai pradedama tikėti, kad ir turimi pripažinimai blėsta.

S. P. Robbins (2003) pažymi, kad **motyvacija** yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Tuo tarpu Tarptautinių žodžių žodyne (2001) **motyvacijos** sąvoka pateikta kaip tam tikro elgesio, veiklos paskatų, motyvų veikti turėjimą.

Motyvacija glūdi žmogaus viduje ir tai neatsiranda per vieną naktį. Tuo reikia užsiimti, prie to reikia dirbti ir dažnai tam prireikia pagalbos iš šalies (www.hypnosisdownloads.com).

I. Bučiūnienė (1996) pateikia **darbo motyvacijos** sąvoką, kuri apibūdinama kaip iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) **motyvacijos** sąvoką aiškina kaip skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, o darbuotojų skatinimą siekti gerų veiklos rezultatų vadina **motyvavimu**. Autoriai akcentuoja, jog motyvacijos koncepcija apima išorinę ir vidinę motyvacijas (žr. 3 pav.). Vidinė motyvacija atskleidžia darbuotojo asmenyje glūdinčius ir pasitenkinimą darbu lemiančius šaltinius. Tokie darbuotojai trokšta saviraiškos, todėl jiems būtina suteikti daugiau autonomijos, skirti sudėtingas ir didelės atsakomybės užduotis. Tačiau vidinė motyvacija yra būdinga ne visiems darbuotojams. Išorinė motyvacija yra sąlygojama tokių pagrindinių motyvavimo priemonių kaip darbo užmokestis ir geros darbo sąlygos.



3 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai

Sudaryta darbo autorės remiantis: Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. p. 126.

Motyvacijos koncepcija visada susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl būtina ne vien taikyti motyvacijos techniką, o valdyti sudėtingą darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir organizacijos apskritai vertybių sistemą.

B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001) *motyvavimą* apibūdina kaip savęs ir kitų raginimą veikti asmens ar organizacijos naudai. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) teigia, kad *motyvavimas* - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius. Autorių teigimu, *motyvavimas* – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Galima teigti, kad motyvacija yra labai sudėtingas procesas ir reikalauja kūrybingai derinti įvairius įgūdžius. Todėl negalima pamiršti, kad geri darbo rezultatai bus pasiekti tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinama, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Organizacijos kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų, patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius ir didintų motyvaciją darbui.

1.2. Darbuotojų motyvacija privataus sektoriaus organizacijų aspektu

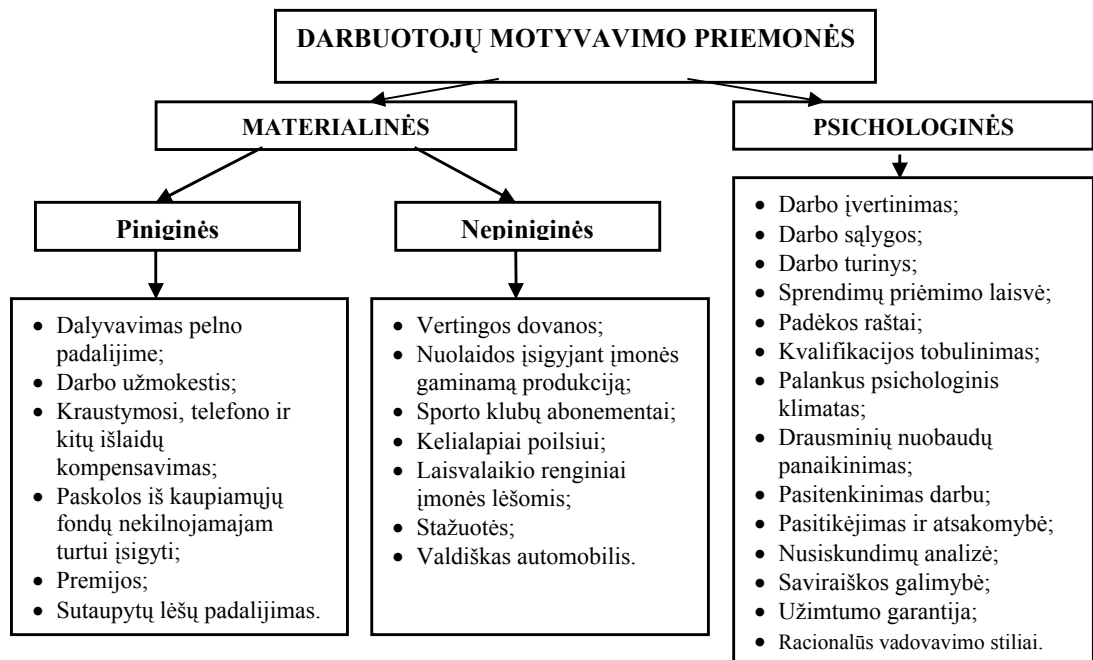
Privatus sektorius yra apibrėžiamas kaip privatus juridinis asmuo, vykdomas privačių paslaugų teikimo bendruomenei uždavinius ir funkcijas (www.phare.lt).

J. Staponkienė (2004) teigia, kad privatų sektorių sudaro įvairios rinkos organizacijos, kuriose viešpatauja išimtinai privatūs interesai. Šios organizacijos sudaro valstybės ekonominės sistemos branduolį. Privatus sektorius taip pat apima nefinansines ir finansines įmones, namų ūkius ir ne pelno siekiančias organizacijas teikiančias paslaugas namų ūkiams (www.ukmin.lt).

L. Marcinkevičiūtė (2005) pažymi, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai nustatyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Nėra ir tobulos motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus.

S. Danilevičiūtės ir L. Marcinkevičiūtės teigimu, mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini, nes tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Todėl privataus

sektorius motyvavimo priemonės autorės siūlo grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepiniginės (ev.lzuu.lt) (žr.4 pav.).



4 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonės privataus sektoriaus

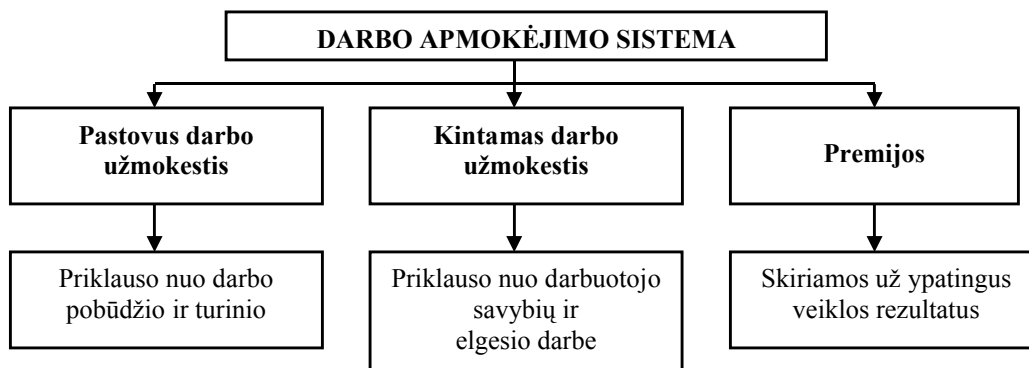
Sudaryta darbo autorės remiantis: Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 34, p. 81; Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.104/search?q=cache:XOtJhfIhOwQJ:www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm+Darbuotoj%C5%B3+motyvavimo+priemoni%C5%B3+%C4%AFvairov%C4%97+%E2%80%93+teorinis+aspektas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a.

Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė yra labai didelė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai.

Materialinės pinigines darbuotojų motyvavimo priemonės yra: dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas ir kt.

S. Danilevičiūtė ir L. Marcinkevičiūtė pažymi, kad priklausomai nuo darbo pobūdžio atlyginimas gali būti **vienetinis** arba **laikinis**, tačiau dažniausiai pasitaiko mišrios darbo užmokesčio sistemos. Tokią sistemą sudaro bazinis darbo užmokestis (priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacinės grupės), priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi tik trumpalaikiu poveikiu (ev.lzuu.lt).

Verslo organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo sistemą sudaro bazinis, kintantis darbo užmokestis bei priedai už darbo našumą (žr. 5 pav.)



5 pav. Privataus sektoriaus darbo apmokėjimo sistema

Sudaryta darbo autorės remiantis: Sakalas, A. ir Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, p. 133.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad pastovus darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan.

Kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Šiandiena yra keliamą idėja, kad mokėti reikia ne už darbą, bet už darbuotoją, jo savybes. Anot I. Marčenytės - Panomariovienės (2003), kintamoji darbo užmokesčio dalis gali sudaryti apie 30-50 proc. pastoviojo darbo užmokesčio, nors atitinkamose darbuotojų grupėse šis procentas įvairus. Toks kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Todėl, tokiu principu formuojant darbo užmokestį, galima kalbėti apie „teisingą darbo apmokėjimą“.

Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius įmonei laimėjimus, gerokai padidinusius jos pelną arba pagerinusius veiklos kokybę. Šie vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ir nuolatiniai. Darbuotojai dirbs geriau, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų.

Privataus sektoriaus darbo apmokėjimo sistema įrodo, kad šio sektoriaus organizacijos, priklausomai nuo veiklos pobūdžio ir rezultatų, gali daug racionaliau naudoti finansines priemones savo darbuotojams skatinti.

Materialinės nepiniginės darbuotojų motyvavimo priemonės yra: vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui ir kt.

G. Aženeckaitės nuomone, papildomas 100 ar 1000 litų išlaikys tik tą darbuotoją, kuris neturi kito pasirinkimo ir dirba vien dėl pinigų. Tačiau patys geriausi darbuotojai šiais laikais jau turi pasirinkimą, kuris net neapsiriboja vien Lietuva. Tokiems darbuotojams svarbios karjeros, nuolatinio tobulinimosi galimybės, didesnės atsakomybės reikalaujančios užduotys, vadovavimo galimybės bei kitos įvairios materialaus, bet ne piniginio atlygio priemonės. Jiems reikalingas darbinis automobilis, kompiuteris, sveikatos draudimas, kvietimai į sporto klubus ar sveikatos centrus arba VIP vakarėlius(www.erra.lt).

Psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės tai darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas ir kt.

S. Danilevičiūtė ir L. Marcinkevičiūtė akcentuoja, kad psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis - psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius (ev.lzuu.lt).

Pasak L. Marcinkevičiūtės (2005), Lietuvos įmonių vadovų nuostatos dėl darbuotojų motyvavimo yra paviršutiniškos, nors motyvavimo modelių diegimas turėtų apimti žmonių ir įmonių kultūros aspektus. Norint kurti veiksmingus motyvavimo modelius, įmonėse reikia nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt., nes modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime suteikia galimybę atskleisti darbuotojų motyvų posisteminių ryšių ir tarpusavio priklausomybę, grįžtamasis ryšys užtikrina tikslų modelio elementų nustatymą, sprendimų alternatyvos garantuoja galimybę pasirinkti darbuotojų poreikių struktūras, o kompleksškumas suteikia galimybę nurodyti išorinius ryšius su aplinka.

Ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros darbuotojų motyvavimo priemonės. Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai atsižvelgiant į organizacijos kultūros veiksnius.

1.3. Organizacijos kultūrą lemiantys veiksniai

Gera darbuotojo savijauta organizacijoje yra emocinio požiūrio išraiška. Tai svarbi investicija į asmens atsidavimą bei įsipareigojimą organizacijai. Nematerialinių asmens poreikių patenkinimą lemia organizacijos aplinka, jos kultūra. Patenkinami nematerialiniai poreikiai tampa motyvais, kurie veikia darbo atlikimo kokybę bei patirtį toje organizacijoje. Motyvacija darbui – esminis kintamasis, kurio kokybės siekia kiekviena organizacija. Esant pakankamam atpildui už darbą organizacijoje, žmogus linkęs eiti į kompromisus bei keisti savo nuostatas, derinti jas su organizacijos nuostatomis. Jį stimuliuoja išlikimas organizacijoje; antraip geriausia išeitis būtų ją palikti. Todėl darbuotojui naudinga priimti organizacijos kultūros daromą įtaką jo požiūriams bei darbo motyvacijai.

H. Mintzberg (1983) teigimu, plėtojant ekonominę veiklą, siekiant konkurentiškumo, organizacija susiduria su begale veiksmų, įtakojančių pasirinktą veiklą. Siekiant sumažinti tą įtaką, reikalingos visų organizacijos narių pastangos: kultūra, sugebėjimas keistis, mokymasis kitaip dirbti, kitaip valdyti, kitaip elgtis. Bet kuri organizacija, kurioje žmonės ir jų grupės dirbdami kartu sutaria, gali sukurti svaresnį galutinį rezultatą. Jis gali būti dviejų tipų: strateginis ir motyvacinis. **Strateginis rezultatas** – tai, kad atskirų elementų darbas, sujungiamas į baigtinį rezultatą – strategiją. **Motyvacinis** – tai, kad kurdami strategiją, atskiri žmonės sukuria bendrą ideologiją, atmosferą, veiklos būdus, tai, kas organizacijoje vadinama veiklos stiliumi, kultūra. Tokiose organizacijose kultūra formuojasi pati savaime ir palaikoma visų dirbančiųjų.

Motyvacinis veiklos rezultatas turi didelės įtakos stiprios ir darnios organizacijos kultūros kūrimui ir išsaugojimui. P. Vanagas ir Š. Abramavičius (1998) kultūros stiprumo matą įvardija kaip organizacijos narių ėjimą išvien ir savęs tapatinimą su organizacija.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad stiprios kultūros organizacijos, kurios esminės vertybės yra plačiai paplitę, bei jų laikomasi - turi didesnę įtaką darbuotojams, nei silpnos kultūros. Kuo labiau organizacijos darbuotojai priima esmines vertybes, tuo stipresnė kultūra. Viena iš dominuojančių vertybių yra priimtinumas, bendrumas - kaip stiprėjanti darbuotojų elgesio darna. Priešingai, organizacijos neišskiriančios, kas yra svarbu, kas ne, tai silpnos kultūros savybė.

L. Šimanskienė (2002) remdamasi T. Peters ir R. Watermen nuomonėmis kaip stiprios organizacijos kultūros bruožus išskiria aiškią normų, vertybių filosofiją; skaitymąsi su darbuotojų nuomonėmis; charizmatinius lyderius ir herojus; ritualus ir ceremonijas; aiškiai visų darbuotojų suvokiamus organizacijos veiklos tikslus.

S. Jaishree (2003) teigia, kad stiprioje kultūroje, organizacijos pagrindinės vertės yra stipriai laikomos ir plačiai pasidalinamos. Pritarimas ir įsipareigojimas, aukštas bendrumo ir intensyvumo

laipsnis stiprina organizacijos kultūrą. Stipri kultūra rodo aukštą sutarimą tarp organizacijos narių. Visa tai didina ištikimybę ir organizacinį įsipareigojimą organizacijai (www.scribd.com).

Siekiant sukurti svaresnį galutinį motyvacinį rezultatą, Lietuvoje jau daugelis įmonių organizuoja darbuotojų pasitekinimo darbu tyrimus, naudodamos standartines arba pačių sukurtas metodikas. Didesnės, pažangios įmonės tai daro kiekvienais metais ir lygina, kaip kinta įvairių pareigybių grupių darbuotojų motyvacija pačiu darbo turiniu, vadovų darbu, santykiais su bendradarbiais, karjeros galimybėmis, atlyginimu, komunikacija, darbo sąlygomis ir kitais veiksniais (Personalo valdymas, 2007).

Siekiant didinti darbuotojų motyvaciją darbui remiantis organizacijos kultūros veiksniais, būtina išanalizuoti ją lemiančius veiksnius.

Organizacijos kultūra formuojama, kai nariai dalijasi žiniomis ir patirtimi, kurias įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai. Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis.

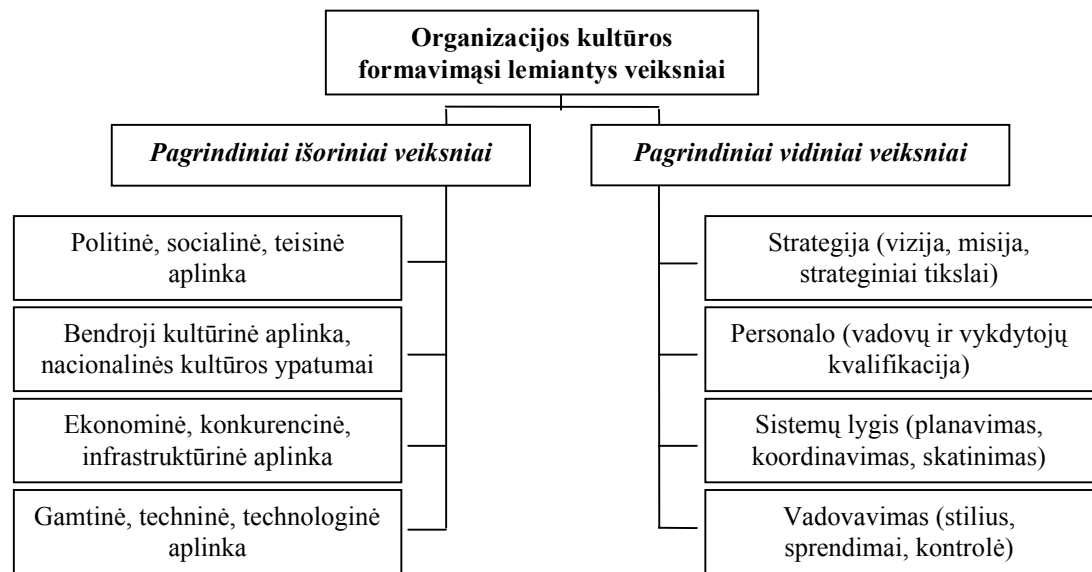
S. P. Robbins (2003) teigimu, organizacijos kultūra dažniausiai prasideda nuo įkūrėjo, kuris aiškiai išreiškia ir realizuoja tam tikras idėjas ir vertybes, kaip organizacijos viziją, filosofiją ar verslo strategiją. Jie ir kultūra bent iš dalies yra susiję, nes nuo jų prasideda organizacijos istorija. Kadangi steigėjai nėra suvaržyti ankstesnių tradicijų ir ideologijų, jie padeda pagrindą ankstyvajai kultūrai, sukurdami vaizdą kokia organizacija bus.

E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:

- išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos;
- vidinės integracijos problemos.

Vidinė integracija – tai naujų narių įtraukimas į kolektyvą, kad visi efektyviai dirbtų. Ji padeda spręsti tokias, naujiems nariams iškilusias, problemas: kalbos, apdovanojimų ir skatinimo, jėgos ir statuso, grupių bei komandų, ribotumo. **Išorinė adaptacija** – tai, kaip organizacija sugeba priimti išorinius iššūkius ir problemas. Jei įmonė sugeba efektyviai reaguoti į išorinius veiksnius, tai jai gali padėti greitai reaguoti į vartotojų poreikius, kol jie neperėjo pas konkurentus.

P. Zakarevičiaus (2003) pateikia **išorinius** ir **vidinius veiksnius**, kurie lemia organizacijos kultūrą (žr. 6 pav.).



6 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai

Sudaryta darbo autorės remiantis: Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, kultūros susidarymas yra dualistinis procesas, kuris formuojasi savaime, objektyviai veikiant **išoriniams** ir **vidiniams veiksniams** bei formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos vadovams realizuojant atitinkamas priemones.

Darbo tikslas yra išanalizuoti organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai, tai iš organizacijos kultūros formavimąsi lemiančių veiksnių (6 pav.) bus aptarti pagrindiniai vidiniai veiksniai.

Strategiją - vidinį organizacijos kultūros veiksnį sudaro vizija, misija, strateginiai tikslai.

D. Nour (2010) organizacijos **misiją** apibūdina kaip jėgą, kuri priverčia judėti į priekį, nes ji visa organizacijos esmė ir svarba. Organizacijoms iššūkis formuluojant misiją yra atrasti pusiausvyrą tarp pelno siekimo ir vidinio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Misijoje turi atsispindėti svarbiausi organizacijos tikslai (web.ebscohost.com).

Pasak S. Mamedaitytės (2003), **misijos** kūrimas svarbus ne tik firmos vadovui, bet ir pačios firmos sėkmei. Misija nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą kodėl, kam organizacija egzistuoja, nusako jos būties priežastį, pateisinimą, paaiškina kuo įmonė skiriasi nuo kitų organizacijų.

Dažnai žodžiai vizija ir misija yra naudojami kaip sinonimai, nes misija išreiškia organizacijos viziją. J. N. Fuller teigia, jog **vizija** yra vadovavimo branduolys ir organizacijos strategijos pagrindas. Vadovo darbas yra sukurti įmonei viziją, kuri patrauks darbuotojų vaizduotę ir energiją. Vizija turi būti susieta su tuo, ką organizacija vertina. Vizija žiūri į ateitį, įvertindama praeitį (gbr.pepperdine.edu).

R. Jucevičius (1998) teigia tam, kad vizija būtų efektyvi, svarbus jos komunikavimas organizacijoje. Vizija organizacijos bendruomenei turi tapti asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia jos veiklą tam tikra linkme.

Organizacijos **strateginiai tikslai**, pasak J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999), nustato, ką ji nori pasiekti ir kada ji nori gauti geidžiamą rezultatą. Pagrindinė vadovų užduotis yra padaryti darbą visiškai aiškų, suprantamą ir palankiai sutelkti visus darbuotojus laiku ir iš pirmo karto kokybiškai atlikti darbą. Dėl to organizacijos vadovai nuolat kuria protingą strategiją, išmintingą politiką ir aiškias procedūras bei taisykles. Strategijoje tikslai ir strateginiai sprendimai yra suformuluoti visos organizacijos atžvilgiu.

Personalą - vidinį organizacijos kultūros veiksnį sudaro vadovų ir vykdytojų kvalifikacija.

Organizacijos misijai ir vizijai įgyvendinti reikalingas atitinkamų specialybių ir reikiamos kvalifikacijos **personalas**. Darbuotojai privalo būti iniciatyvūs ir veiklūs, sugebėti numatyti organizacijos perspektyvą.

R. S. Hansen ir K. Hansen įvardija **pagrindinius darbuotojų įgūdžius**, kurių dažniausiai reikalauja darbdaviai tai: bendravimo įgūdžiai, analitiniai / tyrinėtojo įgūdžiai, kompiuterinis / techninis raštingumas, lankstumas / prisitaikymas / vadovavimas, asmeninės savybės, vadovavimo įgūdžiai, supratimas, planavimas / organizavimas, problemų sprendimo įgūdžiai, darbas grupėje. Darbuotojo turimi įgūdžiai ir asmeninės savybės yra pagrindiniai darbo įrankiai ir bruožai, tai visi elementai, kuriuos darbe galima tobulinti ir palaipsniui didinti (www.quintcareers.com).

G. Dubauskas (2006) teigia, jog profesinėje veikloje ypač svarbios asmeninės kūrybinės galimybės, intelektas, žinios, patirtis, kvalifikacija ir kt. Tačiau konkrečioje veikloje visi šie sugebėjimai, lemiantys darbuotojo profesinį potencialą, gali neviseškai pasireikšti dėl to, kad nėra pakankamos motyvacijos, darbuotojo suinteresuotumo iki galo atskleisti savo sugebėjimus.

Sistemų lygį - vidinį organizacijos kultūros veiksnį sudaro planavimas, koordinavimas, skatinimas.

Bendriausia prasme, pasak A. Vasiliausko (2002), **planavimas** yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti.

C. McNamara teigia, kad **planavimas** organizacijoje priklauso nuo vadovavimo, organizacijos kultūros ir jos dydžio, aplinkos. Planavimas organizacijoje prasideda nuo vadovų sukurtos vizijos, misijos ir organizacijos vertybių (managementhelp.org). L. Marcinkevičiūtė (2004) pažymi, kad tikslus

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai
užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigoja vadovus konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti. Griežta kontrolė ir nuobaudos leidžia vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą.

S. Jaishree (2003) organizacijos kultūra apibūdina kaip vertybių, ideologijos ir narių tikėjimo sistemą, apimančią organizacijos kalbą, istoriją, simbolius, mitus ir legendas. Organizacijos kultūros elementai turi svarbios įtakos darbuotojų suvokimui ir motyvacijai. Organizaciniai tikslai yra nepasiekiami be patvaraus organizacijos narių įsipareigojimo ir jų *skatinimo*. Motyvacija yra rezultatas asmens ir situacijos sąveikos, kuri prisideda iki asmens įsipareigojimo laipsnio. Pastangos, organizaciniai tikslai ir darbuotojų poreikis yra trys pagrindiniai motyvacijos elementai. Jei pastangos nėra nukreiptos šių elementų kryptimi, tai organizacijos vadovai gali ir nesulaukti palankių darbo rezultatų. Stipri organizacijos kultūra didina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (www.scribd.com).

Vadovavimą - vidinį organizacijos kultūros veiksnį sudaro stilius, sprendimai, kontrolė.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad *vadovavimas* yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, ar, kitaip tariant – su vadovo ir darbuotojo santykiais, kuriais remdamasis vadovas padeda darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo sugebėjimą atskirų individų visumą paversti tikslinga ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.

B. Leonienė (2001) *vadovavimo stilių* apibūdina kaip visumą tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų.

Tam, kad vadovams būtų paprasčiau prižiūrėti organizacijos tikslus ir iš anksto sudarytus planus, organizacijoje yra sudaroma *kontrolės sistema*. Tai būdai, kuriais organizacija yra kontroliuojama. Ji apima finansines sistemas, kokybės sistemas ir apdovanojimus (kurie išmatuojami ir paskirstomi organizacijos viduje) (www.mindtools.com).

R. Paulienė (2004) teigia, kad galima išskirti bendrus veiksnius, lemiančius organizacijos kultūrą:

- ✓ *valdymo stilius*;
- ✓ *organizacijos strategija*;
- ✓ *politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia*;
- ✓ *organizacijos resursų* (žmogiškųjų ir materialiujų) *kokybė ir kiekybė*, siekiant organizacijos misijos, tikslų, uždavinių ir strategijų įgyvendinimo;
- ✓ *organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis*;
- ✓ *formali ir neformali komunikacija*.

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja organizacijos kultūra, tik vienu ji stipresnė, kitų – silpnesnė. Tai galima pavadinti tam tikru elgesio būdu, kurį grupė sugalvoja, kuria, tobulina, sprendama jos išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas.

Pasak S. Mamedaitytės (2003), bendriausia prasme organizacijos kultūrą sudaro:

✓ **organizacijos aplinka** - išoriniai veiksniai, kurie nulemia, ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai;

✓ **vertybės** - idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus;

✓ **herojai** - žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;

✓ **ritualai ir papročiai** - įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų;

✓ **kultūrinis tinklas** - apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir vertybes, t. y. „neformalioji struktūra“.

Keičiantis kultūrai mokslinėje literatūroje išskiriami vis nauji organizacijos kultūros veiksniai, kurie traktuojami kaip svarbiausi. Žemiau pateiktame 7 paveiksle apibrėžti dešimt komponentų, kurie įvardijami kaip organizacijos kultūros veiksniai (www.adb.org).

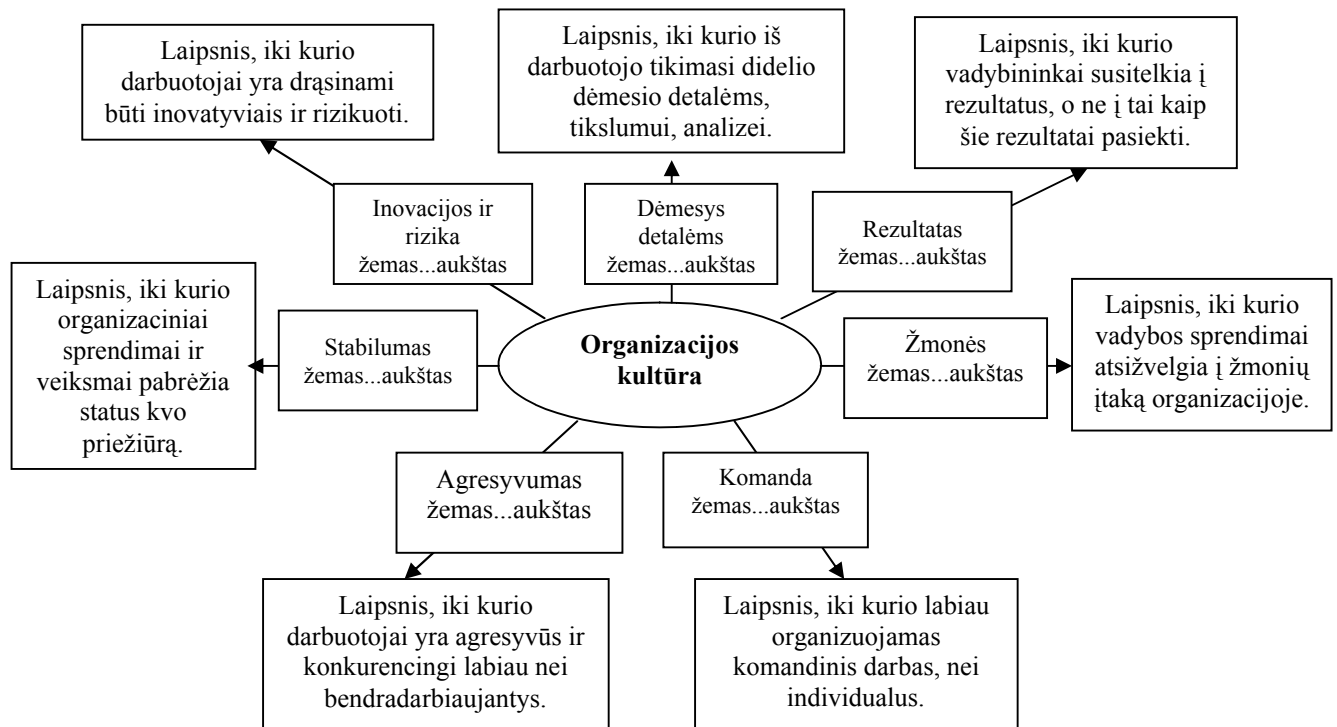


7 pav. Organizacijos kultūros veiksniai

Sudaryta darbo autorės remiantis: *The setting of knowledge audits*. (2007) [Internet]. [žiūrėta 2009-06-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.adb.org/documents/studies/auditing-lessons-architecture/ala2.asp>>.

Kultūros elementų identifikavimas leidžia organizacijoms nustatyti veiklos sritis, kurios gali būti valdomos, kad padėtų įgyvendinti ir išlaikyti konstruktyvius organizacijos pakyčius.

Remiantis moksliniais tyrimais, egzistuoja septyni matmenys sudarantys organizacijos kultūros esmę, kuri išreiškiama skaičiais (žr. 8 pav.). Kiekviena iš savybių egzistuoja kontinuumu nuo žemo iki aukšto laipsnio (www.laynetworks.com).



8 pav. Organizacijos kultūros paveikslas

Sudaryta darbo autorės remiantis: *Cultural diversity & negotiations - a global perspective* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10].
Prieiga per internetą: <<http://www.laynetworks.com/Cultural-Diversity-Negotiations1.htm>>.

Organizacijos vertinimas pagal aukščiau pateiktus septynis matmenis sudaro sudėtinį organizacijos kultūros paveikslą. Daugelyje organizacijų, vienas iš šių septynių kultūrinių veiksnių dažnai iškyla virš kitų organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių ir iš esmės sudaro organizacijos kultūrą, darbuotojo asmenybę ir būdą, kuriuo organizacijos nariai atlieka savo darbą (www.laynetworks.com).

S. Mamedaitytė (2003) teigia, kad organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi. Todėl remiantis aukščiau aptartais organizacijos kultūros veiksniais, sekančiame skyrelyje bus identifikuojama organizacijos kultūros pokyčių įtakota darbuotojų motyvacijai.

1.4. Organizacijos kultūros pokyčiai

A. Boso (2004) teigimu, organizacijos kultūra asocijuojasi su kolektyviniu pažinimo procesu. Ji atspindi ne tik organizacijos produkcijoje, bet ir siejasi su organizacijos individualais, struktūromis,

procesais. Organizacijos kultūra daro įtaką sprendimų priėmimo procesams, taip pat ir strategijos kūrimui. Skirtingų kultūrų, bet veikiančios toje pačioje aplinkoje, organizacijos išorinę aplinką traktuoja gana skirtingai, matydamos tik tai, ką nori matyti. Apskritai radikalius strategijos pokyčius lemia esminiai organizacijos kultūros pokyčiai.

J. Andriuščenka (2008) pažymi, kad organizaciniai pokyčiai yra neatskiriama šiuolaikinės ekonominės veiklos dalis. Viso pasaulio verslo organizacijos įėjo į beprecedentinį permainų laikotarpį. Tokia naujai susiklosčiusi verslo realybė pareikalavo visai kitokių organizacijos išsilaikymo rinkoje įgūdžių ir suvokimo, kad nėra nieko pastovaus.

Kai kurie Lietuvos mokslininkai (S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005); P. Zakarevičius (2003)) **organizacijos kultūros keitimą** apibūdina kaip labai sudėtingą, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantį procesą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) pažymi, jog naujomis rinkos sąlygomis organizacijoms būtina keistis: keisti struktūrą, mikroklimatą, darbuotojų motyvaciją bei motyvavimą. Kiekvienos organizacijos vadovai privalo įsisąmoninti: ar jie to nori, ar nenori – teks nuolat keistis. Tam būtina iš anksto rengtis, planuoti, įtikinti darbuotojus, kad pasikeitimai neišvengiami, nes eiliniai darbuotojai, o ypač darbininkai, turintys didesnę darbo stažą, neigiamai žiūri į pokyčius, naujoves. Jie bijo nežinomybės, kitos aplinkos, persikvalifikavimo būtinybės, naujų įgūdžių, abejoja, ar susidoros su naujomis užduotimis, o dėl to neteks darbo; dažnai darbuotojai mano, jog teks sunkiai ir ilgai dirbti, kad gali būti išardyta darbo grupė, sumažės atlygis.

J. M. Brausch (2010) organizacijos pokyčius įvardija kaip labai įdomų reiškinį. Jis pažymi, jog organizacijos kultūros keitimo ar tikro pasikeitimo procesas nėra ir niekada nebus lengvas tik organizacijoms, tiek ir kiekvienam darbuotojui individualiai (web.ebscohost.com).

Formali organizacijos struktūra, žmonės, užduotys ir neformali struktūra derinama su trimis pagrindinėmis strateginių pokyčių sritimis – techniniais ir darbo pokyčiais, kultūriniais pokyčiais ir politiniais pokyčiais parengta **strateginių pokyčių alternatyvų matrica**, kuri schematiškai pavaizduota 1 lentelėje.

Strateginių pokyčių alternatyvų matrica

	Formali struktūra	Žmonės	Užduotys	Neformali struktūra
Techniniai ir darbo pokyčiai	- Darbo organizavimas ir atsiskaitomybė - Strategija ir struktūra	- Atrinkimas ir parengimas - Valdymo stiliaus ir įgūdžių derinimas - Rutinos	- Aplinka, technologijos, mokymasis, konkurentų veikla - Naujų užduočių įsisavinimas ir vykdymas	- Supratimas ir kontrolė - Skleidimas „gerų naujienų“
Kultūriniai pokyčiai	- Valdymo stiliai - Kultūros stiliai - Mintzberg'o konfigūracijos	- Individualių ir bendrųjų vertybių derinimas - Grupių ir komandų valdymas - Vadovavimo pasirinkimas	- Simboliai, istorijos - Dabartinio požiūrio atšildymas - Įtakingiausių žmonių vaidmens modeliai - Nauji veikimo būdai	- Apdovanojimai ir simboliai - Tinklų plėtojimas - Naudingų grupių skatinimas - Socialinės veiklos plėtojimas
Politiniai pokyčiai	- Formalus valdžios paskirstymas - Valdžios balansas tarp departamentų	- Turimų įgūdžių ir tinklų panaudojimas, suderinimas su nauja strategija - Motyvai ir skatinimas	- Lobizmas - Struktūrų plėtojimas - Įtakos darymas formalioms ir neformalioms grupėms	- Bandymas valdyti - Kontaktų kūrimas - Tinklai ir plitimas

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: VU leidykla.¹

Ši matrica parodo sritis, kuriose galima vykdyti pokyčius. Beveik kiekviena organizacija, siekdama darbuotojų motyvacijos, turi plėtoti veiklą pagal daugelį šių alternatyvų, nes pokyčiai organizacijoje susiję su formalia ir neformalia įmonės struktūra, žmonėmis ir jų užduotimis.

E. Laumenskaitė ir A. Vasiliauskas teigia, kad pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Pertvarkant organizacijos kultūrą, būtina numatyti užduotis ir skatinti jų atlikimą, taip motyvuojant žmones keistis ir patiems valdyti keitimosi procesą. Svarbu kiekvienam savęs ugdymu užsiimančiam žmogui suteikti laisvo laiko, pateikti atitinkamą metodinę medžiagą, skirti specialistų konsultacijas (www.vva.lt).

Žmonės darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą. Neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius, tarp jų – ir oficialius pranešimus bei gandus apie būsimus strateginius pokyčius. Be to, jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus. Visos keturios 1 lentelėje nurodytos bendrosios organizacijos veiklos sritys – tai kanalai, kuriais administracija daro poveikį pokyčiams. Antra vertus, pasak I. Ansoff (1987), šiais kanalais žmonės, svarstydami strateginius pokyčius, daro įtaką administracijai. Žmonių, užduočių,

¹ Beržinytė – Gulbinienė, L., Budinienė, L., Pangonienė, R. (2009). Strateginių pokyčių valdymo konspektas. *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Šiaulių universiteto nuotolinių studijų centras.

formalių ir neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize.

P. Zakarevičius (2003) pažymi, jog organizacijos transformavimo, jos vystymosi procesams ypatingą reikšmę ir įtaką turi personalo tobulinimas. Personalo tobulinimo procesas privalo būti kompleksinis ir jungti visus pagrindinius elementus – poreikio nustatymo, parinkimo, komplektavimo, paskirstymo, adaptavimo, vertinimo, profesinio augimo, karjeros realizavimo, rezervo formavimo, perkvalifikavimo, kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo veiklas. Privalo būti tobulinimas visų šių veiklų sprendimų priėmimas, planavimas, organizavimas, kontrolė ir koordinavimas, motyvavimas.

Pokyčių įtakoje plečiant organizacijos darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksą, P. Zakarevičius (2003) akcentuoja, jog būtina integruotai tobulinti ir vystyti visus motyvavimo būdus ir metodus – ekonominius (materialinius), organizacinius (administracinius, teisinius) ir sociopsichologinius. Labai svarbu tobulinant ekonominius metodus, plėtoti nepinigines skatinimo priemones (dovanos, maitinimas, kelionių apmokėjimas ir kt.). Moderniose organizacijose, kur ekonominiai klausymai sprendžiami gerai, didelę svarbą įgauna sociopsichologinės motyvavimo priemonės – darbo įvertinimas, mikroklimatas, padėkos, saviraiškos galimybės ir kt.

T. Hutchin (2001) išskiria tokius sėkmingų pokyčių valdymo žingsnius:

1. Išsiaiškinti problemos prigimtį;
2. Pasiiekti, kad visi darbuotojai vieningai matytų problemos sprendimo kryptį;
3. Siekti, kad darbuotojai matytų naudą iš sėkmingo bendradarbiavimo;
4. Išsklaidyti visas darbuotojų abejones;
5. Pradėti pokyčius.

Remiantis aukščiau išvardintais sėkmingais pokyčių valdymo žingsniais pastebima, kad bet kokie pokyčiai įmonėje visų pirma paliečia jos darbuotojus, nes tai jautriausia organizacijos grandis. Pasak E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko, organizacijos struktūra ir kultūra, politika ir vadovavimas, strategijos stebėseną yra sėkmingo strateginių pokyčių valdymo organizacijos lygmeniu ir individo lygmeniu pamatas (www.vva.lt).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad organizacijos kultūros pokyčius negalima palikti savieigai, nes organizacijos kultūra – tai pačios organizacijos išlikimo garantas staigiai besikeičiančioje aplinkoje. Organizacijos kultūros pokyčiai turi būti sąmoningai, tačiau labai jautriai reguliuojamas sociopsichologinis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar politinių pokyčių procesus, todėl reikalauja nuoseklumo, kantrybės, kompromiso taktikos naudojimo.

2. AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO METODIKOS IR STRATEGIJA

2.1. AB „Pieno žvaigždės“ tyrimo metodikos

K. Kardelio teigimu, socialinių mokslų tyrimai yra orientuoti į žmogų, žmonių grupę, nes šiais tyrimais siekiama gauti mokslinės ir patikimos informacijos apie visuomenėje vykstančius procesus, nustatyti jų dėsningumus. Socialinių tyrimų tikslas yra gauti teisingus duomenis tam, kad suprastume socialinę realybę (www.vtu.lt).

AB „Pieno žvaigždės“ organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai tyrime buvo naudojami: *kokybinis metodas – dokumentų analizė, SSGG metodas; kiekybinis metodas – anketavimas*.

Kiekybiniai tyrimai, pasak K. Kardelio (2005), dažniausiai naudojami ieškant išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Tuo tarpu kokybinių tyrimų metodai labiau gilinasi į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne į skaičių, kiekį; juos sunku statistiškai paaiškinti (interview, stebėjimas).

1. Dokumentų analizės metodas.

R. Tidikis (2003) dokumentų analizės metodą apibrėžia kaip pirminių duomenų rinkimą, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai.

Dokumentų analizė reikalauja laikytis tam tikrų principų. Pirmiausia turi būti atrinkti informacijos šaltiniai ir suformuluotas atrankos mastas. Parinkti dokumentai turi užtikrinti informacijos patikimumą ir pagrįstumą.

I. Luobikienė (2005) pabrėžia, kad dokumentų analizės metodas užtikrina aukštą analizės kokybę, nes nemažai dokumentų parašyti profesionaliai (oficialūs dokumentai, laikraščiai ir kt.), suteikia galimybę susipažinti su slaptais dokumentais, be to, nėra reaktyvumo, nes dokumentai ypač oficialūs, nedaro įtakos tyrėjo nuostatai.

Tyrimo metu analizuotas šis dokumentas: AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) kolektyvinė darbo sutartis.

2. Anketinė apklausa.

Anketavimas – tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos (www.spinter.lt). R. Tidikio (2003) teigimu, *anketa* – tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Tai viena populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti reikiamos informacijos. Tačiau svarbu, kad duomenys būtų patikimi.

Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2010 m. kovo 15 d. iki balandžio 2 d.

Darbuotojai buvo apklausti sukurta anketa, remiantis organizacijos kultūros veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai diagnostinio tyrimo operacionalizacijos schema (žr.1 priedą) bei teorine literatūros analize organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos klausimais.

Anketą sudaro 14 klausimų, jie suskirstyti į du blokus: pirmasis – demografinė dalis, antrasis – klausimai ir teiginiai, susiję su organizacijos kultūra ir jos veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai. 6 klausimai – demografinės darbo dalies, 8 – diagnostinės darbo dalies (žr. 2 priedą).

Anketos buvo išdalintos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filiale) dirbantiems žmonėms, paskirstant tolygiai po 52 abiejose pamainose ir 46 anketos buvo įteiktos darbuotojams, kurie dirba nepamainomis. Darbuotojams anketos buvo paliekamos darbo vietoje ir po kelių dienų susirinktos, nes dirbantieji labai užimti ir iš karto anketų negalėjo užpildyti.

Šiuo metu filiale „Mažeikių pieninė“ dirba apie 500 darbuotojų. *Tyrimo imtis 134 respondentai.* Iš 150 respondentams išdalintų anketų teisingai užpildytų grąžinta 134, sugadintų grąžinta – 4, negrąžinta – 12.

Demografinėje anketos dalyje respondentų klausiama: jų lyties, amžiaus, išsilavinimo, šeimyninės padėties, darbo stažo ir užimamų pareigų. Šie klausimai buvo pasitelkti tam, kad būtų gauti duomenys apie respondentų sociodemografinius duomenis, kurie bus lyginami ieškant skirtumų tarp vertinimų.

Diagnostinį klausimyno bloką, skirtą respondentų nuomonėms apie organizacijos kultūros veiksnius, skatinančius jų darbo motyvaciją, ištirti sudarė 3 dalys:

- 1. Požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimas.*
- 2. Nuomonės apie organizacijos kultūros pokyčius vertinimas.*
- 3. Nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimas.*

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimą žr. 2 lentelėje.

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Demografinė dalis	Demografinių klausimų blokas
	Išskirti 6 demografiniai požymiai. Respondentai pateikė informaciją apie save: <i>lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas ir užimamos pareigos organizacijoje.</i>
Diagnostinė dalis	Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą
	Pirmoje klausimyno dalyje respondentams pateikti keturi klausimai, kurie padės sužinoti darbuotojų nuomonę apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga, padės ištirti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas lemiančias organizacijos kultūrą bei įvertinti veiksnius turinčius daugiausiai įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai. Pirmuoju klausimu darbuotojai pateikė savo nuomonę apie tai, kam reikalinga organizacijos kultūra. Respondentams reikėjo sunumeruoti 9 pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu. Antroje šio bloko dalyje pateikta 15 teiginių, į kuriuos reikėjo atsakyti TAIP arba NE. Šio bloko klausimai padės išskirti ir ištirti AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) vyraujančias išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas darbuotojų požiūriu. Šie teiginiai padės atskleisti respondentų nuomonę apie jų <i>atliekamą darbą, vadovavimo stilių, organizacijos vadovybę, ritualus ir papročius, darbo aplinką ir tobulėjimo galimybes, taisykles, tvarką ir pan.</i> Trečiasis klausimas padės sužinoti, kurie veiksniai turi daugiausiai įtakos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) vyraujančiai organizacijos kultūrai: <i>vertybės, apdovanojimai ir pripažinimas, bendravimas, organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimas ir patirtis, valdymo struktūra, darbo įranga, taisyklės ir politika, ritualai ir papročiai, mokymai ir tobulėjimas.</i> Respondentams reikėjo pasirinkti 3 veiksnius iš 9 pateiktų (10 – palikta galimybė patiems įrašyti veiksnius), daugiausiai darančius įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai. Ketvirta šio bloko dalis padės išanalizuoti respondentų požiūrį į vyraujančią organizacijos kultūrą. Iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, darbuotojai turėjo pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „Visiškai pritariu“, „Pritariu“, „Neturiu nuomonės“): <i>Stipri – Silpna, Vienijanti – Atstumianti, Priimtina – Nepriimtina, Pastovi – Kintanti, Atvira – Uždara, Draugiška – Priešiška.</i>
	Nuomonė apie organizacijos kultūros pokyčius
	Diagnostinio bloko klausimai apie organizacijos kultūros pokyčius padės sužinoti ar darbuotojai norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą. Pirmame šio bloko klausime respondentams reikėjo pasirinkti vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „TAIP“, „IŠ DALIES“ arba „NE“. Antra šio bloko dalis padės išskirti ir išanalizuoti, kuriuos veiksnius, turinčius įtakos organizacijos kultūrai AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojai labiausiai norėtų keisti (jeigu į pirmąjį šio bloko klausimą buvo pasirinkti atsakymai „TAIP“ arba „IŠ DALIES“). Respondentai turėjo pažymėti visus jiems tinkančius variantus iš pateiktų 6 (7 – palikta galimybė patiems įrašyti): <i>organizacijos vertybės ir nuostatos, tarpusavio santykiai su bendradarbiais, tarpusavio santykiai su vadovybe, tradicijomis tapusios šventės, darbo įrangą, valdymo struktūrą.</i>
	Nuomonė apie darbuotojų motyvaciją
	Trečia klausimyno dalis padės ištirti ir pagrįsti respondentų nuomonę apie darbuotojų motyvaciją, padės sužinoti, kurios pateiktos motyvavimo priemonės yra taikomos organizacijoje ir, kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale). Tai bandyta sužinoti abiejuose klausimuose respondentams pateikiant tas pačias 14 darbuotojų motyvavimo priemonių: 1. Darbo užmokesčio didinimas. 2. Premijų skyrimas. 3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.). 4. Laisvalaikio renginiai. 5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita. 6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis. 7. Stažuotės. 8. Kvalifikacijos kėlimo kursai. 9. Tarnybinio automobilio skyrimas. 10. Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją. 11. Geros darbo sąlygos. 12. Sprendimų priėmimo laisvė. 13. Oficialus darbuotojų įvertinimas. 14. Drausminių nuobaudų panaikinimas. Pirmuoju klausimu respondentai turėjo pasirinkti visus jiems tinkančius variantus iš pateiktų 14 ir pažymėti kryželiu (15 – palikta galimybė patiems įrašyti), kurios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje. Antroje šio bloko dalyje darbuotojai turėjo sunumeruoti tas pačias motyvavimo priemones balais nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesvarbu (būtų neefektyvu), 5 – labai svarbu (būtų labai efektyvu), įvertinant, kurios motyvavimo priemonės būtų efektyviausi jei jos būtų taikomos įmonėje.

Diagnostinio bloko pirmoje dalyje „*Požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimas*“ ketvirtame klausime „**Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?**“ pateiktų organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimų vertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė: „Visiškai pritariu“, „Pritariu“, „Neturiu nuomonės“. Suvedant teigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Visiškai pritariu“ suteikta reikšmė +2, atsakymui „Pritariu“ – +1, atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 0; suvedant neigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Pritariu“ suteikta reikšmė -1, atsakymui „Visiškai pritariu“ – -2.

Diagnostinio bloko pirmoje dalyje „*Požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimas*“ pirmame klausime „**Jūsų nuomone, organizacijos kultūrą reikalinga, nes:**“ ir diagnostinio bloko trečioje dalyje „*Nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimas*“ antrame klausime „**Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos Jūsų darbe?**“ pateiktų teiginių ir motyvavimo priemonių vertinimui buvo pasirinkta nuo 1 iki 5 balų vertinimo sistema (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Anketų rezultatai skaičiuojami remiantis Excel programine įranga, sudedant atsakymų stiprumo vidurkius.

Todėl prieš nagrinėjant organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatus, būtina atsiminti, kad tyrimo rezultatuose pateikti apskaičiuoti vertinimo vidurkiai (žr. 4, 5 ir 6 priedą).

3. SSGG metodas.

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė atliekama analizuojant situaciją arba turint anketavimo rezultatus. Šis metodas apibendrina tyrimo rezultatus ir gali būti naudingas planuojant organizacijos veiklą, įvardinant prioritетines veiklas. V. Beresnevičiūtės, G. Kadziausko ir R. Diržio (2006) tegimu SWOT analizė – tai paskutinis situacijos įvertinimo žingsnis, kai apibendrinami atlikti tyrimai, turima informacija, t.y. kai yra aiški socialinė demografinė situacija ir jos bruožai, institucijų tinklo ypatumai bei atlikta poreikių analizė. Kita vertus, SWOT analizė – tai pirmasis žingsnis, kuriant kokio nors socialinio darinio plėtros planą, ieškant naujų veiklos sričių ir galimybių. Būtent SWOT analizė padeda rasti tikroviškesnės vizijos bei konkretesniems tikslams, kuriais pradedamas strateginis planas.

Panaudojant SSGG metodą buvo identifikuoti ir apibendrinti organizacijos kultūros veiksniai, kurie labiausiai turi įtakos AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai. Tai leidžia numatyti tolimesnę įstaigos veiklą, įtraukiant pokyčius bei tinkamos organizacinės kultūros kūrimą.

2.2. Bendrieji AB „Pieno žvaigždės“ organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo aspektai ir problemos sprendimo programa

Misija – suvokiant organizacijos kultūros įtaką įmonės veiklai ir darbuotojų motyvacijai, skiriant pakankamai dėmesio tinkamam kultūros formavimui, įvertinti darbuotojų tarpusavio santykius, vertybes, nuostatas ir požiūrį į organizacijos kultūrą, nuolat domėtis organizacijos kultūros tyrimais ir jos pokyčiais ieškant kelių į didesnę veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir strateginių planų įgyvendinimą

Vizija – remiantis apklausos duomenimis, išanalizavus organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų motyvacijai, efektyvių organizacijos kultūrą stiprinančių ir darbuotojų motyvaciją didinančių priemonių pateikimas įvertinat ir kultūros pokyčių galimybes.

Magistro darbe buvo siekiama ištirti kaip ir kokiais būdais kultūra veikia individų, jų grupių ir organizacijų veiklą. Todėl šio **tyrimo problema** ir būtų, kokie organizacijos kultūros veiksniai turi daugiausia įtakos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) dirbantiems žmonės bei kaip tai veikia darbuotojų motyvaciją ir visos organizacijos veiklą. Tam, kad būtų pasiektas darbe išsikeltas tikslas ir išspręsta išsikelta tyrimo problema bei probleminiai klausimai, buvo sudaryta problemos sprendimo programa (žr. 3 priedą).

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮTAKOS AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO REZULTATAI

3.1. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ apibūdinimas

AB „Pieno žvaigždės“ buvo įkurta 1998 metais reorganizuojant ir jungiantis tuometinėms AB „Mažeikių pieninė“ ir AB „Pasvalio sūriai“. Šiuo metu AB „Pieno žvaigždės“ yra vienas didžiausias ir moderniausias pieno perdirbėjas Baltijos šalyse. Šiandien ji vienija šias pieno perdirbimo įmones: Mažeikių pieninę, Kauno pieninę, Pasvalio sūrinę ir valdo įmonę AB „Panevėžio pienas“.

Kylant pieno ūkiui reikalinga buvo suorganizuoti pieno surinkimo, perdirbimo ir realizavimo įstaigas. Mažeikių pieninė susikūrė kooperaciniu būdu 1926 metais. Iki 1948 m. spalio 12 d. Mažeikių pieninė priklausė Pieno centro bendrovei, o vėliau "Maslopromui". Nuo 1951 m. sausio 1 d. Mažeikių sviesto gamykla priklauso Klaipėdos srities sviesto - sūrių pramonės trestui, o nuo 1954 m. sausio 1 d. - Šiaulių sviesto - sūrių pramonės trestui, vėliau Šiaulių pieno kombinatui. Stambinant sviesto gamybos įmones, prie Mažeikių sviesto gamyklos buvo prijungtos Laižuvos pieninė (1952 m.), Lūšės pieninė (1955 m.) ir Sedos (1960 m.) pieninė ir pavadinta Mažeikių centrine sviesto gamykla.

Nuo 1976 m. liepos 1 d. centrinė sviesto gamykla atsijungia nuo Šiaulių pieno kombinato ir tampa tiesiogiai pavaldi tuometinei LTSR Mėsos ir pieno pramonės ministerijai ir vadinasi Mažeikių sviesto gamykla. 1977 - 1978 metais atlikta gamyklos rekonstrukcija ir pajėgumai padidėjo iki 110 tonų perdirbamo pieno per parą. 1981 - 1983 m. vėl atliekama rekonstrukcija sviesto gamybos skyriuje. 1993 metais Mažeikių valstybinę pieno perdirbimo įmonę dalinai privatizavus, ji sutinkamai su Lietuvos Respublikos valstybinių įmonių įstatymu reorganizuota į Mažeikių valstybinę akcinę pieninę. Veikiant rinkos dėsniams, išsiplėtė realizuojamos produkcijos apimtis ir geografija.

1994 m. spalio 13 d. Valstybiniame patentų biure įregistruotas firmos vardas AB "Mažeikių pieninė", 1995 metais įmonė pavadinama AB "Mažeikių pieninė". Pradėjo didėti gamyba, gerėti produkcijos kokybė. 1995 metais jau pagaminama 1 852 t sviesto, 185 t sūrių, 12 579 t nenugriebtos pieno produkcijos, 3 536 t pieno miltų. 1990 metais pieninėje dirbo 490 darbuotojų, o 1996 metais per 600.

1998 m. gruodžio 31 d. savanoriškai susijungus dviem savarankiškomis bendrovėms AB "Mažeikių pieninė" ir AB "Pasvalio sūrinė" įregistruota AB "Pieno žvaigždės" ir jos filialas Mažeikių pieninė, kuriai priklauso Skuodo ir Akmenės cechai. Nuo 2003 m. birželio 1 d. nuo filialo atsiskyrė prekybos padalinys Vilniaus mieste, o nuo spalio mėn. ir prekybos padalinys Klaipėdos mieste. Decentralizuojant pieno produktų gamybą, perskirsčius žaliavos surinkimo zonas, sumažėjo

produkcijos pristatymo atstumai, taip pat mažėja pieno surinkimo išlaidos. Rekonstravus buvusį nenaudojamą pieno mišinių pastatą, 2004 metais į eksploataciją įvestas techninių tarnybų korpusas.

Šiandien vietos rinkoje koncernas garsėja savo pieno gaminiais: pienu, kefyru, sviestu, grietine, įvairių rūšių varške, jogurtais, pieniškais desertais ir fermentiniu sūriu. Koncernui Pieno žvaigždės priklausančiose įmonėse šiuo metu gaminama apie 500 pavadinimų produktų. Atsižvelgiant į Europos tendencijas ir besikeičiančius vartotojų poreikius yra nuolat atnaujinamas asortimentas ir pirkėjams kasmet pasiūloma naujų gaminių. Įmonės yra nuolat modernizuojamos. Jose diegiamos naujos technologijos, moderniausi gamybos ir pakavimo įrenginiai, kokybės laboratorijos. Kad pagaminti produktai kuo greičiau pasiektų prekybos centrus ir pirkėjus, nuolat modernizuojama produktų užsakymo, transportavimo ir sandėliavimo sistema.

Dėl nuolat pristatomų naujų produktų koncernas Pieno žvaigždės dažnai vadinamas pieno madų diktatoriumi. Lietuvos, Baltijos šalių ir Rusijos rinkose yra populiarūs ir mėgstami šie prekių ženklai: DVARAS (natūralių pasterizuoto pieno produktų šeima), BIOS (produktų su bifidobakterijomis šeima), MŪ (pienas aseptinėje pakuotėje), SMILGA (*premium* desertai ir jogurtų grupė), MŪSŪ (populiariausia ir įvairiausia produktų grupė), BIOLA (probiotinis gėrimas su *L. Casei* bakterijomis), OKTAVA (šviežios grietinės ledai), JO (populiariausias jogurtas vietinėje rinkoje), SVALIA (puskietis fermentinis sūris pagrindinis iš eksportuojamų produktų).

Už kokybę, skonį ir naujoviškumą koncerno gaminiai yra vertinami mitybos specialistų. Nuo koncerno Pieno žvaigždės įkūrimo pradžios specialistai žvelgia į ateitį ir dirba kaip darni šeima. Jie kuria geresnį ir sveikesnį gyvenimą savo vartotojams, partneriams, šaliai ir sau (www.pienozvaigzdes.lt).

Kaip teigia AB „Pieno žvaigždės“ direktorių tarybos vadovas V. Klova (2006), bendrovė kasdien keičia savo veidą, o tuo pačiu ir Mažeikių filialas: rekonstruojami cechai, įdiegiama pažangesnė technologija. 2002 metais įdiegta nauja kompiuterizuota įrengimų plovimo TETRA ALCIP linija, o 2003 metų pradžioje duris atvėrė naujas separuotos varškės gamybos skyrius. Pakeitė veidą ir pieno išpilstymo skyrius. Nuo 2003 m. birželio 1 d. nuo filialo atsiskyrė prekybos padalinys Vilniaus mieste, o nuo spalio mėn. ir prekybos padalinys Klaipėdos mieste. Decentralizuojant pieno produktų gamybą, perskirsčius žaliavos surinkimo zonas, sumažėjo produkcijos pristatymo atstumai, taip pat mažėja pieno surinkimo išlaidos. Rekonstravus buvusį nenaudojamą pieno mišinių pastatą, 2004 metais į eksploataciją įvestas techninių tarnybų korpusas. 2004 metais atlikta sviesto skyriaus, varškės skyriaus, sandėlių rekonstrukcijos.

Įmonėse veikianti maisto saugos sistema užtikrina, kad dirbama pritaikytose patalpose gerai parinktais įrengimais, darbuotojai yra kvalifikuoti ir nuolat mokomi, naudojamos kokybiškos žaliavos,

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

pagaminta produkcija tinkamai laikoma ir transportuojama. Gamybos operacijos yra apibrėžtos ir nuolat peržiūrimos bei tobulinamos. Vadovaujamosi aiškiais instrukcijomis, darbuotojų pareigos ir atsakomybė yra aiškiai apibrėžtos ir paskirstytos, įdiegta efektyvi gamybos kontrolės sistema. Įmonės periodiškai tikrina ir prižiūri Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos inspektoriai.

2002 m. sertifikavimo įstaiga TUV SERT atliko bendrovėje sertifikacinį auditą ir tais pačiais metais koncernui ir jo valdomoms atskiroms įmonėms suteikti kokybės sertifikatai ISO. AB „Pieno žvaigždės“ filialams buvo suteiktas sertifikatas, liudijantis, kad įmonėse yra sukurta, įforminta dokumentais, įgyvendinta ir prižiūrima kokybės vadybos sistema. Tai įpareigoja dirbti efektyviai užtikrinant aukštą gaminamo produkto kokybę (www.pienozvaigzdes.lt).

3.2. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) dokumentų analizė

Siekiant nustatyti, kokie yra svarbiausi organizacijos kultūros veiksniai įtakojantys AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvaciją buvo analizuotas šis dokumentas: AB „Pieno žvaigždės“ kolektyvinė darbo sutartis.

AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ kolektyvinėje darbo sutartyje 2009 metais kaip svarbiausi darbo motyvaciją įtakojantys organizacijos kultūros veiksniai išskiriami šie:

Darbo ir poilsio laiko organizavimas. Darbo laiko trukmė darbuotojams yra 40 valandų per savaitę, dirbant penkių darbo dienų savaitę su dviem poilsio dienomis, išskyrus dirbantiems pagal suminę darbo laiko apskaitą (laikotarpis vieneri metai). Darbo grafikai ir jų pakeitimai skelbiami viešai padalinių informaciniuose stenduose.

Atostogų ir kitų neatvykimų į darbą kriterijai. Kasmetinių atostogų trukmė 28 kalendorinės dienos. Atostogos gali būti suteikiamos dalimis, viena iš kurių negali būti trumpesnė kaip 14 kalendorinių dienų. Apmokamos atostogos dėl asmeninių priežasčių suteikiamos mirties atveju – 3 kalendorinės dienos.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Pagal darbo kodeksą, darbuotojams, besimokantiems neakivaizdiniu būdu, suteikiamos mokymosi atostogos. Darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją darbdavio siuntimu, mokamas vidutinis darbo užmokestis.

Darbo užmokesčio apmokėjimo principai. Taikomos šios darbo apmokėjimo formos:

1) *pareigybinė alga*; 2) *vienetinis darbo apmokėjimas*, kurį sudaro pastovi vienetinio darbo užmokesčio dalis ir kintama darbo užmokesčio dalis (atlyginimas skaičiuojamas įvertinant pagamintų gaminių (produkcijos) ar atlikto darbo kiekį; 3) *laikinis darbo apmokėjimas*, kurį sudaro mėnesinio darbo

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai užmokesčio dalis ir kintama darbo užmokesčio dalis; 4) *materialinis skatinimas* už papildomų ir ypatingai svarbių užduočių atlikimą.

Priedai už laikinai kito asmens ir kartu savo atliekamą darbą bei kenksmingas darbo sąlygas. Darbuotojui, greta savo pareigų atliekančiam laikinai nesančio darbuotojo darbą, gali būti mokamas iki 30 proc. nesančio darbuotojo atlygio priedas. Darbuotojams, dirbantiems kenksmingų veiksnių veikiamose darbo vietose mokamas 30 proc. padidintas pareiginis arba tarifinis valandinis atlyginimas.

Priemokos už viršvalandinį darbą, darbą naktimis, poilsio ir švenčių dienomis. Už viršvalandinį darbą ir darbą naktį mokama 50 proc. atlygio priemoka. Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama dvigubai arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną perkeliant prie kasmetinių atostogų. Jei tai buvo numatyta grafike, tai mokamas dvigubas atlygis.

Pašalpos mirties ir kitų nelaimių atveju. Mirus filialo darbuotojui, laidojimo išlaidoms skiriama ne mažesnė nei 1000 litų dydžio vienkartinė pašalpa artimiesiems, nuperkamas vainikas ir pareiškama užuojauta rajoniniame laikraštyje. Mirus darbuotojo šeimos nariui, skiriama 500 litų dydžio pašalpa, nuperkamas vainikas ir pareiškama užuojauta rajoniniame laikraštyje. Mirties atvejais, darbdavys nemokamai skiria transporto priemonę. Suteikiamos materialinės pagalbos darbuotojų šeimoms, nukentėjusioms nuo ypatingų nelaimių, sunkios ligos atvejais.

Sveikinimai. Filiale vykstančių švenčių ir jubiliejų progomis, darbuotojams teikiamos dovanėlės. Darbdavys sveikina darbuotojus 50 ir 60 gimimo metų progomis, skirdamas vienkartinę 500 litų dydžio išmoką bei gėlių; Moters dienos proga moterims dovanoja gėlių.

Šventinės dovanos. Šv. Kalėdų ir Naujųjų Metų progomis teikiamos dovanos. Įmonės darbuotojų vaikams yra organizuojamos Kalėdinės eglutės ir vaikams iki 10 metų skiriamos kalėdinės dovanėlės.

Rūpinimasis darbuotojų laisvalaikio (sąskrydžiai, kalėdinės vakaronės), remiamos sporto komandos ir kiti kultūros renginiai. Kiekvienais metais darbdavys, atsižvelgdamas į finansinę padėtį ir galimybes, finansuoja ir organizuoja darbuotojų vasaros sąskrydžius į gamtą, į kuriuos suvažiuoja darbuotojai iš visų AB „Pieno žvaigždės“ filialų, taip pat yra organizuojamos kalėdinės vakaronės. Darbdavys finansiškai remia darbuotojų sportines komandas, sporto ir kultūros renginius.

3.3. Anketinio tyrimo imties charakteristika

AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų anoniminė anketinė apklausa buvo atlikta nuo 2010 m. kovo 15 d. iki balandžio 2 d. Anketinės apklausos metu buvo išdalinta 150 anketų, teisingai užpildytų grąžinta

134, sugadintų gražinta – 4, negražinta – 12. Anketos buvo išdalintos tolygiai po 52 abiejose pamainose ir 46 anketos buvo įteiktos darbuotojams, kurie dirba nepamainomis.

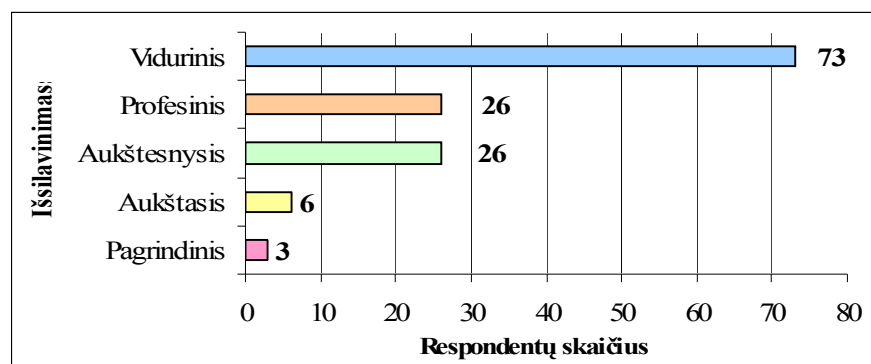
Anketoje respondentams (darbuotojams) buvo pateikti 14 klausimų jie suskirstyti į du blokus: pirmasis – demografinė dalis (lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas ir užimamos darbe pareigos), antrasis – klausimai ir teiginiai, susiję su organizacijos kultūra ir jos veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai. 6 klausimai – demografinės darbo dalies, 8 – diagnostinės darbo dalies (žr. 1 priedą).

Anketas pildė tik tie asmenys, kurie dirba AB „Pieno žvaigždės“ filiale „Mažeikių pieninė“, jų yra apie 500. Tyrimo imties dydis - 134 respondentai.

Demografiniai respondentų (darbuotojų) duomenų rezultatai:

Apklausoje iš viso buvo apklausta 87,31 proc. moterų (N=117) ir 12,69 proc. vyrų (N=17). Apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra netolygus, kaip ir pasiskirstymas pagal amžių. Jauniausias apklausoje dalyvavęs darbuotojas yra 24 metų amžiaus, o vyriausiam – 59 metai (N=6). Daugiausia apklausoje dalyvavo 40 – 49 metų asmenys, kurie sudaro 43,28 proc. (N=58) visų apklaustųjų. Respondentų amžiaus vidurkis sudaro 41,34 metus.

Vis daugiau darbdavių, suprasdami kvalifikuoto ir daug žinių turinčio darbuotojo vertę, skatina darbuotoją mokytis ir tokiu būdu tobulėti. Investicija į darbuotoją yra ne tik įmonės žmogiškųjų resursų didinimas, tačiau ir puiki priemonė darbuotojo skatinimui. Darbuotojas žino, kad yra vertinamas, todėl saugiai jaučiasi, o tai reiškia, kad gerai dirba, nesižvalgydamas į šalis (Investicija į darbuotoją, www.teisescentras.lt). Apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas įvairus (žr. 9 pav.)

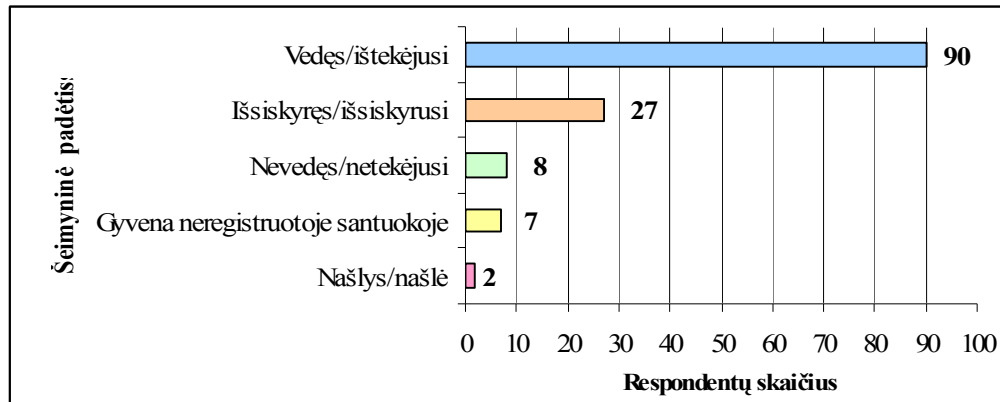


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (skaičiais), N=134

Iš gautų rezultatų matyti, kad apklausoje dalyvavę respondentai daugiausia turi vidurinį išsilavinimą ir jie sudaro 55 proc. visų respondentų (N=73). Mažiausia respondentų turi pagrindinį išsilavinimą, nes jie sudarė tik 2 proc. (N=3) ir aukštąjį išsilavinimą, kurie sudarė 5 proc. visų

apklaustųjų (N=6). Tokių darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą lėmė tai, kad apklausoje dalyvavę respondentai dirba gamybos įmonėje, anketa buvo skirta darbuotojui ir dauguma jų yra paprasti darbuotojai, neturintys pavaldinių (žr. 12 pav.); šioms pareigoms atlikti nėra būtinas aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas.

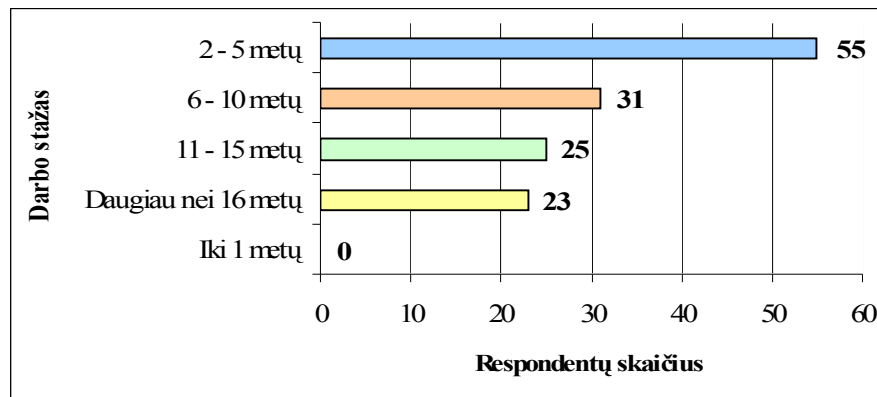
Anketinėje apklausoje darbuotojų buvo prašoma pažymėti savo šeimyninę padėtį (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (skaičiais), N=134

Gauti duomenys parodė, kad didžioji dalis respondentų, t.y. 67 proc. respondentų (N=90) yra vedę ar ištekėjusios. Rezultatai nestebina, nes įmonėje dirbančių darbuotojų amžiaus vidurkis sudaro 41,34 metus. Mažoji dalis respondentų, t.y. 2 proc. respondentų (N=2) sudaro asmenys, kurie yra našliai ir 5 proc. respondentų (N=7) gyvena neregistruotoje santuokoje. Tai galima sieti su tuo, kad apklausoje dalyvavusių 20 proc. respondentų (N=27) yra išsiskyrę ir 6 proc. respondentų (N=8) yra nevedę ar netekėjusios, todėl gali gyventi neregistruotoje santuokoje.

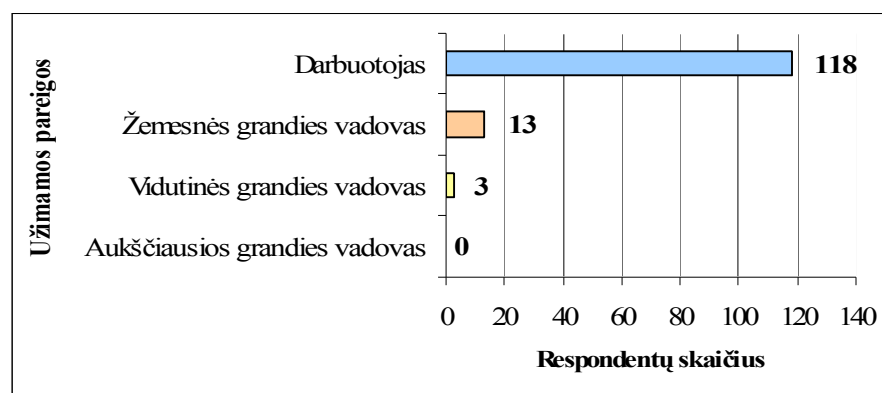
A. Jonaitytė (2007) pastebi, kad organizacijose, kurių darbuotojai jaučiasi patenkinti darbu, yra didesnis darbo produktyvumas visos organizacijos mastu. Pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo darbuotojo amžiaus, ir nuo jo lyties, išsilavinimo bei darbo stažo. Todėl taikant įvairias darbuotojų motyvavimo priemones reikėtų atsižvelgti į šiuos veiksnius (www.infoverslui.lt). Vyresniems žmonėms kur kas svarbesnis pastovus atlyginimas ir įvairios darbo garantijos. Tuo tarpu jauni, tik pradedantys dirbti žmonės labiau vertins tokius organizacijos kultūros veiksnius kaip mokymą ir tobulėjimą, pripažinimą, nes šie žmonės norės siekti karjeros, atlyginimas nebus pats svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys. Įmonėje dirbančių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (skaičiais), N=134

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų, t.y. 41 proc. apklaustųjų (N=55) įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų. 6 – 10 metų, 11 – 15 metų ir daugiau nei 16 metų įmonėje dirbančių žmonių pasiskirstė panašiai, t.y. atitinkamai 23 proc. (N=31), 19 proc. (N=25) ir 17 proc. (N=23). Apklausoje nedalyvavo nė vieno respondento, kuris organizacijoje dirba iki 1 metų. Respondentų darbo stažo vidurkis įmonėje siekia 8,5 metus, tai rodo, kad įmonėje žmonės dirba pakankamai ilgai, todėl galima tikėtis objektyvių organizacijos kultūros veiksnių, įtakančių darbuotojų motyvaciją, nustatymo tyrimo rezultatų.

Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma pažymėti užimamas pareigas organizacijoje pagal pateiktus šiuos variantus: aukščiausios grandies vadovas, vidutinės grandies vadovas, žemesnės grandies vadovas bei darbuotojas. Respondentams nereikėjo įrašyti tikslų savo užimamų pareigų dėl darbuotojų darbo laiko taupymo bei konfidencialumo. Tyrimo rezultatai pateikti 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje (skaičiais), N=134

Gauti rezultatai parodė, kad didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių respondentų t.y. net 88 proc. apklaustųjų (N=118) sudarė paprasti darbuotojai, kurie neturi pavaldinių. Daug mažesnę dalį, t.y. tik 10 proc. sudarė žemesnės grandies vadovai (meistrai) (N=13) ir 2 proc. sudarė vidutinės grandies vadovai

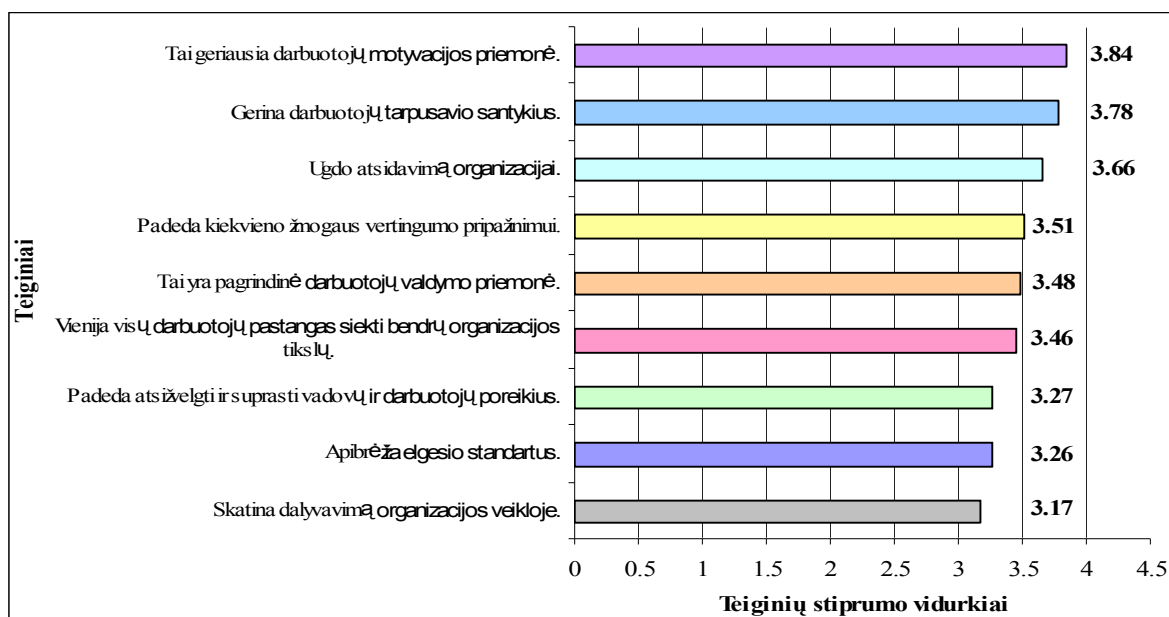
(skyrių viršininkai) (N=3). Šiuos duomenis galima susieti su tuo, kad analizuojama įmonė yra gamybos įmonė, kuri gamina maisto prekes dideliais kiekiais, todėl daugiausia dirba paprastų darbuotojų ir jiems vadovaujantys žemesnės grandies vadovai (meistrai).

3.4. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimo tyrimo rezultatai

Organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatai:

Pirmoje klausimyno „Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą“ dalyje respondentams buvo pateikti keturi klausimai (žr. 2 priedą), kurie turėjo padėti sužinoti darbuotojų nuomonę apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga, turėjo padėti iširti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas lemiančias organizacijos kultūrą bei įvertinti veiksnius turinčius daugiausiai įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai.

Pirmuoju klausimu „*Jūsų nuomone, organizacijos kultūrą reikalinga, nes:*“ darbuotojai pateikė savo nuomonę apie tai, kam reikalinga organizacijos kultūra. Respondentams reikėjo sunumeruoti 9 pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu. Taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 4 priede), gauti tokie teiginių stiprumo vidurkiai (balais) (žr. 13 pav.):



13 pav. Organizacijos kultūros reikalingumas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=134

Iš respondentų pateiktų atsakymų pastebima, kad aukščiausias balas gautas 3,84 ir jis priskiriamas **1 teiginiui**, t.y. „**Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė**“. Taigi, galima teigti, jog organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet ir pastoviai reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje. Motyvacija ypatinga tuo, kad abstrakčios motyvacijos abstrakčiam darbuotojui nėra. Skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose turi būti taikomos skirtingos priemonės. Be to motyvacija yra situacinis dalykas, t.y. kintant situacijai, ji turi kisti (Personalo motyvavimas, e-stud.vgtu.lt). Galima daryti išvadą, kad motyvacija yra labai sudėtingas procesas ir reikalauja kūrybingai derinti įvairius įgūdžius. Todėl negalima pamiršti, kad geri darbo rezultatai bus pasiekti tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinama, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Antras pagal svarbumą darbuotojams yra **6 teiginys**, t.y. „**Gerina darbuotojų tarpusavio santykius**“ ir jis gavo 3,78 balo. Šį respondentų pasirinkimą galima sieti su J. Vveinhardt ir I. Nikaitės (2008) teigimu, jog organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Organizacijos kultūra visų pirma yra bendravimas, terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystytis, tai įvertindami darbuotojai ir skyrė šiam teiginiui antrąją vietą. Galima paminėti, kad darbuotojų tarpusavio santykius gerina toks organizacijos kultūros veiksnys kaip neformali komunikacija, kurią galima skatinti per įmonės organizuojamas bendras keliones, renginius, vasaros sąskrydžius; taip pat gerina ir tradicijos, ritualai – rytinė kava, gimtadienių šventimas net ir darbiniai susirinkimai.

Gerai darbiniai santykiai įmonėje motyvuoja darbuotojus ne tik geriau dirbti, bet dirbti kartu, priimti atsakomybę, likti lojaliu kolektyvui, todėl trečiąją vietą pagal svarbumą užėmė **2 teiginys**, kuris gavo 3,66 balo, t.y. „**Ugdo atsidavimą organizacijai**“. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu pranašumu konkurencinėje kovoje. Deja, Lietuvoje L. Pečiulienės atliekamų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatai nedžiugina: Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės indeksas yra vienas žemiausių Baltijos šalyse ir Europoje (www.vaiciulis.lt). Galima daryti prielaidą, kad apklausoje dalyvavę darbuotojai šiam teiginiui skyrė trečią vietą, nes atsidavimą organizacijai jie greičiausiai sieja su skaičiavimu ir suinteresuotu racionalumu (žr. 18 pav.) - dirba įmonėje, nes naudinga, gauna darbo užmokestį arba gauna iš įmonės tai, kas darbuotojui patrauklu; taip pat gali būti siejama su emociniu prisirišimu ir įpročiu – respondentai dirba įmonėje, nes pripratę prie kolektyvo, saugu ir patogiu. Tačiau tai – nėra atsidavimas organizacijai. Šiuo atveju, darbuotojų lojalumui stiprinti įmonės vadovai turėtų sutelkti dėmesį į keletą organizacijos kultūros veiksnių,

turinčių įtakos ir darbuotojų motyvacijai: pagarbą, pasitikėjimą ir dėmesingumu grįstą bendravimą su darbuotojais; galimybes asmeniniam, profesiniam tobulėjimui; sąžiningą vadovų elgesį bei teisingą atlygį už darbą, kuris nebūtinai reiškia didelį atlyginimą.

Ketvirtas pagal svarbą respondentams yra **5 teiginys**, t.y. *„Padedą kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui“*, kuriam skirta 3,51 balas. Kiekvienas žmogus yra individas, turintis savo vertybes, savo ideologiją, savo gyvenimo filosofiją, todėl kiekvienam darbuotojui labai svarbu, kad jis įmonėje būtų pastebėtas, teisingai įvertintas ir jaustųsi reikalingas organizacijai. Šiam teiginiui respondentai skyrė aukštą įvertinimą, todėl vadovai turėtų atsižvelgti į psichologinių organizacijos kultūros veiksnių stiprinimą – bendravimą, įvertinimą, pripažinimą. E. Dijokaitė (2009) pataria, jog vienas iš motyvavimo metodų gali būti mėnesio geriausio, greičiausio, produktyviausio darbuotojų rinkimai. Galimi įvairūs paskatinamieji prizai už pasiektus rezultatus. Tai nebūtinai materialus vertingas atlyginimas, tai gali būti paprastas, bet pravartus darbo įrankis, kuris vis primintų, jog šis darbuotojas yra vienas iš tų, kuris pasiekė gerus rezultatus (www.verslosavaite.lt).

3,48 balo gavo **3 teiginys**, t.y. *„Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė“*. Galima daryti prielaidą, jog respondentai organizacijos kultūrą sieja su kontrole, valdymu, o tai reiškia, kad didelės įtakos organizacijos nariams turi vadovas, jo elgesys, asmeninės ypatybės. Pagal J. Kouzes ir B. Posner (2003) atlikto tyrimo buvo nustatyta, kad žmonės tik tuomet noriai vykdydys vadovo nurodymus, jei vadovas yra: sąžiningas, numatantis ateitį, kompetentingas ir įkvepiantis; taip pat buvo nustatyta, kad labiausia žmonės nori vadovų, kuriais galėtų pasitikėti. Patikimumas yra vadovavimo pagrindas.

Labai nežymiai nuo 3 teiginio tesiskyrė **9 teiginys**, kuris gavo tik 0,02 balu mažiau, t.y. 3,46 balo: *„Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų“*. Tai rodo, jog respondentai nelabai pritaria teiginiui, kad organizacijos kultūra skatina siekti bendrų tikslų. Šio teiginio tyrimo rezultatas tik patvirtino antram teiginiui darytą prielaidą - darbuotojai dirba įmonėje, nes naudinga, gauna darbo užmokestį arba gauna iš įmonės tai, kas darbuotojui patrauklu; pripratę prie kolektyvo, saugu ir patogiu. Tai rodo darbuotojų abejingumą, nėra lojalumo ir atsidavimo įmonei, o tai - rimtos spragos ir problemos signalas. Vadovai turėtų labai susirūpinti psichologiniais organizacijos kultūros veiksniais – bendravimu, ypač neformalia komunikacija, asmeninį ir profesinį darbuotojų tobulėjimą, vertybės, pripažinimą ir pagarbą darbuotojams.

Ketvirtas teiginys gavo 3,27 balo: *„Padedą atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius“*. I. Bučiūnienė (1996) poreikį apibūdina kaip objektyvią būtinybę, reikalaujančią patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą. Poreikis yra žmogaus aktyvumo šaltinis. Pagal gautą tyrimo rezultatą galima daryti išvadą, kad organizacijos kultūra nepadedą įmonės vadovams pažinti darbuotojų poreikius, o tai apsunkina respondentų motyvavimą

darbui. J. Čepinskienės ir I. Reinikienės (2008) teigimu, vadovai, norėdami išsiaiškinti savo darbuotojų poreikius ir tinkamai juos motyvuoti, turėtų kartą ar du per metus atlikti darbuotojų vertinimą. Šio vertinimo – pokalbio metu turėtų būti aptariama, kaip darbuotojui sekasi atlikti savo darbo užduotis, pasiekti iškeltus tikslus, pabrėžiamos stipriosios darbuotojo veiklos pusės ir numatoma, kaip darbuotojo darbas turėtų būti gerinamas ir tobulinamas ateityje. Metinio pokalbio metu galima įvertinti darbuotoją motyvuojančius veiksnius ir aptarti, kokiais būdais galima padidinti darbuotojo pasitenkinimą darbu (www.teisescentras.lt).

Darbuotojams nebuvo labai svarbus **7 teiginys: „Apibrėžia elgesio standartus“**, kuris gavo 3,26 balo. Šį tyrimo rezultatą galima paaiškinti tuo, kad elgesio standartus apibrėžia ir aiškina tokie vidiniai organizacijos kultūros veiksniai kaip taisyklės ir politika, bet ne pati organizacijos kultūra. Elgesio standartai ne visada turi būti griežtai apibrėžti įmonės vidaus teisės aktu, elgesio taisyklės dažnai yra nerašytos, o jau seniai nusistovėjusios ir priimanamos kaip savaime suprantamu dalyku.

Respondentų nuomone, organizacijos kultūra mažiausiai reikalinga tam, kad **„Skatintų dalyvavimą organizacijos veikloje“**, šiam **8 teiginiui** buvo skirta tik 3,17 balų. Tokia darbuotojų nuomonė labai nustebino, nes tai dar labiau patvirtina ir išryškina darbuotojų abejingumą organizacijai. Tam, kad sustiprintų organizacijos kultūrą, vadovai turėtų įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, suteikiant jiems galimybę priimti svarbius sprendimus, taip išryškinant ir patenkinat jų vyraujančius poreikius. Kartais neįmanoma visų darbuotojų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, bet kuriuo atveju, darbuotojas turi jaustis proceso dalimi, nes tai labai stipriai motyvuoja. Kai darbas teikia malonumą, jis atliekamas noriai ir našiai. Todėl vadovui paranku išlaikyti darbuotojo susidomėjimą darbu, nuolatos keisti užduotis, patikėti vis didesnę atsakomybę.

Apibendrinant pirmojo klausimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos kultūra įmonėje reikalinga tam, kad motyvuotų darbuotojus darbui (1 vieta), išryškėja organizacijos kultūros veiksnys – *skatinimas*, nes organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija. Apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, organizacijos kultūra taip pat reikalinga tam, kad gerintų darbuotojų tarpusavio santykius (2 vieta), nes organizacijos kultūra visų pirma yra terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystytis. Respondentų pripažinimas, jog organizacijos kultūra reikalinga tam, kad ugdo atsидavimą organizacijai, nesiejamas su lojalumu įmonei, šią nuomonę galima sieti su skaičiavimu ir suinteresuotu racionalumu - dirba įmonėje, nes naudinga, gauna darbo užmokestį arba gauna iš įmonės tai, kas darbuotojui patrauklu; taip pat gali būti siejama su emociniu prisirišimu ir įpročiu – respondentai dirba įmonėje, nes pripratę prie kolektyvo, saugu ir patogiu. Šią prielaidą patvirtina ir tai, kad respondentai skyrė tik 6 vietą teiginiui, kad organizacijos kultūra skatina siekti bendrų tikslų ir pritarė, jog organizacijos kultūra mažiausiai reikalinga, kad skatintų dalyvavimą

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

organizacijos veikloje (9 vieta). Tai rodo darbuotojų abejingumą, nėra ištikimybės ir atsidavimo įmonei, nėra susitapatinimo su organizacija, dirbama dėl pareigos, o tai - rimtos spragos ir problemos signalas.

Antroje šio bloko dalyje respondentams buvo pateikta 15 teiginių, į kuriuos reikėjo atsakyti **TAIP** arba **NE**. Šio bloko klausimai padėjo išskirti ir ištirti AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) vyraujančias išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas darbuotojų požiūriu. Tyrimo rezultatai pateikti 3 lentelėje (procentais).

3 lentelė

Vidinės integracijos problemos darbuotojų požiūriu (proc.), N=134

Teiginiai	TAIP (proc.)	NE (proc.)
Padarius klaidų galiu tikėtis pagalbos iš bendradarbių ir vadovo.	69	31
Man patinka dirbti su esamais bendradarbiais.	67	33
Esu laimingas dirbdamas šioje organizacijoje.	63	37
Man geriau sekasi dirbti komandoje nei vienam.	63	37
Aš žinau organizacijos įkūrimo istoriją.	63	37
Organizacijoje taikomos nuobaudos už neatliktas ar laiku neįvykdytas užduotis.	63	38
Jaučiuosi reikalingas šiai organizacijai.	54	46
Man yra priimtinos darbe vyraujančios taisyklės ir tvarka.	43	57
Aš visiškai pasitikiu organizacijos vadovybe.	43	57
Darbe esu įvertinamas ir apdovanojamas už pasiektus aukštus darbo rezultatus.	42	58
Organizacijoje galiu siekti ir įgyvendinti savo tikslus.	38	62
Dirbdamas šioje organizacijoje aš tobulėju ir galiu siekti karjeros.	38	62
Esu patenkintas organizacijoje vyraujančiu vadovavimo stiliumi.	38	62
Sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių darbo rezultatų.	37	63
Organizacijos vertybės atitinka mano vertybes.	34	66

Iš 3 lentelės matyti, kad apklausoje dalyvavę darbuotojai labiausiai pritaria **5 teiginiui** (69 proc.), kad „*Padarius klaidų galiu tikėtis pagalbos iš bendradarbių ir vadovo*“ ir **3 teiginiui** (67 proc.)– „*Man patinka dirbti su esamais bendradarbiais*“. Šie rezultatai patvirtina respondentų nuomonę, kad organizacijos kultūra reikalinga, nes gerina darbuotojų tarpusavio santykius (13 pav.). M. Jėčiuvienė (2006) atliktais tyrimais nustatė, kad puikių darbo rezultatų galima pasiekti, kai darbuotojai yra patenkinti pačiu darbu ir santykiais su kolegomis bei vadovais. Gerinti darbo santykius kolektyve padeda susirinkimai ir pasitarimai, darbuotojų išsakytos nuomonės bei neformali komunikacija. Galima daryti išvadą, kad draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra svarbus pagalbos, patarimų, palaikymo ir darbo kokybės šaltinis kiekvienam įmonėje dirbančiam asmeniui.

Po 63 proc. respondentų pritarimo gavo keturi teiginiai: **1 teiginys** „*Esu laimingas dirbdamas šioje organizacijoje*“, **4 teiginys** „*Man geriau sekasi dirbti komandoje nei vienam*“, **9 teiginys** „*Aš*

žinau organizacijos įkūrimo istoriją“ ir 15 teiginys „Organizacijoje taikomos nuobaudos už neatliktas ar laiku neįvykdytas užduotis“. Šiuos gautus tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, kad AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialas) yra gamybinė įmonė, kurioje paprasti darbuotojai, neturintys pavaldinių (apklausoje jų dalyvavo 88 proc.) darbą atlieka grupėse, komandose, jie yra glaudžiai susiję vienas su kitu, turi padėti vienas kitam, nors jie ir neturi progos dirbti po vieną, bet yra patenkinti tokiu darbo organizavimu. Remiantis atliktu tyrimu, galima daryti prielaidą, jog žmonės organizacijoje jaučiasi laimingi, nes yra patenkinti santykiais su darbo kolektyvu, jaučiasi saugūs, yra sveikinami įvairių švenčių progomis, gauna vertingas nepinigines dovanas (žr. 17 paveikslą).

Faktą, jog daugelis respondentų žino organizacijos įkūrimo istoriją, galima paaiškinti tuo, kad AB „Pieno žvaigždės“ yra seniai įsteigta įmonė (1998 m.), o Mažeikių pieninė susikūrė kooperaciniu būdu net 1926 metais (žr. 3.1. poskyrį), kuomet didesnė ir senesnė organizacija, tuo ji turi daugiau istorijų, mitų. Tai rodo labai stiprų organizacijos kultūrinį tinklą - apimančią pasakotojus, perduodančius informaciją ir vertybes, t. y. „neformaliąją struktūrą“.

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų pripažino, jog darbe yra taikomos drausminės nuobaudos už laiku neatliktus darbus ar užduotis. Remiantis LR Darbo kodekso šešioliktu skirsniu, AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) vadovybė nepažeidžia įstatymo, kuriame teigiama: „Darbo drausmės pažeidimas yra darbo pareigų nevykdymas arba netinkamas jų vykdymas dėl darbuotojo kaltės“ (www3.lrs.lt). Tai parodo, jog įmonėje vyrauja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – taisyklės ir politika, todėl drausminių nuobaudų taikymas – tai tvarkos ir produktyvumo užtikrinimas įmonėje.

7 teiginiui „Organizacijoje galiu siekti ir įgyvendinti savo tikslus“, 10 teiginiui „Dirbdamas šioje organizacijoje aš tobulėju ir galiu siekti karjeros“ ir 13 teiginiui „Esu patenkintas organizacijoje vyraujančiu vadovavimo stiliumi“ nepritarė po 62 proc. respondentų. Remiantis A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (www.businessballs.com), apklausoje dalyvavę respondentai neturi galimybių patenkinti savo aukščiausio poreikio – savirealizacijos, t.y. jie negali tobulėti, įgyvendinti savo tikslų ir taip suteikti naudos ne tik sau, bet ir organizacijai. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Vadovai, norėdami motyvuoti savo darbuotojus organizacijos tikslų siekimui visų pirma turėtų stiprinti organizacijos kultūros veiksnius tokius kaip mokymą ir tobulėjimą bei darbuotojų žinias, sugebėjimus. Todėl, pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), vadovai nenorėdami prarasti gerų darbuotojų, visų pirma turėtų sudaryti pavaldiniams sąlygas mokytis ir tobulėti, leisti panaudoti visą potencialą; duoti sudėtingus ir svarbius darbus, reikalaujančius visiško atsidavimo; bei skatinti ir ugdyti pavaldinių iniciatyvą, kūrybiškumą.

Darbuotojų nepatenkinimą vyraujančiu vadovavimo stiliumi galima sieti su organizacijos vadovybės nesuteikiama galimybe siekti karjeros ir savo tikslų.

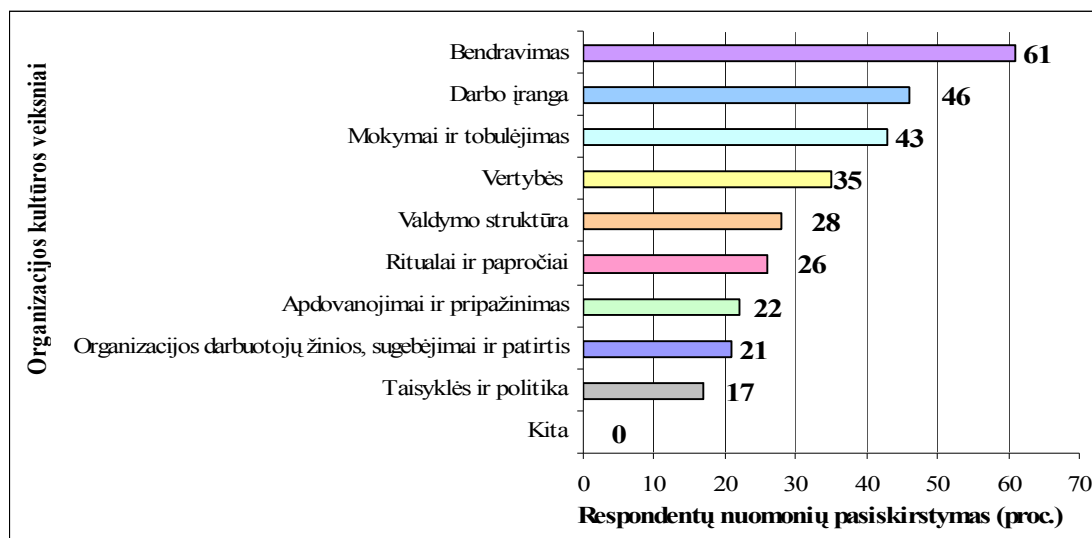
Apklausoje dalyvavę respondentai nepritarė 11 teiginiui – *„Sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių darbo rezultatų“*, kuris surinko 63 proc. LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo antrame skirsnyje nurodyta (www3.lrs.lt), kad darbdavio pareiga yra sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais. Galima daryti išvadą, kad AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) darbuotojams geros darbo sąlygos yra taip pat svarbios kaip ir gera darbo įranga, nes darbas atliekamas gamybinėse didelėse patalpose, kuriose žiemą yra labai šalta, o vasarą labai karštą, nuolat jaučiami skersvėjai ir girdimas didelis triukšmas, todėl darbuotojai labai įvertintų patogias ir geras darbo sąlygas. Šioje situacijoje išryškėja, kad darbuotojams labai svarbus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – darbo įranga; į tai vadovai turėtų labai atsižvelgti ir įvertinti, nes tai turi įtakos ne tik darbuotojų produktyvumui, bet ir jų motyvavimui.

Labiausiai darbuotojai nepritarė **6 teiginiui**, kuris surinko net 66 proc. balsų, t.y. *„Organizacijos vertybės atitinka mano vertybes“*. Tai rodo labai rimtą organizacijos vidinę problemą, nes organizacijos kultūra ir yra esminių verstybių visuma, kuri tiesiogiai veikia atskirų darbuotojų, jų grupių ar organizacijų elgseną, lemdamos jų motyvaciją ir veiklos produktyvumą. L. Šimanskienė (2001) savo straipsnyje teigia, jog varomoji kokybės sistemos jėga yra teisingai suformuotos vertybės. Jos turėtų mokyti ir skatinti žmones dirbti tik gerai. Todėl, organizacijos vadovai norėdami išlikti rinkoje, turi sustiprinti tarpusavio ryšį su darbuotojais, būtinai turi diagnozuoti organizacijoje dominuojančias vertybes, sukurti norimą vertybių skalę, esamų vertybių pagrindą ir palaipsniui ugdyti, mokyti darbuotojus priimti reikalingas vertybes.

Apibendrinant aukščiau pateiktus antrojo klausimo rezultatus galima teigti, jog AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) darbuotojams yra labai svarbus bendravimas, santykiai su bendradarbiais ir vadovu, iš kurių gali sulaukti pagalbos, patarimų ir palaikymo. Jei žmogus darbe patiria psichologinį komfortą, tai bus geri ir gamybiniai rezultatai. Organizacijoje vyrauja stiprus kultūrinis tinklas, apimantis istoriją; taip pat vyrauja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – vadovavimas, kontrolė, todėl drausminių nuobaudų taikymas rodo tvarkos ir produktyvumo užtikrinimą organizacijoje. Darbuotojų nepritarimas teiginiui, jog sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių darbo rezultatų, tai signalas vadovams, kad geros darbo sąlygos jiems taip pat svarbios kaip ir gera darbo įranga; į tai vadovai turėtų labai atsižvelgti ir įvertinti, nes tai turi įtakos darbuotojų motyvavimui. Tyrimas išryškino vieną didžiausių vidinių integracijos problemų – organizacijos vertybės. Organizacijos vadovybei yra būtina kurti vertybių skalę, esamų vertybių pagrindą, įtraukiant visus darbuotojus, kad būtų kuo geriau išsiaiškintos jų vertybės, tikslai, kad jie taptų lojalūs organizacijos

vykdomai politikai ir patys susitapatintų su organizacija, priešingu atveju – darbuotojas pasitaikius pirmai progai paliks darbovietę.

Trečiame klausime „*Kurie veiksniai daugiausiai daro įtakos Jūsų darbe vyraujančiai organizacijos kultūrai?*“ respondentams reikėjo pasirinkti 3 veiksnius iš pateiktų 9 organizacijos kultūros veiksnių (10 – palikta galimybė patiems įrašyti veiksnius), padėsiančių sužinoti vyraujančius organizacijos kultūros veiksnius. Tyrimo rezultatai pateikti 14 paveiksle (procentais).



14 pav. Veiksniai, turintys įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai (proc.), N=134

Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad net 61 proc. respondentų mano, jog AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filiale) vyraujantis organizacijos kultūros veiksnys - **bendravimas**. Ši respondentų nuomonė išryškėjo jau tyrimo pradžioje kaip motyvuojantis veiksnys (13 paveiksle ir 3 lentelėje). Tam, kad organizacijos vadovybė sustiprintų šį darbuotojų motyvą, darbuotojų tarpusavio santykius turėtų gerinti neformalia komunikacija, kurią galima skatinti per įmonės organizuojamas bendras keliones, renginius, vasaros sąskrydžius; bendravimą gerina ir tradicijos, ritualai – rytinė kava, gimtadienių šventimas net ir darbiniai susirinkimai. L. Šimanskienė (2001) teigia, jog be galo svarbus ir dažnai lemiamas, kuriant bendravimo atmosferą, yra vadovo vaidmuo. M. Jėčiuvienės (2006) teigimu, mokslininkai yra apskaičiavę, kad padaliniuose, kuriuose santykiai tarp vadovų ir darbuotojų yra prasti, darbo produktyvumas sumažėja 50 proc., o tų padalinių indėlis į bendrus įmonės veiklos rezultatus tampa 40 proc. Todėl vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, jog kreipimasis į darbuotojus vardu, įmonės rezultatų apibendrinimas bendruose susirinkimuose, pokalbiai padalinyje – tai nepakeičiami ir motyvuojantys darbui bendravimo būdai.

Antras pagal svarbą organizacijos kultūros veiksnys – tai **darbo įranga**, kuri pasirinkta 43 proc. respondentų. Analizuojama įmonė yra gamybinė, todėl darbo įranga ir buvo pasirinkta kaip svarbus veiksnys, turintis įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai tuo pačiu ir darbuotojų motyvacijai. Problema tame, kad darbuotojų netenkina sudarytos darbo sąlygos, dėl ko jie ir negali siekti aukštų darbo rezultatų (3 lentelė). Tam, kad būtų sustiprintas šis organizacijos kultūros veiksnys, organizacijos vadovybė turėtų daugiau lėšų investuoti į naujas technologijas, automašinas, darbo sąlygų gerinimą. Žmonėms labai svarbu dirbti saugioje ir stabilioje aplinkoje, kurioje garantuota tvarka, nes tai mažina nerimą ir baimę.

Mokymai ir tobulėjimas surinko 43 proc. respondentų balsų ir tai yra trečias pagal svarbą veiksnys, turintis įtakos organizacijos kultūrai, galima daryti prielaidą – kad ir darbuotojų motyvacijai (nes ji reikalinga kaip darbuotojų motyvavimo priemonė). Čia išryškėja dar viena problema, nes organizacijos vadovybė neskatina darbuotojų tobulėti ir siekti karjeros (3 lentelė). AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ kolektyvinėje darbo sutartyje 2009 metais kaip vienas svarbiausių darbo motyvaciją įtakojančių organizacijos kultūros veiksnių išskiriamas *mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas*, tačiau darbuotojams, keliantiems kvalifikaciją darbdavio siuntimu, mokamas tik vidutinis darbo užmokestis. Tai labai turi įtakos darbuotojų tobulėjimui, nes kvalifikacijos kėlimo kursai dažnai kainuoja brangiau, nei organizacijos skiriamos lėšos, neįtraukiant pragyvenimui skiriamų išlaidų. Viena pagrindinių organizacijos vadovų klaida – nesuvokimas, kad investicija į darbuotoją yra ilgalaikė ir perspektyvi, nes ji didina įmonės produktyvumą, darbuotojas turintis daugiau žinių ir patirties savo idėjomis gali dalintis su kitais darbuotojais ir tai yra labai naudinga visai organizacijai. Rekomenduočiau įmonės personalo skyriui peržiūrėti kolektyvinės darbo sutarties sąlygas, konkrečiai – mokymosi išlaidų padengimo sistemą, kuri motyvuotų darbuotojus mokytis aukštosiose mokyklose bei keltis kvalifikacijas.

Mažiausiai įtakos vyraujančiai organizacijos kultūrai turi tokie veiksniai kaip **apdovanojimai ir pripažinimas** (22 proc.), **organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai ir patirtis** (21 proc.) **bei taisyklės ir politika** (17 proc.). Galima daryti prielaidą, kad apdovanojimus ir pripažinimą organizacijos darbuotojai laiko kaip savaime suprantamą dalyką, kuris neturi įtakos organizacijos kultūrai.

Organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai ir patirtis, remiantis atliktu tyrimu, neturi įtakos organizacijos kultūrai, nes įmonės vadovybė neskatina darbuotojų tobulėti ir keltis kvalifikacijos, darbo patirtis ir sugebėjimai organizacijoje įgyjami per didėjančią respondentų darbo stažą, bet ne per mokymosi kursus.

Analizuojant tolimesnius tyrimo rezultatus pastebėta, kad taisyklės ir politika neturi įtakos organizacijos kultūrai, todėl galima teigti, kad organizacijos vadovybės pastangos didinti įmonės

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

produktyvumą per griežtų taisyklių įvedimą nukreiptos ne pačia tinkamiausia kryptimi. Darbuotojai visiškai abejingi organizacijoje vyraujančiai politikai, nuostatoms. Naudingiau ir ilgesnė organizacijos perspektyva būtų – investicija į darbuotojų žinias, sugenėjimą ir patirtį per naudingus mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo kursus.

Apibendrinant gautus trečiojo klausimo rezultatus galima teigti, kad AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) esamai organizacijos kultūrai daugiausia įtakos turi psichologiniai ir materialieji nepiniginiai organizacijos kultūros veiksniai - bendravimas, vertybės, mokymai ir tobulėjimas bei darbo įranga (darbo aplinkai). Čia mokymai priskiriami materialiam nepiniginiam motyvavimo veiksmui, nes jei organizacijos vadovybė daugiau lėšų skirtų darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui, manoma, darbuotojai neatsisakytų pasiūlymo todėl, kad tai net trečias pagal svarbą organizacijos kultūros veiksnys.

Paskutiniame klausimyno „*Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą*“ dalies klausime „**Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?**“ respondentai iš pateiktų 6 organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimais, turėjo pasirinkti po vieną jiems labiau tinkantį apibūdinimą (pasirenkant vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „Visiškai pritariu“, „Pritariu“, „Neturiu nuomonės“). Suvedant teigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Visiškai pritariu“ suteikta reikšmė +2, atsakymui „Pritariu“ – +1, atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 0; suvedant neigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Pritariu“ suteikta reikšmė -1, atsakymui „Visiškai pritariu“ – -2.

Ketvirta šio bloko dalis padėjo išanalizuoti respondentų požiūrį į vyraujančią organizacijos kultūrą. Taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 5 priede), gauti tokie rezultatai (procentais, balais) (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas (proc., balais), N=134

	Visiškai pritariu (proc.)	Pritariu (proc.)	Neturiu nuomonės (proc.)	Pritariu (proc.)	Visiškai pritariu (proc.)		Vertinimų vidurkis (balais)
Stipri	51	17	23	5	4	Silpna	1,06
Vienijanti	34	36	25	9	5	Atstumianti	0,75
Priimtina	28	33	16	10	13	Nepriimtina	0,51
Pastovi	22	33	26	14	5	Kintanti	0,54
Atvira	17	23	21	24	15	Uždara	0,04
Draugiška	39	19	10	16	16	Priešiška	0,50

4 lentelėje matyti, kad respondentai visiškai pritarė, jog darbe vyraujanti **organizacijos kultūra yra stipri** ir šis apibūdinimas surinko 51 proc. balsų, t.y. 1,06 balo. Tai vienintelis aspektas, kuriam organizacijos darbuotojai vieningai pritarė. Tai gali sieti su tuo, kad net 63 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų žino organizacijos įkūrimo istoriją; kolektyvinėje darbo sutartyje įvardijama, kad kiekvienais metais darbdavys finansuoja darbuotojų vasaros sąskrydžius į gamtą, organizuojamos kalėdinės darbuotojų vakaronės, finansiškai remiamos darbuotojų sportinės komandos, sporto ir kultūros renginiai bei gaunamo dovanėlės Kalėdų, jubiliejų, moters dienos progomis; be to vyrauja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – taisyklės ir politika. Organizacijos kultūros stiprumą įrodo ir tokie neigiami aspektai, kaip darbuotojų tikslų ir vertybių nesutapimas su vyraujančiais organizacijos tikslais ir vertybėmis, bet jos įmonėje yra žinomos ir aiškios, tačiau joms nepritariama.

Galima teigti, kad **organizacijos kultūra yra vienijanti**, nes šis apibūdinimas surinko 36 procentus respondentų balų, t.y. 0,75 balo. Šią darbuotojų nuomonę galima paaiškinti tuo, kad organizacijos kultūra vienija įmonės darbuotojus, kaip jau buvo rašoma anksčiau, nes respondentai yra laimingi dirbdami su esamais bendradarbiais, jiems geriau sekasi dirbti komandoje bei gali tikėtis pagalbos ne tik kolegų, bet ir iš vadovų.

Tyrimas parodė, kad įmonės darbuotojai nėra apsisprendę ar vyraujanti organizacijos kultūra jiems yra priimtina, ar ji pastovi, ar atvira, nes vertinimų vidurkis buvo apie 0 balų, t.y. 0,51, 0,54, 0,04 balo.

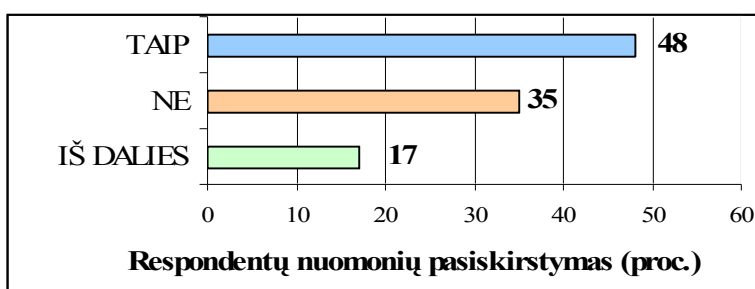
Apibendrinant gautus ketvirtojo klausimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos kultūra yra stipri ir vienijanti. Stipri dėl savo kultūrinio ryšio tinklo, tradicijų, ceremonijų ir ritualų; vienijanti dėl draugiško darbo kolektyvo, t.y. bendravimo. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) *vadovų uždavinys ir tikslas* – stengtis palaikyti esamą organizacijos kultūrą ir ją dar labiau stiprinti, įtraukiant visus organizacijos narius, išanalizuojant jų poreikius ir tikslus, atsižvelgiant į nuolatinio mokymosi programas, organizuojant motyvavimo seminarus ir išlaikant organizacijos kultūrą per nuolatinį vertybių skiepijimą, nes sėkmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje.

Išanalizavus respondentų požiūrį į darbą ir organizacijos kultūrą, apibendrinus kiekvieno klausimo išvadas, tikslinga sekančiame poskyryje pateikti darbuotojų nuomonės apie organizacijos kultūros pokyčius vertinimo tyrimo rezultatus.

3.5. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonės apie organizacijos kultūros pokyčius vertinimo tyrimo rezultatai

Antroje klausimyno „*Nuomonės apie organizacijos kultūros pokyčius vertinimas*“ dalyje pateikti klausimai apie organizacijos kultūros pokyčius turėjo padėti sužinoti ar darbuotojai norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą ir kokius veiksnius, turinčius įtakos organizacijos kultūrai labiausia norėtų keisti.

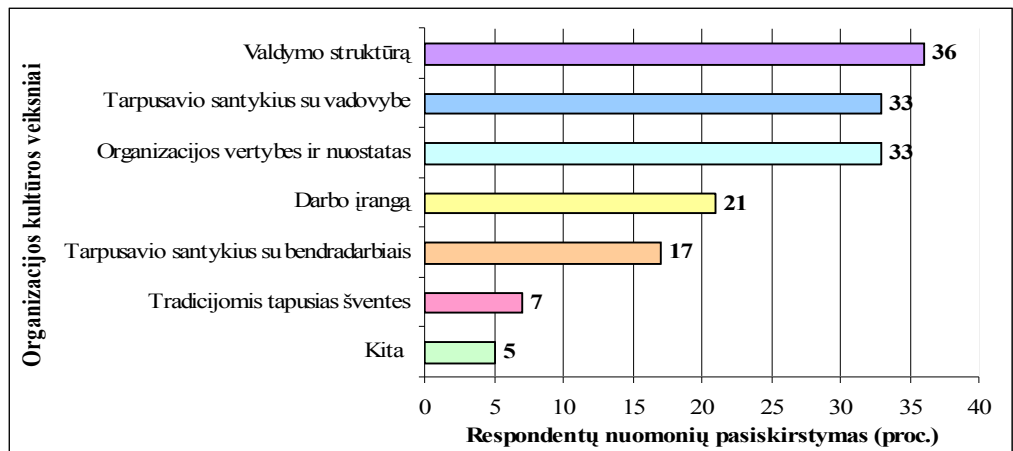
Pirmame šio diagnostinio bloko teiginyje „*Norėčiau keisti esamą organizacijos kultūrą*“ respondentams reikėjo pasirinkti vieną iš trijų pateiktų atsakymo variantų: „TAIP“, „IŠ DALIES“ arba „NE“. Tyrimo rezultatai pateikti 15 paveiksle (procentais).



15 pav. Poreikis keisti esamą organizacijos kultūrą (proc.), N=134

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad net 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą, tačiau nemažai buvo ir tokių, kuriems esama organizacijos kultūra yra priimtina ir tai pažymėjo 35 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos kultūrą norėtų keisti tie respondentai, kurių tikslai ir vertybės nesutampa su organizacijos tikslais ir vertybėmis, nepriimtinas griežtas vadovavimo stilius ir kontrolė ar negali patenkinti savirealizacijos poreikių. Tuo tarpu priimtina esama organizacijos kultūra galėtų būti tiems asmenims, kuriems svarbu yra patenkinti fiziologinius poreikius (darbo užmokestis), jiems užtenka gerų tarpusavio santykių su kolegomis arba jų tikslai ir vertybės sutampa su organizacijos tikslais ir vertybėmis, galbūt tai konservatyvūs darbuotojai, kuriems nepriimtinos naujovės.

Antrame šio bloko klausime „*Kuriuos veiksnius, turinčius įtakos organizacijos kultūrai, labiausiai norėtumėte keisti?*“ respondentai turėjo pažymėti visus jiems tinkančius variantus, iš pateiktų 6 (7 – palikta galimybė patiems įrašyti) ir tai padėjo išskirti ir išanalizuoti, kuriuos veiksnius AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojai labiausiai norėtų keisti (jeigu į pirmąjį šio bloko klausimą buvo pasirinkti atsakymai „TAIP“ arba „IŠ DALIES“). Gauti tyrimo rezultatai pateikti 16 paveiksle (procentais).



16 pav. Organizacijos kultūros veiksniai, kuriuos labiausiai reikėtų keisti (proc.), N=134

Įmonėje vyrauja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – taisyklės ir politika (3 lentelė), drausminių nuobaudų taikymas organizacijoje pripažįstamas kaip tvarkos ir produktyvumo užtikrinimas. Tačiau 16 pav. pateikti rezultatai parodė, kad 36 proc. respondentų norėtų pakeisti *valdymo struktūrą*, tai reikštų - ir vyraujantį griežtą vadovavimą, vadinasi darbuotojai norėtų daugiau laisvės ir mažiau suvaržymų, daugiau neformalaus ir tiesioginio bendravimo su vadovais (meistrais) bei pasitikėjimo. Galima teigti, kad tiriamoje organizacijoje griežtas vadovavimas turėtų būti derinamas su lankstumu ir pasitikėjimu, darbuotojams labiausiai patinka gauti informaciją tiesiogiai iš vadovų, nes perdėtas ir nepagrįstas pavaldinių kontroliavimas ir stebėjimas neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai taip pat norėtų pakeisti *tarpusavio santykius su vadovybe* bei *organizacijos vertybes ir nuostatas*, nes šie veiksniai surinko po 33 proc. respondentų balsų. Darbuotojų noras pakeisti santykius su vadovybe nenustebino, nes jau anksčiau buvo minėta, kad vyraujantis griežtas vadovavimas ir formalūs santykiai su vadovais respondentams yra nepriimtini ir būtini keisti. Organizacijoje vyraujančios vertybės nesutampa su darbuotojų nuostatomis ir vertybėmis, todėl taip pat būtina jas keisti išanalizavus respondentų poreikius ir atsižvelgiant į jų įsitikinimus ir vertybės.

Tik 17 proc. respondentų norėtų keisti *tarpusavio santykius su bendradarbiais*. Kolektyvinėje darbo sutartyje (žr. 3.2. poskyrį) įvardinti darbuotojų motyvaciją stiprinantys organizacijos veiksniai: vasaros sąskrydžiai į gamtą, kalėdinės darbuotojų vakarones, sporto ir kultūros; yra aktualūs neviesiems organizacijos nariams. Ne visi darbuotojai priklauso neformalioms darbo grupėms, todėl nevisi lankosi organizuojamuose renginiuose, galima daryti prielaidą, kad būtent šie darbuotojai ir norėtų keisti tarpusavio santykius su bendradarbiais.

Mažiausiai iš anketoje pateiktų veiksnių respondentai norėtų keisti *tradicijomis tapusias šventes*, tai pažymėjo 7 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Organizacijos kultūros puoselėjimo pastangas

geriausiai atspindi bendros tradicijos, simbolika, organizacijos istorijos žinojimas. Tradicijas galima apibrėžti kaip paveikų instrumentą, siekiant geriausio darbo rezultato ir darbuotojų motyvacijos. Todėl organizacijoje rengiamos šventės, darbuotojų susibūrimai – tai geras vadovų sprendimas stiprinti darbuotojų motyvaciją bei lojalumą organizacijai.

E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko (2006) teigimu, pokyčiai žmonėms yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais. Kitaip pokyčiams gali būti priešinamasi. Juo labiau, kad žmonių keitimasis yra pagrįstas jų pačių asmenine iniciatyva (www.vva.lt). D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) pažymi, kad tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės priimtus pokyčių sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo (www.ttvam.lt).

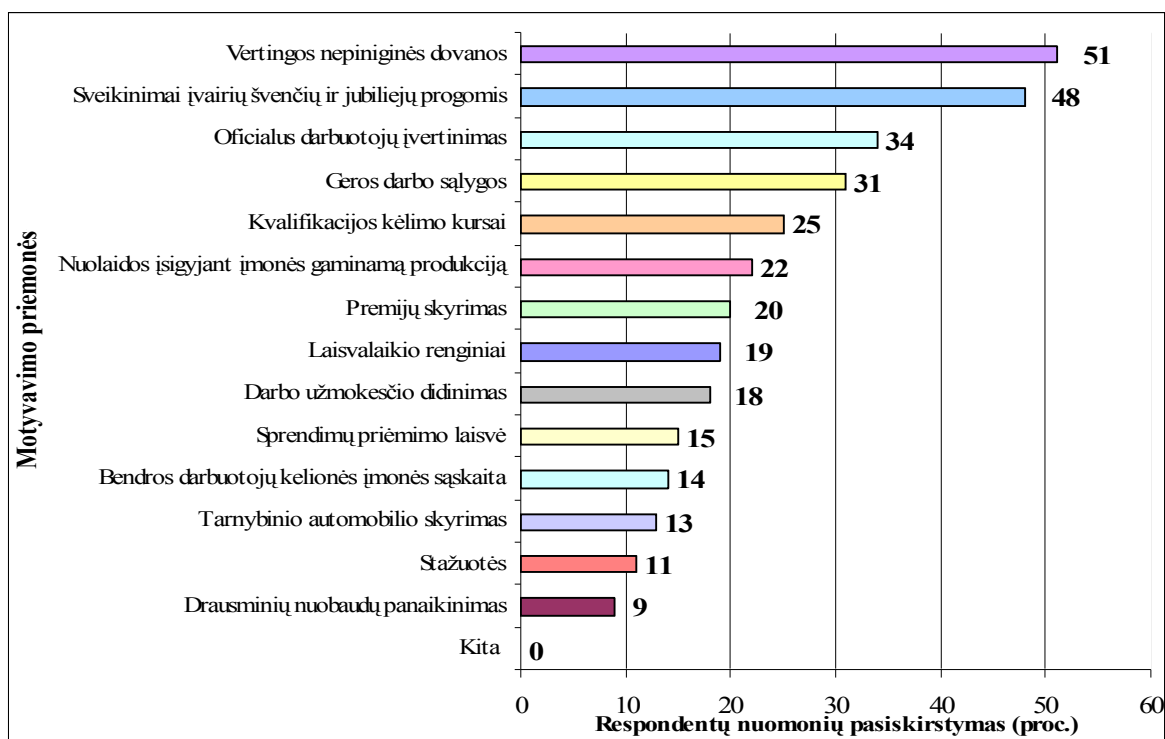
Apibendrinant antrojo diagnostinio bloko tyrimo rezultatus galima atsakyti į antrąjį darbe iškeltą probleminį klausimą - organizacijos kultūros pokyčiai darytų didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonę, organizacijos vadovai turėtų ypač atkreipti dėmesį į tokius organizacijos kultūros veiksnus kaip valdymo struktūra, santykiai su darbuotojais bei organizacijos vertybės ir nuostatos. Šie veiksniai turi būti koreguojami norint išlaikyti gerus įmonės darbuotojus, stiprinant jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai.

Brandžioje, ilgai veikiančioje organizacijoje kultūra yra labiau išsisknijusi, taikyti organizacijos kultūros veiksnių pokyčius arba pakeisti pačią organizacijos kultūrą yra kur kas sunkiau ir sudėtingiau nei naujose, neseniai įsikūrusiose organizacijose. Tačiau įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima įgyvendinti pokyčius bet kokios organizacijos kultūroje.

3.6. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimo tyrimo rezultatai

Trečia klausimyno dalis „*Nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimas*“ turėjo padėti ištirti ir pagrįsti respondentų nuomonę apie darbuotojų motyvaciją ir taip sužinoti, kurios pateiktos motyvavimo priemonės yra taikomos organizacijoje ir, kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale).

Pirmuoju klausimu „*Kurios žemiau pateiktos darbuotojų motyvavimo priemonės yra taikomos Jūsų darbe?*“ respondentai turėjo pasirinkti visus jiems tinkančius variantus iš pateiktų 14 ir pažymėti kryželiu (15 – palikta galimybė patiems įrašyti). Tyrimo rezultatai pateikti 17 paveiksle (procentais).



17 pav. Organizacijoje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės (proc.), N=134

Daugiausia respondentų pripažino ir pirma vieta atiteko **3 motyvavimo priemonei** (51 proc.), kad organizacijoje yra taikomos *vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.)*. R. Lukaitytė (2007) pastebi, kad Lietuvos įmonės vis labiau krypta į nepiniginius darbuotojų skatinimus, nes darbuotojas kartą gavęs didesnę atlyginimo dalį (priedą) prie jo labai greitai pripranta ir ateityje mažėja jo motyvacija, o nepiniginės priemonės turi didesnę išliekamąją vertę. Tačiau naudingiausia įmonėms būtų derinti pinigines ir nepinigines skatinimo priemones, nes taip galima pasiekti geresnių ir ilgalaikių rezultatų (www.vaiciulis.lt).

6 motyvavimo priemonė – sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis užėmė antrą vietą, nes surinko 48 proc. respondentų balsų. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ kolektyvinėje darbo sutartyje 2009 metais kaip vieni svarbiausių darbo motyvaciją įtakojančių organizacijos kultūros veiksnių išskiriami sveikinimai ir šventinės dovanos. Filiale vykstančių švenčių ir jubiliejų progomis, darbuotojams teikiamos dovanėlės, Moters dienos proga moterims dovanojama gėlių. Todėl galima daryti išvadą, kad organizacijos vadovybė pasirinko tinkamą motyvavimo priemonę, tačiau norėdama palaikyti ir stiprinti darbuotojų motyvaciją, neturėtų pamiršti šių tradicijų tąsą.

Trečia vieta buvo skirta **13 motyvavimo priemonei**, kuri surinko 34 proc. respondentų balsų ir tai yra *oficialus darbuotojų įvertinimas*. Oficialus darbo įvertinimas priskiriamas psichologinei motyvavimo priemonei. Pripažinimo trošksta kiekvienas. Svarbu teigiamas vadovo įvertinimas, pagarba ir pasitikėjimas, bendradarbių palaikymas. Kiekvienas nori jaustis darbuotoju, gebančiu dirbti gerai,

taip gerai, kad galėtų didžiuotis savimi, jaustis lygiaverčiais kolegomis (www.elin.lt). AB „Pieno žvaigždės“ kiekvienais metais aukso ordinais apdovanoja savo geriausius metų darbuotojus ir komandas apie tai pranešdami „Pieno žvaigždžių“ bendrovės darbuotojų ir bičiulių žurnale. Šiame žurnale taip pat yra aprašomos ilgamečių darbuotojų sėkmingos karjeros istorijos, darbuotojų laisvalaikiai, pagiriamos kruopščios ir sėkmingos darbo komandos bei aprašomi linksmi įmonės renginiai ir įvykiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad visa tai labai teigiamai ir tinkamai motyvuoja įmonės darbuotojus.

31 proc. darbuotojų balsų gavo **11 motyvavimo priemonė – geros darbo sąlygos**. Darbo įranga, kaip jau buvo minėta, yra antras pagal svarbą organizacijos kultūros veiksnys, kuris turi įtakos organizacijos kultūrai. Ilgametis įmonės vadovas Jonas Simutis sako, kad visiškai atnaujinti modernūs įrenginiai, sudarytos puikios darbo sąlygos tiek darbuotojams, tiek administracijai. Jo teigimu, „įmonės tobulėjimo kelias – tai gamybos koncentracija ir specializacija, kitaip sakant, kiekviena „Pieno žvaigždžių“ įmonė investuoja į naujų įrenginių, modernių linijų diegimą tam tikriems produktams ir jų grupėms gaminti“ (Pieno žvaigždės, 2007). Tiriama organizacija yra gamyba užsiimanti įmonė, todėl gera darbo įranga turi tiesioginės įtakos geroms darbo sąlygoms, o taip pat ir darbuotojų motyvacijai.

Nors AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojai buvo teigė, jog dirbdami šioje organizacijoje negali tobulėti ir siekti karjeros, tačiau **8 motyvavimo priemonė – kvalifikacijos kėlimo kursai**, kuri surinko 25 proc. respondentų balsų, patikslina šią darbuotojų nuomonę. 2006 metų „Pieno žvaigždžių“ žurnale buvo rašoma, kad planuojamos didžiulės finansinės investicijos į darbuotojų mokymus, profesinių stažuotių metu vadovai ir specialistai mokysis vadybos, kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos, prisidės finansai ir pažintinė informacija apie darbą su ES dokumentais. Tačiau ši investicija aktuali tik įmonės vadovams ir specialistams, o apklausoje nedalyvavo nė vieno aukščiausio lygio vadovo, tik 3 vidutinės grandies vadovai. Žurnale taip pat buvo minima, kad įmonė specialistus stažuoti siunčia ir į kitas šalis, kuriose pieno pramonė turi galias tradicijas ir kultūrą; darbuotojai ten lankosi įvairiose tarptautinėse naujausias pieno pramonės tendencijas atspindinčiose parodose, seminaruose, lankosi ir tenykštėse pieną perdirbančiose gamybose. Patikslinant gautą rezultatą, galima daryti išvadą, kad kvalifikacijos kėlimo kursus kaip egzistuojančią motyvacijos priemonę pažymėjo tik tie darbuotojai, kurie žinojo ar buvo girdėję apie organizuojamus vadovų ir specialistų stažuotes, mokymus; bei tie darbuotojai, kurie buvo paaukštinami pareigose ir būtinai turėjo keltis kvalifikaciją ar įgyti įsilavinimą reikalingą naujoms pareigoms.

10 motyvavimo priemonė – nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją užėmė šesktą vietą, nes surinko 22 proc. respondentų balsų. „Mažeikių pieninės“ filiale yra atidaryta pieno produktų, pagamintų šiame filiale parduotuvė, kurioje prekės yra daug pigesnės nei kitose parduotuvėse kainuoja

AB „Pieno žvaigždės“ produkcija, nes nėra papildomų pristatymo išlaidų, tačiau šioje parduotuvėje gali apsipirkti visi Lietuvos gyventojai, nepriklausomai kur jie dirba. Šią galimybę pigiau įsigyti įmonės gaminamą produkciją kai kurie darbuotojai suvokė kaip darbuotojų motyvavimo priemonę, todėl ir pažymėjo šį aspektą, nes jokių specialių nuolaidų įmonė savo darbuotojams netaiko.

Pereinant prie respondentų nuomonių, kad motyvavimo priemonės organizacijoje yra mažiau taikomos, tai galima paminėti **12 motyvavimo priemonę**, kuri surinko 15 proc. respondentų balsų ir tai yra **sprendimų priėmimo laisvė**. Šį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad apklausoje dalyvavo 118 darbuotojų, kurie neturi pavaldinių, todėl neturi ir galimybių laisvai priimti sprendimus, be to įmonėje egzistuoja griežtas vadovavimas ir kontrolė.

Vieną procentą mažiau, t.y. 14 proc. respondentų balsų rinko **5 motyvavimo priemonė – bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita**. Šią respondentų nuomonę galima paaiškinti tuo, kad ne visos įmonės organizuojamos išvykos ir kelionės, kurios jau tapo tradicijomis, yra už organizacijos lėšas. Dažnai darbuotojai turi padengti dalį savo lėšų. Be to, patys darbuotojai, siekdami sustiprinti tarpusavio ryšius, pabendrauti, dažnai savarankiškai organizuoja įvairias keliones savo lėšomis.

9 motyvavimo priemonė – tarnybinio automobilio skyrimas surinko dar vienu procentu mažiau respondentų balsų, t.y. 13 proc. Tai galima paaiškinti tuo, kad apklausoje daugiausia dalyvavo paprasti darbuotojai, kuriems įmonė neskiria automobilių, nes darbo automobiliai skiriami tiems asmenims, kuriems priklauso pagal užimamas pareigas: vairuotojams, tiekėjams, administracijos darbuotojams.

Stažuotės, 7 motyvavimo priemonė, surinko 11 proc. respondentų balsų. Kaip jau buvo minėta, įmonė finansines investicijas darbuotojų mokymams, profesinėms stažuotėms skiria tik vadovams ir specialistams. Galima daryti prielaidą, kad šią motyvavimo priemonę pažymėjo tie darbuotojai, kurie žino apie tokias vadovams ir specialistams organizuojamas stažuotes; arba tie, kuriems patiems teko stažuotis, kad užimtų aukštesnes pareigas.

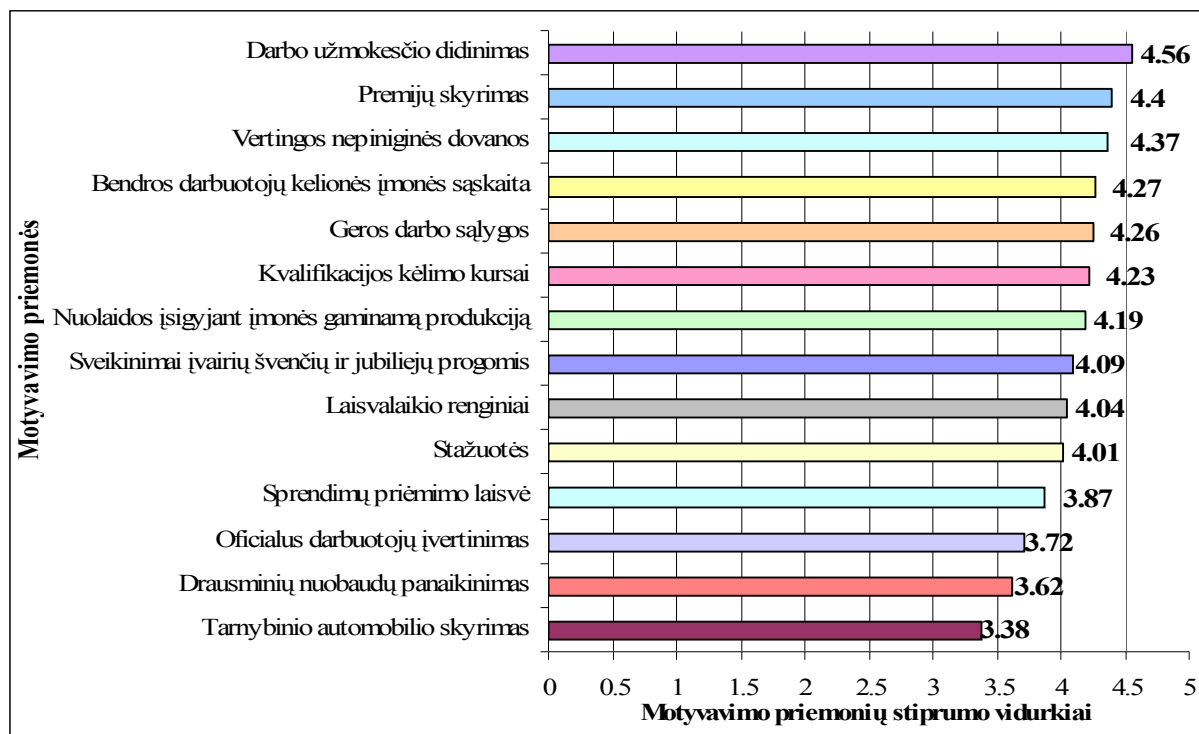
Mažiausiai, t.y. 9 proc. respondentų balsų atiteko **14 motyvavimo priemonei – drausminių nuobaudų panaikinimui**. Kadangi įmonėje egzistuoja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – taisyklės ir politika, vyrauja griežtas vadovavimas, todėl už laiku neatliktas ar neįvykdytas užduotis yra taikomos drausminės nuobaudos, kad organizacijoje būtų tvarka ir didinamas įmonės produktyvumas. Atsižvelgiant į tai, kad kai kurie respondentai vis dėlto pažymėjo šią motyvavimo priemonę, galima daryti išvadą, kad įmonėje pasitaiko atvejų, nors, kaip matyti, labai retų, kai pasigailima darbuotojų arba lanksčiau pasižiūrima į keblią situaciją ir nuobaudos panaikinamos.

Apibendrinant trečiojo diagnostinio bloko pirmojo klausimo tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijoje daugiausia yra taikomos psichologinės motyvavimo priemonės, tokios kaip darbuotojų sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis, oficialus darbuotojų įvertinimas, geros darbo sąlygos;

bei taikomas materialus nepiniginis skatinimas – vertingos nepiniginės dovanos, kuri darbuotojai pažymėjo kaip dažniausiai taikomą veiksni darbuotojų motyvavimui. Pastebima, kad organizacijos vadovų ir darbuotojų nuomonė sutampa šiuo klausimu, nes, kaip paaiškėjo anksčiau, AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) darbuotojai pirmenybę taip pat teikia psichologiniams ir materialiams nepiniginiams organizacijos kultūros veiksniams. Tačiau problema tame, kad tik vienintelis organizacijos kultūros veiksnys kaip darbo įranga (darbo aplinka) sutampa su įmonėje taikomu motyvavimo veiksniu – geromis darbo sąlygomis.

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra tinkamos, tačiau turinčios mažai įtakos esamai organizacijos kultūrai. Stiprinant organizacijos kultūrą, darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai, įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į tokius *darbuotojams* svarbius veikius kaip bendravimas, vertybės, tikslai, darbuotojų mokymai ir tobulėjimas (kvalifikacijos kėlimai ir stažuotės).

Atsakant į antroje šio bloko dalyje pateiktą klausimą „*Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos Jūsų darbe?*“ darbuotojai turėjo sunumeruoti tas pačias motyvavimo priemones, kaip ir prieš tai esančiame klausime, balais nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesvarbu (būtų neefektyvu), 5 – labai svarbu (būtų labai efektyvu). Taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 6 priede), gauti tokie rezultatai (balais) (žr. 18 pav.):



18 pav. Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu (motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=134

Trumpai apžvelgiant 18 paveiksle pateiktus rezultatus matyti, kad išryškėja materialių piniginių motyvavimo priemonių svarba. Respondentų nuomone, **1 motyvavimo priemonė**, kuri gavo didžiausią įvertinimą, t.y. 4,56 balo, būtų efektyviausia – „**Darbo užmokesčio didinimas**“. Antras pagal svarbą **2 motyvavimo priemonė**, surinkusi 4,40 balo, t.y. „**Premijų skyrimas**“. J. Žaptorius (2007) ištyręs darbuotojams mokamo darbo užmokesčio sistemų bei formų apmokestinimo principus, teigia, kad kiekvienos įmonės vadovas pirmiausia turi suprasti žmogiškųjų išteklių valdymo etapus bei naudą, suvokti darbo užmokesčio formų privalumus bei trūkumus bei darbuotojų motyvacijos reikalingumą įmonėje, jog galėtų nustatyti efektyviausią darbo užmokesčio sistemą savo įmonėje, remiantis prielaida, kad organizacijos tikslai turi sutapti su darbuotojų tikslais (images.katalogas.lt).

Trečia pagal efektyvumą darbuotojams svarbi **3 motyvavimo priemonė**, kuri gavo 4,37 balo ir tai yra materialus nepiniginis skatinimas – „**Vertingos nepiniginės dovanos**“. Pastebėta, kad vertingos nepiniginės dovanos ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją, bet ir didina pasitikėjimą savimi, darbuotojas jaučiasi įvertintas, o tai turi įtakos ir geresniems darbo rezultatams.

Ketvirta ir penkta pagal svarbą darbuotojams motyvavimo priemonės skyrėsi vos 0,01 balu ir tai yra psichologiniai organizacijos kultūros veiksniai: **5 motyvavimo priemonė** (4,27 balo) „**Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita**“ ir **11 motyvavimo priemonė** (4,26 balo) „**Geros darbo sąlygos**“. Galima daryti išvadą, kad bendros darbuotojų išvykos būtų dar efektyvesnė motyvavimo priemonė, jeigu jų būtų daugiau ir darbuotoms nereikėtų padengti dalį kelionės išlaidų, kas paaiškėjo iš 17 paveikslo. Geros darbo sąlygos įmonėje siejamos su gera darbo aplinka, gerai veikiančia, modernia ir darbo produktyvumą bei kokybę didinančia darbo įranga. Nors bendros darbuotojų kelionės ir geros darbo sąlygos įmonėje egzistuoja, tačiau šie kultūros veiksniai turi būti tobulinami tam, kad duotų didesnių rezultatų.

8 motyvavimo priemonė, kuri gavo 4,23 balo („**Kvalifikacijos kėlimo kursai**“) taip pat būtų efektyvi, jeigu ji dažniau būtų taikoma paprastiems darbuotojams, nors ne tokia efektyvi kaip darbo užmokesčio didinimas. Galima manyti, kad šią motyvavimo priemonę aukštesniais balais įvertino tie respondentai, kuriems svarbesni ir aktualesni yra savirealizacijos poreikiai, t.y. savęs realizavimas įmonėje, siekiant ne tik savo, bet ir įmonės tikslų.

Mažiau efektyvios organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės būtų tos, kurios nesurinko keturių balų, t.y.: **12 motyvavimo priemonė** „**Sprendimų priėmimo laisvė**“ (3,87 balo), **13 motyvavimo priemonė** „**Oficialus darbuotojų įvertinimas**“ (3,72 balo), **14 motyvavimo priemonė** „**Drausminių nuobaudų panaikinimas**“ (3,62 balo) ir **9 motyvavimo priemonė** „**Tarnybinio automobilio skyrimas**“ (3,38 balo). Pastebima, kad mažiausiai efektyvios motyvavimo priemonės yra psichologinės.

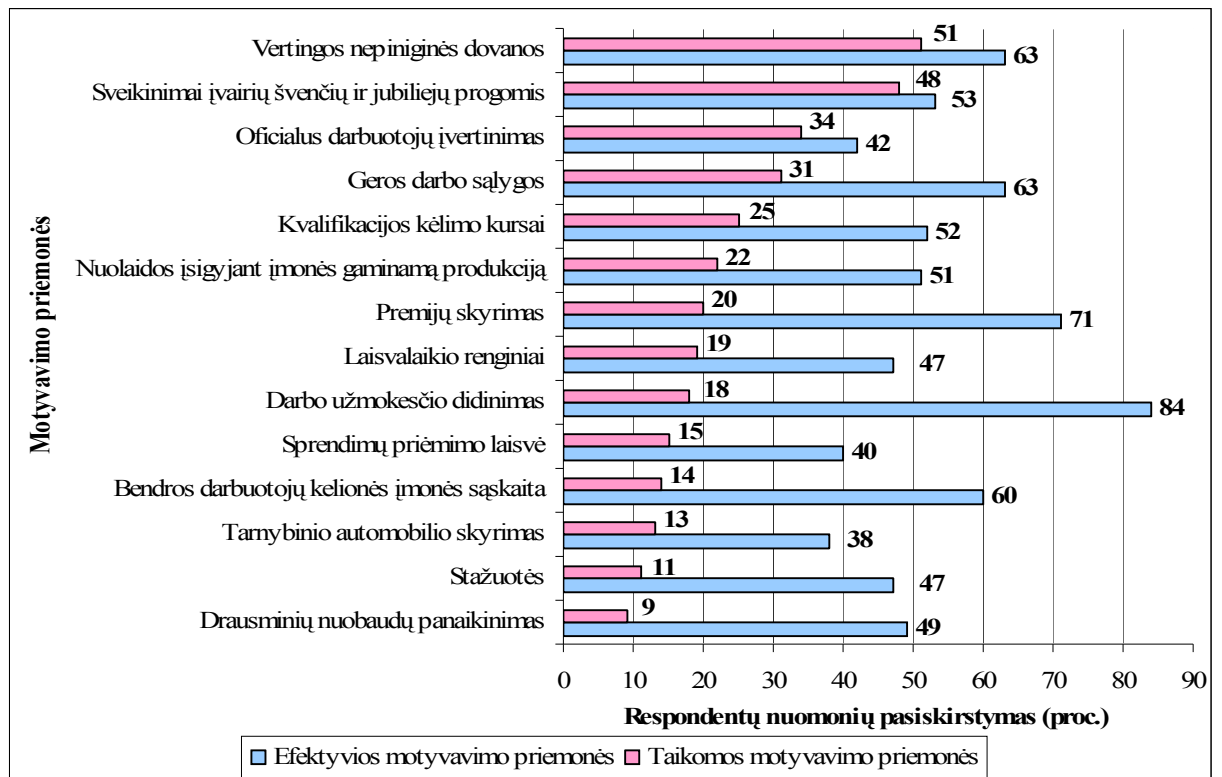
Nenuostabu, kad organizacijoje dažnai taikomos drausminės nuobaudos nedidina darbuotojų motyvacijos, tačiau remiantis apklausa jos yra būtinos dėl bendros tvarkos palaikymo. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad darbuotojai neturi didelio noro laisvai priimti sprendimus, o tam įtakos gali turėti patirties, profesinių mokymo kursų, stažuočių trūkumas. Tarnybinio automobilio skyrimas darbuotojams taip pat nepasirodė efektyvi motyvavimo priemonė, tai galima paaiškinti tuo, kad nevieni apklausoje dalyvavę respondentai turi vairuotojų pažymėjimus arba nemato būtinybės turėti darbo automobilį.

Labiausiai nustebino tai, jog **13 motyvavimo priemonė „Oficialus darbuotojų įvertinimas“** respondentams nepasirodė efektyvi. Jie nejaučia poreikio ir noro būti viešai pasveikintais ir įvertintais už darbo nuopelnus „Pieno žvaigždžių“ bendrovės darbuotojų ir bičiulių žurnale. Tai dar kartą parodo darbuotojų abejingumą savo darbui ir organizacijai. Galima daryti išvadą, kad šiam teiginiui buvo skirti mažiausi balai, nes nė vienas iš apklausoje dalyvavusių darbuotojų nebuvo deramai oficialiai pasveikintas, o taip pat ir jų bendradarbiams neteko būti įvertintais organizacijos leidžiamame žurnale.

Apibendrinant trečiojo diagnostinio bloko antrojo klausimo tyrimo rezultatus galima teigti, kad efektyviausios darbuotojų motyvacijos priemonės yra materialus skatinimas – darbo užmokesčio didinimas bei premijų skyrimas, mažiausiai efektyvus darbuotojų skatinimas psichologinėmis motyvavimo priemonėmis – drausminių nuobaudų panaikinimas, sprendimų priėmimo laisvė, oficialus darbuotojų įvertinimas; tarnybinio automobilio skyrimas – tai viena materiali nepiniginė motyvacijos priemonė, turinti mažiausiai įtakos darbuotojų skatinimui. Naudingiausia įmonei būtų derinti pinigines, nepinigines ir psichologines skatinimo priemones, nes taip galima pasiekti geresnių ir ilgalaikių rezultatų.

Siekiant kuo tiksliau ir geriau iširti antrąjį darbe išsikeltą tyrimo uždavinį, žemiau pateiktame 19 paveiksle palyginamos respondentų nuomonės - kurios motyvavimo priemonės yra taikomos jų darbe ir, kurios motyvavimo priemonės būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos jų darbe. Tai padėjo identifikuoti, kokie organizacijos kultūros veiksniai turi daugiausia įtakos joje dirbantiems žmonėms, bet ne pačiai organizacijos kultūrai bei nustatyti šių veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tam, kad būtų sulyginami 17 ir 18 paveikslo skirtingai išreikšti tyrimo rezultatai (procentais ir balais), iš antrojo klausimo **„Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos Jūsų darbe?“** 5 balų sistemos, buvo antrinki tik tie atsakymai, kuriems buvo priskiriamas tik pats aukščiausias įvertinimas 5 balai, kas reiškė – labai svarbu (būtų labai efektyvu) (žr. 6 priedą) ir paverčiama procentais. Rezultatai pateikti 19 paveiksle (procentais).



19 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo ir efektyvumo palyginimas (proc.), N=134

Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad visos organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra efektyvios, tačiau jos skirtingai motyvuoja atskirus darbuotojus, kas svarbu vadovams, nebūtinai svarbu darbuotojams.

„Darbo užmokesčio didinimas“ (84 proc.) ir „Premijų skyrimas“ (71 proc.) būtų pačios efektyviausios darbuotojų motyvavimo priemonės, tačiau tam organizacijoje skiriama nepakankamai dėmesio, nes, kaip matyti, vadovams svarbiausia atrodo taikyti „Vertingas nepiniginės dovanas“ ir „Sveikinimus įvairių švenčių ir jubiliejų progomis“. Iš šių teiginių paaiškėja tai, kad vidiniai organizacijos kultūros veiksniai - **darbo užmokestis**, **premijos** (materialūs organizacijos kultūros veiksniai), turi daugiausia įtakos darbuotojų motyvacijai. Paaiškėjo ir tai, kad fiziologiniai poreikiai darbuotojams yra svarbiausi, jie darbą vertina visų pirma kaip pajamų šaltinį, todėl materialių organizacijos kultūros veiksnių stiprinimas tikrai turėtų teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai.

J. Žaptorius (2007) teigia, kad siekiant geresnių darbo rezultatų, užsienio šalyse plačiai taikomas darbininkų, specialistų ir vadovų premijavimas. Premijos paprastai mokamos už darbuotojo pasiūlymus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti. Dažniausiai tai neviršija 1 proc. nuo dėl darbuotojo indėlio gauto pelno ar ekonomijos. Pasak žurnalistės K. Whitehorn, dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis, tačiau pinigai žmonėms svarbu tik iki tam tikro laipsnio. Kur kas

veiksmingesnė ir svarbesnė paskata yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis visą kompleksą įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams priemonių (images.katalogas.lt).

Darbuotojų motyvacijai teigiamos įtakos turi materialus nepiniginis organizacijos kultūros veiksnys - *apdovanojimai*, nes teiginys „Vertingos nepiniginės dovanos“ surinko 63 proc. respondentų balsų. Paveiksle matyti, kad šis organizacijos kultūros veiksnys yra dažniausiai taikomas darbuotojų motyvacijai didinti. Tačiau turėtų būti neužmiršta, kad už labai gerai atliktus darbus ir įvykdytas užduotis darbuotojus reikia paskatinti nematerialiomis dovanomis, tokiomis kaip kelialapiai poilsui, sporto klubų abonementai, nuolaidos įsigyjant įmonės produkciją ir pan.

Respondentų motyvacijai taip pat teigiamos įtakos turi tokie psichologiniai organizacijos kultūros veiksniai kaip *darbo įranga (darbo aplinka), ceremonijos ir įvykiai*, nes motyvavimo priemonės – „Geros darbo sąlygos“ (63 proc.) ir „Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita“ (60 proc.), pelnė aukštus respondentų įvertinimus. Atsižvelgiant į tai, kad respondentams labai svarbus yra bendravimas, kad jie laimingi dirbdami organizacijoje, nes patinka dirbti su esamais bendradarbiais, organizacijos vadovybė turėtų kuo daugiau ir dažniau organizuoti įvairias išvykas, keliones, darbuotojų vasaros sąskrydžius tik už įmonės lėšas tam, kad stiprintų darbuotojų motyvaciją. Tiriama organizacija yra gamyba užsiimanti įmone, todėl gera darbo įranga turi tiesioginės įtakos geroms darbo sąlygoms, o taip pat ir darbuotojų motyvacijai.

Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi vidinis organizacijos kultūros veiksnys – *vadovavimas* (psichologinis organizacijos kultūros veiksnys), t.y. *sprendimai, kontrolė*, nes teiginys „Sprendimų priėmimo laisvė“ suriko tik 40 proc. respondentų balsų. Todėl galima teigti, kad darbuotojams neverta skirti sudėtingas darbo užduotis, kurioms išspręsti darbuotojai turėtų savarankiškai priimti sprendimus, nes tai nedidintų darbuotojų motyvacijos. Šiai respondentų nuomonei įtakos gali turėti patirties, profesinių mokymo kursų, stažuočių trūkumas.

Remiantis vadovų nuomone, t.y. motyvavimo priemonėmis, kurios mažai taikomos darbuotojams, visiškai neefektyvu skatinti psichologinėmis priemonėmis – „Stazuotėmis“ ir „Drausminių nuobaudų panaikinimu“. Tam nevysiškai pritarė darbuotojai, nes, remiantis tyrimo duomenimis, organizacijos kultūros veiksnys – mokymai ir tobulėjimas (stazuotės), būtų efektyvi priemonė, jeigu ji dažniau būtų taikoma paprastiems darbuotojams. Tai svarbu ir aktualu respondentams, turintiems savirealizacijos poreikių, kurie nori save realizuoti, siekti ne tik savo, bet ir įmonės tikslų. Nenuostabu, kad organizacijoje dažnai taikomos drausminės nuobaudos nedidina darbuotojų motyvacijos, tačiau remiantis apklausa jos yra būtinos dėl bendros tvarkos palaikymo; jei vadovybė lanksčiau įvertintų

darbuotojų nusižengimus ir nesiimtų drastiškų priemonių, tai mažiau liktų nuskriaustų ir nelaimingų darbuotojų.

Labiausiai nustebino tai, jog psichologinis organizacijos kultūros veiksnys *pripažinimas* („Oficialus darbuotojų įvertinimas“ (42 proc.)) respondentams nepasirodė efektyvi motyvacijos priemonė, nors vadovybė mano atvirkščiai. Darbuotojai nejaučia poreikio ir noro būti viešai pasveikintais ir įvertintais, nors AB „Pieno žvaigždės“ kiekvienais metais aukso ordinais apdovanoja savo geriausius metų darbuotojus ir komandas apie tai pranešdami „Pieno žvaigždžių“ bendrovės darbuotojų ir bičiulių žurnale. Tai dar kartą patvirtina darbuotojų abejingumą savo darbui ir organizacijai. Galima daryti išvadą, kad šiam teiginiui buvo skirti mažiausi balai, nes nė vienas iš apklausoje dalyvavusių darbuotojų nebuvo deramai oficialiai pasveikintas, o taip pat ir jų bendradarbiams neteko būti įvertintais organizacijos leidžiamame žurnale.

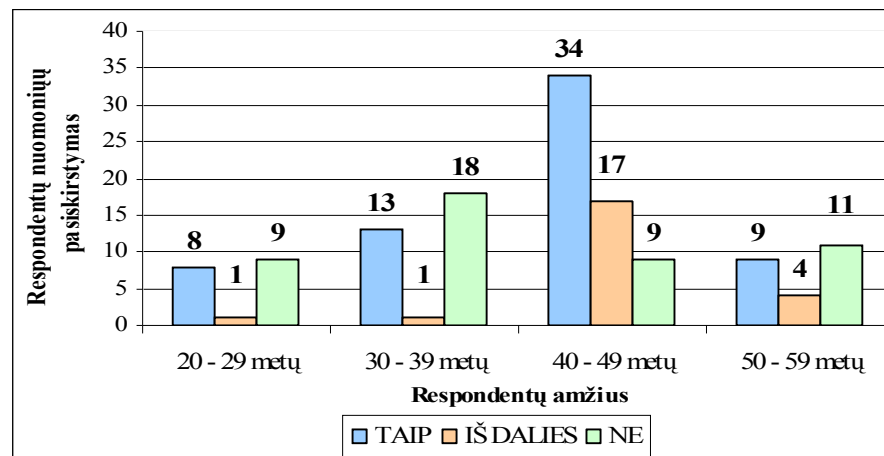
Apibendrinant 19 pav. tyrimo rezultatus galima teigti, kad daugiausia įtakos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) darbuotojams turi materialūs organizacijos kultūros veiksniai - *darbo užmokestis* ir *premijos*. Kadangi fiziologiniai poreikiai darbuotojams yra svarbiausi, todėl materialių organizacijos kultūros veiksnių stiprinimas tikrai turėtų teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Darbuotojų motyvacijai teigiamos įtakos turi materialus nepiniginis organizacijos kultūros veiksnys – *apdovanojimai* ir psichologiniai organizacijos kultūros veiksniai - *darbo įranga (darbo aplinka)*, *ceremonijos ir įvykiai*. Apdovanojimai yra dažniausiai taikoma priemonė darbuotojų motyvacijai didinti, tačiau kelialapiai poilsui, sporto klubų abonementai tik sustiprintų jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Gera darbo įranga turi tiesioginės įtakos geroms darbo sąlygoms, o taip pat ir darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į tai, kad respondentams labai svarbus yra bendravimas, jų darbo motyvacijai labai teigiamos įtakos turėtų dažnesnės darbuotojų išvykos, kelionės, vasaros saskrydžiai tik už įmonės lėšas.

Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi vidinis psichologinis organizacijos kultūros veiksnys – *vadovavimas*, t.y. *sprendimai, kontrolė*. Todėl darbuotojams neverta skirti sudėtingas darbo užduotis, kurioms išspręsti darbuotojai turėtų savarankiškai priimti sprendimus, nes tai nedidintų darbuotojų motyvacijos.

J. Žaptorius (2007) teigia, kad materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos (images.katalogas.lt).

3.7. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) organizacijos kultūros veiksnių vertinimas darbuotojų motyvacijai, priklausomai nuo respondentų demografinių charakteristikų

Analizuojant AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) organizacijos kultūros veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai, buvo svarbu nustatyti noro keisti esamą organizacijos kultūrą atsižvelgiant į demografinį požymį – respondentų amžių (skaičiais) (žr. 20 pav.).

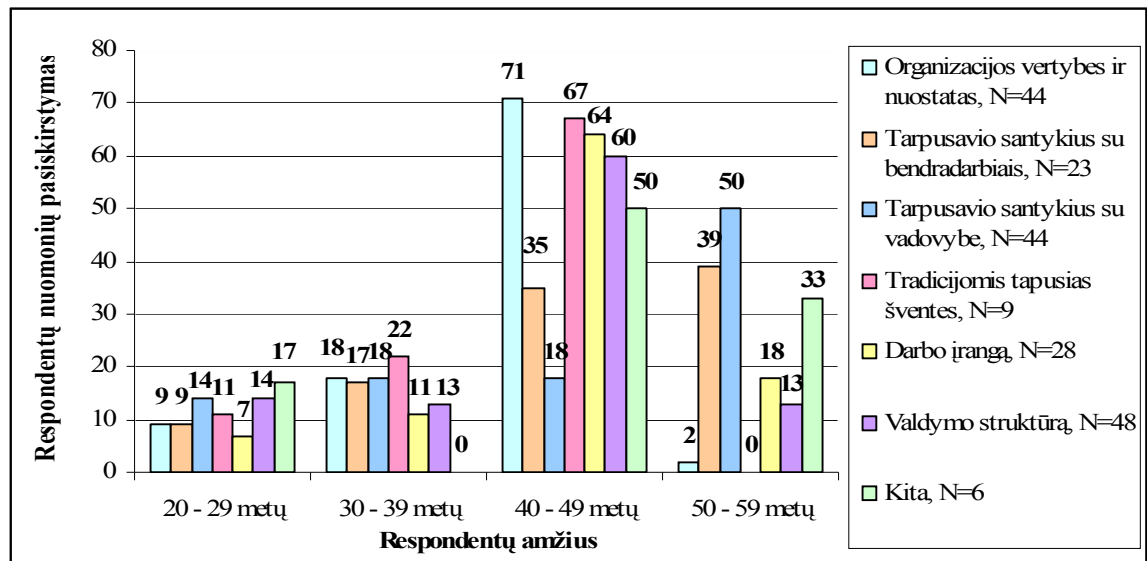


20 pav. Poreikis keisti esamą organizacijos kultūrą, atsižvelgiant į amžių (skaičiais), N=134

Atsižvelgiant į respondentų amžių, akivaizdu, kad labiausiai esamą organizacijos kultūrą nori keisti viena amžiaus grupė, tai asmenys 40 – 49 metų, iš 60 darbuotojų 34 pažymėjo atsakymą „TAIP“. Kitos trys grupės, nors ir nežymiai, tačiau daugiau pasirinko atsakymą „NE“, t.y. jie nenori keisti organizacijos kultūrą, jiems priimtina tokia, kokia šiuo metu egzistuoja. Šį tyrimo rezultatą galima paaiškinti tuo, kad daugiausia apklausoje dalyvavo 40 – 49 metų asmenys, kurie sudarė 43 proc. respondentų ir amžiaus vidurkis sudarė 41,34 metus.

Nustačius, kas pagal amžiaus grupes labiausiai nori keisti esamą organizacijos kultūrą, buvo įdomu sužinoti, kuriuos organizacijos kultūros veiksnius labiausiai darbuotojai nori keisti atsižvelgiant į tą patį demografinį požymį – respondentų amžių (procentais) (žr. 21 pav.).

Atkreipiamas dėmesys, kad darbuotojų skaičius pagal kiekvieną organizacijos kultūros veiksnio pasirinkimą lygus 100 proc. (N=100 proc.), kuris paskirstytas atsižvelgiant į amžiaus grupes.



21 pav. Organizacijos kultūros veiksniai, kuriuos labiausiai reikėtų keisti, atsižvelgiant į amžių (proc.), N=134

Tyrimo rezultatas parodė, jog skirtingose amžiaus grupėse vyrauja skirtingi poreikiai, atsižvelgiant į organizacijos kultūros veiksnius. Jauniausi (20 – 29 metų) organizacijos kultūros darbuotojai labiausiai norėtų keisti santykius su vadovybe (14 proc.) ir valdymo struktūrą (14 proc.) (neatsižvelgiant į pasirinkimą „Kita“, nes nebuvo įrašytas kultūros veiksnys); 30 – 39 metų darbuotojai – tradicijomis tapusias šventes (22 proc.); 40 – 49 metų darbuotojai – organizacijos vertybes ir nuostatas; vyriausi (50 – 59 metų) organizacijos darbuotojams – tarpusavio santykius su vadovybe. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad pagal bendrą tyrimo rezultatą (žr.16 pav.) labiausiai darbuotojai nori keisti valdymo struktūrą (N=48).

Labai įdomu buvo sužinoti, kurių motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje būtų efektyviausias atsižvelgiant į tą patį demografinį požymį – respondentų amžių, nes šis rezultatas padės sužinoti, kurie organizacijos kultūros veiksniai turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Pateiktų motyvavimo priemonių vertinimui buvo pasirinkta nuo 1 iki 5 balų vertinimo sistema (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Taikant aritmetinio vidurkio formulę (skaičiavimai pateikti 7 priede), gauti tokie rezultatai (balais) (žr. 5 lentelę).

Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į amžių (motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=134

Darbuotojų motyvavimo priemonės	20 - 29 metų	30 - 39 metų	40 - 49 metų	50 - 59 metų
Darbo užmokesčio didinimas	4.89	4.38	4.71	4.23
Premijų skyrimas	4.67	4.06	4.66	4.08
Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.)	4.67	4.22	4.41	4.23
Laisvalaikio renginiai	4.50	4.03	4.12	3.54
Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita	4.67	4.06	4.48	3.77
Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis	4.56	3.75	4.16	4.00
Stažuotės	4.56	4.09	4.29	2.96
Kvalifikacijos kėlimo kursai	4.61	4.16	4.41	3.65
Tarnybinio automobilio skyrimas	3.10	3.22	4.00	2.38
Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją	4.17	4.03	4.52	3.69
Geros darbo sąlygos	3.78	4.09	4.52	4.23
Sprendimų priėmimo laisvė	3.44	3.50	4.31	3.62
Oficialus darbuotojų įvertinimas	3.56	2.94	4.16	3.85
Drausminių nuobaudų panaikinimas	4.33	2.91	3.91	3.23

Visose amžiaus grupėse nuomonė buvo vienoda, kad efektyviausia darbuotojų motyvavimo priemonė, jeigu ji būtų taikoma organizacijoje buvo „**Darbo užmokesčio didinimas**“. Ši nuomonė pasiskirstė atitinkamai: 20 - 29 metų darbuotojai vidutiniškai skyrė 4,89 balo, 30 - 39 metų – 4,38 balo, 40 - 49 metų – 4,71 balo ir 50 - 59 metų 4,23 balo. Svarbiausias šis poreikis jauniausiems darbuotojams, tai galima paaiškinti tuo, kad jaunų žmonių yra didesni poreikiai, jie siekia įsitvirtinti gyvenime ir susikurti geresnes gyvenimo sąlygas ir pagrindą ateičiai. Šiai amžiaus grupei taip pat svarbios premijos (4,67 balo), vertingos nepiniginės dovanos (4,67 balo), bei bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita (4,67 balo).

30 - 39 metų amžiaus darbuotojams taip pat svarbi motyvavimo priemonė vertingos nepiniginės dovanos (4,22 balo); vyraujančiai amžiaus grupei - 40 - 49 metų darbuotojams svarbos premijos. Vyriausiems darbuotojams (50 - 59 metų) vertingos nepiniginės dovanos (4,23 balo) svarbios kaip ir geros darbo sąlygos (4,23 balo). Vyresni darbuotojai (40-69 metų amžiaus) labiau siekia patenkinti žemesnius poreikius, t.y. saugumo ir fiziologinius, todėl jiems svarbesnis yra didesnis darbo užmokestis ir darbo vietos garantija, nes vyresni žmonės labiau nei jaunesni įvertina savo atliekama darbą, jį siekia išsaugoti, žinodami, kad vėliau dėl amžiaus įtakos sunkiai kitą galės susirasti.

Apibendrinant lentelės rezultatus galima patvirtinti 18 paveikslo išvadą, kad efektyviausios darbuotojų motyvacijos priemonės yra materialus skatinimas – darbo užmokesčio didinimas bei premijų skyrimas, mažiausiai efektyvus darbuotojų skatinimas psichologinėmis motyvavimo priemonėmis – drausminių nuobaudų panaikinimas; tarnybinio automobilio skyrimas – tai viena

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

materiali nepiniginė motyvacijos priemonė, turinti mažiausiai įtakos darbuotojų skatinimui. Naudingiausia įmonei būtų derinti pinigines, nepinigines ir psichologines skatinimo priemones, atsižvelgiant į darbuotojų amžių ir vyraujančius poreikius.

3.8. AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) organizacijos kultūros veiksnių įtakos darbuotojų motyvacijai apibendrintas vertinimas remiantis SSGG analize ir jos strateginiai ryšiai

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė buvo atlikta analizuojant anketinės apklausos tyrimo rezultatus, remiantis AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninės“ 2009 metų kolektyvine darbo sutartimi bei bendrovės „Pieno žvaigždžių“ 2006 – 2009 metų išleistuose darbuotojų ir bičiulių žurnaluose skelbta informacija. Šis metodas gali būti naudingas didinant darbuotojų motyvaciją, planuojant organizacijos veiklą, įvardinant prioritetines organizacijos veiklas.

6 lentelė

SSGG analizė	
<i>Stiprybės</i>	
• Stipri ir vieninga organizacijos kultūra. • Įmonės vadovybė skatina darbuotojų motyvaciją nuolat pagerbdama ilgiausiai įmonėje dirbančius darbuotojus įteikiant „Metų veterano“ atminimo ženklą. • Organizacija stiprina savo darbuotojų motyvaciją ir didina įmonės produktyvumą geriausius metų darbuotojus ir komandas apdovanodami aukso ordiniais ir apie tai pranešdami „Pieno žvaigždžių“ bendrovės darbuotojų ir bičiulių žurnale. • Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.) turi teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. • Rūpinimasis darbuotojų laisvalaikio (sąskrydžiai, kalėdinės vakaronės), remiamos sporto komandos ir kiti renginiai. • Finansinė investicija į naujus įrenginius, modernių linijų diegimą tam tikriems produktams ir jų grupėms gaminti gerina darbuotojų darbo sąlygas. • Investuojama į darbuotojų bendras keliones, išvykas, sąskrydžius siekiant aukštesnės darbo ir bendravimo kultūros įmonės viduje ir aukštesnio vadybos lygio bendraujant su išore. • Investavimas į vieningą informacijos saugojimo ir paieškos sistemos įdiegimą visuose įmonės padaliniuose siekiant pagerinti vidinę komunikaciją tarp įmonės darbuotojų. • Galimybė lankytis įvairiose tarptautinėse naujausias pieno pramonės tendencijas atspindinčiose parodose, seminaruose. • Vadovams ir specialistams organizuojami įvairūs mokymai, suteikiama galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją. • Aukšta vadovų ir specialistų kvalifikacija lemia įmonės veiklos stabilumą ir organizacijos kultūros stiprumą.	
<i>Silpnybės</i>	
• Organizacijoje vyraujantys materialiosios kultūros veiksniai - darbo užmokestis ir premijos, išryškina fiziologinių darbuotojų poreikių svarbą. • Darbuotojus motyvuojantys organizacijos kultūros veiksniai (darbo užmokestis, premijos, darbo įranga, apdovanojimai, ceremonijos ir įvykiai) neatitinka su organizacijoje vadovų taikomomis motyvavimo priemonėmis (sveikinimai, įvertinimas, apdovanojimai). • Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra tinkamos, tačiau turinčios mažai įtakos esamai organizacijos kultūrai ir darbuotojų motyvacijai. • Darbuotojų asmeninės vertybės ir tikslai nesutampa su organizacijos vertybėmis ir tikslais. • Darbuotojai nėra lojalūs organizacijai, nesididžiuoja savo atliekamu darbu, atsidavimas įmonėje siejamas su skaičiavimu (darbo užmokesčiu) ir suinteresuotu racionalumu. • Darbuotojai nemato galimybių tobulėti ir patenkinti aukščiausių savo poreikių.	

• Mokymosi ir tobulėjimo finansinės investicijos skirtos tik vadovams ir specialistams, neatsižvelgiama į paprastus darbuotojus. • Darbo patirtis ir sugebėjimai organizacijoje įgyjami tik per didėjančią respondentų darbo stažą. • Net 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą. • Darbuotojai nepatenkinti vyraujančiu vadovavimo stiliumi. • Griežtas vadovavimas ir drausminių nuobaudų taikymas riboja darbuotojų laisvę ir turi neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. • Nepasitikėjimas darbuotojais ir jų neįtraukimas į įmonės valdymą. • Vyraujantys formalūs santykiai su įmonės vadovybe teikia neigiamos įtakos bendravimo kultūrai
Grėsmės
• Sugriovimas ir nesugebėjimas išlaikyti stiprios organizacijos kultūros. • Mažėjantis darbo produktyvumas dėl prastų santykių tarp įmonės vadovų ir darbuotojų. • Mažėjanti produkcijos kokybė dėl darbuotojų kvalifikacijos trūkumo. • Didėjantis darbuotojų nepasitenkinimas darbu dėl nepatenkintų vyraujančių fiziologinių poreikių darbo užmokesčio ir premijų. • Reikalingų ir perspektyvių darbuotojų praradimas. • Didėjanti darbuotojų kaita. • Dėl blogos darbuotojų informacijos sklaidimo, neigiamos nuomonės apie organizaciją susikūrimas (klientų požiūriu).
Galimybės
• Stiprinti darbuotojų motyvaciją peržiūrėti materialius organizacijos kultūros veiksniai - darbo užmokestį ir premijų mokėjimą. • Sukurti organizacijos vertybių skalę, darbuotojų vyraujančių vertybių pagrindu. • Peržiūrint organizacijoje taikomą mokymosi išlaidų padengimo sistemą, skatinti darbuotojus mokytis ir tobulėti. • Per bendravimo kultūrą stiprinti darbuotojų motyvaciją darbui. • Palaikyti esamą stiprią organizacijos kultūrą ir ją dar labiau stiprinti įtraukiant visus organizacijos narius, • Per stiprią organizacijos kultūrą, siekiamybę AB „Pieno žvaigždės“ padaryti tarptautine bendrove.

Remiantis SSGG analizės lentelė galima pateikti strateginius ryšius, kurie būtų naudingi planuojant organizacijos veiklą, įvertinat organizacijos kultūros veiksniai turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai:

Galimybių įgyvendinimas grėsmėms išvengti:

1. Turėtų būti ištirta materialioji organizacijos kultūra atsižvelgiant į skatinimą individualiomis premijomis, įvertinant darbuotojų darbą ne pagal planą, ne tuomet, kai premijas gauna visi, o tuomet, kai darbuotojas pasiekė gerų darbo rezultatų. Už sąžiningai atliktą darbą būtinas nuoširdus pagyrimas, tai didelis emocinis pastiprinimas kiekvienam darbuotojui.
2. Taikyti psichologines motyvavimo priemones, tobulinti bendravimo kultūrą. Motyvavimas vien materialiais organizacijos kultūros veiksniais nebus veiksmingas, būtina prijungti ir psichologinius organizacijos kultūros veiksniai. Vadovai turėtų keisti savo bendravimą su pavaldiniais, labiau kurti neformalius santykius, rodyti iniciatyvą formuojant darbo grupes.
3. Pasinaudojant galimybe AB „Pieno žvaigždės“ padaryti tarptautine bendrove, stiprinti vidinius organizacinės kultūros veiksniai: lojalumą organizacijai, pasitenkinimą darbu, toleranciją darbuotojų saviraiškai, asmeniniam tobulėjimui.

4. Norint išlaikyti gabius ir įmonei reikalingus darbuotojus būtina atsakingai išanalizuoti asmenines darbuotojų vertybes ir tikslus, nes kuo daugiau darbuotojų pripažįsta tas pačias organizacijos vertybes ir tikslus, tuo stipresnė ir priimtinesnė tampa pati organizacijos kultūra.

Stiprybių panaudojimas silpnybėms šalinti:

1. Darbuotojų asmeninių vertybių pažinimui ir jų tikslų išsiaiškinimui, organizacijos vadovai turėtų dažniau organizuoti bendras darbuotojų keliones, išvykas į gamtą ar įvairius konkursus.
2. Darbo produktyvumui didinti įtraukti darbuotojus į įmonės valdymą. Kartais neįmanoma visų darbuotojų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, bet kuriuo atveju, darbuotojas turi jaustis proceso dalimi, nes tai labai stipriai motyvuoja. Todėl vadovui paranku išlaikyti darbuotojo susidomėjimą darbu, nuolatos keisti užduotis.
3. Skatinant darbuotojų lojalumą, labiau išryškinant įmonės tradicijas ir ceremonijas, stiprinti bendravimo kultūrą per neformalius darbdavio ir darbuotojo santykius.
4. Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra neefektyvios ir būtina jas koreguoti, nes įmonėje darbuotojai nemato galimybių tobulėti ir patenkinti aukščiausių savo poreikių, tai parodo vyraujantys fiziologiniai poreikiai. Todėl būtina darbuotojus labiau įtraukti į finansuojamas mokymosi programas, paprastus darbuotojus skatinti lankytis tarptautinėse pieno pramonės seminaruose, parodose už bendrovės lėšas.

Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:

1. Organizuoti vadovų ir specialistų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo kursus, įtraukiant ir paprastus darbuotojus, taip didinti darbuotojų darbo patirtį ir įgūdžius. Be to, siunčiant darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus darbdavio liepimu, jam mokėti didesnę atlyginimą nei vidutinį darbo užmokestį
2. Norint išsaugoti stiprią organizacijos kultūrą, vadovai turėtų įtraukti visus organizacijos narius, išanalizuojant jų poreikius ir tikslus; daugiau investuoti į naujus įrenginius, modernių linijų diegimą tam tikriems produktams ir jų grupėms gaminti; dažniau pagerbti ilgiausiai įmonėje dirbančius ir geriausius metų darbuotojus įteikiant vertingas nepinigines dovanas, nes sėkmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje.

IŠVADOS

Teorinės darbo dalies išvados:

Nors nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacijos kultūros samprata, tačiau galima teigti, kad organizacijos kultūra - tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami įmonės tikslai. Jos esmę apibrėžia tam tikri simboliai, istorijos, mitai, ji pasireiškia per tradicijas, ritualus ir ceremonijas, tai susiformavusios vertybės ir normos, kurios atspindi visos organizacijos narių bendras nuostatas, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų, patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius ir didintų motyvaciją darbui. Organizacijos kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad reikia pastoviai reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei išorinėje aplinkoje.

Motyvivimo priemonių įvairovė šiandien yra labai didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai materialinių, nematerialinių ir psichologinių motyvavimo priemonių deriniai, priklausomai nuo to, kas įmonės darbuotojams darbe yra svarbiausia.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) pažymi, jog naujomis rinkos sąlygomis organizacijoms būtina keistis: keisti struktūrą, mikroklimatą, organizacijos kultūrą bei motyvavimą. Organizacijos kultūros pokyčius negalima palikti savieigai, nes organizacijos kultūra – tai pačios organizacijos išlikimo garantas staigiai besikeičiančioje aplinkoje. Organizacijos kultūros pokyčiai turi būti sąmoningai, tačiau labai jautriai reguliuojamas sociopsichologinis procesas. Tai žymiai sudėtingesnis procesas už technologinių ar politinių pokyčių procesus, todėl reikalauja nuoseklumo, kantrybės, kompromiso taktikos naudojimo.

Praktinės darbo dalies išvados:

Iš respondentų pateiktų atsakymų buvo nustatyta, kad organizacijos kultūra įmonėje reikalinga tam, kad motyvuotų darbuotojus darbui (1 vieta) ir, kad gerintų darbuotojų tarpusavio santykius (2 vieta). Respondentų pripažinimas, jog organizacijos kultūra ugdo atsidavimą organizacijai, nesiejamas su lojalumu įmonei, ši nuomonė siejama su skaičiavimu ir suinteresuotu racionalumu bei su emociniu prisirišimu ir įpročiu. Tai patvirtina respondentų skirta tik 6 vieta teiginiui, kad organizacijos kultūra skatina siekti bendrų tikslų ir pritarė, jog organizacijos kultūra mažiausiai reikalinga, kad skatintų dalyvavimą organizacijos veikloje (9 vieta).

AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) darbuotojams labai svarbus bendravimas, santykiai su bendradarbiais ir vadovu. Jei žmogus darbe patiria psichologinį komfortą, tai bus geri ir gamybiniai rezultatai. Organizacijoje vyrauja stiprus kultūrinis tinklas, apimantis istoriją; taip pat

vyrauja stiprus vidinis organizacijos kultūros veiksnys – vadovavimas, kontrolė, todėl drausminių nuobaudų taikymas rodo tvarkos ir produktyvumo užtikrinimą organizacijoje.

Tyrimas išryškino vieną didžiausių vidinių integracijos problemų – organizacijos vertybės, kurios nesutampa su individualiomis darbuotojų vertybėmis.

Tyrimu nustatyta, kad esamai organizacijos kultūrai daugiausia įtakos turi psichologiniai ir materialieji nepiniginiai organizacijos kultūros veiksniai - bendravimas, vertybės, mokymai ir tobulėjimas bei darbo įranga (darbo aplinkai). Mokymai priskiriami materialiam nepiniginiam motyvavimo veiksmui, nes jei organizacijos vadovybė daugiau lėšų skirtų darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui, darbuotojai neatsisakytų, nes tai net trečias pagal svarbą organizacijos kultūros veiksnys.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad organizacijos kultūra yra stipri ir vienijanti. Stipri dėl savo kultūrinio ryšio tinklo, tradicijų, ceremonijų ir ritualų; vienijanti dėl draugiško darbo kolektyvo.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad net 48 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų keisti esamą organizacijos kultūrą ir šie pokyčiai darytų didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filialo) darbuotojų nuomonę, organizacijos vadovai turėtų ypač atkreipti dėmesį į tokius organizacijos kultūros veiksmus kaip valdymo struktūra, santykiai su darbuotojais bei organizacijos vertybės ir nuostatos. Šie veiksniai turi būti koreguojami norint išlaikyti gerus įmonės darbuotojus, stiprinant jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai.

Organizacijoje daugiausia yra taikomos psichologinės motyvavimo priemonės, tokios kaip darbuotojų sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis, oficialus darbuotojų įvertinimas, geros darbo sąlygos; bei taikomas materialus nepiniginis skatinimas – vertingos nepiniginės dovanos, kuri darbuotojai pažymėjo kaip dažniausiai taikomą veiksmą darbuotojų motyvavimui. Mažiausiai taikoma - drausminių nuobaudų panaikinimas.

Anketinė apklausa parodė, kad daugiausia įtakos AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ darbuotojams turi materialūs organizacijos kultūros veiksniai - darbo užmokestis ir premijos. Kadangi fiziologiniai poreikiai darbuotojams yra svarbiausi, todėl materialių organizacijos kultūros veiksmų stiprinimas turės teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Teigiamos įtakos turi ir materialus nepiniginis organizacijos kultūros veiksnys – apdovanojimai ir psichologiniai organizacijos kultūros veiksniai - darbo įranga (darbo aplinka), ceremonijos ir įvykiai. Apdovanojimai yra dažniausiai taikoma priemonė darbuotojų motyvacijai didinti, tačiau kelialapiai poilsui, sporto klubų abonementai tik sustiprintų jų įtaką darbuotojų motyvacijai. Gera darbo įranga turi tiesioginės įtakos geroms darbo sąlygoms, o taip pat ir darbuotojų motyvacijai. Atsižvelgiant į tai, kad respondentams labai svarbus yra

bendravimas, jų darbo motyvacijai teigiamos įtakos turėtų dažnesnės darbuotojų išvykos, kelionės tik už įmonės lėšas.

Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi vidinis psichologinis organizacijos kultūros veiksnys – vadovavimas, t.y. sprendimai, kontrolė. Todėl darbuotojams neverta skirti sudėtingas darbo užduotis, kurioms išspręsti darbuotojai turėtų savarankiškai priimti sprendimus, nes tai nedidintų darbuotojų motyvacijos.

Atliktu tyrimu nustatyta, kad esamą organizacijos kultūrą nori keisti viena amžiaus grupė, tai asmenys 40 – 49 metų, jų apklausoje dalyvavo daugiausia, tai ir lėmė tyrime vyraujančią nuomonę. Skirtingos amžiaus grupės nori keisti skirtingus organizacijos kultūros veiksnius: jauniausi (20 – 29 metų) darbuotojai labiausiai norėtų keisti santykius su vadovybe (14 proc.) ir valdymo struktūrą (14 proc.); 30 – 39 metų darbuotojai – tradicijomis tapusias šventes (22 proc.); 40 – 49 metų darbuotojai – organizacijos vertybes ir nuostatas; vyriausi (50 – 59 metų) organizacijos darbuotojams – tarpusavio santykius su vadovybe.

Visose amžiaus grupėse nuomonė buvo vienoda, kad efektyviausia darbuotojų motyvavimo priemonė, jeigu ji būtų taikoma organizacijoje tai „Darbo užmokesčio didinimas“. 20 – 29 metų amžiaus grupei taip pat svarbios premijos, vertingos nepiniginės dovanos bei bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita (4,67 balo); 30 - 39 metų darbuotojams - vertingos nepiniginės dovanos; vyraujančiai amžiaus grupei - 40 - 49 metų darbuotojams svarbos premijos. Vyriausiems darbuotojams (50 - 59 metų) vertingos nepiniginės dovanos svarbios kaip ir geros darbo sąlygos.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atliktais AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ darbuotojų motyvacijai įtakos turinčių organizacijos veiksnių tyrimo rezultatais, vadovams rekomenduojama *peržiūrėti materialius organizacijos kultūros veiksnius, apimančius darbo užmokestį ir premijų mokėjimą*. Darbdaviai visų pirma savo darbuotojams turėtų kelti atlyginimus, kad patenkintų fiziologinius jų poreikius. Taip pat turėtų būti atsižvelgta į skatinimą individualiomis premijomis, įvertinant darbuotojų darbą ne pagal planą, ne tuomet, kai premijas ar dovanėles gauna visi, o tuomet, kai darbą atliko geriau, nei kiti ar pasiekė gerų darbo rezultatų.

Organizacijos vadovybei rekomenduojama *kurti vertybių skalę, esamų vertybių pagrindu*, įtraukiant visus darbuotojus, kad būtų kuo geriau išsiaiškintos jų individualios vertybės ir nuostatos, priešingu atveju – darbuotojas pasitaikius pirmai progai paliks darbovietę. Personalo skyrius galėtų parengti anonimines vertybių vertinimo anketas, kuriuose darbuotojas nurodytų: kokios yra jiems svarbiausios individualios vertybės, kokios jiems svarbios įmonėje vyraujančios vertybės ir kokia jų įtaka darbo motyvacijai. Tai pakeltų darbuotojų savivertę bei lojalumą organizacijai.

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje atsidavęs, lojalus personalas tampa svarbiausiu pranašumu konkurencinėje kovoje. Todėl įmonės vadovai būtinai turėtų *stiprinti darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai* sutelkiant dėmesį į organizacijos kultūros veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai: pagarbą, pasitikėjimą ir dėmesingumą grįstą bendravimą su darbuotojais – organizuoti daugiau išvykų į gamtą, sąskrydžius, bendras keliones, linksmus konkursus; galimybes asmeniniam, profesiniam tobulėjimui - galėtų apmokėti kursų, įvairių seminarų išlaidas; sąžiningą vadovų elgesį bei teisingą atlygį už darbą, kuris nebūtinais reikiama didelį atlyginimą. Įmonės vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų fiziologinių poreikių svarbą, darbuotojų lojalumui didinti galėtų apmokėti kuro, telefoninių pokalbių sąskaitas arba tiesiog skirti mobiliuosius telefonus su nustatymu pinigų limitu prakalbėjimui per mėnesį; apmokėti darbuotojų draudimą.

Įmonės personalo skyriui rekomenduojama *peržiūrėti kolektyvinės darbo sutarties sąlygas, konkrečiai – mokymosi išlaidų padengimo sistemą*, kuri motyvuotų darbuotojus mokytis aukštosiose mokyklose bei keltis kvalifikacijas. Nors darbuotojams suteikiama galimybė keltis kvalifikaciją darbdavio siuntimu, tačiau tuo metu yra mokamas tik vidutinis darbo užmokestis. Vadovybė galėtų apmokėti bent 80 proc. mokymosi išlaidų, labiau pasitikėti savo darbuotojais ir juos skatinti mokytis, taip išsaugant įmonei reikalingus ir perspektyvius darbuotojus.

AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninė“ filialo) vadovų vienas pagrindinių uždavinių ir tikslų – *stengtis palaikyti esamą stiprią organizacijos kultūrą ir ją dar labiau stiprinti*, įtraukiant visus

Reda GYKARAITĖ. Organizacijos kultūros veiksnių įtaka AB "Pieno žvaigždės" darbuotojų motyvacijai

organizacijos narius, išanalizuojant jų poreikius ir tikslus, atsižvelgiant į nuolatinio mokymosi programas, organizuojant motyvavimo seminarus ir išlaikant organizacijos kultūrą per nuolatinį vertybių skiepijimą, nes sėkmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje.

LITERATŪRA

1. AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Mažeikių pieninė“ kolektyvinė sutartis. (2004). Mažeikiai.
2. Andriuščena, J. (2008). *Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai, Nr. 12 (I)* [Internete]. [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/vadyb/lt/18196>>.
3. *Anketavimas* [Internete]. [žiūrėta 2008-09-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.spinter.lt/lt/pages/118.html>>.
4. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.
5. Aženeckaitė, G. (2006). *Darbuotojų lojalumas: ko nori darbuotojai?* [Internete]. [žiūrėta 2007-02-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.erra.lt/index.php?module=News&id=cntnt01&cntnt01action=detail&cntnt01articleid=58&cntnt01lang=LT&cntnt01returnid=59>>.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
8. *Bendravimas ir bendradarbiavimas*. (2009) [Internete]. [žiūrėta 2010-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.elin.lt/lt/naujienos/naujienos/bendrauti_ir_bendradarbiauti>.
9. Beresnevičiūtė V., Kadziauskas G., Diržys R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. (2006) [Internete]. [žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
10. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Brausch, J. M. (2010). *Leadership in Times to Change* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=107&sid=27a3b2a7-e24e-464e-a5a2-967b03e520cd%40sessionmgr114>>.
12. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
13. *Cultural diversity & negotiations - a global perspective* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.laynetworks.com/Cultural-Diversity-Negotiations1.htm>>.
14. Čepinskienė, J., Reinikienė, I. (2008). *Metinis darbuotojų vertinimo pokalbis arba kaip atskleisti visas darbuotojų galimybes* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/METINIS_DARBUOTOJU_VERTINIMO_POKALBIS_ARBA_KAIP_ATSKLEISTI_VISAS_DARBUOTOJU_GALIMYBES>.

15. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 43.
16. Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. *Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.104/search?q=cache:XOtJhfIhOwQJ:www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm+Darbuotoj%C5%B3+motyvavimo+priemoni%C5%B3+C4%AFvairov%C4%97+%E2%80%93+teorinis+aspektas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a.
17. Dereškevičius, A. *Konsultavimo tarnybų įvaizdžio formavimą lemiantys veiksniai* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Dereskevicius%20Arunas.pdf.
18. Dijokaitė, E. (2009). *Motyvacija darbuotojams* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-29]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pF-3l9GbAJ0J:www.verslosavaite.lt/index.php/Psichologo-konsultacijos/Psichologo-konsultacija.-Motyvacija-darbuotojams.html+Vienas+i%C5%A1+motyvavimo+metod%C5%B3+gali+b%C5%ABti+m%C4%97nesio+geriausi%C5%B3,&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.
19. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.
20. Fuller, J. N. *The Leader's Role in Strategy* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t4h63FbONfcJ:gbr.pepperdine.edu/052/strategy.html+Richard+Randall+organization%E2%80%99s+vision+and+goals&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.
21. Ginevičius R., Sūdžius V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
22. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijos vadyba*. Vilnius: Technika.
23. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
24. *Investicija į darbuotoją* [žiūrėta 2010-04-20]. Prieiga per internetą: http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/INVESTICIJA_I_DARBUOTOJA.
25. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. Vilnius: Tvermė.

26. Hansen, R. S., Hansen, K. *What Do Employers Really Want? Top Skills and Values Employers Seek from Job - seekers* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QO7JyUY9FX4J:www.quintcareers.com/job_skills_values.html+Employers+skills&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.
27. Hickson, D.J. and oth. (1971). *A strategic contingencies theory of intraorganizational power*. *Administrative science quarterly*, 16.
28. Hutchin, T. (2001). *Achieving strategical change* [Internete]. [žiūrėta 2009-05-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.constraintmanagement.co.uk/PDF/Strategic%20Change%20Paper.pdf>>.
29. Jaishree, S. (2003). *Organizational Culture, Motivation and Performance* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VIFPkPsuvi8J:www.scribd.com/doc/17646790/ORGANIZATIONAL-CULTURE-MOTIVATION-AND-PERFORMANCE+organization+culture+factor+motivation&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>>.
30. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
31. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38.
32. Jonaitytė, A. (2007). *Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-25]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.132/search?q=cache:Pe_30qp28icJ:www.infoverslui.lt/index.php%3Fcid%3D1087%26new_id%3D1089+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.
33. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
34. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucijus.
35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-11]. Prieiga per internetą: <http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t4/vta_20094_5.pdf>.
37. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
38. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

39. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje* [Internete]. [žiūrėta 2010-03-04]. Prieiga per internetą: http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf.
40. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
41. *Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*. 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926 [Internete]. [žiūrėta 2010-05-09]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334.
42. *Lietuvos Respublikos darbuotojų darbo ir sveikatos įstatymas*. 2003 m. liepos 1 d. Nr. IX-1672 [Internete]. [žiūrėta 2010-05-09]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=244880.
43. Lukaitytė, R. (2007). *13 – asis atlyginimas – atgyvena, bet priedai ir koncertai – dabartis* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/13-asis-atlyginimas-atgyvena-bet-priedai-ir-koncertai-dabartis.html>.
44. Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behavior. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 32.
45. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
46. Luobikienė, I. (2005). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
47. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene. Autorizuota medžiaga kursams*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
48. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4.
49. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34.
50. Marčenyte – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
51. Martišius, V. *Psichologinės kultūros pokyčių reikšmė visuomenėje A. Paškaus požiūriu valdymui* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://www.iseivijosinstitutas.lt/get.php?f.267>.
52. *Maslow's Hierarchy of needs* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-19]. Prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>.
53. McNamara, C. *Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:->

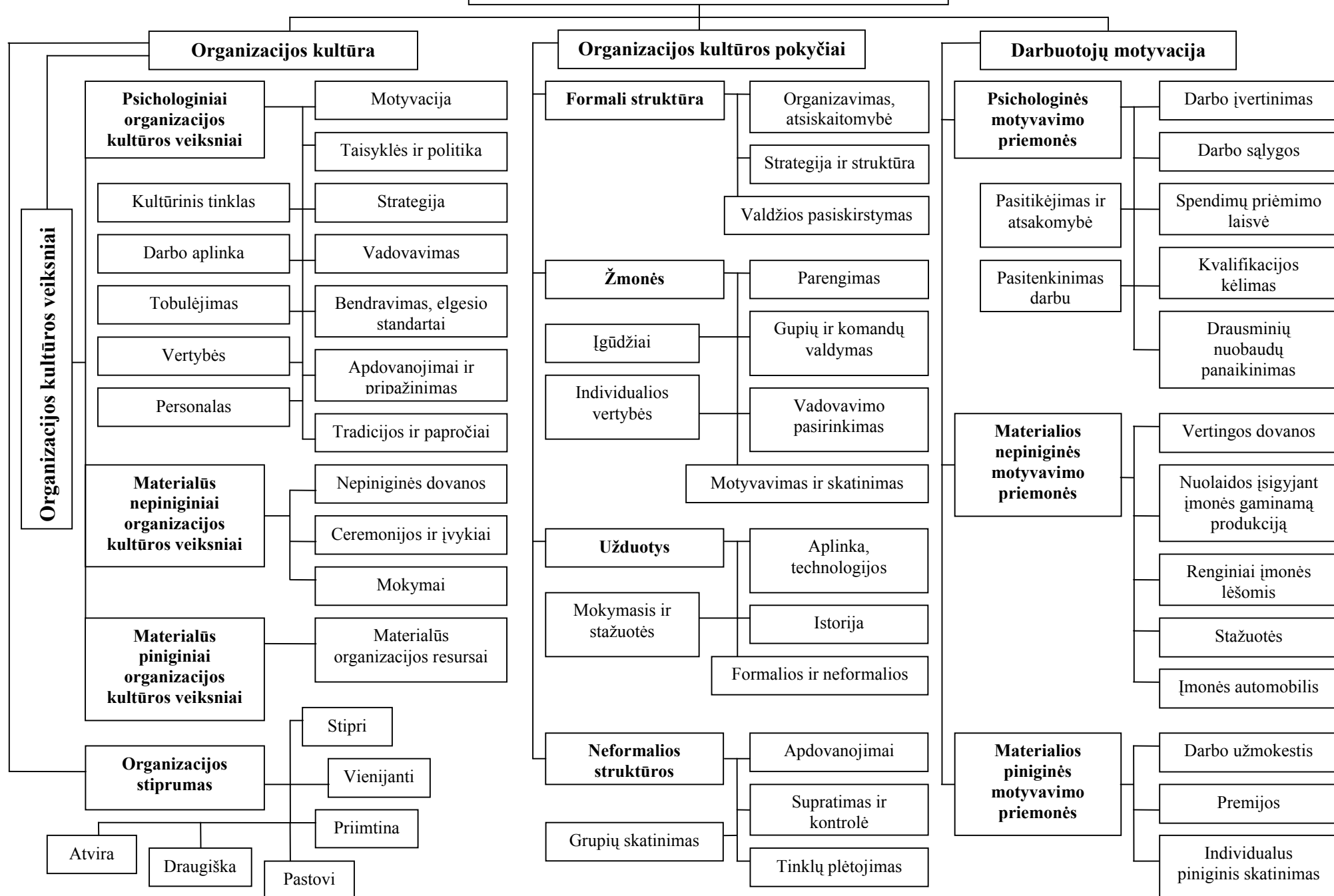
- [ypss5yc5sIJ.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm+planning+in+organization&cd=2&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a](http://ypps5yc5sIJ.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm+planning+in+organization&cd=2&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a)>.
54. Mintzberg, H. (1983). *Structure in five's: designing effective organizations*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
 55. Nelsono, C.A. (1990). *Global Success*. McGraw Hill Inc.
 56. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
 57. Nour, D. (2010). *Put Top Talent to Use in Your Organization* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=3&hid=107&sid=27a3b2a7-e24e-464e-a5a2-967b03e520cd%40sessionmgr114>>.
 58. *Organizacijos galinčios dalyvauti projektuose* [Internete]. [žiūrėta 2007-02-19]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.104/search?q=cache:UnW5q8J-6pYJ:www.phare.lt/lt/%3Fp%3Dprojects%26project_id%3D4%26prjcat_id%3Dfaq+privatus+ir+viesas+sektorius&hl=lt&ct=clnk&cd=9&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a>.
 59. *Organizacijos kultūra* [Internete]. [žiūrėta 2008-11-21]. Prieiga per internetą: <http://209.85.135.104/search?q=cache:I2xMzwh5GDoJ:www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/organizacijos_kultura/3905+organizacijos+kultura&hl=lt&ct=clnk&cd=6&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a>.
 60. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 19.
 61. Paulienė, R. (2004). *Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės* [Internete]. [žiūrėta 2009-05-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.
 62. Pečiulienė, L. *Lokalumo prasmė ir vertė* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jPcYGYy219sJ:www.vaiciulis.lt/lojalu-mo-prasme-ir-verte.html+Ugdo+atsidavim%C4%85+organizacijai.&cd=7&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
 63. *Personal Motivation Depends on Individual Situations* [Internete]. [žiūrėta 2009-10-01]. Prieiga per internetą: <http://72.14.221.104/search?q=cache:N_ngWUz3k1EJ:www.hypnosisdownloads.com/download/s/personal_development/article/personal-motivation.html+personal+motivation+is&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=2&client=firefox-a>.
 64. *Personalo valdymas*. (2007). Verslo žinios. Konsultacijos vadovui, 1/rugpjūtis.
 65. *Personalo valdymas*. (2007). Verslo žinios. Konsultacijos vadovui, 2/lapkritis.

66. *Personalo motyvavimas* [Internete]. [žiūrėta 2010-04-28]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:acLefqfzAy0J:e-stud.vgtu.lt/files/dest/12062/personalo%2520motyvavimas.ppt+organizacijos+kult%C5%ABra+ir+motyvacija&cd=20&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.
67. *Pieno žvaigždės*. Žurnalas bendrovės darbuotojams ir bičiuliams. 2006 (1).
68. *Pieno žvaigždės*. Žurnalas bendrovės darbuotojams ir bičiuliams. 2007 (2).
69. *Pieno žvaigždės*. Žurnalas bendrovės darbuotojams ir bičiuliams. 2007 (3).
70. *Pieno žvaigždės*. Žurnalas bendrovės darbuotojams ir bičiuliams. 2008 (4).
71. Preikštienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei* [Internete]. [žiūrėta 2008-11-21]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>.
72. Raipa, A. (2002). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
73. Rekašiūtė-Balsienė, R. *Ką rinktis: organizacijos kultūros tipai* [Internete]. [žiūrėta 2008-11-21]. Prieiga per internetą: http://209.85.135.104/search?q=cache:zz44ad8kD5cJ:www.manokarjera.lt/Default4.aspx%3FArticleID%3D8d6ad3b-770f-474f-bf7d-b860933c13a7+organizacijos+kultura&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a.
74. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Sakalas, A. (1998). *Personalų valdymas*. Kaunas.
76. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalų valdymas*. Kaunas: Technologija.
77. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
78. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir trūkumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4).
79. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
80. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
81. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
82. *Struktūriniai rodikliai* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.104/search?q=cache:ZJ1Fu_zPk10J:www.ukmin.lt/lt/strategija/ataskaita/PRIEDAS_1-

- [2.pdf+privatus+sektorius+apibreziamas+kaip&hl=lt&ct=clnk&cd=5&gl=lt&lr=lang_lt&client=firefox-a>.](#)
83. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18.
84. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
85. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>>.
86. *The Cultural web* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-16]. Prieiga per internetą: <http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm>.
87. *The setting of knowledge audits*. (2007) [Internete]. [žiūrėta 2009-06-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.adb.org/documents/studies/auditing-lessons-architecture/ala2.asp>>.
88. Thrill, J., Bovee, C.L. (1991). *Excellence in Business Communication*. McGraw Hill Inc.
89. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
90. *Understanding organizational culture* [Internete]. [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.russellconsultinginc.com/docs/white/culture.html>>.
91. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
92. Vaitkūnienė, V. (2006). Susijusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 1 (7).
93. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba*, 98. *Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
94. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: VU leidykla.
95. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (17)*.
96. Weis, H.Ch. (1995). *Marketing*. Ludwigshafen (Rhein): Kiel. 9-asis leidimas.
97. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
98. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38.
99. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė* [Internete]. [žiūrėta 2010-05-13]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>.

PRIEDAI

Organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacija





ANKETA DARBUOTOJUI

Gerbiamas respondente,

Prašau JŪSŲ atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus ir užpildyti anketą iki galo².

Apklauso tikslas - išanalizuoti organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai.

Anketa yra anoniminė, nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Iš viso bus apklausta apie 150 AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų.

Tikiuosi, kad JŪSŲ nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Dabar atsakykite į keletą klausimų apie save...

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite kryželiu ☒

1. Jūsų lytis: ☐ Vyras ☐ Moteris	2. Jūsų amžius _____
3. Jūsų išsilavinimas: ☐ pagrindinis ☐ vidurinis ☐ profesinis ☐ aukštesnysis (aukštasis neuniversitetinis) ☐ aukštasis (aukštasis universitetinis)	4. Jūsų šeimyninė padėtis: ☐ nevedęs / netekėjusi ☐ vedęs / ištekęjusi ☐ išsiskyręs / išsiskyrusi ☐ našlys / našlė ☐ gyvenu neregistruotoje santuokoje
5. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? ☐ iki 1 m. ☐ 11 – 15 m. ☐ 2 – 5 m. ☐ daugiau nei 16 m. ☐ 6 – 10 m.	
6. Jūsų užimamos pareigos šioje organizacijoje? ☐ aukščiausios grandies vadovas ☐ vidutinės grandies vadovas (skyriaus viršininkas) ☐ žemesnės grandies vadovas (meistras) ☐ darbuotojas (neturintis pavaldinių)	

² Apklaušą atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto II kurso vadybos magistrantūros studentė Reda Gykaraitė. Kilus klausimams, skambinkite telefonu: 8 676 43652, arba rašykite adresu: rgykaraite@gmail.com.

Jūsų požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą

Jūsų manymu, organizacijos kultūra reikalinga, nes:

*Sunumeruokite visus teiginius, priskirdami balą nuo 1 iki 5,
1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu*

1.	Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė.	
2.	Ugdo atsidasvimą organizacijai.	
3.	Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė.	
4.	Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius.	
5.	Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui.	
6.	Gerina darbuotojų tarpusavio santykius.	
7.	Apibrėžia elgesio standartus.	
8.	Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje.	
9.	Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų.	

*Gerai pagalvokite ir atsakykite į pateiktus teiginius **TAIP** arba **NE***

Žymėjimo PAVYZDYS: TAIP			
1.	Esu laimingas dirbdamas šioje organizacijoje.	TAIP	NE
2.	Jaučiuosi reikalingas šiai organizacijai.	TAIP	NE
3.	Man patinka dirbti su esamais bendradarbiais.	TAIP	NE
4.	Man geriau sekasi dirbti komandoje nei vienam.	TAIP	NE
5.	Padarius klaidų galiu tikėtis pagalbos iš bendradarbių ir vadovo.	TAIP	NE
6.	Organizacijos vertybės atitinka mano vertybes.	TAIP	NE
6.	Organizacijoje galiu siekti ir įgyvendinti savo tikslus.	TAIP	NE
8.	Man yra priimtinos darbe vyraujančios taisyklės ir tvarka.	TAIP	NE
9.	Aš žinau organizacijos įkūrimo istoriją.	TAIP	NE
10.	Dirbdamas šioje organizacijoje aš tobulėju ir galiu siekti karjeros.	TAIP	NE
11.	Sudarytos darbo sąlygos skatina siekti geriausių darbo rezultatų.	TAIP	NE
12.	Darbe esu įvertinamas ir apdovanojamas už pasiektus aukštus darbo rezultatus.	TAIP	NE
13.	Esu patenkintas organizacijoje vyraujančiu vadovavimo stiliumi.	TAIP	NE
14.	Aš visiškai pasitikiu organizacijos vadovybe.	TAIP	NE
15.	Organizacijoje taikomos nuobaudos už neatliktas ar laiku neįvykdytas užduotis.	TAIP	NE

Kurie veiksniai labiausiai įtakoja Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?

Pasirinkite tik 3 labiausiai tinkančius variantus ir pažymėkite kryželiu ☒ arba įrašykite

1.	Vertybės	
2.	Apdovanojimai ir pripažinimas	
3.	Bendravimas	
4.	Organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai ir patirtis	
5.	Valdymo struktūra	
6.	Darbo įranga	
7.	Taisyklės ir politika	
8.	Ritualai ir papročiai	
9.	Mokymai ir tobulėjimas	
10.	Kita _____	

Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?

Pažymėkite kiekvienoje eilutėje po vieną Jums labiau tinkantį variantą

Žymėjimo PAVYZDYS: 							
		Visiškai pritariu	Pritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu	
1.	Stipri						Silpna
2.	Vienijanti						Atstumianti
3.	Priimtina						Nepriimtina
4.	Pastovi						Kintanti
5.	Atvira						Uždara
6.	Draugiška						Priešiška

Jūsų nuomonė apie organizacijos kultūros pokyčius

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu ☒			
Norėčiau keisti esamą organizacijos kultūrą	TAIP	IŠ DALIES	NE

JEIGU Į PRIEŠ TAI ESANTĮ KLAUSIMĄ ATSAKĖTĖ NE, TAI SEKANČIOS LENTELĖS NEPILDYKITE!

Kuriuos veiksnius, turinčius įtakos organizacijos kultūrai, labiausiai norėtumėte keisti?

Pasirinkite visus tinkančius variantus ir pažymėkite kryželiu ☒ arba įrašykite

1.	Organizacijos vertybės ir nuostatas	
2.	Tarpusavio santykius su bendradarbiais	
3.	Tarpusavio santykius su vadovybe	
4.	Tradicijomis tapusias šventes	
5.	Darbo įrangą	
6.	Valdymo struktūrą	
7.	Kita _____	

Kurios žemiau pateiktos darbuotojų motyvavimo priemonės yra taikomos Jūsų darbe?

Pažymėkite *visus* Jums tinkančius variantus kryželiu ☒ arba įrašykite

1.	Darbo užmokesčio didinimas.	☐
2.	Premijų skyrimas.	☐
3.	Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	☐
4.	Laisvalaikio renginiai.	☐
5.	Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	☐
6.	Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	☐
7.	Stažuotės.	☐
8.	Kvalifikacijos kėlimo kursai.	☐
9.	Tarnybinio automobilio skyrimas.	☐
10.	Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	☐
11.	Geros darbo sąlygos.	☐
12.	Sprendimų priėmimo laisvė.	☐
13.	Oficialus darbuotojų įvertinimas.	☐
14.	Drausminių nuobaudų panaikinimas.	☐
15.	Kita _____	

Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos Jūsų darbe?

Sunumeruokite visas motyvavimo priemones, priskirdami balą nuo 1 iki 5,

1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu

1.	Darbo užmokesčio didinimas.	
2.	Premijų skyrimas.	
3.	Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	
4.	Laisvalaikio renginiai.	
5.	Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	
6.	Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	
7.	Stažuotės.	
8.	Kvalifikacijos kėlimo kursai.	
9.	Tarnybinio automobilio skyrimas.	
10.	Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	
11.	Geros darbo sąlygos.	
12.	Sprendimų priėmimo laisvė.	
13.	Oficialus darbuotojų įvertinimas.	
14.	Drausminių nuobaudų panaikinimas.	

Nuoširdžiai dėkoju už bendradarbiavimą. Linkiu sėkmės darbe !!!

Problemos sprendimo programa

Tyrimo tikslas	Strateginiai tikslai	Metodai	Rezultatai
<i>Išanalizuoti organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai.</i>	1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, išskiriant pagrindinius organizacijos kultūros ir darbo motyvacijos teorinius aspektus.	Mokslinės literatūros analizė	Išskirti pagrindiniai organizacijos, kultūros, organizacijos kultūros, poreikio, motyvo bei motyvacijos teoriniai aspektai.
			Išskirti pagrindiniai darbo motyvacijos privačiame sektoriuje teoriniai aspektai.
			Išskirtos pagrindinės darbuotojų motyvacijos priemonės.
			Teoriškai išanalizuoti organizacijos kultūrą lemiantys veiksniai.
	2. Remiantis AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų apklausos duomenimis identifikuoti, kokie organizacijos kultūros veiksniai turi daugiausia įtakos joje dirbantiems žmonės bei nustatyti veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai.	Dokumentų analizė	Remiantis AB „Pieno žvaigždės“ 2009 metų kolektyvine darbo sutartimi, nustatyti svarbiausi darbo motyvaciją įtakojantys organizacijos kultūros veiksniai.
		Anketavimas SSGG analizė Statistinė – aprašomoji statistika Lyginimo ir apibendrinimo metodas	Išanalizuota darbuotojų nuomonė apie pačią organizacijos kultūrą, kam ji reikalinga.
			Išskirti ir ištirti AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) vyraujančios išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemos darbuotojų požiūriu
			Išanalizuota, kurie veiksniai turi daugiausiai įtakos AB „Pieno žvaigždės“ („Mažeikių pieninės“ filiale) vyraujančiai organizacijos kultūrai.
			Ištirti ir pagrįsti respondentų nuomonę apie darbuotojų motyvaciją. Išanalizuota, kurios motyvavimo priemonės yra taikomos organizacijoje ir, kurios būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos.
			Identifikuota kokie organizacijos kultūros veiksniai įmonės darbuotojams teikia didesnę svarbą: materialieji ar psichologiniai.
	3. Išanalizavus organizacijos kultūros pokyčius, nustatyti jų įtaką darbuotojų motyvacijai ir taikymo galimybes AB „Pieno žvaigždės“.	Mokslinės literatūros analizė	Teoriškai išnagrinėti organizacijos kultūros pokyčiai ir sėkmingas jų valdymas, pateikta strateginių pokyčių alternatyvų matrica.
		Anketavimas	Išanalizavus organizacijos kultūros veiksnių įtaką AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų motyvacijai remiantis apklausos duomenimis, išskirti tie organizacijos kultūros veiksniai, kuriuos darbuotojai labiausiai nortų keist ir aptartos jų taikymo galimybes.

Organizacijos kultūros reikalingumas

Pirmoje klausimyno „*Požiūris į darbą ir organizacijos kultūrą*“ dalyje pirmuoju klausimu „*Jūsų nuomone, organizacijos kultūrą reikalinga, nes:*“ darbuotojai pateikė savo nuomonę apie tai, kam reikalinga organizacijos kultūra. Respondentams reikėjo sunumeruoti 9 pateiktus teiginius, priskiriant balą nuo 1 iki 5, 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

Teiginių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė:

$$\bar{x} = \frac{\sum xy}{\sum y}$$

$\sum xy$ – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma;

$\sum y$ – respondentų skaičiaus suma.

Organizacijos kultūros reikalingumas (teiginių stiprumo vidurkiai, balais), N=134

Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Tai geriausia darbuotojų motyvacijos priemonė.	1 2 3 4 5	14 15 18 18 69	$\bar{x} = \frac{1*14+2*15+3*18+4*18+5*69}{134} = \frac{515}{134} = 3,84$
2. Ugdo atsidavimą organizacijai.	1 2 3 4 5	11 13 28 41 41	$\bar{x} = \frac{1*11+2*13+3*28+4*41+5*41}{134} = \frac{490}{134} = 3,66$
3. Tai yra pagrindinė darbuotojų valdymo priemonė.	1 2 3 4 5	16 18 26 34 40	$\bar{x} = \frac{1*16+2*18+3*26+4*34+5*40}{134} = \frac{466}{134} = 3,48$
4. Padeda atsižvelgti ir suprasti vadovų ir darbuotojų poreikius.	1 2 3 4 5	20 21 26 37 30	$\bar{x} = \frac{1*20+2*21+3*26+4*37+5*30}{134} = \frac{438}{134} = 3,27$
5. Padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui.	1 2 3 4 5	19 13 24 37 41	$\bar{x} = \frac{1*19+2*13+3*24+4*37+5*41}{134} = \frac{470}{134} = 3,51$
6. Gerina darbuotojų tarpusavio santykius.	1 2 3 4 5	12 9 29 30 54	$\bar{x} = \frac{1*12+2*9+3*29+4*30+5*54}{134} = \frac{507}{134} = 3,78$

7. Apibrėžia elgesio standartus.	1	29	— $x = 1*29+2*15+3*24+4*24+5*42 =$ $437/134 = 3,26$
	2	15	
	3	24	
	4	24	
	5	42	
8. Skatina dalyvavimą organizacijos veikloje.	1	26	— $x = 1*26+2*19+3*26+4*32+5*31 =$ $425/134 = 3,17$
	2	19	
	3	26	
	4	32	
	5	31	
9. Vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų.	1	21	— $x = 1*21+2*12+3*30+4*26+5*45 =$ $464/134 = 3,46$
	2	12	
	3	30	
	4	26	
	5	45	

Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas

Diagnosticinio bloko pirmoje dalyje „Požiūrio į darbą ir organizacijos kultūrą vertinimas“ ketvirtame klausime „**Kuris žodis geriausiai apibūdina Jūsų darbe vyraujančią organizacijos kultūrą?**“ pateiktų organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimų vertinimui buvo pasirinkta ranginė skalė: „Visiškai pritariu“, „Pritariu“, „Neturiu nuomonės“. Suvedant teigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Visiškai pritariu“ suteikta reikšmė +2, atsakymui „Pritariu“ – +1, atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 0; suvedant neigiamus organizacijos kultūrą apibūdinančių reikšmių duomenis atsakymui „Pritariu“ suteikta reikšmė -1, atsakymui „Visiškai pritariu“ – -2.

Organizacijos kultūrą apibūdinančių žodžių ir jų reikšmių antonimų stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė:

$$\bar{x} = \frac{\sum xy}{\sum y}$$

$\sum xy$ – atitinkamų reikšmių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma;

$\sum y$ – respondentų skaičiaus suma.

Vyraujančios organizacijos kultūros apibūdinimas (proc., balais), N=134

Organizacijos kultūros apibūdinimai ir jų reikšmių antonimai	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Stipri - sipna	-2 -1 0 1 2	5 7 31 23 68	— $x = -2*5 + -1*7 + 0*31 + 1*23 + 2*68 = 142/134 = 1,06$
2. Vienijanti - atstumianti	-2 -1 0 1 2	7 12 34 36 45	— $x = -2*7 + -1*12 + 0*34 + 1*36 + 2*45 = 100/134 = 0,75$
3. Priimtina - nepriimtina	-2 -1 0 1 2	18 13 22 44 37	— $x = -2*18 + -1*13 + 0*22 + 1*44 + 2*37 = 69/134 = 0,51$
4. Pastovi - kintanti	-2 -1 0 1 2	6 19 35 44 30	— $x = -2*6 + -1*19 + 0*35 + 1*44 + 2*30 = 73/134 = 0,54$

5. Atvira – uždara	-2	20	— $x = -2*20 + -1*32 + 0*28 + 1*31 + 2*23 = 5/134 = 0,04$
	-1	32	
	0	28	
	1	31	
	2	23	
6. Draugiška - priešiška	-2	21	— $x = -2*21 + -1*21 + 0*14 + 1*26 + 2*52 = 67/134 = 0,5$
	-1	21	
	0	14	
	1	26	
	2	52	

Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu

Diagnosticinio bloko trečioje dalyje „Nuomonės apie darbuotojų motyvaciją vertinimas“ antrame klausime „*Kurios iš pateiktų darbuotojų motyvavimo priemonių būtų efektyviausios, jeigu jos būtų taikomos Jūsų darbe?*“ pateiktų motyvavimo priemonių vertinimui buvo pasirinkta nuo 1 iki 5 balų vertinimo sistema (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu).

Efektyvių motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė:

$$\bar{x} = \frac{\sum xy}{\sum y}$$

$\sum xy$ – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma;

$\sum y$ – respondentų skaičiaus suma.

Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu (motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=134

Darbuotojų motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Darbo užmokesčio didinimas.	1 2 3 4 5	10 0 7 5 112	— $x = 1*10+2*0+3*7+4*5+5*112 = 611/134 = 4,56$
2. Premijų skyrimas.	1 2 3 4 5	8 5 7 19 95	— $x = 1*8+2*5+3*7+4*19+5*95 = 590/134 = 4,40$
3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	1 2 3 4 5	6 4 9 31 84	— $x = 1*6+2*4+3*9+4*31+5*84 = 585/134 = 4,37$
4. Laisvalaikio renginiai.	1 2 3 4 5	8 9 15 39 63	— $x = 1*8+2*9+3*15+4*39+5*63 = 542/134 = 4,04$
5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	1 2 3 4 5	5 9 12 27 81	— $x = 1*5+2*9+3*12+4*27+5*81 = 572/134 = 4,27$

6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	1 2 3 4 5	9 5 22 27 71	— $x = 1*9+2*5+3*22+4*27+5*71 =$ $548/134 = 4,09$
7. Stažuotės.	1 2 3 4 5	9 6 22 34 63	— $x = 1*9+2*6+3*22+4*34+5*63 =$ $538/134 = 4,01$
8. Kvalifikacijos kėlimo kursai.	1 2 3 4 5	5 4 16 39 70	— $x = 1*5+2*4+3*16+4*39+5*70 =$ $567/134 = 4,23$
9. Tarnybinio automobilio skyrimas.	1 2 3 4 5	26 16 24 17 51	— $x = 1*26+2*16+3*24+4*17+5*51 =$ $453/134 = 3,38$
10. Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	1 2 3 4 5	2 8 21 34 69	— $x = 1*2+2*8+3*21+4*34+5*69 =$ $562/134 = 4,19$
11. Geros darbo sąlygos.	1 2 3 4 5	7 9 11 22 85	— $x = 1*7+2*9+3*11+4*22+5*85 =$ $571/134 = 4,26$
12. Sprendimų priėmimo laisvė.	1 2 3 4 5	6 13 28 33 54	— $x = 1*6+2*13+3*28+4*33+5*54 =$ $518/134 = 3,87$
13. Oficialus darbuotojų įvertinimas.	1 2 3 4 5	20 7 19 32 56	— $x = 1*20+2*7+3*19+4*32+5*56 =$ $499/134 = 3,72$
14. Drausminių nuobaudų panaikinimas.	1 2 3 4 5	27 14 8 19 66	— $x = 1*27+2*14+3*8+4*19+5*66 =$ $485/134 = 3,62$

Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į amžių

Priede pateikti skaičiavimai, nustatant, kurių motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje būtų efektyviausias atsižvelgiant į demografinį požymį – respondentų amžių, pateiktų motyvavimo priemonių vertinimui buvo pasirinkta nuo 1 iki 5 balų vertinimo sistema (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu).

Efektyvių motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė:

$$\bar{x} = \frac{\sum xy}{\sum y}$$

$\sum xy$ – atitinkamų teiginių balo ir respondentų atsakymų sandaugų suma;

$\sum y$ – respondentų skaičiaus suma.

**Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į 20-29 metų amžių
(motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=18**

Darbuotojų motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Darbo užmokesčio didinimas.	1 2 3 4 5	0 0 1 0 17	$\bar{x} = \frac{1*0+2*0+3*1+4*0+5*17}{18} = \frac{88}{18} = 4,89$
2. Premijų skyrimas.	1 2 3 4 5	0 1 0 3 14	$\bar{x} = \frac{1*0+2*1+3*0+4*3+5*14}{18} = \frac{84}{18} = 4,67$
3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	1 2 3 4 5	0 0 0 6 12	$\bar{x} = \frac{1*0+2*0+3*0+4*6+5*12}{18} = \frac{84}{18} = 4,67$
4. Laisvalaikio renginiai.	1 2 3 4 5	1 0 1 3 13	$\bar{x} = \frac{1*1+2*0+3*1+4*3+5*13}{18} = \frac{81}{18} = 4,50$
5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	1 2 3 4 5	0 1 0 3 14	$\bar{x} = \frac{1*0+2*1+3*0+4*3+5*14}{18} = \frac{84}{18} = 4,67$
6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	1 2 3 4 5	0 0 4 0 14	$\bar{x} = \frac{1*0+2*0+3*4+4*0+5*14}{18} = \frac{82}{18} = 4,56$

7. Stažuotės.	1	0	— $x = 1*0+2*0+3*0+4*8+5*18 =$ $82/18 = 4,56$
	2	0	
	3	0	
	4	8	
	5	10	
8. Kvalifikacijos kėlimo kursai.	1	0	— $x = 1*0+2*0+3*0+4*7+5*11 =$ $83/18 = 4,61$
	2	0	
	3	0	
	4	7	
	5	11	
9. Tarnybinio automobilio skyrimas.	1	6	— $x = 1*6+2*0+3*2+4*6+5*4 =$ $56/18 = 3,10$
	2	0	
	3	2	
	4	6	
	5	4	
10. Nuolaidos išsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	1	0	— $x = 1*0+2*1+3*3+4*6+5*8 =$ $75/18 = 4,17$
	2	1	
	3	3	
	4	6	
	5	8	
11. Geros darbo sąlygos.	1	4	— $x = 1*4+2*0+3*3+4*0+5*11 =$ $68/18 = 3,78$
	2	0	
	3	3	
	4	0	
	5	11	
12. Sprendimų priėmimo laisvė.	1	3	— $x = 1*3+2*0+3*5+4*6+5*4 =$ $62/18 = 3,44$
	2	0	
	3	5	
	4	6	
	5	4	
13. Oficialus darbuotojų įvertinimas.	1	3	— $x = 1*3+2*0+3*4+4*6+5*5 =$ $64/18 = 3,56$
	2	0	
	3	4	
	4	6	
	5	5	
14. Drausminių nuobaudų panaikinimas.	1	1	— $x = 1*1+2*0+3*3+4*2+5*12 =$ $78/18 = 4,33$
	2	0	
	3	3	
	4	2	
	5	12	

**Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į 30-39 metų amžių
(motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=32**

Darbuotojų motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Darbo užmokesčio didinimas.	1	4	— $x = 1*4+2*0+3*2+4*0+5*26 =$ $140/32 = 4,38$
	2	0	
	3	2	
	4	0	
	5	26	
2. Premijų skyrimas.	1	4	— $x = 1*4+2*2+3*3+4*2+5*21 =$ $130/32 = 4,06$
	2	2	
	3	3	
	4	2	
	5	21	

3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	1 2 3 4 5	2 2 4 3 21	— $x = 1*2+2*2+3*4+4*3+5*21 =$ $135/32 = 4,22$
4. Laisvalaikio renginiai.	1 2 3 4 5	2 4 1 9 16	— $x = 1*2+2*4+3*1+4*9+5*16 =$ $129/32 = 4,03$
5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	1 2 3 4 5	2 3 5 3 19	— $x = 1*2+2*3+3*5+4*3+5*19 =$ $130/32 = 4,06$
6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	1 2 3 4 5	4 3 4 7 14	— $x = 1*4+2*3+3*4+4*7+5*14 =$ $120/32 = 3,75$
7. Stažuotės.	1 2 3 4 5	2 0 5 11 14	— $x = 1*2+2*0+3*5+4*11+5*14 =$ $131/32 = 4,09$
8. Kvalifikacijos kėlimo kursai.	1 2 3 4 5	0 2 5 11 14	— $x = 1*0+2*2+3*5+4*11+5*14 =$ $133/32 = 4,16$
9. Tarnybinio automobilio skyrimas.	1 2 3 4 5	5 7 8 0 12	— $x = 1*5+2*7+3*8+4*0+5*12 =$ $103/32 = 3,22$
10. Nuolaidos išigyjant įmonės gaminamą produkciją.	1 2 3 4 5	0 2 11 3 16	— $x = 1*0+2*2+3*11+4*3+5*16 =$ $129/32 = 4,03$
11. Geros darbo sąlygos.	1 2 3 4 5	0 6 4 3 19	— $x = 1*0+2*6+3*4+4*3+5*19 =$ $131/32 = 4,09$
12. Sprendimų priėmimo laisvė.	1 2 3 4 5	0 8 10 4 10	— $x = 1*0+2*8+3*10+4*4+5*10 =$ $112/32 = 3,50$
13. Oficialus darbuotojų įvertinimas.	1 2 3 4 5	9 5 4 7 7	— $x = 1*9+2*5+3*4+4*7+5*7 =$ $94/32 = 2,94$

14. Drausminių nuobaudų panaikinimas.	1	15	— $x = 1*15+2*1+3*1+4*2+5*13 = 93/32 = 2,91$
	2	1	
	3	1	
	4	2	
	5	13	

**Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į 40-49 metų amžių
(motyvacijos priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=58**

Darbuotojų motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Darbo užmokesčio didinimas.	1	2	— $x = 1*2+2*0+3*2+4*5+5*49 = 273/58 = 4,71$
	2	0	
	3	2	
	4	5	
	5	49	
2. Premijų skyrimas.	1	2	— $x = 1*2+2*0+3*0+4*12+5*44 = 270/58 = 4,66$
	2	0	
	3	0	
	4	12	
	5	44	
3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsiui, sporto klubų abonementai ir pan.).	1	3	— $x = 1*3+2*2+3*3+4*10+5*40 = 256/58 = 4,41$
	2	2	
	3	3	
	4	10	
	5	40	
4. Laisvalaikio renginiai.	1	4	— $x = 1*4+2*3+3*5+4*16+5*30 = 239/58 = 4,12$
	2	3	
	3	5	
	4	16	
	5	30	
5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	1	2	— $x = 1*2+2*1+3*3+4*13+5*39 = 260/58 = 4,48$
	2	1	
	3	3	
	4	13	
	5	39	
6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	1	3	— $x = 1*3+2*2+3*7+4*17+5*29 = 241/58 = 4,16$
	2	2	
	3	7	
	4	17	
	5	29	
7. Stažuotės.	1	1	— $x = 1*1+2*3+3*7+4*14+5*33 = 249/58 = 4,29$
	2	3	
	3	7	
	4	14	
	5	33	
8. Kvalifikacijos kėlimo kursai.	1	1	— $x = 1*1+2*2+3*6+4*12+5*37 = 256/58 = 4,41$
	2	2	
	3	6	
	4	12	
	5	37	
9. Tarnybinio automobilio skyrimas.	1	7	— $x = 1*7+2*1+3*8+4*11+5*31 = 232/58 = 4,00$
	2	1	
	3	8	
	4	11	
	5	31	

10. Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	1 2 3 4 5	0 1 4 17 36	— $x = 1*0+2*1+3*4+4*17+5*36 = 262/58 = 4,52$
11. Geros darbo sąlygos.	1 2 3 4 5	3 1 0 13 41	— $x = 1*3+2*1+3*0+4*13+5*41 = 262/58 = 4,52$
12. Sprendimų priėmimo laisvė.	1 2 3 4 5	1 3 5 17 32	— $x = 1*1+2*3+3*5+4*17+5*32 = 250/58 = 4,31$
13. Oficialus darbuotojų įvertinimas.	1 2 3 4 5	6 0 6 13 33	— $x = 1*6+2*0+3*6+4*13+5*33 = 241/58 = 4,16$
14. Drausminių nuobaudų panaikinimas.	1 2 3 4 5	6 7 2 14 29	— $x = 1*6+2*7+3*2+4*14+5*29 = 227/58 = 3,91$

**Efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų požiūriu, atsižvelgiant į 50-59 metų amžių
(motyvavimo priemonių stiprumo vidurkiai, balais), N=26**

Darbuotojų motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Darbo užmokesčio didinimas.	1 2 3 4 5	4 0 2 0 20	— $x = 1*4+2*0+3*2+4*0+5*20 = 110/26 = 4,23$
2. Premijų skyrimas.	1 2 3 4 5	2 2 4 2 16	— $x = 1*2+2*2+3*4+4*2+5*16 = 106/26 = 4,08$
3. Vertingos nepiniginės dovanos (kelialapis poilsui, sporto klubų abonementai ir pan.).	1 2 3 4 5	1 0 2 12 11	— $x = 1*1+2*0+3*2+4*12+5*11 = 110/26 = 4,23$
4. Laisvalaikio renginiai.	1 2 3 4 5	1 2 8 12 3	— $x = 1*1+2*2+3*8+4*12+5*3 = 92/26 = 3,54$
5. Bendros darbuotojų kelionės įmonės sąskaita.	1 2 3 4 5	1 4 4 8 9	— $x = 1*1+2*4+3*4+4*8+5*9 = 98/26 = 3,77$

6. Sveikinimai įvairių švenčių ir jubiliejų progomis.	1 2 3 4 5	2 0 8 2 14	— $x = 1*2+2*0+3*8+4*2+5*14 =$ $104/26 = 4,00$
7. Stažuotės.	1 2 3 4 5	6 3 9 2 6	— $x = 1*6+2*3+3*9+4*2+5*6 =$ $77/26 = 2,96$
8. Kvalifikacijos kėlimo kursai.	1 2 3 4 5	4 0 6 7 9	— $x = 1*4+2*0+3*6+4*7+5*9 =$ $95/26 = 3,65$
9. Tarnybinio automobilio skyrimas.	1 2 3 4 5	8 8 6 0 4	— $x = 1*8+2*8+3*6+4*0+5*4 =$ $62/26 = 2,38$
10. Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją.	1 2 3 4 5	2 4 3 8 9	— $x = 1*2+2*4+3*3+4*8+5*9 =$ $96/26 = 3,69$
11. Geros darbo sąlygos.	1 2 3 4 5	0 2 4 6 14	— $x = 1*0+2*2+3*4+4*6+5*14 =$ $110/26 = 4,23$
12. Sprendimų priėmimo laisvė.	1 2 3 4 5	2 2 8 6 8	— $x = 1*2+2*2+3*8+4*6+5*8 =$ $94/26 = 3,62$
13. Oficialus darbuotojų įvertinimas.	1 2 3 4 5	2 2 5 6 11	— $x = 1*2+2*2+3*5+4*6+5*11 =$ $100/26 = 3,85$
14. Drausminių nuobaudų panaikinimas.	1 2 3 4 5	6 6 2 0 12	— $x = 1*6+2*6+3*2+4*0+5*12 =$ $84/26 = 3,23$