

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

AGNĖ ČEPKAUSKAITĖ
IEVA PAULIONYTĖ

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS
ORGANIZACIJŲ KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI: LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Lekt. R. Raudeliūnas

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS
ORGANIZACIJŲ KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI: LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Lyderystės ir pokyčių valdymo baigiamasis darbas

Studijų programa 621N6100

Konsultantas

Vadovas

Lekt. R. Raudeliūnas

Recenzentas

Atliko

LPV mis 0-01 gr. stud.

A. Čepkauskaitė

I. Paulionytė

VILNIUS, 2012

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

AGNĖ ČEPKAUSKAITĖ
IEVA PAULIONYTĖ

**THE CULTURAL INFLUENCE OF PUBLIC AND
PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS ON
EMPLOYEE MOTIVATION: A COMPARATIVE
ANALYSIS**

Master's Work

Supervisor

Lect. R. Raudeliūnas

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA.....	12
1.1. Motyvacijos teorijų apžvalga.....	15
1.1.1. Poreikių teorijos.....	16
1.1.2. Proceso teorijos	21
1. 2. Motyvacijos priemonės.....	24
1. 3. Motyvacijos pasireiškimas viešajame ir privačiajame sektoriuje.....	28
1. 3. 1. Motyvacijos pasireiškimas AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“	30
2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA.....	35
2. 1. Organizacinės kultūros samprata.....	35
2. 2. Organizacijos tipai ir modeliai	41
2. 3. Kultūros elementų įtaka organizacijos nariams.....	46
2. 4. Teorinės dalies apibendrinimas	54
2. 5. Teorinio modelio koncepcija	55
3. TYRIMO METODOLOGIJA	58
4. TYRIMO REZULTATAI	63
4. 1. Anketinio tyrimo rezultatai.....	63
4. 1. 1. Demografinių rodiklių pasiskirstymas.....	63
4. 1. 2. Organizacijų įvaizdžio ir reikšmės darbuotojams atskleidimas	65
4. 1. 3. Motyvuojančių kultūros elementų identifikavimas ir jų pasireiškimas organizacijose.....	68
4. 2. Interviu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“ personalo vadovais	89
4. 3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	92
IŠVADOS.....	98
REKOMENDACIJOS.....	100
LITERATŪRA.....	101
PRIEDAI.....	116

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos samprata.....	13
2 lentelė. F. Herzberg dviejų veiksmų teorija.....	19
3 lentelė. Poreikių (turinio) teorijų klasifikacija.....	20
4 lentelė. Elgesio modifikacijos būdai.....	23
5 lentelė. Motyvavimo priemonių rūšys ir jų taikymo pavyzdžiai.....	25
6 lentelė. Motyvai, lemiantys sektoriaus pasirinkimą.....	26
7 lentelė. Motyvacija ir jos nauda organizacijai ir jos nariams.....	28
8 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojams mokamos kintamosios darbo užmokesčio dalies sudedamosios dalys.....	31
9 lentelė. Nepiniginės AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų motyvavimo priemonės.....	32
10 lentelė. Nepiniginės AB „TEO“ darbuotojų motyvavimo priemonės.....	33
11 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai.....	36
12 lentelė. Antropologinis požiūris į organizacinę kultūrą.....	37
13 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai.....	40
14 lentelė. Organizacijos kultūros modelis pagal Quinn (1999) ir Denison (1990).....	42
15 lentelė. Teorijų, apibūdinančių organizacinės kultūros tipus, palyginimas.....	44
16 lentelė. Organizacinės kultūros artefaktai.....	47
17 lentelė. Diagnostiniai anketinio tyrimo blokai.....	60
18 lentelė. Darbo reikšmės ir respondentų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo koreliacija.....	66
19 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimas (LG).....	69
20 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimas LG organizacijoje.....	70
21 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimas (TEO).....	71
22 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimas TEO organizacijoje.....	72
23 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimų palyginimas	72
24 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimo organizacijose palyginimas.....	74
25 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų amžiaus koreliacija.....	75
26 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų išsilavinimo koreliacija.....	76
27 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų stažo koreliacija.....	77
28 lentelė. Respondentus motyvuojančių kultūros elementų ir jų pasireiškimo LG organizacijoje palyginimas.....	78
29 lentelė. Respondentus motyvuojančių kultūros elementų ir jų pasireiškimo TEO organizacijoje palyginimas.....	79
30 lentelė. Organizacinės kultūros elementų įtakos respondentų motyvacijai reikšmingi skirtumai.....	79
31 lentelė. Organizacinės kultūros elementų pasireiškimo organizacijose reikšmingi skirtumai.....	80

32 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų amžiaus koreliacija.....	81
33 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų išsilavinimo koreliacija.....	81
35 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų darbo stažo koreliacija.....	82
36 lentelė. Respondentus motyvuojančių vertybių ir jų pasireiškimo LG organizacijoje palyginimas..	83
37 lentelė. Respondentus motyvuojančių vertybių ir jų pasireiškimo TEO organizacijoje palyginimas	84
38 lentelė. Abiejų organizacijų respondentus motyvuojančių vertybių reikšmingi skirtumai.....	84
39 lentelė. Vertybių pasireiškimo abejuose organizacijose reikšmingi skirtumai.....	85
40 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų amžiaus koreliacija.....	86
41 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų išsilavinimo koreliacija.....	86
42 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų darbo stažo koreliacija.....	87

PAVEIKSLAI

1 pav. Elgesio ir poreikių modelis.....	16
2 pav. Poreikių (turinio) teorijų palyginimas.....	20
3 pav. Teisingumo teorijos turinys.....	23
4 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.....	39
5 pav. Organizacijos kultūros lygiai.....	49
6 pav. Bowditch J. L. organizacinės kultūros modelis.....	50
7 pav. Teorinis modelis.....	57
8 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	63
9 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	64
10 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	65
11 Pav. Respondentų atsakymų į klausimą, ką jiems reiškia darbas, pasiskirstymas.....	66
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, kaip organizacija yra vertinama aplinkinių.....	67
13 pav. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas, kokia ateitis laukia organizacijos.....	68
14 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė apie organizacijose vyraujančią kultūros tipą.....	88
15 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė, kaip kultūros elementai veikia jų darbo kokybę.....	88
16 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė, ar jaučiasi motyvuoti darbe.....	89

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos organizacijos tikslas – maksimalus veiklos efektyvumo užtikrinimas, kuris didele dalimi priklauso nuo jos darbuotojų motyvacijos. Motyvacija – tai organizacinės psichologijos šaka, kuri nagrinėja įvairias motyvacijos teorijas, aprašančias darbuotojų elgesį darbe. Ši tema išlieka aktuali bet kurio tipo organizacijų valdyje, nes įgalina pažinti personalo narius ir apibrėžti veiksmus, skatinančius atskirus individus siekti bendrų organizacijos tikslų. Siekiant padidinti darbuotojų našumą, sumažinti personalo kaitą ir įgyti konkurencinio pranašumo, būtina rasti efektyviausias motyvacijos priemones. Dauguma vadovų, darbuotojų motyvaciją suvokia, kaip motyvaciją pinigine išraiška ir pamiršta kitus, neretai daug efektyvesnius būdus.

Šiame darbe nagrinėjamos organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos. Organizacinė kultūra – tai organizacijos individualumą apibūdinanti sąvoka, apimanti jos narius vienijančias vertybes ir simbolius, puoselėjamas tradicijas, ritualus, darbuotojams keliamus reikalavimus bei elgesio modelius. Todėl nenuostabu, kad vienodi valdymo būdai skirtingai organizacinei aplinkai sukelia nevienodą, kartais priešingą elgesį. Pasak L. Šimanskienės (2008), 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 nuolat reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje. Stiprią ir darnią kultūrą turinti organizacija pasižymi gebėjimu sutelkti žmones, bendrų organizacijos ir individų tikslų kūrimu ir motyvacija jiems siekti.

Ši darbo tema ypatingai aktuali tuo, kad jungia dvi šiandienėms organizacijos svarbias temas, kurių išmanymas suteikia galimybę efektyviai ir protingai valdyti organizaciją mūsų besikeičiančioje visuomenėje.

Temos ištirtumas. Organizacijos kultūros tema yra gana nauja. Literatūroje sąvoka „organizacinė kultūra“ pasirodė dar iki 80-ųjų JAV. Tačiau, nepaisant didžiulio susidomėjimo kultūros sąvoka verslo aplinkoje, mokslininkams nepavyko pateikti aiškaus ir nuoseklaus apibrėžimo. Organizacinės kultūros tema ypač plačiai nagrinėjama šių užsienio šalių autorių: Robbins S. P. (2003), Ouchi W. G. (1982), Bowditch J. L. (2008), Schein E. H. (2004), Pettinger R. (2000), Dubrin A. J. (2002), Sonnenfeld J., Mintsberg H., Harrison R., Handy Ch., Quinn R. E., Denison D. (1999), Armstrong M. (2006), Bolman L. G., Deal T. L. (1997), O'Reilly C. A., (1989) ir kt. Visi šie autoriai tyrė, aprašė bei rekomendavo labai daug ir įvairių organizacinės kultūros sampratos, jos kūrimo modelių bei metodų. Lietuvoje organizacinės kultūros tematiką plėtojo: Jucevičienė P. (1996), Šimanskienė L. (2008), Sakalas A., Šilingienė V. (2000), Dubauskas G. (2006), Guščinskienė J. (2002), Pruskus V., Lukoševičius V. (2009), Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Šavareikienė D.

(2008) ir kt. Reikėtų pabrėžti, kad šiandieninėje Lietuvos verslo aplinkoje vis plačiau akcentuojamas „kultūros“ reiškinys, kaip vienas iš darbuotojus motyvuojančių veiksnių.

Dar XIX a. buvo pradėta kalbėti apie darbuotojų motyvaciją. Tačiau pagrindus padėjo tokie mokslininkai kaip Maslow A. H. (1945), Herzberg F. (1959), Alderfer C., McClelland D., Vroom V. H., Adams J. S., Locke E. A., Latham G. P., Skinner B. F., Adler N. J., Perry J. L. (1996). Dabartiniu laikotarpiu motyvacija tiriama McShine S., Glinow M. N. (2008), Statt D. A. (2004), Clegg S. (2005), Tompkins J. R. (2005). Lietuvoje motyvacijos tematiką tiria šie autoriai: Blaškova M., Gražulis V. (2009), Sakalas A., Šilingienė V. (2000), Marcinkevičiūtė L. (2010), Palidaukaitė J. (2008), Stankevičienė A. (2006), Baršauskienė V. ir kt. (2010).

Pastaraisiais metais Lietuvos ir užsienio autorių atlikti tyrimai analizuojami įvairūs motyvacijos ir organizacinės kultūros tematikos aspektai. Įvairiuose moksliniuose darbuose nagrinėjamos organizacinės kultūros ir darbo etikos sąsajos viešajame sektoriuje (Perkūnienė D., Raupelienė A., 2008), kultūros ir konkurencingumo sąsajos (Purlys Č., 2009), kultūros ir vertybių įtaka viešojo sektoriaus modernizavimui (Patapas A., Lebenskytė G., 2001), kultūros efektyvumas sveikatos sistemoje (Katiliūtė E., Stanikūnienė B., 2009), kultūros įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui (Dubkevics L., Barbars A., 2010), požiūrio į organizacinę kultūrą kaita (Weber K., Dacin M. T., 2011), organizacijos vertybių reikšmė (Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008), vadovų tipų ir kultūros sąsajos bei poveikis organizacijos valdymui (Šimanskienė L., Tarasevičius T., 2010), kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu (Stundžė L., 2010), kultūros ir vartotojų pasitenkinimo sąsajos (Gillespie M., Denison D. R., 2007). Motyvacijos tema nagrinėta tiriant motyvavimo priemonių taikymą Lietuvos ir Švedijos organizacijose (Vaitkuvienė L. et al., 2010), motyvacijos poreikius pagal socialinį statusą (Kumpikaitė V., Kalinauskaitė J., 2011), motyvacijos sistemos kūrimą (Žaptorius J., 2007), plačiai nagrinėta motyvacijos specifika viešajame ir privačiajame sektoriuje (Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė L., 2009; Wandenabeele W. et al., 2004; Diržytė A. ir kt., 2010; Diskienė D., 2009; Palidaukaitė J., 2008).

Vis dėlto lieka neišnagrinėtos organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos tarpusavio sąsajos.

Darbo naujumas. Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija. Organizacijos kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai viešajame sektoriuje yra pakankamai naujas posūkis tyrimuose apie darbuotojų motyvaciją. Bandytas atskleisti viešojo ir privataus sektoriaus pagrindinius kultūrinius motyvatorius yra aktualus tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus vadovams, nes organizacinė kultūra yra pagrindinė (dažniausiai nematerialinė) valdymo priemonė, tad organizacijos kultūros vertinimas ir gauti rezultatai gali pasitarnauti tobulinant organizacijos veiklą, kryptingai siekiant didesnio veiklos efektyvumo bei darbuotojų pasitenkinimo.

Problema. Pagrindinis tiek viešųjų, tiek ir privačių organizacijų tikslas yra vartotojų poreikių tenkinimas ir veiklos efektyvumo užtikrinimas. Tačiau daugumos organizacijų nelanksčios darbuotojų motyvacijos sistemos, dažniausiai grindžiamos tik materialinėmis skatinimo priemonėmis, yra efektingos tik trumpą laikotarpį. Tad neatitinkančios darbuotojų poreikių ir vilčių motyvavimo priemonės silpnina darbuotojų rezultatyvumą, veiksmingumą bei darbo kokybę, kas tiesiogiai įtakoja nepakankamą organizacijos veiklos efektyvumą. Lietuvos Respublikos įstatymų bazė reglamentuoja materialias motyvavimo priemones ir stokoja kitų, tiesiogiai įtakančių viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojų darbo kokybę, priemonių. Tad šiame darbe bus bandoma atskleisti kaip darbuotojus motyvuoja kiti, tai yra kultūriniai organizacijų veiksniai, bei pateikti siūlymų jiems stiprinti, nes stipri kultūra padeda organizacijai siekti darnumo ir stabilumo, tapti vis imlesne ir lankstesne sparčiai besikeičiančios aplinkos atžvilgiu bei turi ilgalaikį darbuotojus motyvuojantį poveikį.

Objektas. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra ir jos motyvuojantis poveikis.

Hipotezė. Organizacinės kultūros elementai veikia motyvuojančiai tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus.

Tikslas.

Lyginamosios analizės būdu ištirti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis viešajame ir privačiame sektoriuje, motyvacijai.

Uždaviniai.

1. Išanalizuoti motyvacinės priemonės ir jų svarbą viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojams.
2. Remiantis mokslinė literatūra išanalizuoti organizacinės kultūros aspektus.
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, sudaryti organizacinės kultūros elementų, įtakančių darbuotojų motyvaciją, teorinį modelį.
4. Ištirti ir palyginti viešosios ir privačios organizacijų darbuotojų motyvaciją ir jos sąsajas su organizacine kultūra.
5. Nustatyti konkrečius viešosios ir privačios organizacinės kultūros aspektus, darančius didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.
6. Praktiniu aspektu pagrįsti suformuotą teorinį modelį. Pateikti rekomendacinio pobūdžio pasiūlymą motyvuojančių organizacijų kultūros aspektų formavimui ir stiprinimui.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros, dokumentų ir teisės aktų analizė.
2. Teorinio modelio sudarymas.
3. Anketos sudarymas siekiant išsiaiškinti tyrimui būtinus duomenis.
4. Pilotinė respondentų apklausa.

5. Kiekybinis ir kokybinis darbuotojų motyvacinės sistemos ir organizacinės kultūros tyrimas- uždaro ir atviro tipo anketiniai klausimai ir struktūrizuotas interviu.

6. Statistinis tyrimo duomenų apdorojimas taikant SPSS for Windows 16.0 v programinės įrangos aprašomosios statistikos metodą. Tyrimo duomenų ir rezultatų lentelėms bei diagramoms pateikti bus pasitelkta „Microsoft Office Excel 2007“ ir „Microsoft Office Word 2007“ programos.

Darbo struktūra.

Siekiant kuo geriau atskleisti tiriamą problemą ir realizuoti iškeltą tikslą, darbas suskirstytas į keturis skyrius. Pirmajame skyriuje analizuota darbo motyvacijos samprata, taip pat atskleisti darbuotojų motyvavimo metodai viešajame ir privačiajame sektoriuje, jų efektyvumas, apžvelgtos teisės aktuose bei tiriamų organizacijų vidiniuose dokumentuose numatytos motyvavimo priemonės. Antrame skyriuje išanalizuota literatūroje pateikiama organizacinės kultūros samprata, ją palaikantys veiksniai (pasakojimai, ritualai, simboliai, kalba ir kt.), apibūdintos silpna, stipri kultūra, tipai ir įtaka organizacijų darbuotojams. Išskirtos tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų kultūros ypatybės ir problematika, atskleistas temos naujumas. Apibendrinant teorinę darbo dalį, remiantis mokslinės literatūros analize, sudaryta organizacinės kultūros elementų, įtakančių darbuotojų motyvaciją, teorinio modelio koncepcija, anketos ir interviu instrumentarijus. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir privataus sektoriaus organizacijoje „TEO LT“ ir nustatyti šių organizacijų kultūros veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, lyginant šias organizacijas nustatyti dominuojantys organizacinės kultūros tipai, pagrindiniai motyvuojantys kultūros veiksnių skirtumai ir panašumai. Trečiame skyriuje pateikta metodologinė darbo dalis. Ketvirtame skyriuje, remiantis teorine analize bei atliktu tyrimu, atlikta lyginamoji kultūrinių motyvatorių analizė, nustatyti reikšmingiausi kultūriniai motyvatoriai ir pateiktos pagrindinės išvados, kurios leidžia įvertinti ir koreguoti sudarytą teorinį modelį. Darbas baigiamas teorinio modelio koregavimu, išvadamis ir pateikiamomis rekomendacijomis organizacijų vadovams.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Kiekvienos organizacijos veiklos kokybė yra įtakojama daugybės faktorių. Tai gebėjimas nuolat keistis (inovatyvumas), kelti produkcijos kokybę, lanksti reakcija į vartotojų ir partnerių elgseną, galimybė stipriai įtakoti vidinę ir išorinę organizacijos aplinką, efektyvumas ir veiksmingumas visuose realizacijos procesuose, nuoseklumas ir aiškus tikslų siekimas. Tačiau motyvacija ir darbuotojų bei jų vadovų entuziazmas neabejotinai yra pagrindinis ir svarbiausias veiksnys, apibūdinantis organizacijos sėkmingumą. Motyvacija - tai raktas į kiekvienos organizacijos sėkmingą personalo valdymą ir vystymą. Motyvacija yra unikali ir specifiška tuo, kad ji veikia ir įtakoja anksčiau išvardintus organizacijos sėkmės faktorius (Blaškova M., Gražulis V., 2009).

Pasak McShine S. ir Glinow M. N. (2008), motyvacija yra jėga, kuri veikia sąmoningo žmogaus elgesio kryptį, intensyvumą ir trukmę; tai yra (toliau t.y.) motyvuoti darbuotojai yra pasiruošę dėti konkrečias pastangas ir skirti savo laiką užsibrėžtų tikslų siekimui. Kita vertus, kalbėdami apie motyvaciją, mes dažniausia pabrėžiame pastangų intensyvumą, arba, kitaip sakant, kaip labai žmogus stengiasi. Tačiau ne mažiau yra svarbi pastangų kryptis, kadangi vienoje veiklos kryptyje energingas ir motyvuotas žmogus tampa apatiškas ir visiškai neiniciatyvus kitoje (Masiulis K., Sudnickas T., 2007). Todėl kiekvieno vadovo tikslas – gebėti tinkama linkme motyvuoti darbuotojus, kurie, panaudodami visas savo geriausias kompetencijas ir žinias, sąmoningai siektų bendrų veiklos tikslų. Taip pat motyvacija yra vienas iš esminių žmogaus veiklos ir elgesio stimulų, o kartu ir veiksnys, skatinantis darbuotojo įsipareigojimus organizacijai. Tokia darbo jėga užtikrina organizacijos konkurencingumą, todėl darbuotojų motyvacija vadovams turėtų būti viena iš pagrindinių personalo valdymo priemonių, siekiant ilgalaikių veiklos tikslų (McShine S., Glinow M. N., 2008). Reiktų įsidėmėti, kad darbuotojų demotyvacija gali sukelti šias pasekmes: nekokybiškas darbas, darbuotojų kaita, pravaikštos, vengimas bendrauti, pykčio protrūkiai ir kiti (toliau kt.) (Marcinkevičiūtė L., 2010).

Kaip teigia M. Blaškova ir V. Gražulis (2009), darbuotojų motyvacijos negalime laikyti efektyvia tol, kol aplinka nepasiūlo tinkamų motyvacijos būdų ir kol vadovai nesupranta, kad organizacijos motyvai, poreikiai ir lūkesčiai yra tiesiogiai susiję su organizacijos darbuotojais ir skatina kolektyvo narius siekti bendrų organizacijos tikslų. Geras vadovas supranta, kad kiekvieno darbuotojo motyvavimas veda prie geresnių veiklos rezultatų, tačiau nereikėtų pamiršti, kad demotyvacija tiesiogiai veikia elgseną ir didina darbuotojų abejingumą.

Motyvacija yra labai sudėtingų procesų bei tyrimų sritis, susijusi su žmogaus elgsena, kurią lemia ne vienas, o daugybė vienu metu veikiančių motyvų. Pastarieji gali būti ne tik sąmoningi, bet ir paslėpti. Reikia nepamiršti ir to, kad tie patys motyvai gali visiškai skirtingai veikti skirtingų darbuotojų elgseną ir atvirkščiai – skirtingi motyvai gali sukelti tokią pačią skirtingų žmonių elgseną

(Konfer R. et al., 2008; Tompkins J. R., 2005) Taip pat, individų motyvai nuolat kinta ir tai lemia ne tiek jų amžius, kiek biologiniai, emociniai, kultūriniai ir kognityviniai asmenybės pokyčiai.

Šiandieninėje „skubančioje“ visuomenėje, sparčiai besivystančių ir tobulėjančių organizacijų kontekste vis rečiau randama laiko žmogui. Darbuotojas, tarsi mažas sraigtelis didelės mašinos viduje, dažnai lieka nepastebėtas. Ypač tai pastebima viešajame sektoriuje, rečiau privačiame sektoriuje.

Labai svarbu suprasti, kad kiekvienas darbuotojas yra asmenybė su savitu charakteriu, įgimtomis savybėmis, gabumais, kurie, veikiami įvairių aplinkybių, gali kisti. Dėl šių priežasčių kiekvienas darbuotojas esant tai pačiai situacijai elgiasi skirtingai. Vadovai norėdami motyvuoti darbuotojus siekti organizacinių tikslų, turi siekti pažinti darbuotojus ir jų poreikius bei tai, kas juos efektyviausiai motyvuoja (Sakalas A., Šilingienė V., 2000). Motyvavimas – tai procesas, nuo kurio priklauso asmens pastangų intensyvumas, jų kryptis siekiant tikslo (Masiulis K., Sudnickas T., 2007). Mokslinėje literatūroje motyvacijos sąvoka yra apibūdinama gana skirtingais apibrėžimais, kurių santrauka yra pateikiama 1 lentelėje:

1 lentelė. Motyvacijos samprata

Autorius, metai	Motyvacijos samprata
Vaitkevičiūtė V., 2001	Motyvacija – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma.
Bedny, Karwowski, 2006	Vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija.
Palidaskaitė J., Segalovičienė I., 2008	Motyvacijos samprata apima procesus, kurie pasižymi kryptingumu, gyvybingumu ir išlaikomumu.
Statt D. A., 2004	Motyvacija – tai bendrinis terminas, apibūdinantis hipotetinį psichologinį procesą, apimantį poreikius ir stimulus bei elgesį, kurie padeda pasiekti tikslus.
Genevičiūtė- Janonienė G., Endriulaitienė A., 2010	Darbo motyvacija apibūdinama kaip energijos suteikiančias jėgas, vienaip ar kitaip veikiančias darbuotojų elgesį.
Pettinger R., 2000	Motyvacija yra atspindys priežasčių, kodėl žmonės veikia.
Latham G. P., 2007; Pinder C. C., 2005	Darbo motyvacija yra energetinė jėga kuri kyla iš žmogaus vidaus inicijuodama su darbu susijusią veiklą ir nustato jos formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę. Motyvacija yra psichologinis procesas atsirandantis dėl sąveikos tarp individo ir aplinkos.
Stankevičienė A., 2006	Motyvacija yra noras efektyviai dirbti.
Marcinkevičiūtė L., 2006	Motyvacija apibūdinama kaip darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.
Masiulis K., Sudnickas T., 2007	Kalbant apie motyvaciją, dažniausiai pabrėžiama pastangų intensyvumą, arba, kitaip sakant, kaip labai žmogus stengiasi. Tačiau ne mažiau yra svarbi pastangų kryptis, kadangi vienoje veiklos kryptyje energingas ir motyvuotas žmogus tampa apatiškas ir visiškai neiniciatyvus kitoje.
Deresky H., 2006	Motyvacija ir vadovavimo stilius yra veikiami galingų socialinių, kultūrinių ir politinių kintamųjų.
Dubauskas D., 2006	Motyvaciją galima apibrėžti, remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Motyvacija yra noras kažką padaryti, ir ją lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.

1 lentelės tęsinys

McShine S. ir Glinow M. N., 2008	Motyvacija yra jėga, kuri veikia sąmoningo žmogaus elgesio kryptį, intensyvumą ir trukmę. motyvacija yra vienas iš esminių žmogaus veiklos ir elgesio stimulų, o kartu ir veiksnys, skatinantis darbuotojo įsipareigojimus organizacijai. Tokia darbo jėga užtikrina organizacijos konkurencingumą, todėl darbuotojų motyvacija vadovams turėtų būti viena iš pagrindinių personalo valdymo priemonių, siekiant ilgalaikių veiklos tikslų.
Šilingienė V., 2004	Motyvacija – vidinė žmogaus elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvavimas – tarpusavyje susijusių siekių, aktyvinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama skatinimui, suinteresuotumui ir aktyvinimui didinti.
Blaškova M., Gražulis V., 2009	Motyvacija apibrėžiama kaip daugiasluoksnis priėmimo, identifikacijos, sustiprinimo, realizacijos ir pažinimo kompleksas, kuris kartu yra kūrybinis procesas, padedantis žmogui pasiruošti gyvenimui, darbui ir ryšiams su jį supančia aplinka.
Sakalas A., Šilingienė V., 2000	Motyvacija – tai veikla, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.

Šaltinis: sudaryta autorių

Vienas iš motyvaciją paaiškinančių terminų yra *motyvas*, t.y. veiksnys, lemiantis asmens pasirinkimą veikti tam tikra linkme ar būdu. Motyvu individas kiekvienoje konkrečioje darbo situacijoje paaiškina ir pagrindžia savo elgseną. Remiantis Stankevičiene A., Labanova L. (2006), darbo motyvai atlieka šias funkcijas:

- Orientacinę: motyvas nukreipia atitinkama linkme, t. y. skatina pasirinkti konkretų elgsenos variantą.
- Prasminę: motyvas nusako subjektyvų elgsenos reikšmingumą individui.
- Tarpininkavimo: motyvas atsiranda dėl išorinių ir vidinių paskatų, tarpininkaudamas jų elgsenai daromai įtakai.
- Mobilizuojamąją: esant būtinumui motyvas mobilizuoja individo organizmą dirbti.
- Pateisinamąją: motyvas rodo individo pažiūrą į tai, kas pridera, į elgesio etaloną, socialinę, dorovinę normą.

Clegg S. (2005) išskiria dviejų tipų veiksnius, kurie įtakoja asmens motyvaciją:

- Vidiniai – tai vidiniai faktoriai įtakoiantys asmens elgesį siekiant patenkinti savirealizacijos, priklausymo ir kitus vidinius poreikius. Šie vidiniai stimulai įtakoja darbuotojo norą dirbti, nes jis jam atrodo įdomus, patrauklus ir leidžiantis tobulėti. Vidinės motyvacijos vedinas asmuo darbinėje veikloje gali pasiekti kur kas geresnių rezultatų, kurie turi stiprų ir ilgiau trunkantį efektą. Vidinei motyvacijai būdingas noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam. Tai įgalinimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar įdomus darbas. Tai labiau susiję su vertybių sistema ir asmenybės bruožais (Marcinkevičiūtė L., 2010)

- Išoriniai – tai aplinkos sukelti faktoriai motyvuojantys darbuotojus atliekant jiems patikėtus darbus. Šie veiksniai remiasi materialiniu atlyginimu už darbą arba atitinkamomis bausmėmis: darbo užmokestis, premijos, paaugštinimas, telefonas, galybė naudoti telefonu asmeniniais tikslais,

pramogos, mokymo tikslais organizuojamos išvykos, psichologinis klimatas, darbo sąlygos, horizontali karjera, autonomija ir savarankiškumas (Giedraitis A., Petkevičiūtė N., 2011). Išoriniai motyvai skatina darbuotojus dirbti, tačiau veikia tik trumpalaikiame laikotarpyje. Be to, tik išorinių motyvų veikiami darbuotojai neretai nuslopina vidinę motyvaciją. Kita vertus, vidinės motyvacijos veikiamas darbuotojas gali būti skatinamas ir išorinės motyvacijos būdais, kurie padeda patenkinti aukštesnius vidinius poreikius.

Taigi, šiame magistriniame darbe bus skiriamas dėmesys tiek išoriniams, tiek vidiniams motyvuojantiems veiksniams, t.y. organizacinei kultūrai ir jos elementams bei jų poveikiui darbuotojams ir jų asmeninėms vertybėms ir motyvuojantiems veiksniams.

1.1. Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, tad jam paaiškinti yra sukurta nemažai teorijų. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė motyvacijos apibrėžimų bei sampratų. Tyrėjai siūlo daugiau kaip 100 motyvacijos sąvokos paaiškinimų ir teorinių modelių, kuriuose dažniausiai akcentuojamas požiūris į motyvacijos sampratą kaip į nuolat palaikomas ir stiprinamas pastangas, nukreiptas į norimą ir į tikslus orientuotą elgesį (George J., 2002, cit. pagal Diržytę A. ir kt., 2010). Mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojama ir nagrinėjama darbo motyvacijos procesų kaita, įvairios motyvacijos teorijos. Pasak Marcinkevičiūtės L. (2010), kiekvienu visuomenės vystymosi laikotarpiu atsiradavo skirtingos motyvacijos teorijos, taigi galima teigti, kad jos vystėsi kartu su pačia visuomene. Pagal motyvavimo principus visos žinomos motyvacijos teorijos yra skirstomos į tam tikras grupes, taip atskleidžiant platesnį motyvacijos teorijų spektrą. Motyvacijos teorijos pirmiausia bando paaiškinti žmogaus poreikius, kurie skatina jį veikti, bei išskiria jo elgesio alternatyvas.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe ir kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos yra skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

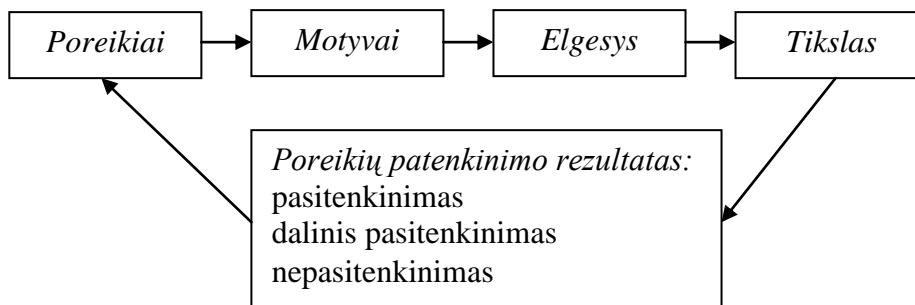
- *Turinio arba poreikių teorijos*, kuriose ieškoma atsakymo į klausimą „kodėl žmonės dirba?“ ir mėginama įvardyti svarbiausius poreikius, skatinančius dirbti.

- *Proceso teorijos*, kuriose ieškoma atsakymo į klausimą „kodėl žmonės stengiasi dirbti gerai?“, taip pat mėginama paaiškinti efektyvaus darbuotojų motyvavimo mechanizmą ir aprašyti veiksniai, kurie duoda impulsą elgtis tam tikru būdu (Baršauskienė V. ir kt., 2010; Konfer R. et al., 2008).

Toliau panagrinėsime šias teorijas plačiau, siekdami giliau pažvelgti į darbuotojų motyvacijos aspektus ir siekdami nustatyti pagrindinius motyvus, darančius įtaką darbuotojų veiksams. Tai padės nustatyti teorines sąsajas tarp tam tikrų motyvacijos teorijų ir organizacinės kultūros elementų.

1.1.1. Poreikių teorijos

Poreikiai yra bene pagrindinė sąvoka, vartojama analizuojant darbuotojų motyvaciją ir ieškant būdų juos patenkinti. Psichologų teigimu, žmogus jaučia *poreikį*, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą. J. Kasiulio ir V. Barvydienės teigimu, kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą (1 pav.) Įvairios motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus (Palidauskaitė J., 2007).



Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D., 2005

1 pav. Elgesio ir poreikių modelis

Įvairios motyvacijos teorijos klasifikuoja poreikius į pirminius ir antrinius:

- *Pirminiai* arba fiziologiniai poreikiai, kurie yra įgimti. Tai oro, vandens, maisto, miego, sekso poreikiai.

- *Antriniai* arba psichologiniai poreikiai – pagarbos, prisirišimo, valdžios poreikiai. Antriniai poreikiai skiriasi nuo pirminių dėl žmonių sukauptos patirties (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005).

Poreikių teorijose esminis dėmesys yra skiriamas klausimui „*kas motyvuoja?*“. Vienos labiausiai pripažintų ir žinomiausių šioje teorijų grupėje yra A. H. Maslow, C. Alderferio, D. J. McClellando ir F. Herzbergo teorijos, kurios apibrėžia žmones motyvuojančius specifinius poreikius, lemiančius asmens veiklumą ir neveiklumą (Stankevičienė A., Labanova L., 2006).

A. H. Maslow buvo vienas pirmųjų mokslininkų, plačiai ėmęs nagrinėti žmonių poreikių visumą bei jų įtaką darbuotojų motyvacijai ir XX a. vid. pateikęs savo suformuotą poreikių teoriją. Ši teorija buvo itin reikšminga to meto organizacijų valdymui, leidusi giliau pažvelgti į darbuotojų elgseną lemiančius veiksnius.

A. H. Maslow poreikių teorija skirsto asmens poreikius į penkis lygius ir pateikia jas sudarydamas hierarchinę sistemą, kuri, pasak mokslininko, atskleidžia visiems žmonėms būdingus poreikius, atsiskleidžiančius palaipsniui juos patenkinant. Visų pirma žmogus turi patenkinti pirminius poreikius:

1. *Fiziologiniai poreikiai*. Tai pagrindiniai, būtini išgyvenimui poreikiai, patenkinami maistu, miegu, šiluma, drabužiais ir kitais egzistenciniais poreikiais. Organizaciniu lygiu galime teigti, kad fiziologiniai poreikiai yra tinkamos darbo sąlygos (darbo laikas, fizinė aplinka ir kt.), adekvatus atlyginimas už darbą, kasmetinės atostogos ir kitos materialinės motyvavimo priemonės. Taip

vardinamų aukštesniųjų poreikių tenkinimo žmogus sieks tik tada, kai bus patenkinti šie žemesnieji. (Sakalas A., Šilingienė V. 2000, Pettinger R., 2000)

2. *Saugumo poreikiai*. Tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities užtikrinimas, įvairios socialinės garantijos, neleidžiančios žmogui jausti baimės dėl egzistencinės grėsmės ir tolesnės fiziologinės gerovės. Tai galima užtikrinti diegiant pašalpų sistemą organizacijose, numatant tinkamas darbo sąlygas darbo sutartyse, taikant įvairias motyvacinės programas, suteikiant gyvybės, sveikatos draudimą, sveikatos priežiūrą ir kitas saugumo poreikius patenkinančius veiksnius. (McShane S. L., Glinow M. A., 2009, McKenna E., 2006, Blaškova M., Gražulis V., 2009, Stankevičienė A., Labanova L., 2006)

Patenkinus pirminius poreikius, atsiranda aukštesni, psichologiniai poreikiai:

3. *Priklausomumo poreikiai*. Tai socialiniai ryšiai, priklausymas įvairioms bendrijoms, grupėms, draugystė, meilė, prisirišimas, šeima. Tai socialinė priklausomybė, kuri gali būti apibūdinama kaip dominavimas, asmeniniai santykiai (platoniški ir seksualiniai), agresija. (McKenna E. 2006) Šie poreikiai patenkinami per įvairius bendruomeninius santykius, draugystę, bendravimą darbe ir šeimoje (Sakalas A., Šilingienė V., 2000).

4. *Pagarbos ir savipagarbos poreikiai*. Tai žmogaus poreikis būti gerbiamam aplinkinių ir pripažintam, savo teigiamo įvaizdžio formavimas ir savivertė. Tai taip pat siekis atkreipti į save dėmesį, būti dėmesio centre, savo pasiekimais ir asmeniniais nuopelnais būti gerbiamam aplinkinių (Blaškova M., Gražulis V., 2009). Tai pagarba susijusi su einamomis pareigomis, padėtimi visuomenėje bei kitiems žmonėms daroma įtaka. (McShane S. L., Glinow M. A., 2008, Sudnickas T., 2008)

5. *Saviraiškos poreikiai*. Tai žinių siekis ir tobulėjimas, tikėjimo laisvė, savęs įprasminimas ir realizacija prasmingoje veikloje, pasisekimas vykdant užduotis darbinėje veikloje, dvasinis, socialinis ir materialinis augimas ir vystymasis bei kūrybiškumas. (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, Pettinger R., 2000, McKenna E., 2006).

Patti R. J. (2009) teigimu, prieš pasirodant A. H. Maslow teorijai, darbuotojai buvo motyvuojami tik ekonominėmis ir saugumo priemonėmis, kas patenkindavo tik žemiausio lygio poreikius. Dabar jau klasikine tapusi A. H. Maslow teorija tuomet padėjo identifikuoti aukštesnius, t. y. egzistencinius ir socialinius žmogaus poreikius, kurie praturtino darbuotojų motyvacijos būdus.

Kita vertus, pasak autorių (Blaškova M., Gražulis V., 2009; McShane S. L., Glinow M. A., 2008; Konfer R. et al., 2008), A. H. Maslow poreikių teorija gana išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau vėlesni tyrimai parodė, kad ši poreikių hierarchija ne visiškai pasitvirtino. Šio mokslininko teorija nepaaiškina kaip atsiranda aukštesniųjų lygių poreikiai. Taip pat, tolimesni tyrimai žmogaus motyvacijos tema parodė, kad ne visiems žmonėms būdingi visi penki poreikiai ir kad poreikiai ne visuomet išsidėsto Maslow piramidinės hierarchijos tvarka. Žmogų vienu metu gali veikti net keli

skirtingų lygių poreikiai ir jų kryptis ne būtinai yra nukreipta aukštyn. Kaip teigia Sakalas A., Šilingienė V. (2000), Maslow teorija labiau pritaikoma ekonomiško žmogaus gyvenime, tačiau netinka idealistui.

Siekdamas tikslingai motyvuoti, vadovas turi patenkinti pavaldinių poreikius tokiu būdu, kuris kartu prisidėtų prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Identifikavus hierarchijos vietą, kurioje yra konkretaus asmens poreikiai, leidžia vadovui nustatyti veiksmingiausius motyvacinius veiksnius.

Kita, tyrimais paremta ir poreikiais grįsta teorija, yra F. Herzberg 1966 m. sukurta higieninių – motyvacinių veiksnių teorija, kuri remiasi A. H. Maslow hierarchine poreikių teorija, tik yra labiau orientuota į darbo aplinką, darbo veiklą ir atspindi tai, ko darbuotojas tikisi iš darbo. Tuo tarpu A. Maslow poreikių teorija labiau atspindi žmogaus asmeninio gyvenimo poreikius. Teorija teigia, kad motyvacija sudaryta iš dviejų dimensijų: tai darbo faktoriai, kurie gali užkirsti kelią nepasitenkinimui, tačiau neįtakoja darbuotojų augti ir tobulėti (higieniniai faktoriai) ir su darbu susiję faktoriai, kurie įkvepia darbuotojų augimą (motyvatoriai) (Konfer R. et al., 2008). Taigi, kaip teigia Bowditch J. L. (2008), veiksniai susiję su darbo pasitenkinimu skiriasi nuo tų, kurie slopina nepasitenkinimą darbu. Paprasčiau tariant, motyvatoriai gali motyvuoti ir patenkinti darbuotojus, o higieniniai faktoriai geriau dirbti nemotyvuoja, bet gali būti tarsi prevencinė priemonė nepasitenkinimui atsirasti (Dubrin A. J., 2007). Kaip pavyzdį galime pateikti situaciją su darbo vietos sąlygomis. Darbo vieta turi būti saugi ir patogi. Jei darbuotojui dažnai tenka dirbti dideliame šaltyje, tuomet jo mintys užimtos mąstymu apie šilumą, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis, energija nukreipiama ne ten kur reikia arba švaistoma veltui (Giedraitis A., Petkevičiūtė N., 2011). Taip yra dėl to, kad fizinės darbo vietos sąlygos egzistuoja kaip higieninis veiksnys, jis darbuotojo per daug nemotyvuoja, tačiau jo nebuvimas darbuotoją stipriai demotyvuoja. Panašiai veikia ir kiti su darbu susiję higieniniai veiksniai (žr. 1 lentelė), tokie kaip: organizacijos politika, santykiai su vadovu, santykiai su pavaldiniais, santykiai su kolegomis, vadovavimas, darbo sąlygos (Šilingienė V., 2000). Pasak Sudnicko T. (2009) ir Statt D. A. (2004) organizacijose turi būti užtikrinta higieninių faktorių kontrolė, ir tik esant visiems higieniniams veiksniams, organizacija gali taikyti motyvuojančius veiksnius, nes priešingu atveju jie tiesiog neveiks. Motyvaciniai faktoriai (žr. 2 lentelė) susiję su darbo aplinka, darbo vieta (Pettinger R., 2000), darbo pobūdžiu ir turiniu (Sakalas A., Šilingienė V., 2000) ir motyvuoja darbuotojus geriau ir efektyviau atlikti savo darbą. Kaip motyvatoriai, yra dažniausiai aptinkami ir apibūdinami šie faktoriai: pasiekimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, pažanga, profesinis augimas (McKenna E., 2006; Pettinger R., 2000; Blaškova M., Gražulis V., 2009, Sudnickas T., 2009). Sakalas A., Šilingienė V. (2000) prie motyvuojančių veiksnių priskiria ir sėkmę bei karjerą. Statt D. A. (2004) vieną iš pirmųjų motyvuojančių veiksnių pamini nepriklausomybę.

2 lentelė. F. Herzberg dviejų veiksmų teorija

Higieniniai veiksniai	Motyvaciniai veiksniai
↓	↓
Organizacijos politika	Pasiekimai
Vadovavimo stilius	Pripažinimas
Santykiai su vadovu	Darbas
Darbo sąlygos	Atsakomybė
Darbo užmokestis	Paaukštinimas
Santykiai su kolegomis	Karjera
Santykiai su pavaldiniais	Nepriklausomybė
	Sėkmė

Šaltinis: sudaryta autorių

Apibendrinant F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją reikėtų paminėti, kad toks griežtas motyvuojančių veiksmų skirstymas į higieninius ir motyvuojančius yra nebūtinai, kaip tai daro mokslininkas. Taip yra todėl, kad tas pats veiksnys, vienam suteikęs pasitenkinimą, kitam gali sukelti visiškai priešingas asociacijas (McKenna E., 2006). Pasak F. Herzberg (cit. pagal Baršauskienė V., 2010), atliekamas darbas pats savaime didina motyvaciją stengtis, o ne darbo aplinka. Dviejų veiksmų teorija leido vadovams labiau suprasti vidinių motyvų svarbą darbo procesui (Blašková M., Gražulis V., 2009). Pasak Sudnicko T. (2009), šis modelis vadyboje įtakojo sąvokos „darbo praturtinimas“ atsiradimą. „Darbo praturtinimas“ apima įvairius būdus, kurie padeda darbą padaryti įdomesnį, skatinantį iššūkius, didinama darbuotojų atsakomybė, skatinamas tobulėjimas ir pasiekimai, tokiu būdu darbuotojai jaučiasi motyvuoti stengtis ir siekti organizacijos tikslų (Patti R. J., 2009).

A. H. Maslow teorija nėra vienintelis mėginimas atskleisti žmonių poreikius panaudojant hierarchinę sistemą. Išsamiausia iš alternatyvių A. H. Maslow pateiktos teorijos modelių yra EGR teorija, kurią 1969 metais pateikė psichologas C. Alderfer. Jis A. Maslow penkių lygių hierarchinę teoriją reorganizavo į tris lygius – egzistencijos (*Existence*), santykių (*Relatedness*) ir augimo (*Growth*) poreikis (McShane, Glinow, 2008). Egzistencijos poreikis apima visų tipų materialius ir fiziologinius bei saugumo poreikius ir jų patenkinimo būdus. Šie poreikiai yra individualūs, kiekvieno žmogaus skirtingi. Egzistencijos poreikiai užtikrinami gaunant darbo užmokestį, kuris suteikia galimybę nusipirkti maisto, drabužių, sumokėti mokesčius ir pan. Santykių poreikis (noras palaikyti harmoningus santykius) apima visų tipų ir lygių santykių užmezgimą ir palaikymą su kitais individualiais ar grupėmis. Lyginant su A. H. Maslow poreikių teorija santykių poreikis atitinka priklausomumo poreikius. Santykių poreikį organizacijoje darbuotojas patenkina bendraudamas su kolegomis, dalyvaudamas įvairiuose darbo grupėse, kur būtinas komandinis darbas. Augimo poreikis patenkinamas įgaunant naujų žinių, lavinant save kaip asmenybę, siekiant karjeros. Augimo poreikis atitinka pagarbos ir saviraiškos poreikius A. H. Maslow piramidėje (Masiulis K., Sudnickas T., 2009; Bowditch J. L. et al., 2008).

Skirtingai nei A. Maslow, C. Alderfer teorijoje teigiama, kad vienu metu žmogui gali būti svarbūs ir aktualūs įvairių lygių poreikiai. Taip pat teorijoje teigiama, kad nebūtinai reikia patenkinti žemesnius poreikius, kad atsirastų aukštesnieji. Poreikiai gali egzistuoti kartu (Sakalas A., Šilingienė V., 2000). Tai ypač svarbu žinoti vadovams, nes norint motyvuoti darbuotojus, reikėtų bent vieną iš vyraujančių poreikių patenkinti.

Priešingai nei kiti poreikių teorijų autoriai, Harvardo profesoriaus D. McClelland teigia, pirminiai (fiziologiniai) žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl ypatingą dėmesį savo teorijoje jis skyrė aukštesniojo lygio motyvų (poreikių) tyrimams (McKenna E., 2006). Profesorius suklasifikavo juos į tris pagrindines grupes:

1. *Priklausomumo poreikis*. Jausdami stiprų priklausomumo poreikį, tokie darbuotojai mielai bendradarbiauja ir dirba komandose. Siekdami palankaus požiūrio ir pripažinimo, jie palaiko puikius tarpusavio santykius, ištikus sunkumams yra pasiryžę savanoriškai padėti.

2. *Valdžios poreikis*. Didelį valdžios poreikį turintys darbuotojai neretai yra praktiški, tikslūs, entuziastingi, nors ir priekabūs darbuotojai, siekiantys įtakoti aplinkinius bei supančią aplinką.

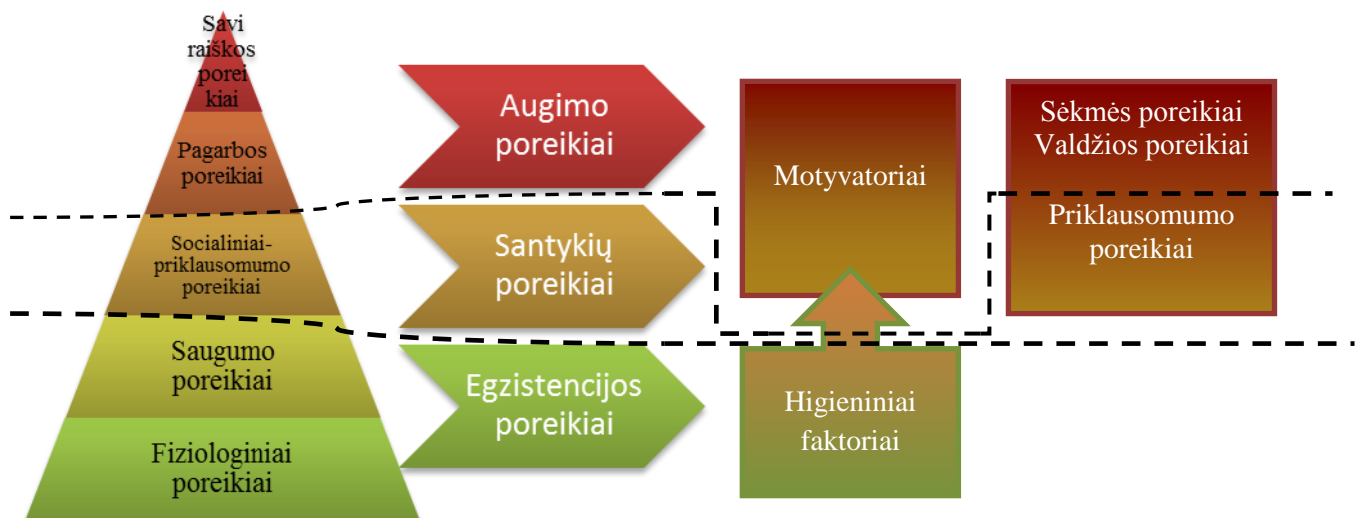
3. *Sėkmės poreikiai*. Sėkmės poreikis yra būdingas darbuotojams, nevenigiantiems rizikos ir atsakomybės. Vedini stiprių, bet pasiekiamų tikslų, darbuotojai imasi sudėtingų užduočių ir sprendžia iškilusias problemas. (Sakalas A., Šilingienė V., 2000; Blaškova M., Gražulis V., 2009).

Toliau pateikiama poreikių (turinio) teorijas apibendrinanti lentelė ir paveikslėlis.

3 lentelė. Poreikių (turinio) teorijų klasifikacija

A. Maslow	C. Alderfer	F. Herzberg	D. McClelland
Fiziologiniai poreikiai	Egzistencijos poreikiai	Higieniniai faktoriai	
Saugumo poreikiai			
Socialiniai – priklausomumo poreikiai	Santykių poreikiai	Motyvatoriai	Priklausomumo poreikiai
Pagarbos poreikiai	Augimo poreikiai		Valdžios ir sėkmės poreikiai
Saviraiškos poreikiai			

Šaltinis: sudaryta pagal Statt D. A., 2004



2 pav. Poreikių (turinio) teorijų palyginimas

Kaip matome 3 lentelėje ir 2 paveiksle, A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer ir D. McClelland motyvacijos teorijos turi daug panašumų: F. Herzberg ir C. Alderfer teorijos yra sutrumpintos A. Maslow teorijos versijos. F. Herzberg teorija išsiskiria tuo, kad labiau atspindi darbo veiklą, o C. Alderfer modelis susideda iš trijų poreikių, kur egzistencijos poreikiai atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikių lygius piramidėje, santykių poreikiai – priklausomumo lygį, o augimo poreikiai – pagarbos ir saviraiškos poreikius hierarchinėje A. Maslow piramidėje (Sudnickas T., 2009; Statt D. A., 2004). Tuo tarpu D. McClelland pateikia tik aukštesniųjų poreikių skirstymą ir aprašo šiuos poreikius turinčių individų asmenines savybes bei elgsenos tipus.

Poreikių teorijos, kurios dar vadinamos motyvacijos turinį apibūdinančiomis teorijomis, atskleidžia vidines nuostatas, kurios įtakoja ir tam tikra linkme nukreipia individo elgseną (Hadebe, 2001, cit. pagal Roos W., 2005). Šios vidinės nuostatos dažniausiai apibūdinamos kaip paskatos, poreikiai ar motyvai ir yra minimos jau minėtose A. Maslow, F. Herzberg ir D. McClelland teorijose. Tuo tarpu kognityvinės arba proceso teorijos labiau akcentuoja kaip tiesioginį motyvacijos šaltinį ne darbą, o pažinimo proceso elementus, tokius kaip ketinimai, įsitikinimai ir vertybės, kurie daro įtaką darbuotojų elgsenai darbo aplinkoje (Schultz & Schultz, 1998, cit. pagal Roos W., 2005).

1.1.2. Proceso teorijos

Poreikių teorijos, teigiančios, kad egzistuoja tam tikri faktoriai galintys įtakoti žmogaus elgseną, ne visiškai pasiteisino (Bowditch J. L. Et al., 2008). Tolesnės motyvacinės teorijos, neneigia poreikių įtakos, tačiau pateikia kitą požiūrį į žmogaus veiklos motyvavimą. Šios teorijos remiasi žmogaus viltimis ir galimais pasirinkto elgesio rezultatais (Sakalas A., Šilingienė V., 2000) ir yra vadinamos proceso teorijomis.

Vienas pirmųjų mokslininkų, nagrinėjęs procesines motyvacijos teorijas yra Amerikos psichologas V. H. Vroom (1964). Šis mokslininkas suformavo lūkesčių teoriją, kuri remiasi požiūriu, jog žmogus dirba tikėdamasis tam tikrų rezultatų, kurie yra skirtingi ir individualūs (Baršauskienė V., 2000). Čia daug dėmesio skiriama vidinei žmogaus motyvacijai, nes motyvas yra vidinė priežastis, kodėl žmogus veikia siekdamas norimo rezultato. Ši motyvacijos teorija teigia, kad individai, priimdami sprendimą, renkasi tą elgesio alternatyvą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatų (Palidauškaite J., 2007). Šioje teorijoje viltys gali būti apibrėžiamos kaip siekiamo rezultato tikimybės įvertinimas (Sakalas A., Šilingienė V., 2000). Remdamiesi šia teorija, Masiulis K., Sudnickas T. (2008) asmens motyvaciją išreiškia šia formule:

$$\underline{\text{Motyvacija} = \text{viltys} \times \text{valentingumas} \times \text{priemonė}}$$

Viltys – tai tikėjimas, kad įdėtos pastangos į atliekamą darbą bus sėkmingos (*ar įmanoma pasiekti rezultata? Ar aš sugebėsiu?*). Pasak vilčių teorijos, žmonių motyvacija smarkiai silpnėja, kai

jie nejaučia tiesioginio ryšio tarp pastangų ir rezultatų. Šiuo atveju, viltys yra atspindys žmogaus nuomonės apie save, apie savo sėkmės galimybes siekiant užsibrėžtų rezultatų (Pettinger R., 2000).

Valentingumas – kiek siekiamas rezultatas yra patrauklus ir vertingas (*ar laukia tinkamas atlyginimas už darbą? Ar bus atlyginta?*). Tai pasitenkinimo ir nepasitenkinimo lygis gavus atlyginimą už darbą (Sakalas A., Šilingienė V., 2000).

Priemonė – tikimybė, kad pasiektas rezultatas bus įvertintas (*Ar mano veiksmai tinkama priemonė leisianti pasiekti norimą įvertinimą už darbą?*). Tai viltis, kad už pasiektus rezultatus bus atitinkamai atsilyginta.

Tad vilčių teorija remiasi prielaida, kad kuo kiekviena iš formulės sudedamųjų dalių yra didesnė, tuo motyvacija yra didesnė. Jei bent vienos dalies nėra (ji lygi nuliui), tuomet ir motyvacijos nėra.

Tad vilčių teorija padeda nustatyti, ko darbuotojai tikisi už vienokį ar kitokį savo elgesį (Baranauskienė I., Urbaitis M., 2009). Analizuodama šią teoriją, Adler N. J. (cit. pagal Dubrin A. J., 2007) teigia, kad ypatingai svarbus yra darbuotojų tikėjimas savo galimybėmis kontroliuoti savo pačių pastangas siekiant rezultatų ir žinojimas, kad už tai bus tinkamai atlyginta. Šis darbuotojams būdingas tikėjimas labiausiai priklauso nuo visuomenėje nusistovėjusios kultūros. Šalyse, kur individualizmas yra gan stipriai išreikštas, pvz. JAV, darbuotojai labiau užtikrinti, kad jie gali įtakoti savo elgesį ir rezultatus. Tuo tarpu kolektyvinėse visuomenėse, tokiose kaip Taivanas, individas dažniausiai suvokia, kad darbo grupių pastangos turi didesnę įtaką veiklos efektyvumui ir rezultatams.

Psichologas B. F. Skinner sukūrė *teigiamo paskatinimo* arba *elgesio modifikavimo* teoriją. Ši teorija remiasi pagrindiniu principu, kad žmogaus elgesys yra orientuotas tik į tokią veiklą, kuri teikia jam naudą ir greitą efektą (Blaškova M., Gražulis V., 2009). Taip pat svarbu pabrėžti, kad ši teorija remiasi prielaida, kad asmens elgsenos pokyčius lemia jo reakcija į išorėje atsiradusius paskatinimus (Sudnickas T., 2009). Galima teigti, kad ši teorija pabrėžia išorinę motyvaciją. Darbuotojas nesiima veiklos, kuri neatneša naudos, jis stengiasi jos išvengti, nekartoti, juo labiau vengia situacijų, kurios darbuotoją ir darbdavį veda į konfliktines situacijas. Minėtas teorija remiasi paskatinimo arba pastiprinimo principu, kuris kartu su grįžtamoju ryšiu yra ypač reikšmingas planuojant darbinę veiklą (Blaškova M., Gražulis V., 2009). Pasak Sudnicko T. (2009), dauguma teoretikų sutinka, kad teigiamas paskatinimas yra kur kas veiksmingesnis motyvacinis veiksnys nei baudimas, nes yra sutelktas į motyvacijos pastiprinimą bei darbuotojų veiklos efektyvumą. O baudimas tik sustabdo nepageidautiną veiksmą. Autorius pateikia pastiprinimo teoriją aiškinančią schemą:

Paskata → Atsakas → Pasekmės → Būsimasis atsakas

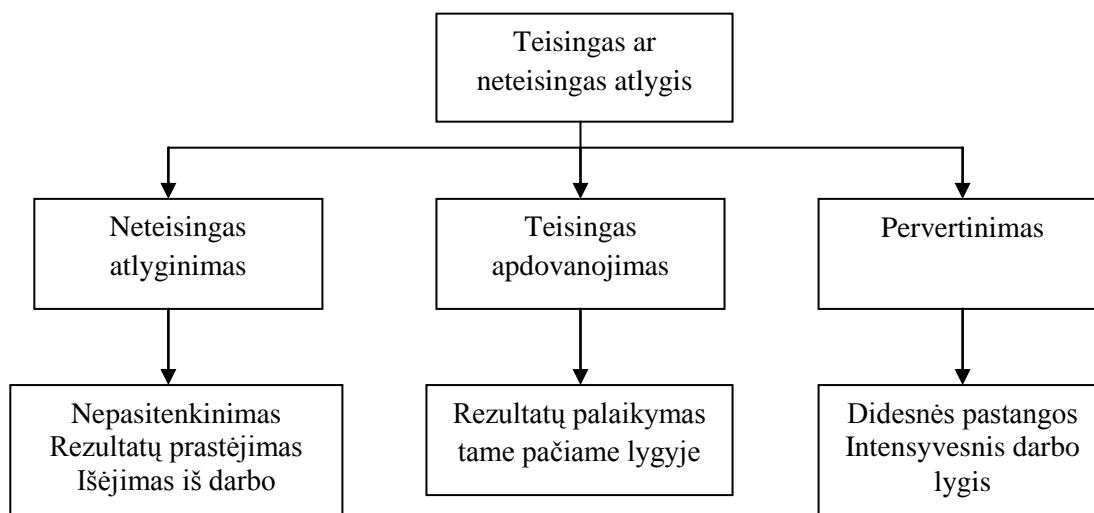
Ši schema parodo, kad motyvacija yra ugdoma procese. Priklausomai nuo atliekamo darbo ir jo kokybės, darbuotojas gauna atitinkamą atlygį. Tai tarsi darbuotojo mokymas darbą atlikti gerai, siekiant, kad ateityje pats darbuotojas vengtų nekokybiškai atliktų darbų. Dėl šios priežasties, pastiprinimo teorija yra plačiai naudojama kaip darbuotojų veiklos vertinimo sistemos pagrindas.

4 lentelė. Elgesio modifikacijos būdai

Teigiamas pastiprinimas	Teigiamų pasekmių panaudojimas skatinant norimą elgesį.
Mokymas vengti	Mokymasis vyksta, kai pavieniai asmenys keičia elgesį, kad išvengtų nemalonių aplinkybių.
Slopinimas	Nepageidaujamo elgesio pastiprinimo nebuvimas kol tas elgesys neišnyksta.
Baudimas	Neigiamų pasekmių taikymas, kol netinkamas elgesys sustabdomas arba pataisomas. Tačiau baudimai nereikėtų piktnaudžiauti, nes baudimas sukelia darbuotojų priešišumą; baudos slopina, o ne naujai formuoja nepageidautiną elgseną; taip pat baudžiami darbuotojai linkę keršyti.

Šaltinis: sudaryta pagal Masiulį K., Sudnicką T., 2009

B. F. Skinner savo teorijoje išskiria keturias elgesio modifikavimo formas (žr. 4 lentelę). Jausmas, kad už atliktą darbą bus teisingai atlyginta, yra svarbus motyvacinis faktorius. Teisingumo teorija yra paremta subjektyviu individo teisingumo jausmu, kad lyginant su bendradarbiais, jis gaus atlygį (ne būtinai finansinį, tai gali būti įvairios privilegijos ar kitos pripažinimo formos), atitinkantį įdėtas pastangas indėlių (tai gali būti kvalifikacija, patyrimas ir pan.). Psichologas J. S. Adams, tyręs darbuotojų elgesį darbo vietoje, pateikė *lygybės teoriją*, kurioje teigiama, kad žmonės turi jausti pusiausvyrą tarp indėlio ir rezultato. Jie tampa demotyvuoti, mažiau stengiasi ar palieka organizaciją kai jaučia, kad jų indėlis nėra adekvačiai įvertintas. Jei darbuotojai gauna didesnę atlygį nei yra nusipelnę, tikėtina, kad jie dirbs uoliau ir dės dar didesnes pastangas (McKenna E., 2006; Blaškova M, Gražulis V., 2009). Teorija gali būti pavaizduota 3 pav.



Šaltinis: sudaryta pagal Blaškovą M., Gražulį V., 2009

3 pav. Teisingumo teorijos turinys

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada, pasak Sakalo A., Šilingienės V. (2000), yra ta, kad kol žmonės nemany, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie dirbs nepakankamai intensyviai. *Teisingumo* suvokimas labai priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių, darbo patirties ir kvalifikacijos.

E. A. Locke ir G. Latham *tikslų iškelimo teorija* teigia, kad motyvacija darbu gali būti didesnė, jei žmogaus išsikelti tikslai bus konkretūs, pats tikslas sunkus, bet pasiekiamas. Teorijos pradininkai teigimu, elgsena gali būti įtakojama tikslų sudėtingumu ir jų specifika (McKenna E., 2006). Taip pat žmogus turėtų gauti grįžtamąjį ryšį už atliktą darbą, nes tai savaime motyvuoja. Pasak teorijos autorių, labai svarbus veiksnys yra darbuotojų dalyvavimas tikslų formulavime, nes taip paprasčiau susitarti su darbuotojais siekti tikslų, kurie iš tiesų yra labai sudėtingi. Esant sudėtingiems tikslams svarbu pasitarti su darbuotojais ir gauti jų pritarimą. Grįžtamasis ryšys labai svarbus palaikant darbuotojų motyvaciją, ypač iškeliant vis sunkesnius tikslus (Masiulis K., Sudnickas T., 2009; Blaškova M., Gražulis V., 2009; Statt D. A., 2004). McKenna E. (2006) pabrėžia, kad tikslai organizacijoje gali būti naudojami dviem būdais: kaip motyvavimo priemonė ir kaip kontrolės mechanizmas. Tad galima daryti išvadą, kad sudėtingi tikslai, nors ir negarantuojantys teigiamo rezultato, motyvuoja kaip galimybė kelti kompetenciją, patenkinti saviraiškos poreikius bei būti įvertintam.

Aptartos vilčių, tikslų ir pastiprinimo teorijos, literatūroje dar vadinamos motyvacinėmis proceso teorijomis, nagrinėja asmens požiūrį į aplinką, psichologinio proceso įtaką motyvacijai ir pabrėžia, kad žmonės motyvuoja tai, kad jie gali kontroliuoti ir veikti būdus ir priemones tikslams pasiekti.

Detaliai apžvelgus ir išanalizavus tiek poreikių, tiek procesų motyvacinės teorijas, galime įžvelgti, kad abi jos bando atsakyti į klausimą kaip užtikrinti, palaikyti ir sustiprinti norimą darbuotojų elgesį bei pasiekti kuo geresnių rezultatų. Kita vertus, tiesioginio atsakymo šios teorijos nepateikia, tiesiog modeliuoja skirtingus darbuotojų poreikių, elgsenos ir motyvacijos procesus. Vienareikšmiško atsakymo nėra, kadangi egzistuoja tiek organizacijos, tiek joje vykstančių procesų ir jos narių skirtumai. Kiekviena organizacija, išanalizavus savo darbuotojų poreikius bei jų veiksmus ir elgseną įtakojančią aplinką ir procesus, turėtų pasirinkti sau tinkamą individualią teorijų kombinaciją, atsižvelgiant į kiekvienos teorijos privalumus bei ribotumus.

1. 2. Motyvacijos priemonės

Ankstesniame darbo skyriuje pateikėme įvairiuose moksliniuose šaltiniuose išskiriamą darbo motyvacijos teorijų turinį, tačiau toliau panagrinėsime konkrečias, praktiškai taikomas darbuotojų motyvavimo priemones. Kaip minėta anksčiau, jas galima skirstyti į vidines ir išorines priemones. Norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus, iš esmės reikia taikyti ir vienas, ir kitas, priklausomai nuo darbuotojų poreikių ir organizacijai būdingos motyvacijos sistemos (Baršauskienė V. et al., 2010).

Toliau pateikiama lentelė (žr. 5 lent.), kurioje, išanalizavus motyvacijos procesus, įvairias motyvacijos teorijas ir priemonių visumą, išskiriamos tiesioginės ir netiesioginės materialinės, nematerialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės bei jų taikymo pavyzdžiai.

5 lentelė. Motyvavimo priemonių rūšys ir jų taikymo pavyzdžiai

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ RŪŠYS	MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ PAVYZDŽIAI
Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės	Pagrindinis, valandinis darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno, dalyvavimas akciniame kapitale, premijos (priklausomai nuo darbo stažo, gaunamo darbo užmokesčio, darbo drausmės, veiklumo ir t.t.), sutaupytų lėšų panaudojimas, priedai (už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, už naujų darbuotojų konsultavimą, darbą laisvadieniais); papildomų mokėjimų sistema (dovanos už ypatingus nuopelnus, transporto išlaidų padengimas komandiruočių metu ir pan.)
Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės	Pensijų, stipendijų fondai, gyvybės, sveikatos draudimas, medicinos paslaugų apmokėjimas, tarnybinis automobilis, telefonas, kompiuteris, stažuotės, seminarai, kvalifikacijos tobulinimo kursai, perkėlimas į geriau apmokamas ir atsakingesnes pareigas, maitinimo išlaidų padengimas, nuolaidos organizacijos produkcijai.
Nematerialinės motyvavimo priemonės	Padėkos, garbės vardų suteikimas, dovanos, sporto klubo narystės, renginiai, mokymai, išvykos į parodas, ekskursijas, piknikus, fizinių darbo sąlygų gerinimas, darbo laiko reglamentavimas (papildomos atostogų dienos, galimybė pasirinkti atostogų dienas, lankstus darbo grafikas, sutrumpintos darbo valandos ir pan.), darbo organizavimo proceso gerinimas (kūrybinių darbo procesų sąlygų įdiegimas, ir gerinimas, karjeros galimybės, kūrybinės dirbtuvės ir pan.).
Psichologinės motyvavimo priemonės	Organizacijos mikroklimatas, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, darbo vertinimas, pasitikėjimas ir dėmesys darbuotojams, įmonės prestižas, užimtumo garantijos, komunikacijos kanalai, konfliktų valdymas, vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius, pasitenkinimas darbu, saviraiškos galimybės, įgaliojimų delegavimas, veiklos autonomiškumas, atliktos užduoties įvertinimas laiku, specializuotų užduočių skyrimas, informuotumo apie organizacijos veiklą didinimas, profesinių gebėjimų ir veiklos suderinamumas, grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų bei klientų, kolektyvo narių pagarba, darbų praturtinimas.

Šaltinis: sudaryta pagal Marcinkevičiūtę L. (2010), Palidauskaitę J., Segalovičienė I., (2008), Blaškova M., Gražulį V. (2009), Lenkauskaitę A. (2010)

Kaip matome lentelėje, egzistuoja skirtingos „gėrybės“, kurias pasitelkus yra galimybė efektyviai motyvuoti organizacijos darbuotojus. Iš pateiktų pavyzdžių galime aiškiai matyti asmens sąveiką su organizacijos išorine ir vidine aplinka bei suvokti, jog motyvatorius sąlygoja įvairios mokslo šakos, t.y. vadyba, psichologija, sociologija, politikos mokslai, ergonomika, teisė ir kt. (pagal M. Blaškova, V. Gražulį, 2009). Siejant su ankstesniame skyriumi nagrinėtomis motyvacijos

teorijomis, darome prielaidą, kad lentelėje pateiktos nematerialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės yra aktualios aukštesnius poreikius turintiems darbuotojams. Taip pat darome prielaidą, kad šios priemonės glaudžiai siejasi su organizacine kultūra ir jos elementais.

Remiantis moksline literatūra (Buelens, Broeck, 2007; Houston, 2000; Marcinkevičiūtė L., 2003; Palidauskaitė, 2008 ir kt.) galima išskirti pagrindinius motyvus, lemiančius priežastis, kodėl vieni asmenys renkas darbą viešajame, o kiti privačiajame sektoriuje (žr. 6 lent.) (cit. pagal Diržytę A. ir kt., 2010).

6 lentelė. Motyvai, lemiantys sektoriaus pasirinkimą

Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Nauda visuomenei	Savarankiškumas ir asmeninė laisvė
Paaukštinimas	Atsakomybė
Geros darbo sąlygos	Įtaka
Darbo stabilumas	Piniginis atlygis
Asmeninių tikslų siekimas	Įvaizdis

Šaltinis: sudaryta pagal Diržytę A. ir kt., 2010

Pasak Darlington R. (2002), stiprūs vadovavimo sugebėjimai yra pirminis organizacijos sėkmės rodiklis, tačiau efektyvus vadovavimo stilius pavieniui nėra pakankamas motyvuojant darbuotojus dirbti aukštesniu lygmeniu. Kai darbuotoją riboja jo atliekama užduotis ir jis nejaučia ryšio tarp užduočių ir savo įgūdžių ar sugebėjimų, tuomet atitinkamai pasireiškia emocinis išsekimas, kuris daro neigiamą įtaką ir galutiniam veiklos rezultatui. Darbuotojai yra labiau motyvuoti, kai jaučia laisvę užduočių atlikimo procese ir kai egzistuoja tiesioginis ryšys tarp užduočių ir asmeninių sugebėjimų, bei naujų gebėjimų ugdymo. (Darlington R., 2002, cit. pagal Adams P. J., 2007) Autorius taip pat teigia, kad daugelis motyvacijos problemų darbo vietoje atsiranda esant suvokiamos kontrolės ir laisvės trūkumui, kai nėra galimybės išlavinti esamiems sugebėjimams ar išmokti naujų. Dėl šių sąlygų darbuotojai greitai tampa nusivylę, netekę iniciatyvos, esantys „aukos“ vaidmenyje. Darbuotojų tiesioginis įtraukimas į sprendimų priėmimą ir užduočių analizę, padrašinimas imtis problemų sprendimo yra tik keli iš daugelio darbuotojų skatinimo būdų.

Kaip teigia Adams P. J. (2007), darbuotojai gali atsisakyti didesnio užmokesčio ir kitų gerų sąlygų, kad tik gautų darbą, kuriame tobulėtų ir įgytų naują patirtį. Net darbo užmokesčio augimas negali kompensuoti prarasto pasitenkinimo ir malonumo.

Pasak Vansteenkiste, Neyrinck ir kt. (2007), atlikti tyrimai rodo, kad stipri orientacija į išorinius motyvacinius veiksnius teikia mažiau pasitenkinimo ir nedaro darbuotojo laimingo kaip vidiniai motyvacijos veiksniai. Tokie rezultatai aiškinami tuo, kad laukiant išorinės motyvacijos pasitenkinimas jaučiamas tik pasiekus tam tikrą, su darbu susijusių rezultatų. Taigi, tai duoda labai trumpalaikį ir nepastovų rezultatą (cit. pagal Giedraitį A., Petkevičiūtę N., 2011).

Catlette B. ir Hadden R. (1999) (cit. pagal Adams P. J., 2007) pabrėžė vidinės motyvacijos svarbą darbo vietoje. Darbuotojus labiausiai motyvuoja iššūkiai, reikšmingas darbas, kuriuo darbuotojas didžiuojasi, taip pat svarbus aiškus tikslų ir organizacijos kryptį suvokimas, paremtas savalaikiu, tiksliu ir aktualia informacija. Taip pat darbuotojus motyvuoja tikėjimas teisingumu, teise ir abipusiu rūpinimusi bei kompetentingumo jausmas. Galiausiai suvokimas, kad darbas vertas įdėtų pastangų taip pat stiprina vidinę motyvaciją. Kaip pastebi Kumpikaitė V. ir Kalinauskienė J. (2011), naudojant išorines motyvacijos priemones, galima pasiekti tik trumpalaikių tikslų, tačiau siekiant strateginių, ilgalaikių tikslų tokia motyvacija nebūtų pakankamai efektyvi. Todėl tokiu atveju reikėtų skirti dėmesį vidinei motyvacijai, kurią galima stimuliuoti individualiai arba grupėms žmonių, turinčius panašius motyvus. Pasak Amabile (1996) ir Amabile ir Kramer (2007) (cit. pagal Joo B-K., Lim T, 2008), vidinės motyvacijos priemonės, tokios kaip aistra, pasitenkinimas, mėgavimasis darbu, kur kas efektyviau veikia darbuotojų kūrybingumą ir produktyvumą nei išorinis spaudimas ar atlyginimas. Galima teigti, kad kai darbuotojams, komandos ar organizacijos nariams leidžiama pasirinkti kiek pastangų įdėti, siekiant aukštesnio veiklos lygio, pasirinkimas pats savaime tampa vidinę motyvaciją skatinančiu veiksmu, o faktinis ar tiesioginis veiklos pripažinimas/atlyginimas užima antraeilį vaidmenį.

Bernabou su kolegomis (cit. pagal Adams P. J., 2007) teigia, kad išaugus tiesioginiam atlyginimui, vidinė motyvacija gali nukentėti, ypač kai darbuotojas abejoja savo sugebėjimais arba būna neužtikrintas savo jėgomis. Pasak Žaptoriaus J. (2007), paskata veiksminga yra tik tuomet, kai ją gaunantis yra įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Šiandieninė sunki šalies ekonominė būklė lemia tai, kad darbo užmokestis vis dar lieka viena svarbiausių motyvacijos priemonių. Viena svarbiausių organizacijų vadovų problemų yra pasirinkti tinkamus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turi atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant organizacijos tikslų ir kartu juos motyvuoti.

Apibendrinant visas prieš tai aptartas nuomones, galima teigti, kad menas motyvuoti apima kūrybinį procesą (pavaldžių bendradarbių ir kolegų tarpe), interesus, entuziazmą ir norą įsipareigoti procesams ir veiklai, kurie prisidės prie organizacijos vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimo, ir kartu padės pasiekti asmeninius tikslus ir siekius. Tai harmoninga sąjunga tarp pastangas dedančių darbuotojų ir ketinimų bei norų turinčios organizacijos vadovybės, visos organizacijos ir tiesiogiai susijusios aplinkos (Blaškova M., Gražulis V., 2009).

7 lentelėje matome, kad tinkama organizacijos motyvacijos sistema padeda suskurti palankią aplinką tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai.

7 lentelė. Motyvacija ir jos nauda organizacijai ir jos nariams

Motyvacijos nauda darbuotojams	Motyvacijos nauda organizacijai
1. Noras dirbti	1. Darbo produktyvumas, kokybė ir mažesni nuostoliai
2. Didžiavimasis asmeniniais pasiekimais darbe	2. Nedidelė darbuotojų kaita
3. Neigiamo nusiteikimo prieš organizaciją nebuvimas	3. Mažesnis pravaikštų skaičius
4. Pasitenkinimas ir atsidavimas darbui	4. Didesnė tikimybė, kad pokyčiams bus pritarta, o ne pasipriešinta
5. Savirealizacijos jausmas	5. Didelė tikimybė, kad bus kuriamos ir lengvai panaudojamos idėjos

Šaltinis: adaptuota pagal Jewell, 2000, cit. pagal Blaškova M., Gražulis V., 2009

Vadovams svarbu suprasti, kad darbuotojai nėra vieninteliai motyvacijos naudos gavėjai. Nors nematerialinės ir psichologinės priemonės yra sunkiau įgyvendinamos ir kartais būna brangesnės bei jų rezultatas nėra matomas iškart, tai yra ilgalaikė investicija į žmogų, kuri pasiteisins ateityje ir organizacijai duos ilgalaikių rezultatų.

1. 3. Motyvacijos pasireiškimas viešajame ir privačiajame sektoriuje

Motyvacija tampa vienu svarbiausiu klausimu viešajame sektoriuje, nors ši tema yra plačiau nagrinėjama privačiame sektoriuje (Wandenabeele W. et al., 2004). Daugelis dabartinių darbo vietų labai riboja žmogaus saviraiškos laisvę, nes darbo specifika yra tiksliai apibrėžiama, kontroliuojama bei ribojama ne tik darbdavių, bet ir įstatymų. Tai yra darbo trukmė, darbo laikas, standartizuotos darbo užduotys. Tačiau nėra atsižvelgiama į individų skirtumus ir asmeninius poreikius (Cooper C. L., Locke E. A., 2000). Ypatingai tai galima matyti viešajame sektoriuje, kuriam būdingas griežtas darbo reglamentavimas.

Pasak Palidauskaitės J. (2007), viešojo sektoriaus darbuotojų profesinis pasirinkimas labai priklauso nuo asmeninių savybių ir vertybių. Todėl galima daryti išvadą, kad viešąjį sektorių turėtų rinktis asmenys, kurie teikia pirmenybę visuomenės interesams, o ne pelno siekimui. Skirtingai nei privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai, viešajame sektoriuje dirbantys yra linkę jaustis saugūs dėl turimos darbo vietos, nėra linkę į riziką, pastebimas didesnis domėjimasis valdžia, politika ir jos įtaka (Palidauskaitė J., Vaisvalavičiūtė A., 2011). Palidauskaitė J. (2007) pabrėžia, kad tokios vertybės kaip simpatija, teisingumas, sugebėjimas būti kūrybingiems, rūpinimasis visuomenės interesais yra būdingesni asmenims, besiruošiantiems ar jau esantiems viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus motyvacija daro įtaką veiklai dviem būdais: paveikia sprendimą veikti organizacijoje ir sprendimą veikti organizacijai.

Naudodamasis įvairių apklausų duomenimis (cit. pagal Palidauskaitė J., 2007) J. L. Perry išskyrė keturis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos vertinimo kriterijus: 1) patrauklumas politikai ir dalyvavimas joje; 2) įsipareigojimas viešiesiems interesams; 3) užuojauta; 4) pasiaukojimas.

Kaip matyti iš šių išskirtų savybių, galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją galima apibūdinti kaip teikiančia pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Kaip minėta anksčiau, vidinis atlygis – tai pasitenkinimas, kurį žmogus jaučia atlikdamas tam tikrą užduotį (pvz., savivertės jausmas). Išorinis atlygis - tai, ką žmogus gauna iš išorės (pvz., darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas ir prestižas).

Tokios bendros motyvavimo priemonės, kaip darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir darbas, kuriame gausu iššūkių, motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus (Palidaukaitė J., 2007, Diržytė A. et al., 2010). Pažymėtina, kad tiek viešojo, tiek privataus sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės ir kt.) iš dalies turėtų sąlygoti ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją. Palidaukaitė J. (2007) pastebi, kad amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (pereinamasis laikotarpis, krizės metas ir kt.) taip pat gali turėti įtakos motyvacijai.

Pastaruosiu metu viešajame sektoriuje pastebima protų nutekėjimo tendencija iš viešojo į privatų sektorių. Palidaukaitė J., Segalovičienė I., (2008) pastebi, kad Lietuvoje renkantis profesinės karjeros kelią, keliamas prioritetas darbui viešame, o ne privačiame sektoriuje atsidavimas, dėl asmens tikslų siekimo, noro turėti darbo patirties viešajame sektoriuje. O amerikiečių mokslininkas Perry J. L., kuris laikomas motyvacijos viešajame sektoriuje tyrimu pradininku, išskiria tokius motyvus kaip polinkis dalyvauti nustatant ir įgyvendinant viešąją politiką, atsidavimas viešajam interesui bei atjauta. Darbo turinys, darbo sąlygos, kaip ir geri santykiai su kolegomis ir vadovais, įdomus darbas, noras tobulėti, socialinės garantijos, darbo vietos saugumas ir atlyginimas, Lietuvos žmonėms yra svarbūs motyvai renkantis darbą viešajame sektoriuje.

Pasak Diskienės D. (2009), vykstantys pokyčiai viešajame sektoriuje tapo tikru iššūkiu motyvacinei sistemai. Autorė, pateikdama savo tyrimo išvadas teigia, kad piniginis atlyginimas, viešojo sektoriaus vadovų nuomone, neturi lemiamo vaidmens, o pagrindinis dėmesys skiriamas aukštesnio lygio poreikių tenkinimui. Tačiau, autorė pabrėžia, kad materialinis atlyginimas vis dėlto yra pagrindinis elgesio motyvas ir tai susiję su šalies socialine ir ekonomine aplinka. Kadangi Lietuvoje vyrauja centralizuotas mokėjimo už darbą reguliavimas, iškyla nemažai problemų: darbuotojų uždarbių skirtumai dažnai nėra pagrįsti, neparodo konkrečių pareigų sudėtingumo ir atsakomybės lygio. Taip pat dažnai priedais ir priemokomis bandoma kompensuoti žemą pareiginių, nustatytą aukštos kvalifikacijos darbuotojams, lygį. Tuomet ir priedai praranda savo skatinamąją paskirtį, nes naudojami ne paskatinti darbuotojus, o nepagrįstiems pareiginių algų skirtumams kompensuoti.

Darbuotojų, dirbančių įstaigose, įmonėse ir organizacijose pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimas yra reglamentuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002,

Nr.64–2569). Darbo kodekse yra nustatytas minimaliojo darbo užmokesčio didinimas, įteisinti darbo apmokėjimo organizavimo principai, nustatytas apmokėjimas už viršvalandinį ir nakties darbą, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kitos darbo užmokesčio garantijos. Nebiudžetinėse įstaigose, įmonėse ir organizacijose darbo užmokesčio sąlygos nustatomos kolektyvinėse sutartyse. Konkretūs kiekvieno darbuotojo darbo apmokėjimo dydžiai yra nustatomi darbo sutartyje.

Nors įstatymas numato priedų ir priemokų mokėjimą darbuotojams, viešajame sektoriuje galimybė papildomai atsilyginti už darbą natūra dažnai nėra numatyta (Lazauskaitė-Zabielskė J., 2010). Todėl galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra suinteresuoti kelti savo kvalifikacija, mokytis, tobulėti, nes nuo to priklauso jų materialinė gerovė, tuo pačiu ir atlyginimas. Pasak Diskienės D. (2009) ir Palidauskaitės J. (2007) tikslų siekimas yra svarbi motyvacinė priemonė. Nors viešajame sektoriuje tikslų apibrėžtumas apsunkinamas tuo, kad jie daugiau yra kokybinės prigimties ir siejami su tinkamai ir veiksmingai teikiamomis paslaugomis. Bet vis dėlto, pasak autorių, viešojo sektoriaus darbuotojai yra geriau motyvuoti atlikti darbą, kai turi aiškias bei jiems patiems svarbias bei sudėtingas užduotis. Pasak Colquitt et al. (2005), privačiame sektoriuje darbo užmokestis, išskyrus minimalųjį jo dydį, nėra reglamentuojamas teisės aktais. Be to, kadangi pagrindinis organizacijos tikslas yra pelno siekimas, jose darbo užmokestis yra skiriamas remiantis darbuotojų įnašu į darbuotojų veiklą (Lazauskaitė-Zabielskė J., 2010).

Wandenabeele W. et al. (2004), atliktu tyrimu nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojus kaip motyvai imponuoja autonomija, darbo sudėtingumas, darbo reikšmingumas bei grįžtamasis ryšys atlikus darbą. Kaip ir dauguma autorių mokslininkė pabrėžia, kad labai struktūrizuotoje organizacijose, šiuo atveju viešajame sektoriuje, vyraujant biurokratizmui ir hierarchijai bei esant koncentruotai autonominei valdžiai, darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei tie darbuotojai, kurie dirba mažiau struktūrizuotoje aplinkoje.

1. 3. 1. Motyvacijos pasireiškimas AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“

AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra valstybės kontroliuojama įmonė, kurios savininkas ir vienintelis akcininkas yra Lietuvos Respublika. Susisiekimo ministerija yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ valstybei nuosavybės teise priklausančių akcijų valdytoja. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų darbo apmokėjimą apsprendžia darbo sutartis, kuri yra reglamentuojama Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002, Nr.64–2569) bei kolektyvinė sutartis, kuria yra reguliuojami šalių darbo santykiai, profesinės, socialinės ir ekonominės sąlygos ir garantijos, kurios nėra reglamentuojamos įstatymų, kitų teisės aktų ar nacionalinės, šakos bei teritorinės kolektyvinės sutarties arba kurios jiems neprieštarauja ir nebloginą darbuotojų padėties. Bendrovės vadovų teigimu, pagrindinė bendrovės darbuotojų motyvacijos priemonė yra materialinė. Bendrovės darbuotojų darbo užmokesčio suskirstymas į pastoviąją (mėnesinę algą arba valandinį tarifinį atlygį) ir kintamąją atlyginimo dalį leidžia diferencijuoti darbo užmokestį, atsižvelgiant į bendrovės veiklos rezultatus ir kiekvieno

darbuotojo asmeninį indėlį į šiuos rezultatus. Darbuotojų mėnesiniai atlyginimai (valandiniai tarifiniai atlygiai) nustatomi vadovaujantis generalinio direktoriaus įsakymais patvirtinta darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka. Svarbu paminėti, kad darbuotojams gali būti mokama kintamoji atlyginimo dalis, kuri išmokama kartu su darbo užmokesčiu: priedai, prieskaitos bei tantjemos, kas padeda išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, skatina jų lojalumą bendrovei (plačiau apie tai 8 lentelėje).

8 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojams mokamos kintamosios darbo užmokesčio dalies sudedamosios dalys

1. Priedai	2. Prieskaita	3. Tantjemos
Už padidėjusį darbų mastą	Už viršvalandinį darbą – ne mažesnė nei 0,65 darbuotojo darbo užmokesčio.	Papildomas atlyginimas, mokamas akcinės bendrovės valdybos nariams, direktoriams ir aukštiesiems tarnautojams iš bendrovės grynojo pelno. Tokiu apmokėjimo būdu siekiama skatinti vadovų ir darbuotojų darbo efektyvumą. Metinėms išmokoms (tantjemos) gali būti skirta ne didesnė pelno dalis, negu skirta dividendams.
Už nesančio darbuotojo pavadavimą – iki 30 proc. pavaduojančio darbuotojo mėnesinio atlygio (valandinio tarifinio atlygio) dydžio priedas darbuotojams, atliekantiems nesančio darbuotojo pareigas.	Už nepertraukiamą darbo stažą: 3–5 metai – 7 proc.; 5–10 metų – 9 proc.; 10–15 metų – 11 proc.; 15–20 metų – 13 proc.; 20–25 metų – 15 proc.; 25 ir daugiau – 17 proc. nuo mėnesinio atlyginimo.	
Už neseniai priimtų darbuotojų mokymą bei vadovavimą studentų praktikai, taip pat už vadovavimą darbininkams, persikvalifikuojantiems ar keliantiems kvalifikaciją, už vadovavimą neseniai priimtų specialistų stažuotei, neatsižvelgiant į jų skaičių – 20 proc. mėnesinio atlyginimo priedas.		
Ne didesnis kaip vieno vidutinio darbo užmokesčio dydžio vienkartinis priedas (atsižvelgiant į darbo rezultatus, darbo drausmę ir kt.) darbuotojams, turintiems ne mažesnę kaip trejų metų darbo bendrovėje stažą, 50 ir 60 metų jubiliejaus proga už gerą darbą.		

Šaltinis: sudaryta pagal AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2001 metų kolektyvinės sutarties 2010 metų redakciją

Taip pat bendrovėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojams, sėkmingai derinantiems darbą ir studijas. Pažangiausių studentų, studijuojančių geležinkelio transporto specialybes, studijų išlaidas iš dalies dengia bendrovė. Kasmet neakivaizdines studijas baigia po 160 – 180 bendrovės darbuotojų, kurie skatinami pinigineis dovanomis. Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys su Vilniaus Gedimino technikos, Kauno technologijos universitetais, Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija, Kauno technikos kolegija bei Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla. Šių mokslo įstaigų

pažangiausiems studentams ir moksleiviams įsteigtos 24 Lietuvos geležinkelių vardinės stipendijos, kurių dydis nuo 500 iki 1000 litų.

Prie materialinių motyvavimo priemonių gali būti priskiriamos išmokos darbuotojams, nukentėjusiems nuo stichinių nelaimių, patyrusiems kitus nuostolius dėl avarijų, vagysčių; pašalpos pensinio amžiaus sulaukusiems buvusiems ilgamečiams darbuotojams; mirusių darbuotojų laidojimo išlaidų padengimas; renginių ir socialinėms reikmėms tenkinti reikalingų išlaidų padengimas.

Kaip nurodoma bendrovės AB „Lietuvos geležinkeliai“ kolektyvineje sutartyje, be pagrindinių, materialinių motyvavimo priemonių, plačiai taikomos ir materialinės nepiniginės bei nematerialinės ir psichologinės priemonės, kurios plačiau bus aptariamoms organizacinės kultūros kontekste (9 lentelė).

9 lentelė. Nepiniginės AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonė	Turinys
Galimybė tobulėti	Motyvacija dirbti yra skatinama galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Darbuotojams sudaromos palankios galimybės ugdyti gebėjimus, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti bendrovės organizuojamuose mokymuose, seminaruose bei išoriniuose mokymuose Lietuvos ir užsienio mokymo – kvalifikacijos tobulinimo įstaigose.
Poilsis ir laisvalaikis	Darbuotojų socialinės paskirties poreikių tenkinimui bei materialinės paramos teikimui įsteigtas socialinių reikmių fondas, kurio lėšos skiriamos darbuotojų vaikų poilsiui Ignalinos moksleivių poilsio stovykloje, darbuotojų poilsiui Giruliuose, kultūrinei ir sportinei veiklai remti. Bendrovės darbuotojams ir jų šeimoms nariams suteikiamos galimybės išvykti ir į tolimesnius kraštus: tarptautinės geležinkelių organizacijos OSŽD bilietais turistinėms ir asmeninėms išvykoms kasmet pasinaudoja apie 1000 darbuotojų ir jų šeimoms narių. Taip pat darbuotojai aktyviai dalyvauja savanoriškoje sportinėje veikloje (organizuojamos tarp miestinės krepšinio, bouldingo, futbolo ir kt. sporto šakų varžybos).
Sveikatos profilaktika ir palaikymas	Daug lėšų skiriama darbuotojų sveikatos profilaktikai, priemonėms, didinančioms sveikatingumą ir turinčioms svarbią reikšmę psichologinei darbuotojų savijautai. Specializuotose medicinos įstaigose atliekami darbuotojų, kurių darbas susijęs su profesine rizika, stresu arba turinčių sveikatos sutrikimų, pagilinti sveikatos tyrimai bei ilgalaikė sveikatos priežiūra.
Apdovanojimai	Bendrovėje nuo 2005 metų įsteigtos nominacijos „Geriausias 20...m....“, kurių įteikimo ritualai leidžia darbuotojams pasijusti esant pripažintais bendrovės gyvenimo dalimi. Bendrovės darbuotojai, pasiekusieji geriausių darbo rezultatų, skatinami aukščiausiu geležinkelininkų darbo įvertinimu – apdovanojimu garbės geležinkelininko ženklu. Taip pat darbuotojams skiriamos padėkos, piniginės ir kitokios dovanos
Šventės ir renginiai	Dar viena bendrovės darbuotojų motyvavimo priemonė – tai kolektyvinės šventės. Paskutinį rugpjūčio mėnesio šeštadienį minima geležinkelininkų profesinė šventė, kurios metu pagerbiami geriausi bendrovės darbuotojai. Jiems įteikiami garbės geležinkelininko ženklai ir padėkos.
Kita	Bendrovėje yra leidžiamas laikraštis „Geležinkelininkas“; darbuotojai gali naudotis anoniminiu pasitikėjimo telefonu; priklausyti profsajungai; veteranų klubui, jaunimo organizacijai (LGJO).

Šaltinis: sudaryta autorių

Savo veiklą 1992 m. pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“ (tuo metu, kaip šiuo metu AB „Lietuvos geležinkeliai“, buvo atskaitinga LR Susisiekimo ministerijai), 1998 m. Bendrovė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės

„Sonera“ konsorciui „Amber Teleholding A/S“. Dabar „TeliaSonera AB“ tiesiogiai valdo daugiau nei 68 proc. Bendrovės akcijų.

Bendrovės atstovai pabrėžia, kad per keletą metų po privatizacijos Bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. 2006 m. Bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į TEO LT, AB.

AB „TEO LT“ darbuotojų darbo apmokėjimą apsprendžia darbo sutartis, kuri yra reglamentuojama Lietuvos Respublikos darbo kodeksu (Žin., 2002, Nr.64-2569) bei bendrovės įstatai. Atlyginimą sudaro kelios dalys: bazinis (fiksotas) atlyginimas, kintamoji dalis (priklausanti nuo darbuotojo, padalinio bei organizacijos pasiekimų) ir įvairios papildomos skatinimo priemonės (sveikatos draudimas, studijų rėmimas ir kita). Taip pat darbuotojams yra mokami vienkartiniai priedai už ypatingus pasiekimus. Įdomu tai, kad bendrovės pareigybių struktūra yra pagrįsta „Hay“ metodika – visos pareigybės yra įvertintos remiantis įvairiais kriterijais ir suskirstytos į 14 grupių. Kiekvienai iš grupių yra nustatyti vidutinis atlyginimo dydis bei apatinė ir viršutinė atlyginimų ribos. Tad konkretaus darbuotojo atlyginimas priklausys nuo jo pareigybės bei kompetencijos. Tai, kaip kinta atlyginimai, priklauso nuo rinkos – kai rinka auga, atlyginimai taip pat didėja. Bendrovė pažymi, kad, atėjus sunkmečiui, atlyginimų TEO nemažino – jie buvo „išaldyti“, taip pat toliau mokami metiniai priedai, priklausantys nuo rezultatų, bei taikomos papildomos finansinės skatinimo priemonės (sveikatos draudimas ir pan.).

Kaip ir AB „Lietuvos geležinkeliai“, bendrovė „TEO LT“ teikia dėmesį ir nepiniginėms motyvavimo priemonėms (žr. 10 lent.)

10 lentelė. Nepiniginės AB „TEO“ darbuotojų motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonė	Turinys
Galimybė tobulėti	Vertindama darbuotojų indėlį į bendrovės sėkmę, TEO nuolatinį dėmesį skiria jų mokymams. TEO į įvairių sričių darbuotojų ugdymą investuoja kasmet. Bendrovė taip pat skatina TEO dirbančius specialistus rengti mokymo programas, skirtas kolegoms. 2009 metais apie 90 proc. įmonės darbuotojų dalyvavo įvairiuose mokymuose. Mokymo intensyvumas priklauso nuo kompetencijos ugdymo poreikio. Vidutiniškai įvairūs kursai rengiami 3 kartus per metus. Taip pat yra sukurtos specialios programos, tokios kaip ugdomojo vadovavimo sistema įvairaus lygio vadovams bei svarbiausiųjų darbuotojų rezervo ugdymo programa. Skatinamas savarankiškas darbuotojų mokymasis. Viena iš tokių galimybių – magistrantūros studijos: TEO kompensuoja iki 50 proc. studijų Lietuvoje ar užsienyje kainas, apmoka mokymosi atostogas
Šventės ir laisvalaikis	Organizuojamos kalėdines šventes darbuotojams ir jų vaikams, temines šventes kitomis progomis. Skatinami darbuotojai sportuoti, dažnai kolegoms susitinka žaisti krepšinio, tinklinio, teniso ar kitų sportinių žaidimų Bendrovės nuomojamose salėse. Puoselėjamos tradicijas, suburiančia visus darbuotojus: kartą per metus rengia „TEO dieną“, kurios metu darbuotojai po atviru dangumi bendrauja ir pramogauja, organizuoja „Metų darbuotojo“ rinkimus, kurių metu įvertina ir specialiomis „gilėmis“ apdovanoja geriausių rezultatų pasiekusius darbuotojus.

10 lentelės tęsinys

Karjeros galimybės	Bendrovėje yra sudarytos galimybės ne tik vertikaliai, bet ir horizontaliai karjerai – ieškodami naujų darbuotojų, pirmenybę teikiame įmonėje dirbantiems ir kitos srities karjeros arba aukštesnių pareigų siekiantiems asmenims. Visi TEO įmonių grupės darbuotojai, kad ir kurioje įmonėje dirbtų, skatinami dalyvauti darbuotojų į laisvas darbo vietas atrankose, o informacija apie jas visada skelbiama ir per Bendrovės vidinės komunikacijos kanalus. Vidutiniškai apie 5 proc. darbuotojų (daugiau nei 100 žmonių) per metus pakeičia darbo vietą arba pakyla į aukštesnes pareigas. Bent du kartus per metus rengiami darbuotojų ir vadovų pokalbiai – vienas jų visada yra skirtas karjeros ir ugdymo poreikiams, kitas – metiniams tikslams bei rezultatams aptarti.
Sveikatos profilaktika ir palaikymas	Daug pastangų skiriama darbuotojų sveikatai stiprinti: organizuojami sveiko stuburo seminarai, darbuotojai skiepijami nuo gripo, erkinio encefalito, teikiama naujausia informacija, kaip saugotis nuo pandeminio gripo. Visi TEO darbuotojai darbdavio lėšomis apdrausti 24 val. per parą galiojančiu papildomu draudimu nuo nelaimingų atsitikimų, o svarbiausi darbuotojai – ir kaupiamuoju gyvybės draudimu. Ilgiau nei metus bendrovėje dirbantys TEO darbuotojai taip pat apdrausti papildomu sveikatos draudimu. Bendrovė sumoka už papildomą sveikatos draudimą visiems darbuotojams, dirbantiems įmonėje daugiau nei metus
Kita	Lankstus darbo grafikas. TEO intranete yra sukurtas „Idėjų bankas“ – darbuotojai gali siųsti savo idėjas, kurių kiekvieną vertina ekspertai. Verslui priimtinos idėjos yra įgyvendinamos, o geriausios idėjos – apdovanojamos. Intranetas „TEO lyga“, vidinis laikraštis „Mūsų TEO“. Atliekami įvairūs tyrimai bei organizuojami vidinės komunikacijos renginiai, rengiami metiniai darbuotojų veiklos vertinimo pokalbiai, darbuotojai skatinami įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus.

Šaltinis: sudaryta autorių

Kaip matome, abi organizacijos pakankamai daug dėmesio skiria materialioms motyvavimo priemonėms, kurios aiškiai reglamentuojamos ir viešai deklaruojamos. Nors pateikiama ir kitų, nematerialių motyvavimo būdų, tačiau nėra visiškai aišku kaip plačiai jie yra naudojami ir kokią įtaką daro bendrovių darbuotojams.

Galima daryti prielaidą, kad dalis motyvavimo priemonių, tarp jų ir organizacinės kultūros elementai, nėra viešai deklaruojami ir aiškiai įvardijami bei apibrėžiami, tačiau pasireiškia kasdieninėje organizacijos veikloje ir yra žinomi bei plačiai naudojami organizacijos darbuotojų tarpe. Todėl vienas pagrindinių šio magistro darbo tikslų yra atlikus kultūros analizės tyrimą (darbuotojų anketavimo ir struktūrizuoto interviu su vadovais būdu) nustatyti šiuos viešai nedeklaruojamus veiksnius, kadangi, kaip teigia Šimanskienė L. (2008), organizacinė kultūra yra pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė.

2. ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Šiame skyriuje nagrinėjamos organizacinės kultūros sąvokos bei pagrindiniai ją atskleidžiantys aspektai. Įvairiais istorijos laikotarpiais bei skirtingose pasaulio dalyse gyvenančiai visuomenei yra būdinga tam tikra kultūra, atspindinti požiūrį į save ir supančią aplinką. Pastaruoju metu, tampa svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra. Kaip ir visuomenė, kiekviena organizacija turi savo unikalią susiformavusią kultūrą, vienijančią jos narius. Organizacinė kultūra yra viena aktualiausių vadybos ir organizacijų teorijos temų, imta plačiai nagrinėti dar XX a. septintajame dešimtmetyje, tačiau pasak Katiliūtės E. ir Stanikūnienės B. (2009), organizacinės kultūros sąvoka yra pakankamai sudėtinga ir plati, todėl vienareikšmiškai nusakyti jos turinį ir svarbą organizacijai yra gana sunku. Kita vertus, daugelis šią temą nagrinėjusių ir plėtojusių autorių pripažįsta, jog organizacinė kultūra yra bene kiekvieną organizacijos veiklos sritį veikiantis faktorius. Priklausomai nuo organizacinės kultūros stiprumo, ši įtaka gali veikti tiek teigiama, tiek ir neigiama linkme. Pasak Purlio Č. (2009), organizacija gali tapti stipri tik tada, kai siekiant veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį.

2. 1. Organizacinės kultūros samprata

Visų pirma vertėtų aptarti organizacinės kultūros sąvoką. Įvairioje mokslinėje literatūroje yra pateikiama daugybė skirtingų jos apibrėžimų. Daugelis autorių (Dubauskas G., 2006; Stoškus S., Beržinskienė D., 2005) teigia, kad organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, simbolius ir ritualus. Pettinger R. (2000) pritaria, kad organizacinė kultūra susideda iš tradicijų, vertybių, politikos, įsitikinimų ir pažiūrų, kurios egzistuoja visoje organizacijoje. Autorius teigia, organizacinė kultūra yra mišinys veiklos būdų, standartų ir vertybių. Ji apima klimatą ir atmosferą organizacijoje, vyraujančias nuostatas, standartus, moralę ir šių aspektų stiprumą bei gerą valią. Panašios nuomonės laikosi ir vienas organizacinės kultūros tyrimų pradininkų, E. H. Schein, kuris organizacinę kultūrą įvardija kaip kertinių įsitikinimų modelį, išugdytą ar atrastą grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo juos supančioje aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas. (Stundžė L., 2010). Schein E. H. (2004) organizacinę kultūrą apibūdina ir kaip tam tikrų patarimų, įsakymų rinkinį, palengvinantį problemų įveikimą organizacijos nariams. Tai darbuotojų tarpe paplitusi vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri daro teigiamą arba neigiamą įtaką organizacijos narių elgesiui. S. P. Robbins (1993, cit. pagal Pruskų V. ir Lukoševičių V., 2009) laikosi požiūrio, kad kultūra pasireiškia „esminėmis vertybėmis, ideologija ir nuostatomis, kurios nukreipia ir formuoja tai, kaip pasireiškia verslas ir atskiri jame dalyvaujantys

žmonės. Šios vertybės turi materialią išraišką: tradicijas, ritualus, kalbą ir žargoną, perpasakojamas istorijas, biuro baldus ir apstatymo bei dominuojantį darbuotojų aprangos stilių".

Šimanskienė L. ir Tarasevičius T. (2010) organizacinę kultūrą apibūdina ne tik kaip valdymo metodą, bet ir priemonę, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų. Autoriai pabrėžia, kad strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius siejanti valdymo metodologija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka. Daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų.

Šimanskienė L. (2008) moksliniame straipsnyje apie kultūros poveikį organizacijų valdymui, pastebi, kad organizacinė kultūra inspiruoja darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tačiau yra sunku sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje. Šiai minčiai pritaria Grugulis I. (2007), teikdama, kad organizacinė kultūra tiesiogiai veiktos rezultatų neįtakoja, tačiau pasireiškia per produktyvų darbuotojų darbą. Šimanskienė L. (2008) taip pat teigia, kad žmonėms padėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir susieti juos su esama organizacija gali tik tinkama organizacinė kultūra. 11 lentelėje pateikiama daugiau organizacinės kultūros apibrėžimų.

11 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai

Autorius	Organizacinės kultūros apibrėžimas
Ouchi W. G. (1981)	Tai simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.
Schein E. H. (1985)	Tai tam tikros grupės sugalvotų, atrastų ir suformuotų prielaidų modelis. Šios prielaidos suformuojamos problemų sprendimo metu, siekiant prisitaikyti prie išorinių ir vidinių veiksnių, patikrinus jų veiksmingumą ir pagrįstumą. Jos yra perduodamos naujiems grupės nariams kaip teisingas būdas veikti, galvoti ir jausti susiduriant su minėtomis problemomis.
Cornwall J., Perlman B. (1990)	Tai organizacijos realybė, kuri formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra, išreiškiama per filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jo nariai.
Jucevičienė P. (1996)	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius
Dubrin A. J. (2002)	Sistema, apimanti vertybes ir tikėjimus, kurie įtakoja darbuotojų elgseną.
Stoškus S., Beržinskienė D., (2005) Bowditch J. L. et al. (2008)	Tai „socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų.

11 lentelės tęsinys

Guščinskienė J. (2002)	Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
Purlys Č. (2009)	Tai vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir taip išskiria organizaciją iš bendro organizacijų visumos.

Šaltinis: sudaryta pagal lentelėje pateiktus autorius, Šimanskiene L. 2008, Dubauską G., 2006, Hatch M. J., Cunliffe A.L., 2006)

Kaip matome 11 lentelėje, daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. Kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas vertybes, nuostatas ir taisykles. Šios nusistovėjusios elgsenos tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir yra vadinamos organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūra yra labai savita ir unikali kiekvienoje organizacijoje. Kultūros suvokimas įvairiais aspektais leidžia giliau pažvelgti į jos esmę ir suprasti, kokį vaidmenį ji atlieka organizacijoje (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Antropologinis požiūris į organizacinę kultūrą

Aspektas	Požiūris į kultūrą
Istorinis	Tai socialinis palikimas arba tradicijos, perduodamos ateities kartoms.
Elgsenos	Tai žmonių perimta iš kitų arba išmokta elgsena, gyvenimo būdas.
Normatyvinis	Tai gyvenimo idealai, vertybės ir taisyklės.
Praktinis	Tai būdas spręsti prisitaikymo prie aplinkos ir bendro individų gyvenimo problemas
Psichologinis	Tai idėjų ir perimtų įpročių kompleksas kaip socialinio reguliavimo būdas.
Struktūrinis	Kultūra susideda iš apibrėžtų ir tarpusavyje susijusių idėjų, simbolių ir elgsenos būdų.
Simbolinis	Kultūra susideda tam tikrų, atsitikrinai susiformavusių simbolių, kurių reikšmė yra naudojama visų organizacijos narių.

Šaltinis: Bodley, 1996, cit pagal. Aiman-Smith L., 2004

S. P. Robbins (cit. pagal Dubauską G., 2006; Guščinskienė J., 2002; Robbins S. P., 2007) manytu, organizacijos kultūrą geriausiai apibūdina šios pagrindinės charakteristikos, kurios gali veikti kaip motyvuojantys veiksniai:

- *Asmenine iniciatyva.* Tai organizacijos narių atsakomybės ir nepriklausomybės laipsnis. Iniciatyva parodo, koku laipsniu organizacijoje pasireiškia žmogaus atsakomybė, draugiškumas,

laisvė ir nepriklausomybė – pats priimdamas sprendimus, jis jaučia ir didesnę atsakomybę. Šis veiksnys lemia ne tik geresnius rezultatus, bet ir skatina saviraišką.

- *Rizikos tolerancija*. Tai inovacijų ir įvairių rizikingų poelgių skatinimas, kuris iš dalies susijusi su organizacijoje vyraujančiu vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės ir jo atsakomybės laipsnis.

- *Kryptingumas*. Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais, kurių sutapimas ir lemia sėkmingą veiklą.

- *Integracijos laipsnis*. Jis nusako darbuotojų bendravimo santykių laipsnį. Labiau draugiški nei oficialūs santykiai - didina integraciją bei padeda vieniems kitus pažinti, sutapatinti problemas ir jas kartu spręsti.

- *Vadovų parama*. Tai vadovų ir jų pavaldinių santykiai bei vyraujantis vadovavimo stilius, tarpusavio bendravimo būdai.

- *Kontrolė*. Kontrolė turi tinkamai reguliuoti ir koordinuoti organizacijos narių veiksmus, bet neturi varžyti jų veiklos laisvės.

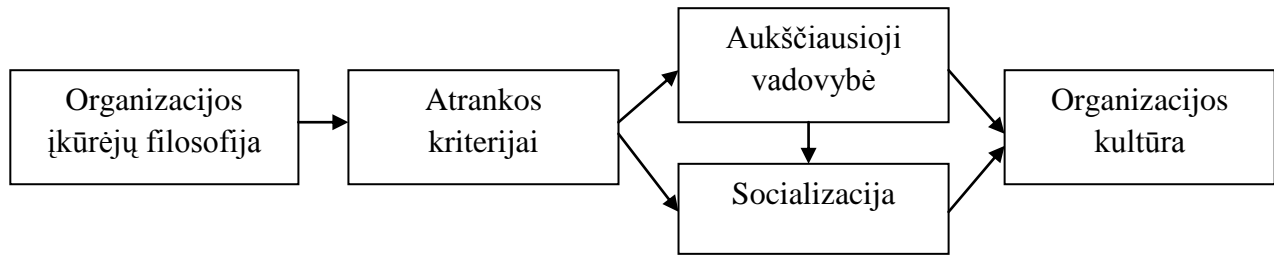
- *Identiškumas*. Tai organizacijos narių tapatumo jausmas su organizacija.

- *Atlygio sistema*. Organizacijoje taikoma darbo užmokesčio ir įvairių priemonių paskirstymo sistema, kuri apibrėžia kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

- *Konfliktų tolerancija*. Tai iškilusių konfliktų sprendimo būdai ir priemonės. Kaip vertinamas darbuotojų atvirumas, geranoriškumas sprendžiant konfliktus.

- *Bendravimas*. Skirtingų skyrių ar hierarchijos pakopų darbuotojų bei vadovų tarpusavio santykiai.

Taip pat reikėtų aptarti veiksnius, kurie daro lemiamą įtaką kuriantis ir formuojantis organizacinei kultūrai. Daugelis autorių sutinka, kad lemiamą įtaką naujos organizacijos kultūrai daro jos įkūrėjas bei jo filosofija. Remiantis S. P. Robbins (2007), ši filosofija įtakoja organizacijos vadovybės požiūrį ir veiksmus, kurie vėliau yra perduodami ir kitiems jos nariams. Žinoma, kiekvienas vadovas arba komandos lyderis turi lemiamos įtakos kultūros formavimui. Taip pat autorius teigia, kad vienas svarbiausių kultūros kūrimo etapų yra organizacijos narių atrankos procesas. Svarbu paminėti, kad personalo atrankos proceso kriterijai bei jau priimtų darbuotojų asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių tapatumas, kaip ir socializacijos procesas, kurio metu nauji darbuotojai yra supažindinami su nauja juos supančia aplinka, yra būdas susiformavusiai kultūrai palaikyti ir ją suvienyti. Supratimas, kad abipusis vertybių atitikimas ir tinkamas socializacijos procesas, lemia stiprią vidinę darbuotojų motyvaciją, įtakojančią produktyvumą, bei tuo pačiu geresnius darbo rezultatus (Dubauskas G., 2006). Šis grandininis procesas pavaizduotas 4 paveiksle.



Šaltinis: Robbins S. P., 2007

4 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Schein E. H. (2004) išskiria dvi problemas, su kuriomis susiduria organizacijos ir kurios kartu yra pagrindas organizacijos kultūros formavimuisi:

- Išorinė adaptacija – procesas, kurio metu savo tikslų siekianti organizacija reaguoja į ją supančios aplinkos pokyčius ir kylančias išlikimo problemas. Dalijamasi patirtimi, plėtojamas požiūris ir idėjos, organizacijos nariai gali plėsti jų bendros veiklos gebėjimus.

- Vidinė integracija – procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą su kitais organizacijos nariais ir susiduria su vidinės integracijos problemomis. Procesas siejamas su asmenų įtraukimu ir įsitvirtinimu darbo grupėje, sudaromos galimybės komandiniam darbui. (cit. pagal Schein E. H., 2004; Guščinskienę J., 2002; Dubauską G., 2006).

Kaip teigia Mobley W. H. et al., (2005), vienas pagrindinių organizacijos siekių yra organizacijos stabilumas ir lankstumas, t.y. organizacija stabili savo vizija, vertybėmis ir misija, bet elastinga struktūros ir veiklos prasme. Tad reikia orientuotis tiek į išorinę adaptaciją, tiek į vidinę integraciją – prisitaikyti prie klientų ir rinkos bei tuo pačiu metu patenkinti savo darbuotojus (Dubauskas G., 2006).

Tačiau Schein E. H. (2004) teigia, jog šių dviejų veiksmių organizacijos formavimuisi nepakanka, nes jai didelės įtakos turi nacionalinė kultūra, bei tam tikroje visuomenėje susiformavusios tradicijos ir elgesio normos, prie kurių turi prisitaikyti ir pati organizacija. Taip pat poveikį turi ir darbuotojų asmeninė kultūra bei vertybės (Pruskus V., Lukoševičius V., 2009). Vėlgi galime daryti išvadą, kad organizacijai labai svarbu yra ne tik deklaruoti, priverstinai taikyti savo vertybes, bet ir identifikuoti kiekvieno jos nario asmenines vertybes bei siekti jų atitikimo.

Kaip matome 13 lentelėje, daugelis organizacinę kultūrą nagrinėjančių autorių nurodo panašius organizacinę kultūrą formuojančius veiksmius: vertybės, mitai, kalba, simbolika, istorijos, kurie kuria vienybės jausmą.

13 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai

Veiksny s ir jo turinys	Atstovai
Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje	K. Davis, J. Newstrom
Vyraujančios nuostatos, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus	T. J. Petrs, R. H. Waterman
Bendri supratimai ir teiginiai	J. Van Maanen, S. R. Barley
Vertybių, mitų tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese	L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig
Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį	E. H. Schein
Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams	W. G. Ouchi
Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema	A. Huczynski, D. Buranan
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas	E. H. Schein
Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas	P. Jucevičienė
Pasitikėjimo sistema, egzistuojanti tarp organizacijos narių	J. C. Spendei
Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma	C. O. Reilly

Šaltinis: adaptuota pagal Stoškų S., Beržinskienę D., 2005

Išsamiausiai organizacinės kultūros formuojančius veiksnius pateikia Drennan D. (cit. pagal Linstead S. et al., 2009):

- dominuojančio vadovo ar lyderio įtaka;
- organizacijos istorija ir tradicijos;
- organizacijos technologijos, produkcija ir paslaugos;
- veiklos šaka ir konkurencija joje;
- vartotojai;
- organizacijos tikslai, vertybės ir įsitikinimai;
- informacijos sklaidos ir kontrolės sistema organizacijoje;
- teisinė aplinka;
- procedūros ir taisyklės;
- vertinimo ir skatinimo sistema;
- organizacijos ištekliai.

Dalis kultūrą formuojančių veiksnių, kartu yra ir ją apibūdinantys elementai, tokie kaip vertybės, tradicijos, ceremonijos, ritualai, tikslai, mitai, kalba, simbolika ir kt., kurių sąsają su motyvaciją panagrinėsime tyrimui pasirinktų organizacijų kontekste.

2. 2. Organizacijos tipai ir modeliai

Siekiant susisteminti organizacijas pagal joms būdingus kultūros bruožus, bandoma jas suklasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, organizacijos kultūra išskiriama į tipus.

J. Sonnenfeld (cit. pagal Dubauską G., 2006; Stoškų S., Beržinskienę D., 2005; Šimanskienę L., 2008; Masiulį A., Sudnicką T., 2009) atsižvelgdama į verslo pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos keturis organizacijos kultūros tipus:

- *Beisbolo komanda*. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai, skatinamos naujovės ir egzistuoja didelė veiklos laisvė, tačiau nebūdinga pernelyg didelė rizika ir ilgalaikės garantijos. Svarbus žmogaus talentas bei jo įvertinimas ir ugdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai. Pasak Stoškaus S. ir Beržinskienės D. (2005), šiuo organizacijos tipu žavisi antreprenieriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją.

- *Klubas*. Vertinama įgyta patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Vienais svarbiausių bruožų yra laikomi darbuotojų lojalumas, ištikimybė, įsipareigojimas ir nuoširdus darbas organizacijos gerovei. Darbuotojai kopina karjeros laiptais lėtai ir palaipsniui. Kaip teigia Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005), darbuotojai yra iš anksto suplanavę savo pareigų kilimą. Dažnai darbuotojai pradeda savo darbą dar būdami jauni ir gali dirbti toje pačioje organizacijoje 30–40 metų. Šio tipo organizacijoje dažniausiai galima rasti senus darbuotojus, kurie sprendžia, ar naujai atėjęs į organizaciją narys yra jai tinkamas.

- *Akademija*. Tokio tipo organizacijose dažniausiai dirba kryptingai siekiantys karjeros individai. Tokie darbuotojai atlieka daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui kyla karjeros laiptais. Rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu, siekiama, kad jie taptų specialistais. Darbas dažnai yra aiškiai reglamentuotas, specializuotas.

- *Tvirtovė*. Šio tipo organizacijose darbuotojai gauna daug garantijų, saugumą ir garantuotą darbą. Čia mėgstama pusiausvyra, vengiama rizikos, nemėgstamos naujovės ir netikėtumai.

R. Harrison (cit. pagal Makin P., Cox Ch., 2004; Stoškų S., Beržinskienę D., 2005) išskyrė keturis organizacijos kultūros tipus: valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens:

- *Valdžios kultūra*. Ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos ar finansų įstaigose. Centrinė figūra yra pagrindinis vadovas, kuris visus kontroliuoja. Šiose organizacijose mažai biurokratijos, atitinkamai mažai taisyklių ir procedūrų. Organizacijos reakcija į išorės pokyčius priklauso nuo vadovo. Kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti ir vadovauti organizacijai.

- *Vaidmens kultūra*. Organizacijoje tvarka yra griežta, biurokratinė: nurodytos teisės ir pareigos, taisyklės ir procedūros, darbo aprašymai. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas, kas kaip turi elgtis. Organizacijos sunkiai reaguoja į išorės pokyčius, tad ši kultūra gyvuoja

tol, kol organizacijoje vyrauja stabili aplinka. Ji priimtina asmenims, kurie nenori prisiimti atsakomybės, bet nori turėti stabilų, nuolatinį darbą, kurį atlikdami galėtų užsitarnauti geresnę darbo vietą.

- *Užduoties kultūra*. Naudojamosi grupės jėga ir individų sutapatimu su organizacija. Ši kultūra labai adaptyvi, ji orientuota tik į darbą ar tam tikrą projektą. Grupės, projektų komandos ar užduoties įvykdymo komandos gali būti greitai suburiamos, reformuojamos ir vėl galinčios tęsti darbus. Grupėje lengvai bendraujama, nariai kontroliuoja vieni kitus, statusas, amžius ar pareigos nėra svarbūs.

- *Asmens kultūra*. Organizacijose, kuriose vyrauja tokia kultūra, nėra hierarchijos ir kitų kontrolės mechanizmų. Specialistai išlaiko savo savitumą ir nėra priklausomi vieni nuo kitų. Tai gali būti konsultacinės įmonės, gydytojų sąjungos ar juridinės įmonės.

14 lentelė. Organizacijos kultūros modelis pagal Quinn (1999) ir Denison (1990)

Klaninė kultūra	Adhokratinė kultūra
<i>Vidinis aspektas. Skiriamas dėmesys lankstumui ir veiksmų laisvei</i>	<i>Išorinis aspektas. Skiriamas dėmesys lankstumui ir veiksmų laisvei</i>
Šio tipo organizacijos turi ryškų bendrumo ir susitelkimo pojūtį, intensyviai siekiant bendrą tikslą. Organizacijos nariai yra panašesni į šeimos narius nei verslo partnerius, o jų vadovai – į auklėtojus. Palaikomas kolektyvinis darbas, vieningumas, tobulėjimas, rūpinamasi darbuotojais. Denison D. apibūdina šią organizaciją kaip įtraukiančią visus jos narius.	Tai kultūra, kitaip vadinama prisitaikančia. Ji pasižymi dinamiskumu, yra pasiruošusi prisitaikyti prie įvairių išorinių pokyčių, rizikuoti. Joje dirba kūrybingi, novatoriški ir verslūs darbuotojai. Palaikomas augimas, naujumas, iniciatyva ir aktyvumas.
Hierarchinė kultūra	Rinkos kultūra
<i>Vidinis aspektas. Vertinamas stabilumas ir kontrolė</i>	<i>Išorinis aspektas. Vertinamas stabilumas ir kontrolė</i>
Tai organizacija, valdoma formalia struktūra, aiškiais procedūromis ir taisyklėmis. Dėmesys skiriamas sklandžiai veiklos eigai, stabilumui ir garantijoms. Vengiama nukrypimų nuo grafikų, siekiama aukštų rodiklių ir optimalaus išteklių panaudojimo. Šio tipo kultūra dar vadinama pastovumo kultūra.	Šio tipo organizacija yra orientuota į produktyvumą, nuoseklumą, pastovumą ir rezultatus. Tai turinti aiškia misiją ir tikslo siekianti organizacija, kuri orientuojasi į rinką. Egzistuoja griežtas kontrolės mechanizmas, vadovų reiklumas ir stipri konkurencija.

Šaltinis: sudaryta pagal Cameron K. and Quinn R. E. (1999), Aiman-Smith L., 2004

Handy Ch. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007; Armstrong M., 2006; Mullin L. J., 2005) išskyrė keturis organizacijos tipus, kurių kiekvienas simbolizuoja senovės graikų mitologijos dievybes:

- *Klubo kultūra*, kuriai „atstovauja“ Dzeusas, apibūdinamas kaip stiprus lyderis, kuris turi valdžią ir ja naudojasi. Ši kultūra primena voratinklį. Voratinklio gijų išsidėstymas čia gali reikšti organizacijos skyrius ir valdžios lygius, kurių centre yra voras – vadovas. Dauguma organizacijų pradeda veikti esant šiam kultūros tipui, kai varomoji jėga yra sprendimų priėmimo greitis. Šios

organizacijos trūkumas yra tas, kad sprendimų kokybė priklauso vien tik nuo vadovo išsilavinimo, erudicijos ir moralinių savybių. Kiti organizacijos nariai neturi didelės įtakos sprendimų priėmimo. Čia patartina mokytis galvoti ir elgtis taip, kaip ir vadovas galvoja ir elgiasi tam tikroje situacijoje. Organizacijoje egzistuoja konkurencinė atmosfera, orientuojamasi į padėtį organizacijoje.

- *Vaidmens kultūra*, atstovaujama Apolono, yra siejamas su harmonija, tvarka, protingumu. Žmonės yra racionalūs ir jų veiksmai organizacijoje yra apibrėžti, paskirstyti ir kontroliuojami sistemos taisyklių ir procedūrų. Vėberis M. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007) tokią kultūrą pavadino „biurokratine“, o Burns T. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007) – „mechanine“. Tai yra didelės organizacijos, tokios kaip savivaldybės administracija, draudimo korporacija, organizacijos su ilga vieno produkto ar pavienių paslaugų sėkmės istorija. Šio tipo organizacijos stiprybė yra tai, kad nėra nerimo dėl rytojaus. Atitinkamai silpnybės yra tai, kad lėtai reaguojama į poreikį keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

- *Užduoties kultūra*. Šiai organizacijai atstovauja Atėnė – žinių ir išminties deivė. Šioje kultūroje vadybos dėmesys skiriamas problemų sprendimui: pirmiausia apibrėžiama problema, o tada paskirstomi išteklių problemos sprendimui, įtraukiant darbuotojus, pasitelkiant mechanizmus bei piniginius resursus. Organizacija vaizduojama kaip tinklas, nes reikiami išteklių yra naudojami iš visų organizacinės sistemos dalių. Tai ryšys, kuriame yra lengvai sujungtos matricinės struktūros, o darbo grupės arba vienai užduočiai suburtos komandos ir kiti darbuotojai veikia kartu, kad pasiektų konkretų tikslą. Labai svarbus komandinis darbas ir ją sudarantys nariai – tam tikros srities ekspertai. Tokios organizacijos kultūra yra prisitaikanti ir lanksti (Armstrong M., 2006). Burns T. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007) tokią organizaciją vadina „organine“. Ši organizacija veikia gerai, kai yra įmanomas lankstumas, nes organizacijos produkcija yra problemų sprendimo būdas. Tai tokios organizacijos kaip reklamos agentūros, konsultacinės įmonės, tyrimo ir plėtros departamentai. Tačiau tokia organizacija prasčiau veikia tada, kai yra būtinas pasikartojimas ir nuspėjamumas, arba kai žema kaina yra pagrindinis sėkmės faktorius.

- *Egzistencinę kultūrą* atstovauja Dionisas – vyno ir dainų dievas, siejamas su laisvumu, vyno sukeliama teigiama socialine įtaka. Organizacija egzistuoja tam, kad padėtų patenkinti jos narių tikslus. Pasak Armstrong M. (2006), tokos organizacijos centre yra individas. Tai galėtų būti grupė profesionalų, tokie kaip daktarai, teisininkai ar architektai gali sukurti organizaciją, kurioje pirmenybė teikiama profesionalumui, kurioje nėra vadovo, nebent komitetas, sudarytas iš organizacijos narių. Tokią organizaciją galima vadinti demokratine.

15 lentelė. Teorijų, apibūdinančių organizacinės kultūros tipus, palyginimas

Nr.	Harrison R.	Handy Ch.	Sonnenfeld J.	Quinn R. E. & Denison D.
1.	Valdžios kultūra	Klubo kultūra	Tvirtovės kultūra	Hierarchinė kultūra
2.	Vaidmens kultūra	Vaidmens kultūra	Klubinė kultūra	Rinkos kultūra
3.	Užduoties kultūra	Užduoties kultūra	Beisbolo komandos kultūra	Adhokratinė kultūra
4.	Asmens kultūra	Egzistencinė kultūra	Akademinė kultūra	Klaninė kultūra

Šaltinis: sudaryta autorių

Kaip matome 15 lentelėje, visi minėti autoriai išskiria keturis organizacinės kultūros tipus, kuriems būdingi panašūs bruožai:

1. Harrison R. ir Handy Ch. valdžios ir klubo kultūrų organizacijoms yra būdingas stabilumas, ypatingai pabrėžiamas vadovo, kuris viską kontroliuoja, vaidmuo. Kiti du autoriai vadovo vaidmens neišskiria, tačiau pabrėžia saugumą, pastovumą, stabilumą ir garantijas. Didesni skirtumas pastebima lyginant Harrison R. ir Quinn R. E. ir Denison D. Kultūrų tipus, kadangi valdžios kultūrai nėra būdingas hierarchinėje kultūroje pasižymintis struktūrizuotumas ir griežtas reglamentavimas.

2. Lyginant antro tipo kultūras pastebima bendra tendencija, kuri pasireiškia orientuojantis į taisykles, procedūras, aiškiai apibrėžtas teises ir pareigas bei organizacijos tikslus. Galima išvelgti biurokratinis požymius, vertinamas darbuotojų lojalumas, būdingas karjeros planavimas. Kita vertus, Quinn R. E. ir Denison D. modelyje pabrėžiama orientacija į rinką, tuo tarpu kiti autoriai pabrėžia sunkumus prisitaikant prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.

3. Trečio tipo organizacijos vienija bendra užduotis, komandų formavimas, bendri projektai, tikslai. Tokiose organizacijose dirba novatoriškai, lankstūs, aktyvūs, iniciatyvūs bei komunikabilūs ir mėgstantys laisvę darbuotojai. Užduoties kultūroms labiau būdingas projektų komandų formavimas, o beisbolo komandos ir adhokratinė kultūroms būdingesnis gebėjimas prisitaikymas prie dinamiškos aplinkos.

4. Asmens kultūrai ir egzistencinei kultūrai labiau būdinga individualizmas, nepriklausomybė, hierarchijos nebuvimas, o akademeinei ir klaninei kultūroms – kvalifikuotas personalas, karjera, kolektyvinis darbas, vieningumas, rūpinimasis darbuotojais bei tobulėjimas.

Taip pat galima paminėti ir W. Ouchi, kuris vienas pirmųjų atkreipė dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą (cit. pagal Stoškų S. Beržinskienę D., 2005). Autorius sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijų įsipareigojimą darbuotojams. Tai darbo įvertinimo sistema, karjeros galimybės, įsipareigojimas darbuotojams, kontrolės sistema, sprendimų priėmimo būdas, atsakomybės paskirstymas ir dėmesys žmogui.

Mintzberg H. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007) išskyrė šešis organizacinės struktūros tipus:

- *Entrepreninė* – tai centralizuota, labai paprastos struktūros organizacija, kuriai būdinga nedidelė hierarchija, aiškiai suprantama misija, tikslai. Koordinuoja ir visą sprendžiamąją galią turi

vadovas, todėl tokia organizacija gali būti lanksti ir, pasak Burns T. (pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007), „organiška“, tačiau galimas greitas valdymo mechanizmo sutrikimas ar žlugimas netekus vadovo.

- *Mechaninė biurokratija.* Šios organizacijos egzistavimas nepriklauso nuo vieno žmogaus. Jos stipriosios jėgos slypi technostruktūroje. Darbai yra padalinami į standartizuotas, vienodas užduotis, griežta kontrolė vyksta per oficialias taisykles ir nurodymus, todėl lengva sekti ir kontroliuoti joje vykstančius procesus. Tai tokios organizacijos, kaip kalėjimas, paštas, oro uostas.

- *Profesionali biurokratija.* Tokioje organizacijoje dirba aukštos kvalifikacijos, standartizuotus įgūdžius turintys, savarankiški, atsakingi specialistai, kurie samdomi pakankamai sudėtingiems darbams atlikti. Tokia pakankamai demokratiška organizacinė, nors neretai susidurianti su sunkumais koordinacijos ir jurisdikcijos srityje sistema yra būdingas universitetams, ligoninėms, mokykloms, buhalterinėms firmoms.

- *Diversifikuota organizacija.* Būdinga didelėms privačioms organizacijoms, kuriose vyriausioji valdyba kontroliuoja kelis atskirus jos sektorius. Santykinai savarankiškas mechanizmas – „vidurinioji linija“, kuri turi savo rinkodarą, pirkimus, gamybą ir kt. Kiekvienas skyrius atskirai kontroliuoja savo rinką, yra autonomiškas, tačiau valdyba sprendžia kiek kapitalo kiekvienas jų turi gauti ir stebi tokius kiekybinius kintamuosius kaip pelnas, pardavimai ir investicijų grąža.

- *Inovatyvi organizacija.* Tai jaunos, tyrimais besiremiančios organizacijos, greitai reaguojančios į aplinkos pokyčius, kurioms būdingas personalo palaikymas tyrimų ir plėtros srityje bei inovacijų srityje. Personalas susideda iš aukštos kvalifikacijos, skirtingo išsilavinimo specialistų, kurie sudaro mišrią projekto komandą, siekiančią sukurti naujas idėjas. Galimi du adhokratijos variantai: adhokratija dirbant tiesiogiai su klientu, pvz., reklamos agentūra, ir administracinė adhokratija veikianti nepriklausomai.

- *Misijos organizacija.* Tai tarsi ideologija, kuri remiasi savitų vertybių ir tikėjimų sistema, tarsi klijai, laikanti organizacijos narius kartu ir kuria dalijasi visi tokios organizacijos nariai. Giliai įsišaknijęs misijos jausmas yra susijęs su charizmatiškuoju lyderiu bei kilęs iš tvirtai puoselėjamų tradicijų, kurios sustiprina individo tapatumo jausmą su organizacija.

Hofstede G. (cit. pagal Pugh D. S., Hickson D. J., 2007; Guščinskienė J, 2002) teigia, kad vertybės yra pagrindinis komponentas, kuris padeda suvokti, kaip organizacija reaguoja į aplinką. Autorius pateikė paradigmą, kurioje buvo išskirtos keturios kultūros dimensijos. Kiekviena organizacija gali būti įvertinta šių dimensijų kontekste:

- *Galios distancija.* Ši dimensija parodo valdžios santykį tarp vadovų ir pavaldinių. Esant didesnei galios dimensijai, darbuotojai pripažįsta vadovų galią ir esančią nelygybę, tikimasi besąlygiško sprendimų vykdymo, vyrauja centralizuotas valdymas. Tuo tarpu žemos galios distancijos

organizacijose vyrauja yra vengiama bet kokios nelygybės- vadovai yra labiau kolegos ir patarėjai, o griežti vadovai.

- *Netikrumo vengimo dimensija*. Esant aukštam netikrumo vengimui, organizacijos nariai teikia pirmenybę aiškiai apibrėžtoms taisyklės, tikslumams ir konkretiems nurodymai. Tokio tipo organizacijoje vengiama netikėtų, neapgalvotų situacijų, galinčių sukelti stresą. Būdingas sunkus, ilgai trunkantis darbas bei nukrypimų nuo normos vengimas, darbuotojų lojalumas. Žemesnio netikrumo vengimo organizacijose į taisykles žiūrima laisviau ir vyksta didelė darbuotojų kaita.

- *Individualizmo – kolektyvizmo dimensija*. Vyraujant individualizmui, organizacijoje yra vertinami atskirų asmenų interesai, individualumas, nepriklausomybė. Vertinama asmeninė iniciatyva bei nuomonė, pasiekimai ir asmeninis gyvenimas. Kolektyvizmo atveju labiau vertinamas komandinis darbas, vyrauja bendri tikslai ir kiekvienas jaučiasi svarbiu didelės grupės dalimi.

- *Vyriškumo – moteriškumo dimensija*. Vyriškoje vyrauja labiau stereotipinis mąstymas, vertinami pinigai, ambicijos, dominavimas, pabrėžiami lyčių skirtumai. Tuo tarpu moteriškumu pasižyminčiose organizacijose vertinama lyčių lygybė, dėmesys skiriamas motyvacijai, santykiams, aplinkai.

Papildant Dumbaucko G. (2006) mintį, kad daugumoje organizacijų aptinkami įvairūs kultūros tipų junginiai, galime pridurti, kad kultūros formavimąsi lemia daugelis veiksnių, tarp jų, bene svarbiausias – žmogiškasis kapitalas. Kiekvieną kartą prie organizacijos prisijungus naujam nariui, jis atsineša savo asmenines vertybes, nuostatas, o taip pat asmeninę kultūrą. Ir kiekvieną kartą, naujo nario socializacijos proceso metu, organizacijoje natūraliai šiek tiek pakinta nusistovėjusi kultūra, ypač jei šie žmonės užima aukštesnes pareigas ar vyksta didesni organizacijos personalo pokyčiai. Iš to galime daryti prielaidą, kad kultūra yra terpė, kuri organizacijai suteikia savitą veidą.

Toliau aptariamos kultūros sudėtinės dalys, kurios sudarys pagrindą atliekant tyrimą bei bandant atsakyti į klausimą, kurie kultūriniai elementai daro reikšmingą įtaką organizacijos narių motyvacijai.

2. 3. Kultūros elementų įtaka organizacijos nariams

Remiantis Schein E. G. teorija (Schein E. G., 2004; Rollinson D., 2005), organizacinė kultūra padeda organizacijos nariams interpretuoti juos supančią organizacinę aplinką ir spręsti kas turi būti vertinama teigiamai, neigiamai ar visiškai nepriimtina (angl. taboo). Visos šios nuostatos, kuriomis dalijasi visi ar dauguma organizacijos narių apibrėžia organizacinę kultūrą. Tačiau tam tikros savybės, kurios formuoja šias nuostatas, gali būti skirstomos į lygmenis pagal jų matomumą ir apibrėžtumą. Organizacijos kultūros nariai laikosi bendrų vertybių ir prisitaiko prie tam tikrų normų, nes jas ugdo ir palaiko jų pačių esminiai įsitikinimai. Tuo tarpu šios vertybės ir normos skatina veiksmus, kurie sukuria kultūrinius artefaktus. *Artefaktai* yra aiškiai matomas, girdimas bei jaučiamas reiškinys, su kuriuo susiduria visi nauji darbuotojai arba darbuotojų grupė tam tikroje naujoje nepažįstamoje

aplinkoje. Artefaktai apima šias grupės (žr. 16 lent.): tai fizinė aplinka ir jos objektai, verbalinė išraiška bei veikla. Tai organizacijos technologijos ir produktai, būdingos ceremonijos, darbuotojų aprangos kodas bei stilius, manieras, emocijų raiška, sklandantys mitai ir istorijos apie organizaciją, pripažįstamų vertybių sąrašas, ritualai ir ceremonijos bei simboliai ir pan. Panašų kultūrinių artefaktų skirstymą pateikia Hatch M. J., Cunliffe A. L., (2006).

16 lentelė. Organizacinės kultūros artefaktai

Kategorija	Pavyzdys
Fizinė aplinka, objektai	Menas/dizainas/logotipas Architektūra/dekoras/baldų apstatymas Apranga/išvaizda/uniforma Produktai/įrengimai/įrankiai Reklamos priemonės/nuotraukos/atmintini daiktai Iškaba
Verbalinė išraiška	Vardai/pravardės/žargonai Paaiškinimai/teorijos Istorijos/mitai/legendos ir jų herojai bei piktadariai Prietarai/gandai Humoras/juokai Metaforos/patarlės/šūkiei Kalbos/retorika/iškalbingumas
Veikla	Ceremonijos/ritualai/apeigos Susitikimai/pasitraukimai/šventės Komunikacijos modelis Tradicijos/papročiai/socialiniai įpročiai Gestai Žaidimai/poilsis/varžybos Atlyginimai/bausmės

Šaltinis: sudaryta pagal Hatch M. J., Cunliffe A. L., 2006

Kaip matyt iš lentelėje pateiktų duomenų, organizacijoje matomiausi ir labiausiai apčiuopiami yra kultūriniai artefaktai, pagal Hatch M. J., Cunliffe A. L. (2006) suskirstyti į grupes ir pasireiškiantys per fizinę aplinką, objektus; verbalinę išraišką bei veiklą. Tai yra visa tai, ką naujas narys gali nesunkiai pamatyti, identifikuoti ir suprasti be didesnių pastangų, ir galima daryti prielaidą, kad artefaktai yra dažniausiai įjungiami į naujų darbuotojų socializacijos procesą.

Papildydami Schein E. G. teoriją, Bolman L. G., Deal T. L. (1997), Mullins L. J. (2005) ir Dubauskas G. (2006) vardija šiuos organizacinės kultūros išorinius elementus: tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Organizacijos *įkūrimo istoriją*, kuri neretai įvardijama kaip sėkmingas įkūrėjų veiklos rezultatas, įkvepiantis organizacijos narius ir padedantis geriau suprasti jos misiją ir tikslus. Vienas iš akivaizdžiausių organizacinės kultūros aspektų, pasak Dubausko G. (2006) yra ceremonijos ir ritualai. Ceremonijos dažniausiai apibūdinamos kaip tam tikra įprasta, pasikartojanti veikla, įtakojanti organizacijos narių elgesį ir supratimą, o ritualai - tai ceremonijų sistema. Organizacinės kultūros išoriniai elementai, organizacijos narių taikomi ir naudojami ilgą laiką, tampa tradicijomis, kurios turi

didelę įtaką organizacinei kultūrai bei pačios organizacijos tęstinumui. Taigi, bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje.

Tompkins J. R. (2005) pritaria Schein E. H. (2004) teigdamas, kad grupės „klimatas“ yra gilesnis (angl. deeper) kultūros artefaktų lygis nei matomas organizacijos narių elgesys. Dubauskas G. (2006) pabrėžia, kad grupės/organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių; svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas.

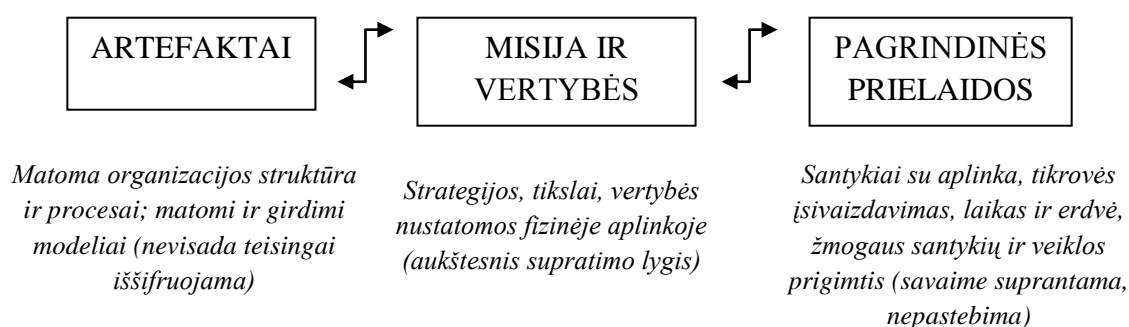
Analizuojant kultūrą, pasak Schein E. H. (2004) ir Stundžė L. (2010) svarbu paminėti tokius artefaktus kaip organizacinius procesus, kurie ilgainiui tampa savotiška rutina; taip pat apima ir struktūrinius elementus, tokius kaip įstatai – formalus organizacijos darbo, veiklos aprašymas. Autorius pabrėžia, kad svarbiausias šio kultūros lygio aspektas tas, kad grupės artefaktai yra lengvai pastebimi, matomi, tačiau sunku teisingai suprasti kiekvieno artefakto svarbą ir reikšmę grupės nariams.

Schein E. H. (2005) išskiria antrą, *misijų ir vertybių* lygmenį. Šį lygmenį dar vadina „remiamomis vertybėmis“. Tai gali būti strategija, vertybės filosofija. Vertybės, pasak Schein E. H. I. (2004) ir Tompkins J. R. (2005), yra dalykai, kuriuos dėl tam tikros priežasties darome, nes mums tai atrodo tiesiog verta. Kaip teigia Dubauskas G. (2006), kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas organizacijoje. Kitaip tariant, platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės – tai organizacijos vidaus kultūros elementas. Apibendrinus vertybes – kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar žmonės, objektai, idėjos, veiksmai bei įvairios situacijos yra suprantami kaip geri ar blogi. Organizacijos vertybėmis galime laikyti inovatyvumą, saugumą, bendravimą. Tai tarsi aukštesnis supratimo lygis. Taip pat reikėtų atskirti palaikomas vertybes nuo priimamų, nes pastarosios yra pripažįstamos, bet ne visuomet vykdomos. Lynn K. sudarė vertybių sąrašą (*angl.* List of Values – LOV), kuris apima devynis vertybės, tai – savigarba, saviraiška, saugumas, priklausymas tam tikrai grupei, jautrumas, atlikto darbo jausmas, pramogų teikiami malonumai, pagarbos jautimas, šilti santykiai su kitais. Iš pirmo žvilgsnio galima manyti, kad visa šį sąrašą galima būtų glaudžiai sieti su A. Maslow poreikių hierarchija, tačiau A. Maslow kalba apie fiziologinius poreikius, o Lynn K. pateiktame LOV sąraše – daugiau pramogų malonumai (Dubauskas G., 2006). Apibendrinant autorių mintis (Preikšienė, 2003; Robbins, 2006; Vaitkūnaitė, 2006; cit. pagal Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008), galima teigti, jog puoselėti organizacijos vertybes- tai vadovauti tiesiogiai nevadovaujant.

Aspektai/pagrindinės prielaidos. Pasikartojus tam tikros problemos sprendimui, jis tampa savaime suprantamu dalyku. Hipotezei pasitvirtinant palaipsniui, darbuotojai tai supranta jau realybę ir

neatsiejamą reiškini. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis prielaidomis, kurios reguliuoja elgesį, nusakantį kaip darbuotojai/grupės nariai turi suprasti, suvokti ir elgtis. Iš savo patirties ir išsilavinimo organizacijos nariai daro prielaidas ir kuria nuostatas, pagal kurias ir elgiasi. Tokios prielaidos, kurios paprastai yra nepastebimos, dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005; Schein E. H., 2004, Tompkins J. R., 2005).

Išanalizavus kultūros lygius teorijoje, galima schematiškai pavaizduoti organizacijos artefaktų, misijos ir vertybių bei pagrindinių prielaidų ryšį, kuris slypi kiekvienoje organizacinėje kultūroje.



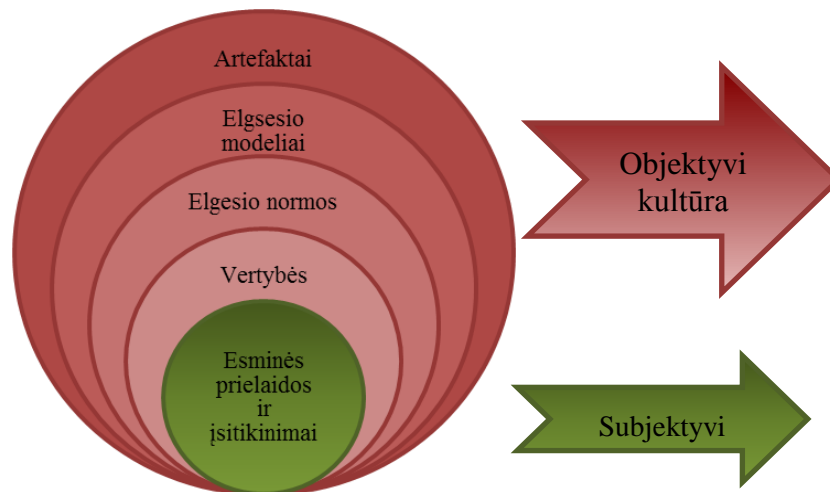
Šaltinis: adaptuota pagal Schein E. H., 2004

5 pav. Organizacijos kultūros lygiai

Galima paminėti Bowditch J. L. et al. (2008), kuris organizacinę kultūrą skirsto į objektyvią ir subjektyvią (žr. 5 pav.). Subjektyvi organizacinė kultūra, pasak autoriaus, remiasi visiems organizacijos nariams priimtinais įsitikinimais, prielaidomis ir lūkesčiais bei grupėms būdingais aplinkos suvokimo bruožais, artefaktais, vertybėmis, normomis ir atskirų individų vaidmenimis organizacijoje. O subjektyvi organizacinė kultūra – tai organizacijos herojai (t.y. tie asmenys, kurių asmenybė atspindi visos organizacijos kultūrinės vertybės ir rodo priimtina elgesio modelį), mitai ir istorijos apie organizaciją ir jos lyderystę; tai kas organizacijoje yra nepriimtina (angl. taboos), ritualai ir ceremonijos; organizacijos „Meka“ – aukščiausia siekiamybė ir tikslas. Subjektyvi organizacinė kultūra taip pat gali būti apibūdinama kaip valdymo kultūra, apimanti lyderiavimo stilių ir kryptį, elgesio ir problemų sprendimo būdus, kurie yra įtakojami organizacijos vertybių.

Objektyvią organizacinę kultūrą Bowditch J. L. (2008) panašiai kaip Schein E. H. (2004), apibūdina organizacijos artefaktai. Tai gali būti akivaizdžiai pastebimi organizacijos fizinės aplinkos aspektai, tokie kaip interjeras, aplinka, darbo vietų išdėstymas (pvz. atvirų kabinetų suformavimas) ir dekoras, poilsio kambariai ir kt. Visa tai atspindi organizacijos vertybes.

Šie subjektyvios ir objektyvios organizacinės kultūros aspektai yra svarbūs siekiant visiškai perprasti tam tikros organizacijos bruožus. Subjektyvi organizacinė kultūra labiau apibrėžia skirtumus ir panašumus, būdingus organizacijoms ir jų nariams. Tuo tarpu objektyvi kultūra atskiria skirtingas organizacijas. Tam tikram objektyvios kultūros artefaktui tapus ypatingai svarbiu visiems organizacijos nariams ir jos vadovams, jis palaipsniui tampa subjektyvios kultūros dalimi. Kitaip tariant, tai yra vienas iš būdų, kuriais sukuriami mitai ir istorijos apie organizacijos gyvenimą.



Šaltinis: sudaryta pagal Bowditch J. L. et al., 2008

6 pav. Bowditch J. L. organizacinės kultūros modelis

1980 metais Denison D. (cit. pagal Mobley W. H. et al., 2005; Gillespie M. A., 2008) atlikti tyrimai parodė, kad tinkamai vadovaujamų organizacijų, įtraukiančių darbuotojus į sprendimų priėmimą, pardavimai ir investicijų grąža yra du ar tris kartus aukštesni. Šie rezultatai rodo, kad keturios organizacinės kultūros savybės: prisitaikymas, misija, įtraukimas ir nuoseklumas pastebimai įtakoja organizacijos pokyčius. Autorius taip pat pastebi, kad šios savybės ypač reikšmingą įtaką daro pardavimų augimui, turto grąžai, kokybei, pelnui, darbuotojų pasitenkinimui. Autoriaus suformuotas keturių spalvų modelis atspindi keturias kultūros dimensijas ir sudaro galimybę lengviau suprasti organizacinę kultūrą.

- **Įtraukimas** yra tai, kas ugdo darbuotojų sugebėjimus, atsakomybę ir lojalumą. Esant aukštam įstaigos įtraukimo lygiui (t.y. vertinama keturiais), daroma išvada, kiek organizacija yra patraukli darbuotojams bei yra kryptinga vystant, informuojant ir įtraukiant darbuotojus: *igalinimas, darbas komandoje, sugebėjimas tobulėti/ vystytis*.

- **Nuoseklumas** ištiriamas tam, kad nustatyti ar organizacija turi stiprią ir visus vienijančią vidinę kultūrą. Tai *esminės vertybės, sutarimas, darbuotojų koordinavimas ir integracija*.

• **Prisitaikymas** yra orientuotas į organizacijos sugebėjimą greitai reaguoti į išorinės aplinkos signalus, tarp jų ir į klientus, ir į darbo rinką: *pokyčių kūrimas (angl. creating change), dėmesys klientui, besimokanti organizacija*.

• **Misija**: sėkminga organizacija turi aiškiai suvokiamą tikslą, kuris apibrėžia ilgalaikę kryptį. Misija yra naudinga tuo, kad apsaugo nuo neapdairumo pavojaus ar darbuotojai yra supažindinti su sistemiškai apibrėžtais strateginiais veikslių planais. Tai *vizija, strateginė kryptis ir ketinimai, tikslai*.

Kiekvienas ir keturių ketvirčių sudarytas iš trijų dalių, kurios atspindi organizacijos subdimencijas. Visa tai priklauso nuo paveikslėlio centre pavaizduotų pagrindinių organizacijos tikėjimų ir prielaidų. Šie tikėjimai ir prielaidos yra neišsenkantis elgsenos ir veikslių šaltinis, tačiau neretai yra gerai paslėptos už organizacijos kasdieninio gyvenimo. Kiekviena iš subdimensijų yra tiriama ir įvertinama atitinkamu skaičiumi (nuo 0 iki 4). Pavyzdinė schema pavaizduota su maksimaliu įvertinimų skaičiumi.

Skritulio kairėje pusėje esantys du ketvirčiai (įtraukimas ir prisitaikymas) yra orientuoti į pokyčius ir lankstumą. Dešinėje pusėje likę du ketvirčiai (misija ir nuoseklumas) rodo galimybę laikui bėgant išlikti nuspėjamu ir stabiliu. Padalinta horizontalios linijos, viršutinė apskritimo dalis (prisitaikymas ir misija) yra susijusi su organizacijos sugebėjimu prisitaikyti, reaguojant į išorinę aplinką. Apatinė skritulio dalis (įtraukimas ir nuoseklumas) pabrėžia sistemų, struktūrų ir procesų vidaus integracijos klausimus (Denison D., cit. pagal Mobley W.H. et al., 2005; Denison consulting, 2009).

Pasak Johnson G., Sholes K. (1992) (cit. pagal Stundžė L., 2010), visi organizacijai būdingi kultūriniai elementai gali būti jungiami į tinklą (angl. cultural web), kurį galima panaudoti siekiant atskleisti organizacijos kultūrinės prielaidas ir praktikas. Pasak autorės, atsiranda naujas organizacinės kultūros lygmuo – kultūriniai tinklai, kurie apima neformalios komunikacijos tarp jos narių sistemą ir paslėptą jėgos hierarchiją (Deal T. E., Kennedy A., 2000, cit. pagal Stundžė L., 2010).

Siekiant suprasti organizacinę kultūros motyvuojančius veiksnus, būtina suprasti jų tarpusavio ryšius. Toliau bus smulkiau nagrinėjami aštuoni pagrindiniai ir darbo tyrimui aktualiausi organizacinės kultūros elementai, kurie gali būti glaudžiai siejami su darbuotojų motyvacija.

1. *Organizacijos herojai*. Herojai – tai gali būti organizacijoje esantys vadovai ar kolegos, kuriais žavimasi bei noriai sekama jų pavyzdžiu. „Herojų“ asmenybėse atsispindi visos organizacijos kultūrinės vertybės ir priimtinas organizacijai elgsenos modelis. Šie asmenys, darantys įtaką kitiems organizacijos nariams, kartu perduoda visas organizacijos vertybes ir tokiu būdu jas paverčia motyvuojančiais veiksniais.

2. *Organizacijos mitai ir istorijos*. Daugumoje organizacijų tiesiogiai apie vertybes, įsitikinimus ir prielaidas nekalbama, bet suprasti šiuos dalykus padeda įvairūs pavyzdžiai ir istorijos. Šie pasakojimai apie organizaciją ir jos vertybių sistemą veikia kaip „žemėlapis“, kuris palengvina

supratimą apie organizacijoje vykstančius procesus ir veiklą. Tokios istorijos ir mitai dažnai filtruojami per anksčiau minėtą „kultūros tinklą“, kad vis primintų žmonėms „kodėl mes darome viską būtent taip“. Svarbu pažymėti, kad plačiai žinomos istorijos nebūtinai palaiko organizacinius poreikius. „Neigiamos istorijos“ gali išmokyti atsargumo arba kaip apeiti sistemą. Mitai ir istorijos gali egzistuoti tiek funkcinėse, tiek disfunkcinėse organizacijose. Svarbiausia tai, kad mitai ir istorijos yra svarbūs rodikliai, rodantys darbuotojų požiūrį į įmonę, jos kultūrą ir jos valdymą (Bowditch J. L. et al. 2008).

3. *Ritualai ir ceremonijos*. Organizacijoje egzistuoja normos, kurios sąlygoja atitinkamą elgesį bei yra kultūros vertybių ir dominuojančių įsitikinimų socialinės apraiškos. Dažnai yra naudinga laikytis elgesio dėsnų, kurie apibūdina kaip organizacijos nariai bendrauja vieni su kitais, įskaitant *bendrą kalbą, gestus*, kuriuos jie naudoja. Socialiniai ritualai kartais vadinami „kultūros šokiais“, kurie apibrėžia kasdieninę sąveiką ir stiprina pagrindines organizacijos kryptis. Specialios ceremonijos, pavyzdžiui, apdovanojimai arba pagyrimų pietūs, metiniai partijų susibūrimai, dienos apeigos ir ritualai, pavyzdžiui, skyrių ir komitetų posėdžiai, simboliškai perteikia organizacinių vertybių santykinę svarbą darbuotojams. Rollinson D. (2005) pastebi, kad ceremonijos darbuotojus veikia įtraukiančiai, skatina socializaciją bei parodo organizacijos globą ir kuria „laimingos šeimos“ (angl. happy family) pojūtį. Naujokai yra veikiami šių „žaidimo taisyklių“, iš jų tikimasi, kad jie išmoks elgtis atitinkamai ir bus priimti kaip pilnaverčiai nariai (Bowditch J. L. et al. 2008; Bolman L. G., Deal E. T., 1997). Padėkos raštų įteikimas, vieši pagyrimai susirinkimų metu padidina darbuotojų pasitikėjimą savimi, pakylėja komandos dvasią. Atlikti tyrimai parodė, kad dažnas laimėjimų ir pasiekimų viešinimas yra viena vertingiausių motyvavimo priemonių (Forsyth, 2006; cit. pagal Pociūtę E., 2011)

4. *Vertybės*. Vertybė asmeniui yra motyvas veikti, todėl tai yra stiprus veiksmų „judintojas“, stimulus (Vveinhardt J., Nikaitė I., 2008). Autorės teigia, kad kultūros vertybės yra tarsi kriterijai, kuriais žmonės vadovaujasi sprendami apie tai kas yra teisinga, priimtina ar nepriimtina. Organizacijos vertybės ir įsitikinimai yra esminiai organizacijos filosofijos aspektai, siekiant pasisekimo. Tai atspindi organizacijos narių nuomonę „kaip viskas turėtų būti“ (Mullins L. J., 2005). Organizacijos filosofija suteikia bendrumo jausmą savo nariams ir nurodo priimtino elgesio gaires kasdienėje veikloje (Bowditch J. L. et al., 2008, Bolman L. G., Deal E. T., 1997). Organizacijos vertybės sudaro prielaidas darbo veiksmingumui, tačiau privalu nustatyti vyraujančias organizacijos vertybes, jų sklaidą ir poveikį darbuotojams. Kai darbuotojo asmeniniai tikslai ir vertybės sutampa su visos organizacijos tikslais, jis jaučiasi laisvas ir kompetentingas (Gagne, 2005, cit. pagal Pociūtę E., 2011).

5. *Fizinė aplinka*. Kaip minėjome motyvacijos teorijų analizės metu, fizinė aplinka, anot Herzberg F., priskiriama higieniniams veiksniams, kurie veikia tarsi „platforma“, kuri sąlygoja motyvacijos atsiradimą. Kita vertus, aplinkos kokybė gali atspindėti rūpinimąsi darbuotojais ir rodyti

pagarbą. Akivaizdu, kad, pasak Bučiūnienės, 2006 (cit. pagal Pociūtę E., 2011) pagerinus darbo sąlygas, didėja ir jo patrauklumas, mažėja laiko sąnaudos, tuomet kyla ir darbuotojų veiklos efektyvumas, o patalpų estetika ir išskirtinės sąlygos motyvuoja darbuotojams dar labiau stengtis.

6. *Simbolika*. Organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdis, logotipas, prekės ženklas, firminė apranga ir visą kitą, kas leidžia organizacijos nariams komunikuoti, yra svarbi motyvacinė priemonė, stiprinanti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei mažesnę darbuotojų kaitą (Sakalas A, Šilingienė V., 2000). Pagal Rollinson D. (2005), simbolika gali būti siejama su socialiniu statusu, socialine pozicija, kuri parodo kiek dėmesio skiriama hierarchijai.

7. *Darbo užmokestis*. Finansinis atlyginimas už darbą yra savaime suprantamas ir iš dalies motyvuojantis veiksnys. Pasak Vansteenkiste, Neyrinck ir kt. (2007), atlikti tyrimai rodo, kad stipri orientacija į išorinius motyvacinius veiksnius teikia mažiau pasitenkinimo ir nedaro darbuotojo laimingo kaip vidiniai motyvacijos veiksniai. Tokie rezultatai aiškinami tuo, kad laukiant išorinės motyvacijos pasitenkinimas jaučiamas tik pasiekus tam tikrą, su darbu susijusių rezultatų. Taigi, tai duoda labai trumpalaikį ir nepastovų rezultatą (cit. pagal Giedraitį A., Petkevičiūtę N., 2011). Darbo užmokestis tiesiogiai susijęs su fiziologinių žmogaus poreikių tenkinimu (pagal Maslow A. H.), tačiau papildomas atlygis dėl geresnio darbo įvertinimo skatina tobulėti ir veikia motyvuojančiai. Adler N. J. (cit. pagal Dubrin A. J., 2007) teigia, kad ypatingai svarbus yra darbuotojų tikėjimas savo galimybėmis kontroliuoti savo pačių pastangas siekiant rezultatų ir žinojimas, kad už tai bus tinkamai atlyginta, todėl kai darbuotojas jaučiasi neteisingai įvertinti, tai tampa stipriu demotyvuojančiu veiksmu (Pociūtė E., 2011).

8. *Darbo etika*. Tai tam tikri darbuotojų elgesio principai, taisyklės, kurios reguliuoja tarpusavio santykius, bei santykius su kitais asmenimis. Šiomis elgesio normomis siekiama užtikrinti kūrybingą, geranorišką darbo aplinką, ugdyti tarpusavio pagarbą ir išvengti privačių ir organizacijos interesų konfliktų. Taip pat darbo etika prevenciškai apsaugo nuo šališkų veiksmų, galinčių turėti neigiamų padarinių organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai (cit. pagal AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksą, 2008).

Siekdami darniai dirbti drauge, darbuotojai turi nuspręsti, kaip grupėje paskirstyti visų jėgas, statusą ir autoritetą. Taip pat reikia turėti bendrą supratimą, iš ko grupės nariai gali tikėtis tam tikro atlygio už ar sankcijų už netinkamą ar nepriimtina elgesį. Visiškai natūralu ir tai, kad konkretūs darbuotojai bendraus su vienais bendradarbiais artimiau nei su kitais, nes organizacijoje riboti ar drausti draugystės reiškinio neįmanoma (Dubauskas G., 2006).

Pasak Mobley W. H. et al. (2005), biurokratinė kontrolė, kuri neretai praktikuojama organizacijose (ypatingai viešajame sektoriuje) „gali nupirkti tik darbuotojo kūną, bet ne širdį“. Stipri organizacinė kultūra gali būti pirminė tikros motyvacijos ir atsidavimo atsiradimo priežastis. Stiprioje ir visus vienijančioje kultūroje organizacijos esminių vertybių yra laikomasi vieningai ir jomis yra

dalijamasi. Dėl stiprios bendrų įsitikinimų jėgos yra lengviau rasti bendrą susitarimą tarp darbuotojų, susikoncentruoti ties svarbių tikslų siekimu, išvengti potencialių konfliktų, vystyti lavinančią ir tobulėjančią skatinančią aplinką ir sumažinti darbuotojų kaitą. Stipri kultūra turi unikalią absorbcinę galią suburti žmones. Darbuotojų daugiau nebereikia versti sunkiai dirbti, nes sutapatinę save su organizacija, kaip tapatina save su šeima ar bendruomene, jie dirba noriai.

Pasak Kuhlmann A. (2010), organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių komponentų, galinčių padėti formuoti organizacijoje esančias darbo grupes. Taip yra todėl kad norint komandoms dirbti efektingai, visi jų nariai privalo suprasti bei priimti vyraujančią organizacijos ar tam tikros jos grupės kultūrą. Pasak autoriaus, lyderio sėkmė priklauso nuo to, kaip jis geba šią kultūrą formuoti ir lavinti.

2. 4. Teorinės dalies apibendrinimas

Šios tematikos teorinė analizė buvo reikalinga siekiant išsamiau atskleisti motyvacijos esmę bei jos elementus, kurie turi neatsiejamą ryšį su darbuotojo elgsena ir efektyviu darbu. Motyvacija atsiskleidžia per skirtingus požiūrius, kuriems pradžia davė motyvacijos teorijų pradininkai. Darbuotojų motyvacija yra apibūdinama kaip vidinė jėga, formuojama ir palaikoma individualių žmogaus faktorių, besikeičiančių laike ir priklausančių nuo tam tikrų poreikių pasireiškiančių atitinkamu metu. Išorinės jėgos, kurios yra siejamos su organizacija ir darbu joje, tiesiogiai pačios motyvacijos nelemia, tačiau turi neatsiejamą įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui. Tiek vidinės, tiek išorinės jėgos, lemia darbuotojų darbinę veiklą. Taigi, motyvacija yra daugiadimensinė sąvoka, kuri pasireiškia per darbuotojų elgseną, todėl ją galima stebėti, išmatuoti ir numatyti.

Kaip minėjome anksčiau, motyvacijos koncepcija yra labai svarbus terminas, neatsiejamas nuo organizacijos efektyvumo, formuojantis ryšį tarp darbuotojo veiklos ir pasitenkinimo darbu ir tokiu būdu įtakojančias organizacijos efektyvumą ir pelningumą. Siekiant atrasti optimaliausią būdą darbo jėgai motyvuoti, vadovų dėmesys turėtų būti nukreiptas į daugybę skirtingų darbo specifikos elementų, tarp jų ir į organizacijos lygmenyje esančius faktorius. Vienas šių faktorių – tai organizacinė kultūra.

Organizacinė kultūra yra apibūdinama kaip sudėtingas vertybių, įsitikinimų ir prielaidų rinkinys, kuriuo vadovaujasi ir jį palaiko organizacijos nariai bei įtakoja ne tik jų elgseną darbe, bet ir jų požiūrį į pačią organizaciją. Organizacinė kultūra yra dažniausiai formuojama jos įkūrėjų ir vadovų bei vystoma visu jos gyvavimo laikotarpiu. Kultūra daro akivaizdų poveikį darbuotojų motyvacijos lygmeniui ir pasitenkinimui darbu, nors yra sunkiai valdoma ir pakeičiama. Organizacijos kultūra pasireiškia daugelyje organizacijos veiklos dimensijų, t.y. sprendimų priėmime, darbo santykiuose, žmogiškųjų išteklių valdyme ir veiklos perspektyvoje. Šiai minčiai pritaria Mullins L. J. (2005), teigdamas, kad visus organizacijos narius jungianti organizacinė kultūra bei ją apimančios vertybės, įsitikinimai ir požiūriai daro stiprų poveikį tokiems organizacijos procesams kaip: sprendimų

priėmimas, struktūros formavimas, grupių elgsena, darbų organizavimas, motyvacija ir pasitenkinimas darbu bei valdymo kontrolė.

Nepaisant to, kad darbuotoju motyvacija ir organizacinė kultūra turi unikalių ir tik joms būdingų bruožų, jas sieja tam tikros bendros charakteristikos. Jas sieja tai, kad abi veikia darbuotojų jausmus, emocijas, pažinimo jausmą ir elgseną darbo vietoje.

Išsami tiek motyvacijos, tiek organizacinės kultūros teorijų analizė leidžia suprasti, kad egzistuoja ryšys tarp šių dviejų dimensijų. Tą patvirtina ir Mahal K. P. (2008) atliktas tyrimas organizacinės kultūros ir motyvacijos tematika. Motyvuotas darbuotojas yra būtina sėkmingos organizacijos sąlyga, dėl šios priežasties būtina atkreipti dėmesį į visuose verslo lygmenyse egzistuojančius motyvacijos būdus. Organizacijos motyvavimo metodai turi būti įvertinami ir atitinkamai pritaikomi prie skirtingų organizacinės kultūros tipų, siekiant atitikti ir patenkinti darbuotojų poreikius.

Diržytė A. (2010) pritaria Palidauskaitei J. (2007), kad nuo sektorių veiklos specifikos, t.y. tikslo, veiklos konteksto, veiklos vertinimo kriterijų, sprendimų priėmimo procedūros bei mastų, organizacinės kultūros, vertybių, vadovavimo stiliaus iš dalies priklauso tuose sektoriuose dirbančių asmenų motyvacija.

2. 5. Teorinio modelio koncepcija

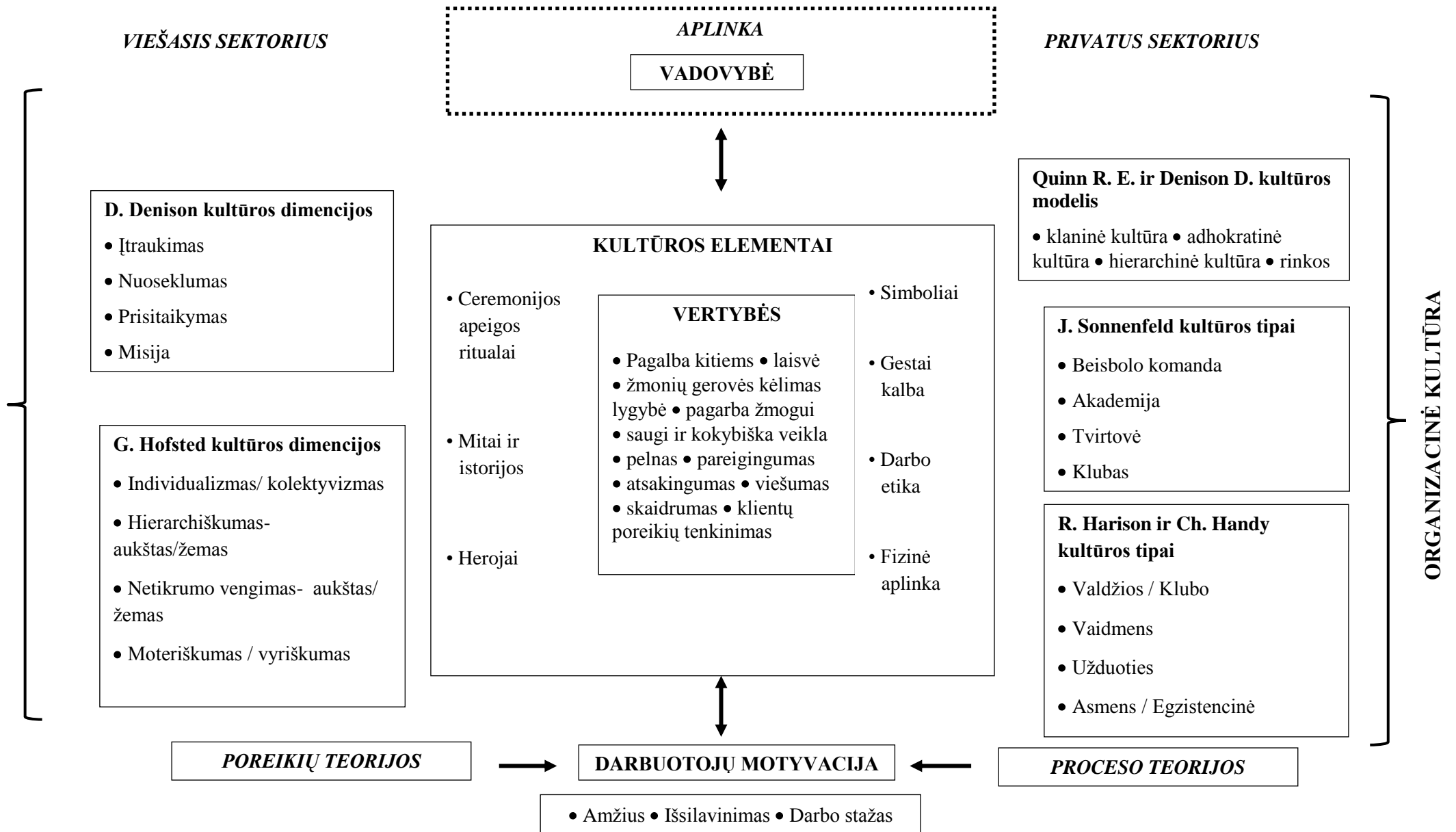
Remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotomis motyvacijos ir organizacinės kultūros teorijomis, buvo suformuotas teorinis modelis (žr. 7 pav.), kuris atspindi organizacinės kultūros, jos elementų ir motyvacijos ryšį.

Kaip matome modelyje, organizacinę kultūrą formuoja vadovybė (dominuojantys lyderiai), organizacijos nariai ir organizaciją supanti aplinka (teisinė, technologinė, socialinė, kultūrinė, politinė aplinka, konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir partneriai). Pasak Šimanskienės L., Tarasevičiaus T. (2010), organizacinę kultūrą dažniausiai kuria vadovai, todėl būtent vadovo asmenybė yra ypač svarbi. Taigi nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti, pateikti savo idėjas darbuotojams iš dalies priklauso organizacijos ateitis, taigi ir jos rezultatai. Taip pat daroma prielaida, kad kultūros formavimuisi daro įtaką viešojo ir privataus sektoriaus specifika. Ši prielaida bus patikrinta atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą. Taip pat darome prielaidą, kad darbuotojų motyvacijai įtakos turi jų amžius, išsilavinimas ir darbo stažas. Šie veiksniai atspindi tam tikrą žmogaus gyvenimo tarpsnį, kuriam yra būdingi skirtingi poreikiai, o kartu ir skirtingi jų patenkinimo būdai, kuriuos padeda suprasti poreikių ir procesų motyvacinės teorijos, aptartos teorinėje literatūroje apžvalgoje. Tiesioginio atsakymo motyvacijos teorijos nepateikia, nes egzistuoja tiek žmonių, tiek organizacijų, tiek procesų skirtumai, tačiau jos suformuoja požiūrį, kad kiekvienam žmogaus poreikiui patenkinti egzistuoja tam tikri motyvavimo būdai. Taigi siekiant aukštesnių poreikių patenkinimo būdų, kurių pasėkoje

pasiekiami ilgalaikiai darbo rezultatai, bandoma nustatyti ir įvertinti organizacinės kultūros elementų ir motyvacijos sąsajas viešojo ir privataus sektoriaus kontekste.

Teorinis modelis vaizduoja, kaip įvairūs autoriai pateikia organizacinės kultūros tipus (pateikti D. Denison, G. Hofsted kultūros dimensijos, R. E. Quinn ir D. Denison kultūros modelis, J. Sonnenfeld, R. Harison ir Ch. Handy kultūros tipai), skirstančius organizacinę kultūrą pagal tam tikrus bruožus. Kiekvieną organizacijos kultūrą apibūdina jai būdingi elementai (ceremonijos, mitai, „herojai“, kalba, simboliai, fizinė aplinka, darbo etika, vertybės ir kt.). Vienas svarbiausių elementų yra vertybės, kurioms skiriamas gana didelis dėmesys, nes kai darbuotojo asmeniniai tikslai ir vertybės sutampa su visos organizacijos tikslais, jis jaučiasi laisvas ir kompetentingas, tuo pačiu didėja jo motyvacija dirbti.

Šis teorinis modelis sudaro pagrindą, kuriuo remiantis bus atliktas tyrimas. Tyrimo rezultatai leis įvertinti ir pakoreguoti modelį ir pritaikyti jį tiriamų organizacijų kultūroms.



Šaltinis: sudaryta autorių

7 pav. Teorinis modelis

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas – tai praktinė magistrinio darbo dalis, kuria siekiama išanalizuoti bei palyginti pagrindinius tiriamų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų motyvuojančių kultūros elementus bei jų poveikį darbuotojų motyvacijai. Siekiant įgyvendinti keliamus tikslus ir uždavinius, buvo atliekami kiekybinis ir kokybinis tyrimai, naudojant anketinę apklausą ir apklausą žodžiu (interviu) (2, 3 priedai). Tiriamos organizacijos bei respondentai pasirinkti remiantis panašiu organizacijos dydžiu ir veiklos pobūdžiu. Aprašant ir atliekant tyrimą, buvo remtasi autorių Kardelio K. (2007) ir Tidikio R. (2003), Luobikienės I. (2010) ir Tamošiūno T. (2003) mokomąja literatūra.

Tyrimo problematika gali būti apibūdinama šiais keliamais klausimais:

Kokio pobūdžio sąryšiai egzistuoja tarp tiriamų organizacijų kultūros elementų ir darbuotojų motyvacijos?

Kokie skirtumai/panašumai egzistuoja tarp privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvuojančių kultūrinių elementų?

Ar pakankamas dėmesys organizacijose skiriamas organizacijos kultūros elementams kaip motyvacijos būdams palaikyti ir stiprinti?

Tyrimo objektas: AB „Lietuvos geležinkeliai“ Vilniaus filialo administracijos skyriaus darbuotojus ir AB „TEO LT“ įmonių grupės Vilniaus miesto skyriaus administracijos darbuotojus motyvuojantys kultūriniai veiksniai.

Tyrimo metu keliamos hipotezės:

1 hipotezė: egzistuoja ryšys tarp skirtingų sektorių darbuotojus motyvuojančių kultūrinių veiksnių ir jų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo.

2 hipotezė: privataus sektoriaus organizacinės kultūros elementai, skirtingai nuo viešojo sektoriaus, pasižymi stipresniu motyvuojančiu poveikiu.

3 hipotezė: viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra pasižymi skirtingais požymiais.

Tyrimo tikslas: nustatyti, kurios organizacinės kultūros veiksnių grupės labiausiai motyvuoja AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“ administracijos darbuotojus bei palyginti šių organizacijų darbuotojų kultūrinius motyvatorius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ir palyginti tyrime dalyvavusių respondentų demografinius rodiklius.
2. Nustatyti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus kultūrinius motyvuojančius veiksnius.
3. Nustatyti ir palyginti ryšius tarp abiejų sektorių darbuotojus motyvuojančių kultūrinių veiksnių ir jų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo.
4. Identifikuoti ir palyginti abiejų sektorių organizacijų kultūros bruožus.
5. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas.

Tyrimo proceso organizavimas:

Remiantis suformuotu teoriniu modeliu (žr. 7 pav.) ir siekiant nustatyti ir palyginti pagrindinius kultūrinius motyvatorius viešajame ir privačiame sektoriuje, tyrimas atliktas tokia eiga:

- Anketos bei apklausos žodžiu (interviu) klausimų sudarymas siekiant išsiaiškinti tyrimui būtinus duomenis.
- Pilotinė respondentų apklausa atliekama siekiant aptikti galimas anketos klaidas ar nereikšmingus tyrimui klausimus. Prieš vykdant anketinę apklausą, keliems abiejų organizacijų administracijų atstovams buvo pateiktas anketos pavyzdys. Pagal pateiktus komentarus anketa buvo patikslinta.
- Kiekybinis tyrimo metodas: anketinė apklausa, taikant Likerto atsakymų vertinimo skalę. AB „Lietuvos geležinkeliai“ (viešasis sektorius) ir AB „TEO LT“ (privatus sektorius) administracijos darbuotojų apklausa, siekiant nustatyti, kurie kultūriniai veiksniai labiausiai motyvuoja ir koks vyrauja kultūrinių motyvatorių tenkinimo lygis.
- Kokybinis tyrimo metodas: struktūrizuotas įmonių vadovų interviu apie organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą bei jos elementus, vienaip ar kitaip įtakančius darbuotojų motyvaciją.

Pasak Kardelio K. (2007) ir Tamošiūno T. (2003), vykdant tyrimus, kuriuose dalyvauja asmenys, iš kurių siekiama gauti tam tikros informacijos ar žinių, būtina laikytis tam tikrų etikos reikalavimų. Laikantis įsipareigojimų tyrime dalyvaujantiems asmenims, t.y. suteikiant visą reikiamą informaciją apie vykdomą tyrimą, prieš pradėdant apklausą, organizacijų vadovams ir darbuotojams buvo paaiškinta, koks tyrimo tikslas, kokiais tikslais bus naudojami tyrimo rezultatai, numatomą rezultatų publikavimą kokiai institucijai atstovauja tyrėjos. Gautas tyrime dalyvaujančių asmenų sutikimas dalyvauti tyrime.

Siekiant sumažinti anketinės apklausos nesklandumus, respondentams buvo paaiškintas anketos tikslas bei struktūra. Siekiant gauti objektyvią informaciją, respondentams buvo paruoštos anoniminės anketos, o struktūrizuoto interviu metu buvo užtikrinamas anonimiškumas.

Klausimyno uždavinys – nustatyti organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui ir skirtumus privačiame ir viešajame sektoriuje bei atkreipti dėmesį į susijusių vienas su kitu veiksnių reikšmingus ryšius.

Anketą sudaro 12 tipo klausimų, iš kurių 9 – uždaro, 3 – mišraus tipo. Organizacijų vadovams taikomas struktūrizuotas interviu, sudarytas iš 12 atviro tipo klausimų, siekiant lanksčiau vesti interviu ir laisvesnės atmosferos.

Anketoje taikoma mokslinėje literatūroje dažniausiai darbuotojų motyvavimo vertinimui siūloma 5 balų skalė (Likerio skalė). Likerto skalėje nagrinėjamas klausimas pateikiamas kaip konstatuojamasis sakiny, tuomet pateikiama keletas atsakymo variantų arba pasirinkimų, kurie galėtų

parodyti sutikimo ar pritarimo šiam sakiniui mastą. Pagal Likerto reikalavimus sudaryta 5 taškų matavimo skalė privalo turėti du teigiamus taškus, neutralų tašką ir du neigiamus taškus. Pagal šią skalę respondentai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš anksto paruoštų ir jiems pateiktų skalės reikšmių. Ši skalė yra vienamatė, taigi, matuojamas požymis turi būti iš esmės vienamatis (Likert R., 1961, cit. pagal Marcinkevičiūtė L., 2010).

Likerto matavimo skalės reikšmės anketoje:

5. – labai būdinga / labai motyvuoja
4. – būdinga / motyvuoja.
3. – vidutiniškai būdinga / vidutiniškai motyvuoja.
2. – nebūdinga / nemotyvuoja.
1. – visiškai nebūdinga / visiškai nemotyvuoja.

7, 8 ir 9 anketos klausimai padalinti į dvi dalis (A ir B). Kairėje pusėje (A) įvardijama kultūrinių motyvatorių svarba darbuotojui, o dešinėje pusėje (B) – kultūrinių motyvatorių tenkinimo lygis darbovietėje. Tuo buvo siekiama diagnozuoti kultūrinių motyvatorių svarbą darbuotojui ir realų kultūrinių motyvatorių taikymą darbovietėje.

17 lentelė. Diagnostiniai anketinio tyrimo blokai

Eil. nr.	Diagnostiniai blokai	Klausimai
1.	Bendro pobūdžio demografiniai klausimai	1 – 3
2.	Klausimai susiję su organizacijos įvaizdžiu ir reikšme darbuotojams	4 – 6
3.	Klausimai susiję su motyvuojančių kultūros elementų identifikavimu ir motyvacija	7A, 8A, 9A, 11,12
4.	Klausimai susiję su kultūros identifikavimu organizacijose	7B, 8B, 9B ir 8
Iš viso klausimų:		12

Šaltinis: sudaryta autorių

Klausimyną sudaro keturi stambūs blokai (žr. 17 lent.):

1 bloko klausimai skirti socialinių – demografinių duomenų apie respondentus surinkimui-tiriamųjų amžius, išsilavinimas ir darbo stažas. Tyrimo metu siekiama nustatyti ryšį tarp šių rodiklių ir 3 ir 4 blokų klausimų atsakymais.

2 bloko klausimai skirti išsiaiškinti kaip respondentai identifikuoja savo organizaciją įvaizdį, kaip jie įvardina darbo reikšmę ir kaip įsivaizduoja organizacijos ateitį.

3 bloko klausimais siekiama įvertinti ir nustatyti konkrečius kultūros elementus ir organizacijas apibūdinančius teiginius, veikiančius darbuotojų asmeninę motyvaciją. Respondentų prašoma perskaityti 17 vnt. – 7A, 8 vnt. – 8A ir 11vnt. – 9A klausimų teiginių ir remiantis Likerto skale (pažymint tinkamą reikšmę skalėje nuo 1 (visiškai nemotyvuoja) iki 5 (labai motyvuoja)) įvertinti kaip nurodyti organizacinės kultūros elementai juos motyvuoja. 11 ir 12 klausimai padės dar kartą, tik šį kartą tiesiogiai klausiant, išsiaiškinti kultūros elementų, motyvacijos ir darbo kokybės ryšį.

4 bloko klausimais siekiama atskleisti kokia kultūra vyrauja organizacijoje ir kokiais konkrečiais elementais pasižymi organizacijų kultūra (remiantis Denison D., Hofted G., Harison R. ir Handy Ch., Sonnenfeld J., Quinn R. E. ir Denison D. teorijomis). Respondentų vėlgi prašoma perskaityti 17 vnt. – 7B, 8 vnt. – 8B ir 11vnt. – 9B klausimų teiginių ir remiantis Likerto skale (pažymint tinkamą reikšmę skalėje nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga)) įvertinti kaip nurodyti kultūros elementai pasireiškia organizacijoje.

Tyrimo eigoje, abiejų organizacijų darbuotojų atsakymai į visų blokų klausimus bus lyginami tarpusavyje siekiant nustatyti reikšmingus skirtumus. Vertinant atsakymus į 7, 8 ir 9 klausimus, bus nustatyti kultūros elementai, turintys reikšmingos įtakos motyvacijai ir kaip tie patys elementai pasireiškia tiriamų organizacijų kultūrose.

Tyrimo instrumento patikimumas bus įrodomas matuojant ryšio stiprumą tarp atsakymų į anketos klausimus, taikant SPSS for Windows 16.0 v programinės įrangos aprašomosios statistikos metodą. SPSS programos pagalba bus apskaičiuotas Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientas, kuris padės nustatyti ryšį ir jo stiprumą tarp motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo. Statistiškai reikšmingi koreliacijos koeficientai tyrime bus žymimi žvaigždutėmis (*): viena žvaigždutė reiškia statistinį reikšmingumą 0,05 lygmenyje; dvi žvaigždutės reiškia statistinį reikšmingumą 0,01 lygmenyje. Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo –1 iki 1. Kuo koreliacijos koeficientas vertinant jo modulinę reikšmę yra didesnis, tuo priklausomybė tarp dviejų kintamųjų yra stipresnė. Koreliacijos koeficientas žymimas raide r , o analizėse dažniausiai naudojami tokios interpretacijos koeficiento gautoms reikšmėms apibūdinti (Čekanavičius V., Murauskas G., 2002).

- nuo 0,3 iki –0,3 – labai silpna arba jos nėra,
- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo –0,3 iki –0,5) – silpna,
- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo –0,5 iki –0,7) – vidutinė,
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo –0,7 iki –0,9) – stipri,
- 0,9 iki 1,0 (nuo –0,9 iki –1,0) – labai stipri.

Tyrimo duomenų ir rezultatų lentelėms bei diagramoms pateikti bus pasitelkta „Microsoft Office Excel 2010“ ir „Microsoft Office Word 2010“ programų paketus. Tyrimo metu respondentai suskirstyti pagal amžių, išsilavinimą ir darbo stažą (darbuotojai, norintys dalinai patenkinti poreikius, turi išdirbti ne mažiau kaip vienerius metus, o darbuotojams dalinai patenkinus poreikius, jie pradeda augti į didesnius, brandesnius, kuriuos patenkinti darbuotojas turi galimybę išdirbęs dvejus, trejus ir daugiau metų (Marcinkevičiūtė L., 2010).

Apklausiant viešąjį sektorių atstovaujančios AB „Lietuvos geležinkeliai“ organizacijos administracijos darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis ir personalo skyriaus vadovą bei privatų sektorių atstovaujančios AB „TEO LT“ administracijos darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, ir

personalo skyriaus vadovą, buvo pateikiamos vienodos anketos (darbuotojams) ir struktūrizuotas interviu (vadovams) tam, kad būtų galima identifikuoti, kurie kultūriniai organizacijos elementai motyvuoja viešajame, kurie – privačiame sektoriuje ir kurios organizacijos darbuotojai yra apskritai labiau motyvuoti.

Tiriamųjų imtis. Imties tūris parodo atvejų skaičių, užtikrinantį tyrimo duomenų patikimumą.

Iš 150 AB „Lietuvos geležinkeliai“ administracijos darbuotojų, apklausoje dalyvavo 109 darbuotojai, kai imties tūris su 5 proc. paklaida ir 95 proc. pasikliautinu intervalu ($p = 0,05$) minimalus respondentų skaičius – 108. Iš 130 AB TEO LT administracijos darbuotojų apklausoje dalyvavo 102 darbuotojai, kai imties tūris su 5 proc. paklaida ir 95 proc. pasikliautinu intervalu ($p = 0,05$) minimalus respondentų skaičius – 97. Tai parodo, kad apklausos rezultatai atspindės populiacijos nuomonę su pasirinkta tikimybe ir paklaida.

Tikslinant tyrimui reikiamą imties tūrį ir siekiant nustatyti ar apklausos rezultatai atspindės populiacijos nuomonę, naudota ši formulė:

$$n = \frac{z^2 S^2}{\Delta^2}$$

n – imties tūris

z – koeficientas, randamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių

S - vidutinis kvadratinis nuokrypis

Δ - paklaida (leidžiama paklaida 4 – 8 proc.)

Tyrimas buvo atliekamas 2012 metų sausio mėnesį, apklausiant AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“ administracijų darbuotojus. Respondentų patogumui ir siekiant konfidencialumui užtikrinti, anketa buvo platinama elektroniniu būdu, anketos prieigą pateikus organizacijų personalo vadovams. Gavęs anketos nuorodą į savo elektroninį paštą, kiekvienas respondentas turėjo prisijungti prie elektroninės anketos formos ir suvedus savo atsakymus, išsiųsti ją į duomenų bazę.

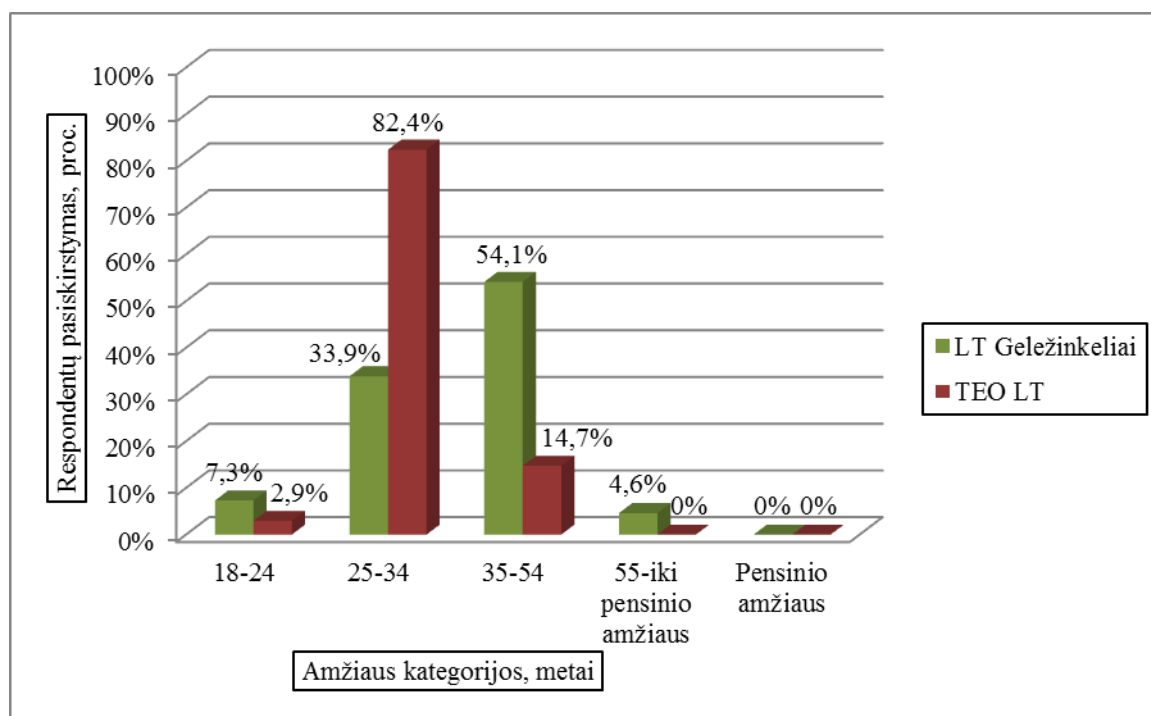
4. TYRIMO REZULTATAI

4. 1. Anketinio tyrimo rezultatai

Tyrimas buvo atliekamas AB „Lietuvos geležinkeliai“ (toliau – LG), kuri atstovauja viešąjį sektorių ir AB „TEO LT“ (toliau – TEO), kuri atstovauja privatų sektorių. Tyrimu buvo siekiama lyginamosios analizės būdu nustatyti, kurie kultūros elementai labiausiai motyvuoja abiejų organizacijų darbuotojus, nustatyti tiriamų organizacijų kultūros skirtumus ir juos palyginti.

4. 1. 1. Demografinių rodiklių pasiskirstymas

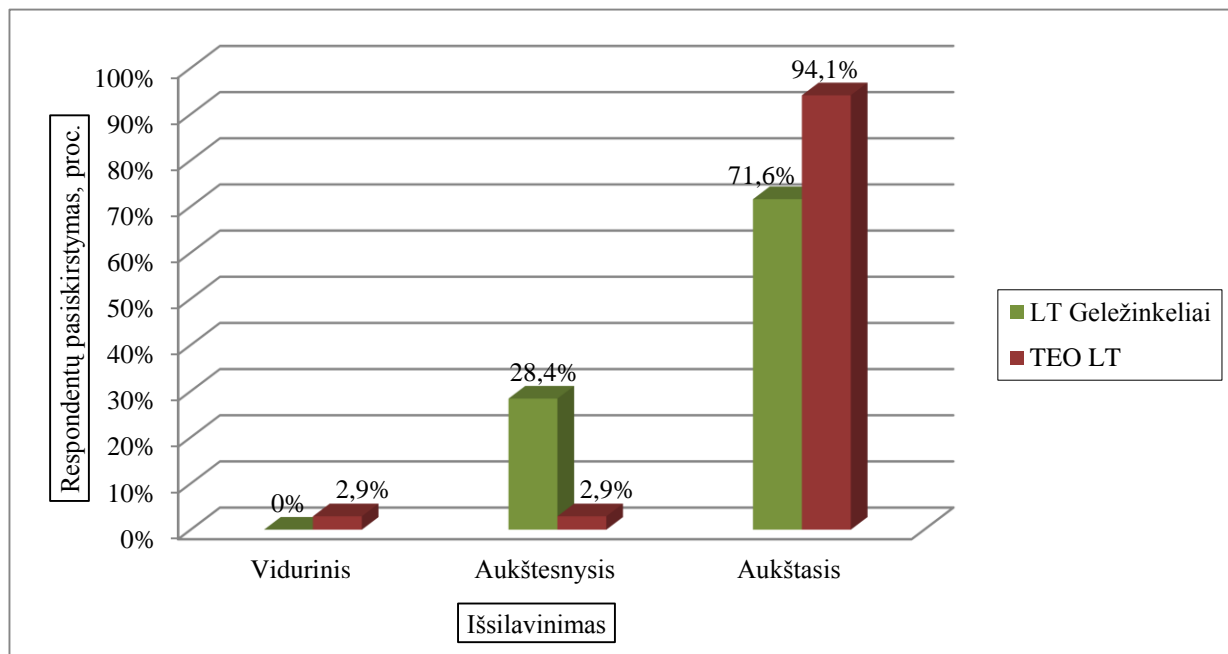
Tyrimo dalyvavo 211 organizacijų administracijų specialistų, tarp jų 109 darbuotojai iš 150 AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų ir 102 darbuotojai iš 130 AB „TEO LT“ darbuotojų.



8 Pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Didžioji dalis tyrimo dalyvavusių LG administracijos darbuotojų yra 35–54 (54,1%, N=59) metų amžiaus, šiek tiek mažesnę dalį sudaro sulaukę 25–34 (33,9%, N=37) metų. Pasak Albrecht J. (2005) (cit. pagal Marcinkevičiūtė L., 2010) tokio amžiaus darbuotojai yra profesinio socialinio brandumo viršūnėje, pasižymi veiklumu, savęs vertinimu, didele profesine patirtimi, orientacija į reikšmingiausias užduotis. Tokius darbuotojus motyvuoja didelė motyvavimo formų ir priemonių įvairovė, tarp jų: orientacija į darbo procesus, kūrybiškumas, dalyvavimas valdyme ir sprendimų priėmimo (įtraukimas), karjera, sėkmė, pripažinimas. Tuo tarpu didžiąją TEO dalį apklausoje dalyvavusių sudaro 25–34 metų amžiaus darbuotojai (82,4%, N=84) (žr. 8 pav.). Tokio amžiaus darbuotojai yra orientuoti į konkrečią darbinę veiklą, darbo įgūdžių tobulinimą bei palaipsniui siekia

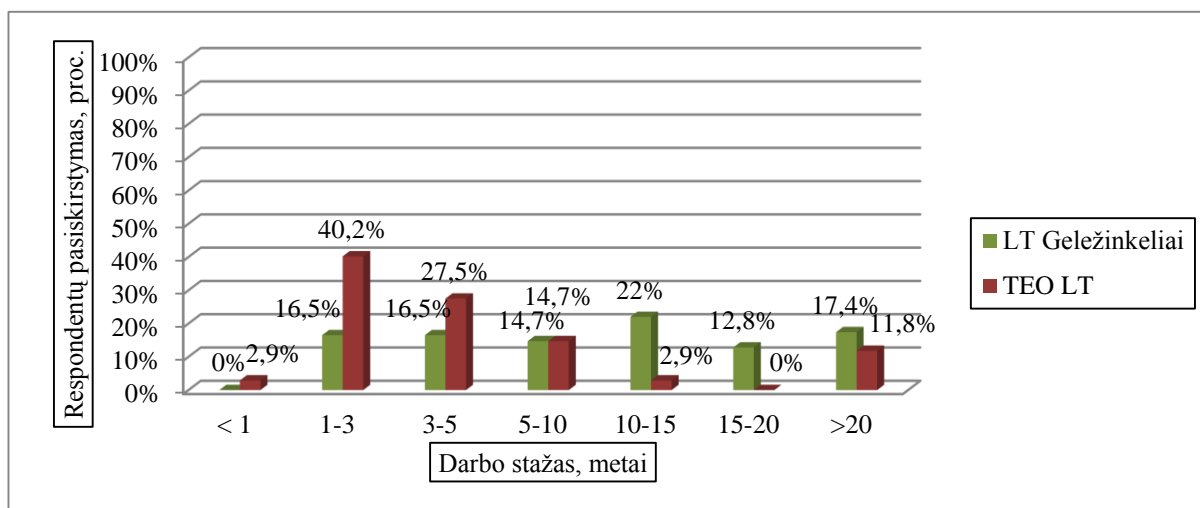
pastovumo ir stabilumo, tiek šeimoje, tiek profesinėje veikloje. Šiuos darbuotojus labiausiai motyvuoja tobulėjimas, nauja patirtis, dalyvavimas nustatant tikslus ir priimant sprendimus (įtraukimas), kolektyvinės vertybės.



9 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Dauguma apklausoje dalyvavusių, tiek LG, tiek TEO darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (atitinkamai 71,6%, N=78; 94,1%, N=96). Taip pat apklausoje dalyvavo 28,4 % (N=31) LG darbuotojų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą (žr. 9 pav.).

Toks respondentų pasiskirstymas amžiaus ir išsilavinimo atžvilgiu parodo, kad šiose organizacijose yra keliamas kvalifikaciniai reikalavimai pretenduojant į aukštesnes pareigas, t.y. organizacijos specialistai turi turėti atitinkamą išsilavinimą. Tai patvirtina ir interviu su personalo vadovais gauti atsakymai, teigiantys, jog vadovai didelį dėmesį skiria darbuotojų ugdymui, kvalifikacijos kėlimui. Taip pat, kaip žinome iš teorinės analizės apie organizacijų teikiamus prioritetus, organizacijų kolektyvinėse sutartyse yra numatytas išsilavinimo kėlimo skatinimas suteikiant dalinį finansavimą magistrantūros studijoms, visiškai finansuojami kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo kursai, kiti mokymai, apmokamos mokymosi atostogos.



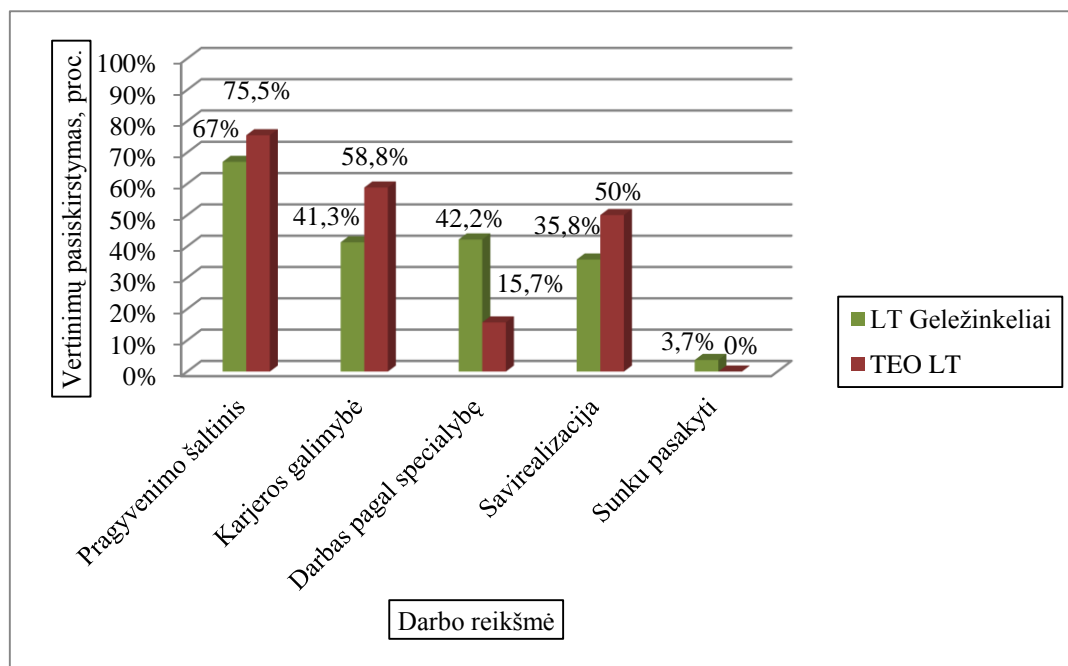
10 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Kaip matome (10 pav.), nėra labai ryškaus LG specialistų pasiskirstymo, tačiau didžioji dalis jų (22 %, N=24) – turinčių 10–15 metų stažą, šiek tiek mažiau (17,4 %, N=19) – turinčių didesnę nei 20 metų stažą. Tuo tarpu tarp TEO respondentų vyrauja nedidelį darbo stažą turintys darbuotojai, t.y. 40,2 % (N=41) – turinčių 1–3 metų stažą ir 27,5 % (N=28) – turinčių 3–5 m. stažą. Todėl, remiantis Marcinkevičiūtės L. (2010) mintimi, kad darbuotojai, norintys dalinai patenkinti poreikius, turi išdirbti ne mažiau kaip vienerius metus, o darbuotojams dalinai patenkinus poreikius, jie pradeda augti į didesnius, brandesnius, kuriuos patenkinti darbuotojas turi galimybę išdirbęs dvejus, trejus ir daugiau metų, galime daryti prielaidą, kad tyrimo metu atsiskleis tendencija, kad toks skirtingas abiejų organizacijų specialistų amžiaus ir darbo stažo pasiskirstymas lems ir skirtingus juos motyvuojančius kultūros elementus.

4. 1. 2. Organizacijų įvaidžio ir reikšmės darbuotojams atskleidimas

Atrojo bloko penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią reikšmę abiejų organizacijų darbuotojams turi jų darbas šiose organizacijose. Respondentai galėjo pažymėti kelis jiems tinkančius atsakymų variantus. Jų nurodyti atsakymai parodo, kokie poreikiai jiems šiuo metu yra svarbiausi, o tai didele dalimi lemia ir motyvuojančius veiksnius, nes remiantis teorine prielaida, kultūros elementai turėtų patenkinti aukštesnius poreikius. Kaip matome 11 pav., LG darbuotojai kaip pagrindinę darbo reikšmę nurodo pragyvenimo šaltinį (67%, N=73). Kitos nurodytos reikšmės pasiskirstė panašiai, t.y. respondentai panašiai vertino darbą kaip karjeros galimybę (41,3%, N=45), darbą pagal specialybę (42,2%, N=46) ir darbą kaip savirealizaciją (35,8% N=39), todėl matome, kad respondentams darbas nėra tik pragyvenimo šaltinis. TEO respondentai nurodė kiek kitokias darbo reikšmes. Didžiausią reikšmę jie teikia pragyvenimo šaltiniui (75,5%, N=77), tačiau skirtingai nei LG labiau vertina karjeros galimybes (58,8%, N=60) ir savirealizaciją (50%, N=51) ir ne taip vertina darbą pagal specialybę (15,7%, N=16), tai gali būti siejama su jaunesniu daugumos šių respondentų amžiumi. Toks

respondentų nuomonių pasiskirstymas iš dalies paneigia teorinę prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialūs motyvavimo būdai, nes matome, kad abiejų sektorių respondentams darbo užmokestis yra pagrindinis stimulas dirbti, o nematerialios darbo reikšmės užima antraplanį vaidmenį. Tai galėtume sieti ir su sudėtinga ekonomine situacija.



11 Pav. Respondentų atsakymų į klausimą, ką jiems reiškia darbas, pasiskirstymas

Vertinant darbo reikšmę abiejų sektorių darbuotojams, buvo pabandyta įvertinti ryšį tarp darbo reikšmės ir respondentų amžiaus, išsilavinimo bei darbo stažo.

18 lentelė. Darbo reikšmės ir respondentų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo koreliacija

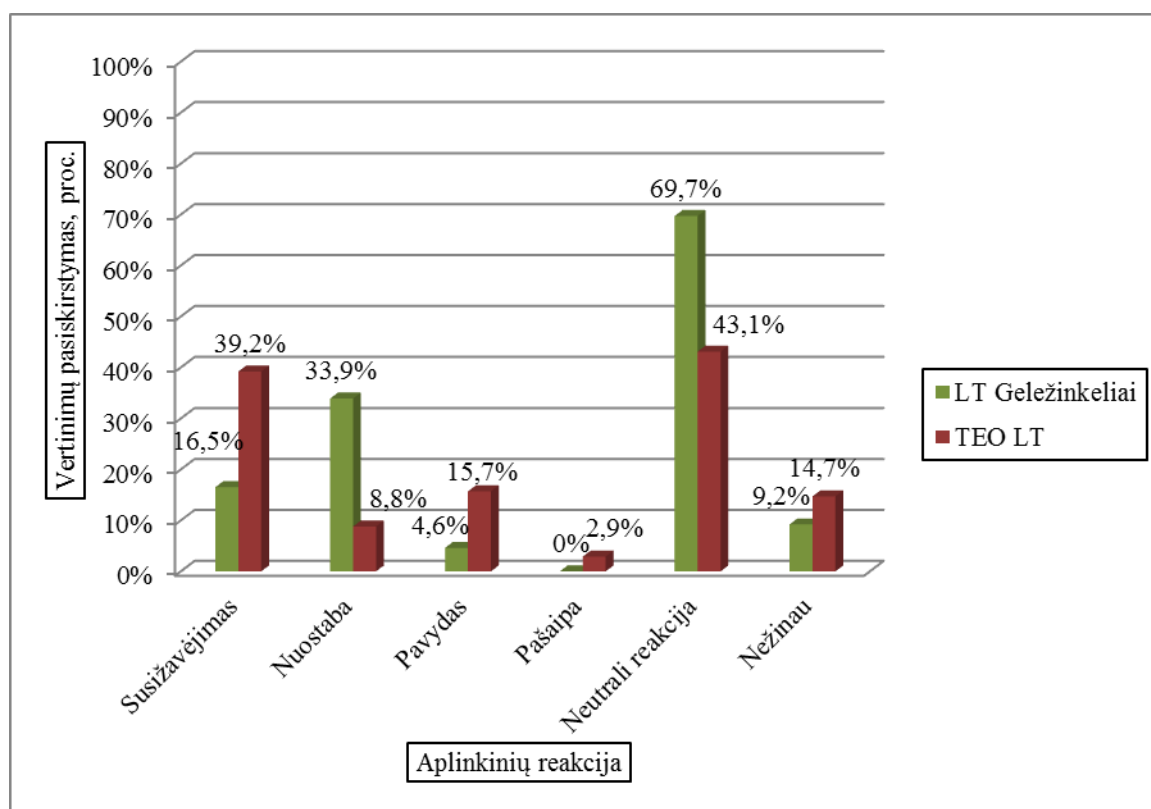
Darbo reikšmė		AB Lietuvos geležinkeliai			AB TEO LT		
		N=109			N=102		
		Amžius	Išsilav.	Stažas	Amžius	Išsilav.	Stažas
Pragyvenimo šaltinis	Koef.	0,060	-0,054	-0,056	0,336(**)	0,232(*)	0,259(**)
	p	0,535	0,580	0,580	,001	,019	,009
Karjeros galimybė	Koef.	0,316(**)	0,322(**)	-0,118	-0,349(**)	-0,198(*)	-0,147
	p	,001	,001	0,223	,000	,049	0,141
Darbas pagal specialybę	Koef.	0,167	-0,408(**)	0,228(*)	0,075	0,102	-0,107
	p	0,083	,000	,017	0,455	0,308	0,282
Savirealizacija	Koef.	0,145	-0,036	0,182	0,146	0,236(*)	0,078
	p	0,132	0,707	0,058	0,144	,017	0,468
Sunku pasakyti	Koef.	-0,457	0,123	-0,288	-	-	-
	p	0,000	0,202	0,002	-	-	-

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

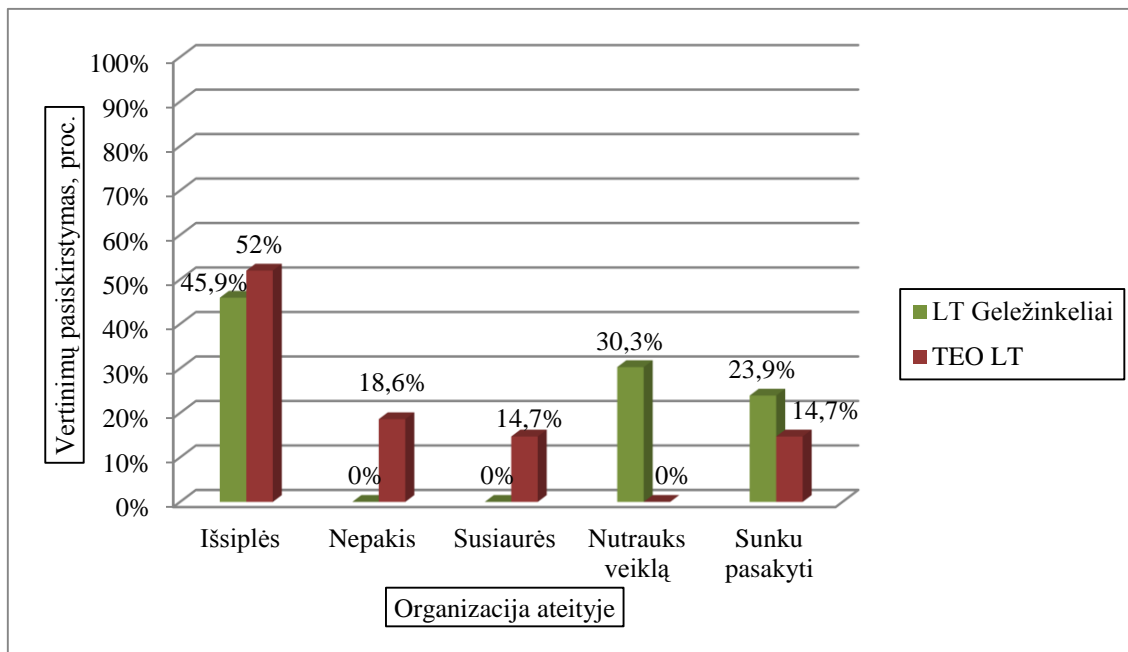
Gauti rezultatai parodė (žr. 18 lentelę), kad egzistuoja teigiamas statistinis ryšys tarp TEO organizacijos darbuotojų amžiaus, išsilavinimo, stažo ir darbo reikšmės kaip pragyvenimo šaltinio. Matome, kad didėjant respondentų amžiui, išsilavinimui ir darbo stažui, jie buvo linkę dažniau

nurodyti, kad darbas jiems yra kaip pragyvenimo šaltinis. Taip pat matome neigiamą statistinį ryšį tarp TEO darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir karjeros galimybės, t.y. didėjant šiems demografiniam rodikliams, mažėjo karjeros reikšmė. Pastebėtas ir teigiamas statistinis ryšys tarp darbuotojų išsilavinimo ir savirealizacijos poreikio, t.y., didėjant respondentų išsilavinimui, savirealizacijos reikšmė didėja. Tuo tarpu, matyti, kad didėjant LG organizacijos darbuotojų amžiui ir išsilavinimui, atvirkščiai nei TEO organizacijos darbuotojams, karjeros galimybės reikšmė didėja. Tai pat pastebimas neigiamas statistinis ryšys tarp LG darbuotojų išsilavinimo ir darbo, kaip karjeros galimybės, reikšmė, t.y. didėjant LG darbuotojų išsilavinimui, jie rečiau nurodo, kad darbas jiems yra karjeros galimybė, tačiau didėjant jų darbo stažui, šis veiksnys turi didesnės reikšmės.



12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, kaip organizacija yra vertinama aplinkinių

Paklausti, ką aplinkiniai mano apie organizaciją, dauguma respondentų nurodė neutralią aplinkinių reakciją (LG – 69,75%, N=76; TEO – 43,1%, N=44), tačiau TEO respondentai taip pat nurodė aplinkinių susižavėjimo reakciją (39,2%, N=40), o LG darbuotojai – nuostabą (33,9%, N=37). Šis klausimas turėtų atspindėti organizacijų išorinį įvaizdį, tačiau matome, kad jokia konkreti tendencija nepasizymėjo, matome tik tam tikrą polinkį (žr. 12 pav.).



13 pav. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas, kokia ateitis laukia organizacijos

Respondentams buvo užduotas klausimas kaip jie įsivaizduoja organizaciją ateityje (žr. 13 pav.). Abiejų organizacijų darbuotojų dauguma nurodė, kad organizacijos išsiplės (LG – 45,9 %, N=50; TEO – 52 %, N=53). Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai teigiamai žiūri į savo organizaciją ir palaiko jos veiklą ir gali būti, kad sieja ją su savo pastangomis ir darbu. Taip pat beveik trečdalis (30,3 %, N=33) LG darbuotojų nurodė, kad ši organizacija veiklą nutrauks, tuo tarpu tarp TEO respondentų tokio atsakymo varianto nepasiteikė iš viso ir dalis jų nurodė, kad organizacijos veikla ateityje tiesiog nepakis (18,6 %, N=19).

4. 1. 3. Motyvuojančių kultūros elementų identifikavimas ir jų pasireiškimas organizacijose

Trečiasis ir ketvirtasis blokai yra sudaryti iš klausimų grupių (7A–B, 8A–B, 9A–B), susijusių teiginių, identifikuojančių organizacijų kultūrą bei konkrečių kultūros elementų pasireiškimu organizacijose ir jų reikšme darbuotojų motyvacijai.

Pirmiausia buvo pateiktas klausimas, padedantis atskleisti kokie organizacijas apibūdinantys teiginiai labiausiai motyvuoja abiejų organizacijų respondentus (žr. 19 lent.). Šie anketoje pateikti teiginiai parinkti neatsitiktinai, jais koduojami, remiantis suformuotu teoriniu modeliu, organizacijų kultūroms būdingi tipai ir bruožai.

19 lentelė. Organizacijos apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimas (LG)

7A Organizacijos apibūdinantys teiginiai	AB „Lietuvos geležinkeliai“	
	Vid.	Rangas (klasteris)
Komandinis darbas	4,20	1
Darbuotojų įgalinimas	4,17	2
Vertinama kokybė	4,17	2
Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	4,01	2
Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	3,99	2
Inovacijų / IT skatinimas	3,97	2
Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	3,90	2
Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	3,88	2
Organizacijos misija ir vertybės žinomos	3,69	2
Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	3,55	2
Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	3,03	3
Skatinamas konkurencingumas	2,98	3
Vertinama kiekybė	2,88	3
Mažai taisyklių	2,73	3
Daug taisyklių, rutinos	2,47	4
Daugiau streso organizacijoje	2,15	4
Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	2,08	4

Gauti 7A klausimo atsakymų rezultatai apibendrinti klasterių (k–vidurkio) analizės metodu, kuris skirtas empiriniam duomenų įvertinimui. Šis metodas padeda suklasifikuoti atskirus objektus, kad jie būtų kuo panašesni tarpusavyje. Atsakymo variantai suskirstyti į rangus pagal svarbą (vertinant nuo 1 iki 5). Kaip matome 19 lent., kaip labiausiai motyvuojantį veiksnį LG respondentai pažymėjo komandinį darbą (vid. 4,2). Taip pat kaip svarbius motyvuojančius veiksnius LG respondentai išskyrė darbuotojų įgalinimą ir kokybės vertinimą (vid. 4,17). Būtų tikslinga akcentuoti, kad mažiausiai LG darbuotojus motyvuoja taisyklės ir rutina (vid. 2,47), stresas (vid. 2,15) ir nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis (vid. 2,08).

Toliau panagrinėsime kaip tos pačios kultūrą apibūdinančios savybės pasireiškia LG organizacijoje, nes tokiu būdu galėsime įvertinti ir palyginti darbuotojų poreikius ir kaip šiuos poreikius patenkina organizacija.

Gauti 7B klausimo atsakymų rezultatai taip pat suskirstyti į klasterius. Iš pateiktų rezultatų matome (žr. 20 lent.), kad LG organizacijoje yra labai aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai (vid. 4,31). Taip pat organizacijai būdingas didelis dėmesys darbui ir rezultatams, aiškūs organizacijos strateginių kryptų ir ketinimų apibrėžimas, kurie vidutiniškai vertinami (vid. 4,07). Taip pat matyti, kad nepasitikėjimas jaunais žmonėmis (vid. 2,64) ir mažai taisyklių (vid. 2,08) yra aspektai, kurie, anot respondentų, yra mažiausiai būdingi LG organizacijoje.

20 lentelė. Organizacijos apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimas LG organizacijoje

7B Organizaciją apibūdinantis teiginys	AB „Lietuvos geležinkeliai“	
	Vid.	Rangas (klasteris)
Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	4,31	1
Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	4,07	2
Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	4,07	2
Organizacijos misija ir vertybės žinomos	4,05	2
Komandinis darbas	3,89	2
Inovacijų / IT skatinimas	3,86	2
Vertinama kokybė	3,83	2
Daug taisyklių, rutinos	3,68	2
Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	3,67	2
Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	3,61	2
Darbuotojų įgalinimas	3,60	2
Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	3,59	2
Daugiau streso organizacijoje	3,56	2
Vertinama kiekybė	3,35	3
Skatinamas konkurencingumas	3,23	3
Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	2,64	4
Mažai taisyklių	2,08	4

Lyginant abi klausimo dalis (žr. 6 priedą), t.y., kaip LG darbuotojus motyvuojantys organizacijos požymiai atitinka situaciją organizacijoje, stebimi tam tikri nesutapimai. Tai kas motyvuoja darbuotojus labiausiai, organizacijoje užima ne tokį svarbų vaidmenį (žr. 21 lent.). Matome, kad pagal vidutinių įvertimų pasiskirstymą, LG darbuotojus labiausiai motyvuoja komandinis darbas (vid. 4,20), kuris tarp 17 požymių yra pirmoje vietoje, tačiau organizacijoje šio požymio pasireiškimas vertinamas (vid. 3,89) ir pagal būdingumą užima penktą vietą. Galima daryti išvadą, kad didesnė galimybė dirbti komandomis darbuotojus labiau motyvuotų, tad organizacija galėtų į tai atsižvelgti. Panašią tendenciją matome ir tarp kitų darbuotojus labiausiai motyvuojančių ir organizacijai būdingų požymių. Darbuotojams norėtųsi mažiau taisyklių savo darbe, taip pat jiems trūksta didesnio dėmesio procesams, darbuotojų įgalinimo, didesnio inovacijų skatinimo bei informacijos sklaidos užtikrinimo. Tuo tarpu organizacijai labai būdingas dėmesio skirimas darbui ir rezultatams, tikslams, organizacijos misijai ir vertybėms bei strateginėm kryptims ir ketinimams. Taip pat organizacijai būdingas stresas (vid. 3,56), kurį darbuotojai įvertino kaip nemotyvuojantį veiksnį. Todėl organizacija turėtų atsižvelgti į streso valdymo būdus. Vienas iš streso valdymo būdų, anot Mullins D. (2005) yra organizacinės kultūros palaikymas.

21 lentelė. Organizacijos apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimas (TEO)

7A Organizacijos apibūdinantys teiginiai	AB „TEO LT“	
	Vid.	Rangas (klasteris)
Vertinama kokybė	4,12	2
Inovacijų / IT skatinimas	3,99	2
Komandinis darbas	3,93	2
Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	3,88	2
Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	3,87	2
Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	3,87	2
Darbuotojų įgalinimas	3,81	2
Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	3,69	2
Organizacijos misija ir vertybės žinomos	3,67	2
Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	3,61	2
Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	2,68	2
Skatinamas konkurencingumas	3,16	3
Mažai taisyklių	2,38	4
Vertinama kiekybė	2,04	4
Daugiau streso organizacijoje	1,67	5
Daug taisyklių, rutinos	1,64	5
Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	1,40	5

Kaip matyti iš lentelėje (žr. 22 lent.) pateiktų duomenų, TEO darbuotojus motyvuoja šiek tiek kitokie organizacijos kultūros aspektai. Pastebime, kad specialistus labiausiai motyvuojančiai veikia kai organizacijoje yra vertinama kokybė (vid. 4,12), skatinamos inovacijos (vid. 3,99) bei komandinis darbas (vid. 3,93). Kaip ir LG, TEO darbuotojus mažiausiai motyvuoja stresas, taisyklės, rutina ir nepasitikėjimas jaunais žmonėmis bei idėjomis, tik jų nuomonė buvo kategoriškesnė ir įvertinta vidutiniškai žemesniais skalės įverčiais. Matome, kad organizacijai yra būdinga rutina, kuri daugumą darbuotojų veikia demotyvuojančiai, darbuotojai gali prarasti susidomėjimą darbu, todėl reiktų imtis būdų jai sumažinti: keisti darbo grafiką, padaryti jį lankesnį, keisti popietines pareigas su rytinėmis ir atvirksčiai, daryti dažnesnes pertraukėles, keiti dienotvarkę ir kitus įpročius (Šavareikienė D., 2008).

Vertinant 22 lentelėje pateiktus vidurkių įverčius, galime teigti, kad TEO organizacijai yra būdingiausi šie kultūrą nusakantys požymiai: visiems žinomos misija ir vertybės (vid. 4,39), didelis dėmesys skiriamas darbui ir rezultatams (vid. 4,28), plėtojamos inovacijos (vid. 4,22), vertinama kokybė (4,21) ir aiškiai apibrėžiami ir visiems darbuotojams žinomi tikslai (4,20). Mažiausiais vidutiniais įverčiais TEO organizacijoje įvertinti šie požymiai: mažai taisyklių (vid. 2,23), nepasitikėjimas jaunais žmonėmis, idėjomis (vid. 2,12).

22 lentelė. Organizacijos apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimas TEO organizacijoje

7B Organizaciją apibūdinantis teiginys	AB „TEO LT“	
	Vid.	Rangas (klasteris)
Organizacijos misija ir vertybės žinomos	4,39	1
Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	4,28	1
Inovacijų / IT skatinimas	4,22	1
Vertinama kokybė	4,21	1
Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	4,20	1
Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	4,18	2
Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	4,03	2
Skatinamas konkurencingumas	3,95	2
Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	3,90	2
Komandinis darbas	3,85	2
Darbuotojų įgalinimas	3,64	2
Daug taisyklių, rutinos	3,41	3
Daugiau streso organizacijoje	3,25	3
Vertinama kiekybė	3,24	3
Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	3,23	3
Mažai taisyklių	2,23	4
Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	2,12	4

Kaip matome 21 ir 22 lentelėse (taip pat žr. 7 priedą), lyginant TEO darbuotojus motyvuojančius organizacijos požymius ir kaip jie pasireiškia organizacijoje, taip pat stebimi tam tikri skirtumai. Tai kas motyvuoja darbuotojus labiausiai, t.y. komandinis darbas, pokyčiai, informacijos sklaida, organizacijoje pasireiškia ne taip stipriai ir užima kiek žemesnę vietą pagal rangą, tačiau daugeliu aspektų darbuotojų motyvuojantys veiksniai atitinkamai pasireiškia ir organizacijoje, pvz. TEO darbuotojus labiausiai iš visų pateiktų aspektų motyvuoja kokybės siekis (vid. 4.12), kuris TEO veiklai taip pat labai būdingas ir 17 veiksnių skalėje užima 4 vietą (vid. 4.21). Todėl galima daryti išvadą, kad daugelis organizacijai būdingų kultūrą apibūdinančių veiksnių atitinka darbuotojų motyvuojančius veiksnius. Kita vertus, organizacijai kiek būdingas stresas, rutina ir taisyklės bei kiekybinių rezultatų siekis, kurie darbuotojų nemotyvuoja ir galėtų pasireikšti silpniau.

23 lentelė. Organizacijos apibūdinantys teiginiai ir jų įtakos motyvacijai vertinimų palyginimas

Eil. nr.	Organizacijos apibūdinantys teiginiai	AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“		P
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	3,03	1,101	2,68	1,108	,026
2.	Vertinama kokybė	4,17	0,799	4,12	0,836	0,674
3.	Skatinamas konkurencingumas	2,98	0,962	3,16	1,012	0,157
4.	Daug taisyklių, rutinos	2,47	0,958	1,64	0,642	,000
5.	Mažai taisyklių	2,73	1,033	2,38	1,005	,013
6.	Darbuotojų įgalinimas	4,17	0,660	3,81	0,754	,000
7.	Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	3,88	0,825	3,61	1,244	0,064
8.	Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	3,55	0,844	3,88	0,904	,006
9.	Vertinama kiekybė	2,88	1,025	2,04	0,855	,000

23 lentelės tęsinys

10.	Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	2,08	1,164	1,40	0,493	,000
11.	Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	3,99	0,714	3,69	1,210	,029
12.	Komandinis darbas	4,20	0,505	3,93	0,882	,007
13.	Daugiau streso organizacijoje	2,15	1,053	1,67	0,836	,000
14.	Organizacijos misija ir vertybės žinomos	3,69	0,910	3,67	1,056	0,875
15.	Inovacijų / IT skatinimas	3,97	0,673	3,99	0,838	0,866
16.	Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	3,90	0,860	3,87	0,972	0,834
17.	Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	4,01	0,877	3,87	0,908	0,268

Palyginus abiejų organizacijų darbuotojus motyvuojančius kultūros veiksnius, stebimi tam tikri skirtumai (žr. 23 lent.). LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei TEO darbuotojai šiuos organizacijų kultūrą apibūdinančius veiksnius, darančius poveikį jų motyvacijai: daug taisyklių, rutinos (vidurkių skirtumas – 0,83; $p=0,000$), darbuotojų įgalinimas (vidurkių skirtumas – 0,36; $p=0,000$), vertinama kiekybė (vidurkių skirtumas – 0,84; $p=0,000$), nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis (vidurkių skirtumas – 0,68; $p=0,000$), daugiau streso (vidurkių skirtumas – 0,48; $p=0,000$), komandinis darbas (vidurkių skirtumas – 0,27; $p=0,007$). TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei LG darbuotojai įvertino pokyčius, kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių (vidurkių skirtumas – 0,33; $p=0,006$). Taigi, šiais atžvilgiais matomi didžiausi reikšmingi skirtumai tarp respondentus motyvuojančių veiksnių.

Palyginus abiems organizacijoms būdingus organizacinės kultūros požymius, matomi kai kurie statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 24 lent.). LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei TEO darbuotojai šiuos organizacijų kultūrą apibūdinančius ir joms būdingus veiksnius: didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams (vidurkių skirtumas – 0,44; $p=0,000$), nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis (vidurkių skirtumas – 0,52; $p=0,000$), daug streso (vidurkių skirtumas – 0,31; $p=0,015$). Tuo tarpu TEO darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei LG darbuotojai šiuos veiksnius: vertinama kokybė (vidurkių skirtumas – 0,38; $p=0,000$), skatinamas konkurencingumas (vidurkių skirtumas – 0,72; $p=0,000$), pokyčiai – kaip galimybė paskatinti inovacijas ir įgyti žinių (vidurkių skirtumas – 0,44; $p=0,000$). Tuo tarpu kiti organizacinės kultūros požymiai abiejų organizacijų darbuotojų vertinami panašiai.

24 lentelė. Organizacijas apibūdinantys teiginiai ir jų pasireiškimo organizacijose palyginimas

Eil. nr.	Organizaciją apibūdinantis teiginys	AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“		P
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	3,67	0,806	3,23	0,843	,000
2.	Vertinama kokybė	3,83	0,692	4,21	0,813	,000
3.	Skatinamas konkurencingumas	3,23	0,789	3,95	0,894	,000
4.	Daug taisyklių, rutinos	3,68	1,162	3,41	0,736	,046
5.	Mažai taisyklių	2,08	1,090	2,23	1,043	0,331
6.	Darbuotojų įgalinimas	3,60	0,709	3,64	0,806	0,696
7.	Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	4,07	0,766	4,28	0,860	0,062
8.	Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	3,59	0,884	4,03	0,906	,000
9.	Vertinama kiekybė	3,35	0,712	3,24	0,858	0,299
10.	Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	2,64	0,977	2,12	0,800	,000
11.	Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	4,31	0,813	4,20	0,732	0,277
12.	Komandinis darbas	3,89	0,712	3,85	0,927	0,747
13.	Daugiau streso organizacijoje	3,56	0,886	3,25	0,919	,015
14.	Organizacijos misija ir vertybės žinomos	4,05	0,975	4,39	0,733	,004
15.	Inovacijų / IT skatinimas	3,86	0,855	4,22	0,908	,004
16.	Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	4,07	0,703	4,18	0,763	0,310
17.	Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	3,61	0,719	3,90	0,839	,008

Siekiant nustatyti, ar respondentų amžius turi įtakos vertinant kaip organizacijos kultūros požymiai įtakoja motyvaciją, buvo apskaičiuotos koreliacijos tarp respondentų amžiaus ir organizacijos kultūros požymių vertinimų.

Koreliacinė duomenų analizė (žr. 25 lent.) tarp respondentų amžiaus ir organizacijos kultūros požymių, parodė, kad kuo didesnis LG darbuotojų amžius, tuo labiau juos motyvuoja organizacijos misijos ir vertybių žinojimas ($r=0,379^{**}$, $p=0,000$), aiškiai apibrėžti tikslai ($r=0,363^{**}$, $p=0,000$), konkurencingumo skatinimas ($r=0,279^{**}$, $p=0,003$). Svarbu paminėti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp LG darbuotojų amžiaus ($r = -0,429^{**}$, $p=0,000$) ir kokybės vertinimo ($r = -0,316^{**}$, $p=0,001$), dėmesio procesams ($r=-0,429^{**}$, $p=0,000$), komandinio darbo ($r=-0,192$, $p=0,046$), t.y. kuo didesnis darbuotojų amžius, tuo mažiau šie veiksniai juos motyvuoja. Atlikus duomenų analizę tarp TEO respondentų amžiaus ir motyvuojančių organizacijos kultūros požymių paaiškėjo, kad yra kur kas mažiau reikšmingų ryšių. Matoma tendencija, kad kuo didesnis respondentų amžius, tuo labiau juos motyvuoja organizacijoje palaikomas nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis ($r = 0,356^{**}$, $p=0,000$) bei vyraujantis stresas ($r=0,204^{*}$, $p=0,039$).

25 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų amžiaus koreliacija

Eil. nr.	Organizaciją apibūdinantis teiginys	Amžius			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N =109		N=102	
		Koef.	p	Koef.	p
1.	Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	-0,429(**)	,000	-0,115	0,248
2.	Vertinama kokybė	-0,316(**)	,001	0,134	0,179
3.	Skatinamas konkurencingumas	0,279(**)	,003	-0,118	0,238
4.	Daug taisyklių, rutinos	0,131	0,176	-0,177	0,075
5.	Mažai taisyklių	0,003	0,976	-0,039	0,700
6.	Darbuotojų įgalinimas	-0,182	0,058	0,072	0,470
7.	Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	-0,092	0,342	-0,025	0,800
8.	Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	0,148	0,125	-0,043	0,668
9.	Vertinama kiekybė*	0,210(*)	,028	-0,013	0,893
10.	Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	-0,035	0,721	0,356(**)	,000
11.	Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai*	0,363(**)	,000	-0,045	0,652
12.	Komandinis darbas	-0,192(*)	,046	-0,060	0,547
13.	Daugiau streso organizacijoje	0,051	0,599	0,204(*)	,039
14.	Organizacijos misija ir vertybės žinomos	0,379(**)	,000	-0,046	0,644
15.	Inovacijų / IT skatinimas	-0,203(*)	,034	0,091	0,364
16.	Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	0,002	0,980	-0,188	0,059
17.	Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	0,022	0,822	0,041	0,681

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Siekiant nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų išsilavinimo ir organizacijos kultūros požymių, buvo apskaičiuota koreliacija tarp šių veiksnių vertinimų.

Kaip matyti 26 lentelėje, gauti rezultatai parodo, kad kuo aukštesnis išsilavinimas tuo labiau LG darbuotojus motyvuoja taisyklės ir rutina ($r=0,523^{**}$, $p=0,000$), nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis ($r= 0,291^{**}$, $p=0,002$), darbuotojų įgalinimas ($r= 0,251^{**}$, $p= 0,008$) bei organizacijos tikslų žinojimas ($r= 0,250^{**}$, $p= 0,009$). Tuo tarpu kuo aukštesnis yra TEO darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja taisyklės ir vyraujanti rutina ($r= -0,381^{**}$, $p=0,000$). Taip pat matyti tendencija, kad kuo aukštesnis LG darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja komandinis darbas ($r= -0,475^{**}$, $p=0,000$), konkurencingumas ($r= -0,300^{**}$, $p=0,002$). TEO respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo mažiau motyvuoja darbuotojų įgalinimas ($r= - 0,269^{**}$, $p=0,006$).

26 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų išsilavinimo koreliacija

Eil. nr.	Organizaciją apibūdinantis teiginys	Išsilavinimas			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N =109		N=102	
		Koef.	p	Koef.	p
1.	Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	0,164	0,088	-0,210(*)	,034
2.	Vertinama kokybė	0,182	0,058	-0,156	0,117
3.	Skatinamas konkurencingumas	-0,300(**)	,002	0,037	0,713
4.	Daug taisyklių, rutinos	0,523(**)	,000	-0,381(**)	,000
5.	Mažai taisyklių	-0,064	0,507	0,090	0,366
6.	Darbuotojų įgalinimas	0,251(**)	,008	-0,269(**)	,006
7.	Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	-0,215(*)	,024	-0,011	0,911
8.	Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	-0,119	0,216	-0,118	0,236
9.	Vertinama kiekybė	-0,253(*)	,008	0,011	0,913
10.	Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis	0,291(**)	,002	0,033	0,741
11.	Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai	0,250(**)	,009	0,127	0,203
12.	Komandinis darbas	-0,475(**)	,000	-0,108	0,279
13.	Daugiau streso organizacijoje	0,088	0,361	0,000	1,000
14.	Organizacijos misija ir vertybės žinomos	0,187	0,051	-0,075	0,454
15.	Inovacijų / IT skatinimas	-0,117	0,226	0,186	0,061
16.	Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	0,187	0,052	-0,194	0,050
17.	Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	-0,017	0,863	-0,121	0,228

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų darbo stažo ir organizacijos kultūros požymių vertinimo, buvo paskaičiuotos koreliacijos tarp respondentų darbo stažo ir organizacijos kultūros požymių vertinimų.

Koreliacinė duomenų analizė parodė (žr. 27 lent.), kad kuo ilgesnis respondentų darbo stažas, tuo labiau stresas darbe juos veikia motyvuojančiai tiek LG ($r=0,335^{**}$, $p=0,000$), tiek TEO ($r=0,257^{**}$, $p=0,009$) organizacijoje. Pastebima tendencija, kad nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis ilgėjant darbo stažui yra labiau priimtinas tiek LG ($r=0,189^*$, $p=0,049$), tiek TEO ($r=0,261^{**}$, $p=0,008$) organizacijos darbuotojams. Taip pat matyti, kad LG organizacijoje ilgėjant darbo stažui, įgalinimas darbe ($r=-0,396^{**}$, $p=0,000$) ir dėmesys procesams ($r=-0,264^{**}$, $p=0,005$) netenka motyvuojančios reikšmės, o kiekybinis darbo vertinimas ($r=0,640^{**}$, $p=0,000$) ir aiškūs organizacijos tikslai ($r=0,278^{**}$, $p=0,003$) ilgėjant darbo stažui, tampa labiau motyvuojančiais aspektais. Tuo tarpu kitose imtyje ryšys tarp šių skalių artimas 0 ir yra statistiškai nereikšmingas.

27 lentelė. Organizacijų apibūdinančių teiginių ir respondentų stažo koreliacija

Eil. nr.	Organizaciją apibūdinantis teiginys	Stažas			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N = 109		N = 102	
		Koef. (r)	p	Koef. (r)	p
1.	Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams	-0,264(**)	,005	-0,099	0,320
2.	Vertinama kokybė	-0,211(*)	,027	-0,041	0,685
3.	Skatinamas konkurencingumas	0,175	0,068	-0,153	0,125
4.	Daug taisyklių, rutinos	0,172	0,074	0,085	0,395
5.	Mažai taisyklių	0,214(*)	,026	0,058	0,562
6.	Darbuotojų įgalinimas*	-0,396(**)	,000	0,106	0,290
7.	Didelis dėmesys darbui ir rezultatams	0,043	0,655	0,047	0,638
8.	Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių	0,082	0,397	0,058	0,564
9.	Vertinama kiekybė*	0,640(**)	,000	0,022	0,824
10.	Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis*	0,189(*)	,049	0,261(**)	,008
11.	Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai*	0,278(**)	,003	-0,006	0,956
12.	Komandinis darbas	0,150	0,121	0,121	0,226
13.	Daugiau streso organizacijoje	0,335(**)	,000	0,257(**)	,009
14.	Organizacijos misija ir vertybės žinomos	0,186	0,053	-0,056	0,578
15.	Inovacijų / IT skatinimas	0,206(*)	,032	-0,086	0,393
16.	Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai	-0,167	0,082	-0,033	0,745
17.	Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose	0,003	0,975	-0,021	0,831

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Trumpai apibendrinant septinto klausimo duomenų analizės rezultatus galime teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp tam tikrų abiejų sektorių darbuotojus motyvuojančių organizacijų kultūros požymių ir darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo. Gauti rezultatai leidžia iš dalies patvirtinti 1 hipotezę, teigiančią, kad egzistuoja ryšys tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir jų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo.

Reikia sutikti su Zatz D. (2008, cit pagal Purlį Č., 2009), nuomone, kad organizacinės apeigos, simboliai ir specifinė organizacijos kalba vaidina gana stiprų vaidmenį organizacinės kultūros kūrimo ir palaikyme, tačiau nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Autoriaus nuomone, tokie veiksniai kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, inauguracijos, kėlimo pareigų procedūros, organizuojami susitikimai, darbuotojų pagerbimo ceremonijos yra kur kas svarbesni organizacijos kultūros elementai nei mitai ir herojai.

Abiejų organizacijų darbuotojams buvo pateiktas kultūros elementų sąrašas, kurį respondentai turėjo įvertinti pagal motyvacijos stiprumą. Siekiant nustatyti, kurie kultūros elementai pasižymi labiausiai motyvuojančiu poveikiu, gauti 8A klausimo atsakymų rezultatai apibendrinti klasterių (k-vidurkio) analizės metodu, siekiant suklasifikuoti atskirus objektus, kuo panašesnius tarpusavyje. Atsakymo variantai suskirstyti į rangus pagal svarbą (vertinant juos nuo 1 iki 5).

28 lentelė. Respondentus motyvuojančių kultūros elementų ir jų pasireiškimo LG organizacijoje palyginimas

8A Organizacinės kultūros elementas	AB „Lietuvos geležinkeliai“				8B Organizacinės kultūros elementas
	N=109				
	Vid.	Rangas (klasteris)	Vid.	Rangai (klasteriai)	
Darbo užmokestis, priedai	4,28	1	4,24	1	Darbo užmokestis, priedai
Darbo etika	4,19	2	3,68	2	Darbo etika
Ceremonijos, apeigos ir ritualai	3,71	2	3,64	2	Ceremonijos, apeigos ir ritualai
Fizinė aplinka	3,65	2	3,56	2	Simboliai
Organizacijoje esantys „herojai“	3,32	3	3,56	2	Fizinė aplinka
Simboliai	3,17	3	3,22	3	Kalba, gestai
Kalba, gestai	2,48	4	3,15	3	Organizacijoje esantys „herojai“
Mitai ir istorijos	2,24	4	3,13	3	Mitai ir istorijos

Tyrimo atsakymai pasiskirstė taip, kad matyti (žr. 28 lent.), jog LG organizacijos darbuotojus labiausiai motyvuoja darbo užmokestis (vid. 4.28), ir tai iš dalies paneigia prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja tik nematerialūs motyvavimo aspektai, nes taip pat stipriai motyvuojančiu poveikiu pasižymi darbo etika (vid. 4,19), ceremonijos ir ritualai (vid. 3,71) bei fizinė aplinka (vid. 3,65). Kaip matome iš duomenų, mažiausiai motyvuojančiu poveikiu pasižymi kalba ir gestai (vid.2,48) bei mitai ir istorijos (vid. 2,24).

Vertinant 8B klausimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad LG organizacijoje pagrindinis dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, priedams ir piniginėms išmokoms (vid. 4,24). Vienas iš pagrindinių prioritetų, taikomų abejuose organizacijoje yra darbo etika (3,68) bei ceremonijos ir ritualai (3,64). Vadinasi šie elementai yra ne tik būdingi organizacijai, bet ir labai motyvuojantys darbuotojus, nes abiem požiūriais yra svarbiausi ir vidutiniškai vertinami aukščiausiais įverčiais. Kad šiems elementams skiriamas itin didelis dėmesys pastebima ir interviu su vadovais metu (žr. 89 psl.). Taip pat matome, kad organizacijai mažiausiai būdingas mitų ir istorijų palaikymas (vid. 3,13), tačiau ir nereikėtų tam skirti daugiau dėmesio, nes darbuotojų tai nemotyvuoja.

Remiantis respondentų atsakymais, matyti (žr. 29 lent.), kad TEO organizacijos darbuotojai, kaip ir LG organizacijos darbuotojai, labiausiai motyvuojančiu organizacinės kultūros elementu nurodė darbo užmokestį ir priedus (vid. 4,47). Respondentai nurodė, kad juos motyvuoja fizinė aplinka (vid. 3,81), bei organizacijos „herojai“ (vid. 3,81) ir darbo etika (vid. 3,68). Matyti, kad kaip ir LG organizacijoje, TEO darbuotojus mažiausiai motyvuoja kalba ir gestai (vid. 2,57) bei mitai ir istorijos (vid. 2,25).

29 lentelė. Respondentus motyvuojančių kultūros elementų ir jų pasireiškimo TEO organizacijoje palyginimas

8A Organizacinės kultūros elementas	AB „TEO LT“				8B Organizacinės kultūros elementas
	N=102				
	Vid.	Rangai (klasteriai)	Vid.	Rangai (klasteriai)	
Darbo užmokestis, priedai	4,47	1	4,07	2	Darbo užmokestis, priedai
Fizinė aplinka	3,81	2	3,91	2	Fizinė aplinka
Organizacijoje esantys „herojai“	3,81	2	3,91	2	Darbo etika
Darbo etika	3,68	2	3,63	2	Simboliai
Ceremonijos, apeigos ir ritualai	3,61	2	3,60	2	Organizacijoje esantys „herojai“
Simboliai	3,57	2	3,47	3	Ceremonijos, apeigos ir ritualai
Kalba, gestai	2,57	4	3,08	3	Kalba, gestai
Mitai ir istorijos	2,25	4	2,99	3	Mitai ir istorijos

Taip pat galime daryti išvadą, kad TEO organizacijai būdingas dėmesys darbo užmokesčiui ir priedams (vid. 4,07). Vienas iš pagrindinių prioritetų, taikomų organizacijoje yra fizinė aplinka (vid. 3,91) ir darbo etika (vid. 3,91). Taip pat matome, kad kaip ir LG organizacijoje, mažiausiais vidutiniais įverčiais yra vertinami mitai ir istorijos bei kalba ir gestai, kurie nėra nei motyvuojantys, nei pasireiškiantys organizacijos veikloje. Taip pat pagal rangų skirstymą matome, kad daugelis organizacijai būdingų kultūros elementų atitinka darbuotojų motyvaciją.

30 lentelė. Organizacinės kultūros elementų įtakos respondentų motyvacijai reikšmingi skirtumai

Eil. nr.	8A Organizacinės kultūros elementas	AB Lietuvos geležinkeliai		AB TEO LT		p
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Darbo užmokestis, priedai	4,28	0,818	4,47	0,853	0,107
2.	Organizacijoje esantys „herojai“	3,32	0,870	3,81	0,931	,000
3.	Ceremonijos, apeigos ir ritualai	3,71	1,204	3,61	0,045	0,525
4.	Simboliai	3,17	1,201	3,57	0,051	,027
5.	Kalba, gestai	2,48	1,385	2,57	1,190	0,606
6.	Mitai ir istorijos	2,24	0,961	2,25	1,166	0,912
7.	Fizinė aplinka	3,65	1,075	3,81	0,909	0,236
8.	Darbo etika	4,19	0,986	3,68	1,026	,000

Palyginus kaip kultūriniai elementai motyvuoja abiejų organizacijų darbuotojus, matomi kai kurie statistiškai reikšmingi skirtumai (žr. 30 lent.). Gauti rezultatai parodė, kad labiausiai motyvuojantis veiksnys yra darbo užmokestis, abiejų organizacijų respondentai jį įvertino panašiai, lyginant vidurkio įverčius ir statistiškai reikšmingų skirtumų nėra. Labai svarbu, kad ši motyvavimo priemonė būtų panaudota tinkamai, nes beveik kiekvienas darbuotojas mano, kad dirba geriau nei vidutiniškai, tad jei gaus mažesnę nei vidutinę priedą už nuopelnus, tas priedas gali veikti

demotyvuojančiai, nes darbuotojas jausis neįvertintas (Dessler G., 2001). Taip pat reikia nepamiršti, kad visos piniginės išmokos yra išorinės motyvavimo priemonės, kurios ne visuomet sukelia ilgalaikio motyvuojančio efekto. LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais darbo etiką (vid. 4,19, $p=0,000$). Tuo tarpu TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai aukštesniais balais įvertino organizacijos „herojus“ (vid. 3,81, $p=0,000$) ir organizacijoje naudojamą simboliką (vid. 3,57, $p=0,027$). Kitų kultūrinių elementų įverčių vidurkiai yra panašūs.

31 lentelė. Organizacinės kultūros elementų pasireiškimo organizacijose reikšmingi skirtumai

Eil. nr.	8B Organizacinės kultūros elementas	AB Lietuvos geležinkeliai		AB TEO LT		p
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Darbo užmokestis, priedai	4,24	0,838	4,07	0,915	0,162
2.	Organizacijoje esantys „herojai“	3,15	1,026	3,60	1,221	,004
3.	Ceremonijos, apeigos ir ritualai	3,64	0,977	3,47	1,050	0,221
4.	Simboliai	3,56	1,182	3,63	1,250	0,686
5.	Kalba, gestai	3,22	1,166	3,08	1,175	0,380
6.	Mitai ir istorijos	3,13	1,072	2,99	1,263	0,394
7.	Fizinė aplinka	3,56	0,876	3,91	0,822	,003
8.	Darbo etika	3,68	1,246	3,91	0,924	0,123

Matyti, kad TEO organizacijoje yra „herojų“, žmonių, kuriais žavimasi ir norima jais sekti, ir jie, kaip žinome motyvuoja šioje organizacijoje dirbančius žmones, jie šį elementą statistiškai reikšmingai dažniau įvertino kaip būdingą organizacijai (vid. 3,60, $p=0,004$) (žr. 31 lent.), skirtingai nei LG organizacijos darbuotojai, kurie „herojus“ vertino statistiškai reikšmingai žemesniu įverčiu (vid. 3,15). Taip pat matome, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant abiejų organizacijų fizinę aplinką (vid. skirtumas - 0,35, $p=0,003$).

Siekiant nustatyti, ar respondentų amžius turi įtakos vertinant kaip organizacijos kultūriniai elementai įtakoja motyvaciją, buvo paskaičiuotos koreliacijos tarp respondentų amžiaus ir organizacijos kultūros elementų vertinimų.

Tyrimo parodė apklausos rezultatai, kad egzistuoja statistinis ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir kalbos, t.y. kuo didesnis abiejų organizacijų respondentų amžius, juos mažiau juos motyvuoja organizacijoje vartojama kalba ir gestai (žr. 32 lent.). Svarbu paminėti, kad kuo didesnis LG darbuotojų amžius, tuo mažiau juos motyvuoja darbo užmokestis ($r= -0,232^*$, $p=0,015$) bei darbo etika ($r= -0,211^*$, $p=0,027$), bet ceremonijos ir ritualai tampa svarbus motyvacinis veiksnys ($r=0,219^*$, $p=0,022$). Tuo tarpu didėjant TEO darbuotojų amžiui tampa svarbi darbo vietos fizinė aplinka ($r=0,302^{**}$, $p=0,002$).

32 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų amžiaus koreliacija

Eil. nr.	8A Organizacinės kultūros elementas	Amžius			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N=109		N=102	
		Koef. (r)	p	Koef. (r)	p
1.	Darbo užmokestis, priedai	-0,232(*)	,015	0,096	0,337
2.	Organizacijoje esantys „herojai“	0,037	0,705	-0,099	0,323
3.	Ceremonijos, apeigos ir ritualai	0,219(*)	,022	0,110	0,271
4.	Simboliai	-0,018	0,853	0,134	0,179
5.	Kalba, gestai	-0,316(**)	,001	-0,263(**)	,008
6.	Mitai ir istorijos	-0,159	0,099	-0,064	0,522
7.	Fizinė aplinka	-0,021	0,826	0,302(**)	,002
8.	Darbo etika	-0,211(*)	,027	0,021	0,834

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,05$ lygmenyje

Siekiant nustatyti ryšį tarp darbuotojų išsilavinimo ir organizacijos kultūrinių elementų motyvacijos, tarp šių kintamųjų buvo apskaičiuotos koreliacijos (žr. 33 lent.).

33 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų išsilavinimo koreliacija

Eil. nr.	8A Organizacinės kultūros elementas	Išsilavinimas			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N=109		N=102	
		Koef. (r)	p	Koef. (r)	p
1.	Darbo užmokestis, priedai	-0,205(*)	,033	-0,148	0,139
2.	Organizacijoje esantys „herojai“	-0,259(**)	,006	-0,218(*)	,028
3.	Ceremonijos, apeigos ir ritualai	-0,104	0,284	-0,013	0,894
4.	Simboliai	-0,214(*)	,025	-0,184	0,064
5.	Kalba, gestai	-0,003	0,974	-0,352(**)	,000
6.	Mitai ir istorijos	0,136	0,159	-0,220(*)	,026
7.	Fizinė aplinka	-0,072	0,455	0,300(**)	,002
8.	Darbo etika	-0,001	0,995	-0,306(**)	,002

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,05$ lygmenyje

Matyti, kad kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo jiems tampa mažiau svarbūs ir atitinkamai mažiau motyvuoja dauguma organizacijose pasireiškiančių kultūrinių elementų (žr. 33 lent.). Reikšmingiausi skirtumai egzistuoja tarp šių kultūrinių elementų: LG darbuotojai mažiau vertina darbo užmokestį ($r=-0,205^*$, $p=0,033$), organizacijoje naudojamus simbolius ($r=-0,214$, $p=0,025$). Tuo tarpu TEO organizacijos darbuotojus mažiau motyvuoja organizacijoje vartojama specifinė kalba, gestai ($r=-0,352^{**}$, $p=0,000$), mitai ir istorijos apie organizaciją ($r= -0,220^*$, $p=0,026$) bei darbo etika tampa mažiau veiksminga motyvacinė priemonė ($r= -0,306^{**}$, $p=0,002$). Organizacijose esantys „herojai“, didėjant išsilavinimui, abiejų organizacijų respondentams tampa mažiau reikšmingi. Tik

TEO išryškėjo vienintelis stiprus teigiamas ryšys tarp išsilavinimo ir fizinės aplinkos, t.y. didėjant išsilavinimui, fizinė darbo aplinka vertinama kaip labiau motyvuojanti ($r=0,300^{**}$, $p=0,002$).

Taip pat siekta nustatyti statistinį ryšį tarp respondentų darbo stažo ir organizacijos kultūros elementų vertinimų (žr. 35 lent.).

35 lentelė. Motyvuojančių kultūros elementų ir respondentų darbo stažo koreliacija

Eil. nr.	Organizacinės kultūros elementas	Stažas			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N=109		N=102	
		Koef. (r)	p	Koef. (r)	p
1.	Darbo užmokestis, priedai	-0,343(**)	,000	-0,003	0,980
2.	Organizacijoje esantys „herojai“	0,140	0,148	0,058	0,597
3.	Ceremonijos, apeigos ir ritualai	-0,085	0,379	0,120	0,229
4.	Simboliai	-0,066	0,495	0,096	0,337
5.	Kalba, gestai	-0,444(**)	,000	-0,189	0,068
6.	Mitai ir istorijos	-0,385(**)	,000	0,033	0,739
7.	Fizinė aplinka	-0,201(*)	,036	0,168	0,091
8.	Darbo etika	-0,125	0,197	-0,017	0,865

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Remiantis 35 lentelėje pateiktais tyrimo duomenimis, matyti, kad kuo didesnis LG darbuotojų darbo stažas, tuo mažiau juos motyvuoja darbo užmokestis ($r=-0,343^{**}$, $p=0,000$), organizacijoje vartojama kalba ir gestai ($r=-0,444$, $p=0,000$), mitai ir istorijos apie darbovietę ($r=-0,385^{**}$, $p=0,000$) bei fizinė organizacijos aplinka ($r=-0,201^*$, $p=0,036$). Tuo tarpu tarp motyvuojančių organizacijos elementų ir darbo stažo TEO statistiškai reikšmingų koreliacijų nenustatyta.

Abiejų organizacijų respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame išdėstytas dar vienas organizacinės kultūros elementas. Tai - vertybės, vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą organizacijos valdymą. Vertybės, kaip vienas iš organizacijos valdymo instrumentų, buvo atrinktos remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ etikos kodeksu bei TEO LT, AB viešai deklaruojamomis vertybėmis.

Siekiant labiau suprasti LG darbuotojų teikiamus prioritetus motyvuojančioms vertybėms bei ištirti jų pasireiškimą organizacijoje, vidutiniai atsakymų įverčiai palyginimui buvo suskirstyti klasteriais (pagal rangus) (žr. 36 lent.).

36 lentelė. Respondentus motyvuojančių vertybių ir jų pasireiškimo LG organizacijoje palyginimas

9A Organizacijos vertybės	AB „Lietuvos geležinkeliai“				9B Organizacijos vertybės
	N=109				
	Vid.	Rangai (klasteriai)	Vid.	Rangai (klasteriai)	
Atsakingumas	4,67	1	4,28	1	Pareigingumas
Pagarba žmogui	4,61	1	4,19	2	Atsakingumas
Pareigingumas	4,58	1	4,15	2	Saugi ir kokybiška veikla
Saugi ir kokybiška veikla	4,58	1	4,10	2	Klientų poreikių tenkinimas
Žmonių gerovės kėlimas	4,34	1	3,94	2	Pelnas
Pagalba kitiems	4,28	1	3,83	2	Pagalba kitiems
Lygybė	4,19	2	3,72	2	Žmonių gerovės kėlimas
Pelnas	4,17	2	3,72	2	Skaidrumas, viešumas
Klientų poreikių tenkinimas	4,03	2	3,58	2	Pagarba žmogui
Skaidrumas, viešumas	3,92	2	3,24	3	Laisvė
Laisvė	3,75	2	3,12	3	Lygybė

Kaip matome 36 lentelėje, kad viešojo sektoriaus darbuotojus vertybės motyvuoja kiek stipriau nei pasireiškia pačioje organizacijoje. Visas pateiktas vertybes darbuotojai vertino kaip motyvuojančias ir labai motyvuojančias. Negalima teigti, kad šios vertybės nėra svarbios organizacijai, tačiau lyginant pagal vidutinius įverčius, dalis vertybių, t.y. pagarba žmogui, pareigingumas, saugi veikla, žmonių gerovės kėlimas ir pagalba kitiems, organizacijoje pasireiškia silpniau ir atsiduria vienu klasteriu žemiau. Taip pat matome, kad laisvė ir lygybė yra vertinama vidutiniškai, tačiau darbuotojai šias vertybes pažymėjo kaip motyvuojančias. Taigi, organizacija turėtų daugiau dėmesio skirti savo vertybių, kaip kultūrinio elemento, sistemos tobulinimui ir stiprinimui, siekiant didesnio organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimo.

Kad geriau suprastume, kokia prioritetine tvarka išsidėsto atsakymai apie TEO organizacijoje propaguojamas vertybes, vidutiniai įverčiai buvo suskirstyti į rangus (klasterius). Taigi, atsakymai pasiskirstė taip (37 lentelė). Susisteminius rezultatus, paaiškėjo tam tikri skirtumai (žr. 37 lent.). Būdingiausia TEO vertybė, vertinant pagal vidutinius atsakymų įverčius, yra pelnas (vid. 4,41). Nepaisant to, kad egzistuoja nedideli skirtumai tarp darbuotojus motyvuojančių vertybių ir šių vertybių pasireiškimo organizacijoje (pvz. pelno siekio, klientų poreikių tenkinimo atžvilgiu), visos anketoje pateiktos vertybės vertinamos aukštais įverčiais, t.y. motyvuoja ir labai motyvuoja darbuotojus, bei yra būdingos ir labai būdingos organizacijoje. Tad galima daryti išvadą, kad TEO organizacijai yra būdinga gana aukšta vertybių sistema, kuri motyvuoja darbuotojus.

37 lentelė. Respondentus motyvuojančių vertybių ir jų pasireiškimo TEO organizacijoje palyginimas

9A Organizacijos vertybės	AB „TEO LT“				9B Organizacijos vertybės
	N=102				
	Vid.	Rangai (klasteriai)	Vid.	Rangai (klasteriai)	
Atsakingumas	4,46	1	4,41	1	Pelnas
Pagarba žmogui	4,35	1	4,37	1	Atsakingumas
Pagalba kitiems	4,31	1	4,34	1	Klientų poreikių tenkinimas
Pareigingumas	4,30	1	4,33	1	Pareigingumas
Skaidrumas, viešumas	4,25	1	4,29	1	Skaidrumas, viešumas
Saugi ir kokybiška veikla	4,22	1	4,04	2	Pagalba kitiems
Laisvė	4,20	1	3,97	2	Saugi ir kokybiška veikla
Žmonių gerovės kėlimas	4,18	2	3,82	2	Pagarba žmogui
Pelnas	4,08	2	3,79	2	Žmonių gerovės kėlimas
Klientų poreikių tenkinimas	4,02	2	3,56	2	Laisvė
Lygybė	3,84	2	3,31	3	Lygybė

Lentelėje matyti, LG organizacijos darbuotojai pareigingumą (vid. skirtumas 0,28; $p=0,007$), atsakingumą (vid. skirtumas 0,21; $p=0,010$) ir saugią, kokybišką veiklą (vid. skirtumas 0,36; $p=0,007$), lygybę (vid. skirtumas 0,35; $p=0,022$) bei pagarbą žmogui (vid. skirtumas 0,26; $p=0,012$) statistiškai reikšmingai dažniau vertino kaip labiausiai motyvuojančias vertybes. Tuo tarpu TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau vertino laisvės (vid. skirtumas 0,45; $p=0,000$) ir skaidrumo bei viešumo vertybes (vid. skirtumas 0,33; $p=0,007$) (žr. 38 lent.).

38 lentelė. Abiejų organizacijų respondentus motyvuojančių vertybių reikšmingi skirtumai

Eil. nr.	9A Organizacijos vertybės	AB Lietuvos geležinkeliai		AB TEO LT		p
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Pareigingumas	4,58	0,582	4,30	0,842	,007
2.	Laisvė	3,75	0,747	4,20	0,965	,000
3.	Atsakingumas	4,67	0,562	4,46	0,608	,010
4.	Lygybė	4,19	0,876	3,84	1,264	,022
5.	Skaidrumas, viešumas	3,92	0,924	4,25	0,886	,007
6.	Pagarba žmogui	4,61	0,578	4,35	0,840	,012
7.	Klientų poreikių tenkinimas	4,03	0,810	4,02	1,177	0,955
8.	Saugi ir kokybiška veikla	4,58	0,496	4,22	0,851	,001
9.	Žmonių gerovės kėlimas	4,34	0,748	4,18	1,048	0,198
10.	Pelnas	4,17	0,739	4,08	1,069	0,497
11.	Pagalba kitiems	4,28	0,744	4,31	0,758	0,710

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Lyginant kitus vidutinius vertybių įverčius statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėjome, tad darome prielaidą, kad jos abiejų organizacijų darbuotojus motyvuoja panašiai. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į pelno siekimą, nes abiejų organizacijų darbuotojai panašiai įvertino šios vertybės svarbą jų

motyvacijai („motyvuoja“), tad vėlgi galime iš dalies paneigti teorinę prielaidą, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų pelnas nemotyvuoja.

39 lentelė. Vertybių pasireiškimo abejuose organizacijose reikšmingi skirtumai

Eil. nr.	9B Organizacijos vertybės	AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“		p
		N=109		N=102		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Pareigingumas	4,28	0,795	4,33	0,800	0,657
2.	Laisvė	3,24	0,665	3,56	1,011	,008
3.	Atsakingumas	4,19	0,822	4,37	0,807	0,110
4.	Lygybė	3,12	0,900	3,31	1,108	0,165
5.	Skaidrumas, viešumas	3,72	1,121	4,29	0,940	,000
6.	Pagarba žmogui	3,58	0,797	3,82	0,989	,049
7.	Klientų poreikių tenkinimas	4,10	0,971	4,34	0,906	0,062
8.	Saugi ir kokybiška veikla	4,15	0,756	3,97	0,751	0,091
9.	Žmonių gerovės kėlimas	3,72	0,792	3,79	0,978	0,574
10.	Pelnas	3,94	0,926	4,41	0,736	,000
11.	Pagalba kitiems	3,83	0,701	4,04	0,832	0,056

Iš pateiktų duomenų matyti, kad TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau žymėjo skaidrumo ir viešumo (vid. skirtumas 0,57; $p=0,000$), laisvės (vid. skirtumas 0,32; $p=0,008$), pelno (vid. skirtumas 0,47; $p=0,000$) bei pagarbos žmogui (vid. skirtumas 0,24; $p=0,049$) vertybes, kaip būdingiausias jų organizacijai. Kiti vidutiniai vertybių įverčiai abiejuose sektoriuose buvo panašūs. 39 lentelėje vaizduojama, kaip pasiskirsto organizacijoms būdingų vertybių vidutiniai įverčiai.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau žymėjo skaidrumo ir viešumo (vid. skirtumas 0,57; $p=0,000$), laisvės (vid. skirtumas 0,32; $p=0,008$), pelno (vid. skirtumas 0,47; $p=0,000$) bei pagarbos žmogui (vid. skirtumas 0,24; $p=0,049$) vertybes, kaip būdingiausias jų organizacijai. Kiti vidutiniai vertybių įverčiai abiejuose sektoriuose buvo panašūs. 39 lentelėje pavaizduota, kaip pasiskirsto organizacijoms būdingų vertybių vidutiniai įverčiai.

Tiriant ryšius, nustatyta, kad egzistuoja neigiamas statistinis ryšys tarp LG respondentų amžiaus ir pagalbos kitiems, kaip motyvatoriaus, t.y. didėjant respondentų amžiui, mažėja šios vertybės motyvacija ($r=-0,192^*$; $p=0,046$). Likusios LG organizacijos atsakymų rezultatų koreliacijų reikšmės nėra statistiškai reikšmingos, nes šių skalių ryšys artimas 0 (žr. 40 lent.). Tuo tarpu TEO darbuotojų atsakymai parodė, kad didėjant jų amžiui, juos labiau motyvuoja pareigingumas ($r=0,242^*$; $p=0,014$), o lygybės vertybė ($r=-0,311^*$; $p=0,001$) tampa mažiau svarbi.

40 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų amžiaus koreliacija

Eil. nr.	9A Organizacijos vertybės	Amžius			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N=109		N=102	
		Koef.(r)	p	Koef.(r)	p
1.	Pareigingumas	0,017	0,862	0,242(*)	,014
2.	Laisvė	0,055	0,569	0,016	0,870
3.	Atsakingumas	-0,162	0,488	0,139	0,162
4.	Lygybė	-0,162	0,092	-0,311(**)	,001
5.	Skaidrumas, viešumas	0,015	0,878	0,164	0,100
6.	Pagarba žmogui	-0,090	0,351	0,051	0,609
7.	Klientų poreikių tenkinimas	-0,142	0,141	-0,067	0,503
8.	Saugi ir kokybiška veikla	-0,034	0,729	0,088	0,381
9.	Žmonių gerovės kėlimas	-0,101	0,296	0,161	0,107
10.	Pelnas	0,088	0,362	-0,090	0,368
11.	Pagalba kitiems	-0,192(*)	,046	0,072	0,472

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,05$ lygmenyje

Siekiant nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp respondentų išsilavinimo ir motyvuojančių organizacijos vertybių, buvo paskaičiuota koreliacija tarp šių kintamųjų (žr. 41 lent.). Įvertinus gautus rezultatus svarbu paminėti, kad kuo didesnis tiek LG, tiek TEO organizacijos darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja tokios vertybės kaip atsakingumas ir pelnas (žr. 41 lent.). LG darbuotojų atsakymų analizė parodė, kad didėjant jų išsilavinimui, juos labiau motyvuoja tokios vertybės kaip lygybė ($r=0,372^{**}$; $p=0,000$), skaidrumas ir viešumas ($r=0,275^{**}$; $p=0,004$), saugi ir kokybiška veikla ($r=0,202^{**}$; $p=0,035$).

41 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų išsilavinimo koreliacija

Eil. nr.	9A Organizacijos vertybės	Išsilavinimas			
		AB „Lietuvos geležinkeliai“		AB „TEO LT“	
		N=109		N=102	
		Koef. (r)	p	Koef.(r)	p
1.	Pareigingumas	-0,108	0,263	-0,102	0,306
2.	Laisvė	0,173	0,072	-0,198(*)	,046
3.	Atsakingumas	-0,190(*)	,047	-0,211(*)	,034
4.	Lygybė	0,372(**)	,000	-0,217(*)	,028
5.	Skaidrumas, viešumas	0,275(**)	,004	-0,110	0,269
6.	Pagarba žmogui	0,063	0,518	-0,089	0,375
7.	Klientų poreikių tenkinimas	0,173	0,072	-0,131	0,191
8.	Saugi ir kokybiška veikla	0,202(*)	0,035	-0,113	0,259
9.	Žmonių gerovės kėlimas	0,096	0,320	-0,187	0,060
10.	Pelnas	-0,328(**)	,000	-0,205(*)	,039
11.	Pagalba kitiems	0,015	0,880	-0,006	0,951

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas , kai $p < 0,05$ lygmenyje

Tuo tarpu TEO organizacijoje pastebima tendencija, kad visos koreliacijos yra neigiamos, tačiau statistiškai reikšmingos yra tarp išsilavinimo ir tokių vertybių kaip: laisvė ($r=-0,198^*$; $p=0,046$), lygybė ($r=-0,217^*$; $p=0,028$) ir pelnas ($r=-0,205^*$; $p=0,039$). Todėl galima sakyti, kad kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja šio vertybės.

Siekiant nustatyti statistinio ryšio tarp respondentų darbo stažo ir motyvuojančių vertybių stiprumą, buvo apskaičiuotos koreliacijos tarp respondentų darbo stažo ir vertybių vertinimo (žr. 42 lent.).

42 lentelė. Motyvuojančių vertybių ir respondentų darbo stažo koreliacija

Eil. nr.	Organizacijos vertybės	Stažas			
		AB Lietuvos geležinkeliai		AB TEO LT	
		N=109		N=102	
		Koef.	p	Koef.	p
1.	Pareigingumas	0,002	0,984	0,111	0,268
2.	Laisvė	0,310(**)	,001	0,055	0,584
3.	Atsakingumas	0,031	0,752	0,059	0,558
4.	Lygybė	-0,289(**)	,002	-0,296(**)	,002
5.	Skaidrumas, viešumas	0,209(*)	,029	-0,011	0,912
6.	Pagarba žmogui	0,120	0,216	0,103	0,302
7.	Klientų poreikių tenkinimas	0,050	0,604	-0,199(*)	,045
8.	Saugi ir kokybiška veikla	0,112	0,247	0,014	0,885
9.	Žmonių gerovės kėlimas	-0,150	0,119	0,018	0,857
10.	Pelnas	0,389(**)	,000	-0,158	0,113
11.	Pagalba kitiems	-0,271(**)	,004	-0,047	0,636

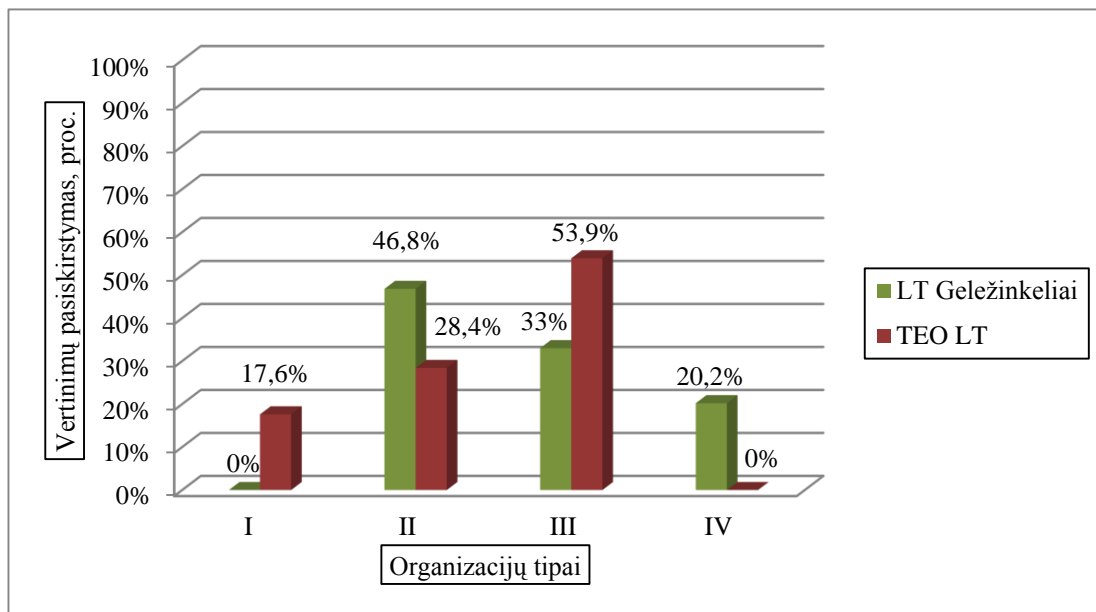
** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Pastebima tendencija, kad didėjant darbo stažui, LG darbuotojus labiau motyvuoja laisvė ($r=0,310^{**}$; $p=0,001$), skaidrumas ir viešumas ($r=0,209^*$; $p=0,029$) bei pelnas ($r=0,389^{**}$; $p=0,000$). Didėjant darbo stažui, LG darbuotojus mažiau motyvuoja lygybė ($r=-0,209^{**}$; $p=0,002$) ir pagalba kitiems ($r=-0,271^{**}$; $p=0,004$). Tuo tarpu TEO organizacijoje didėjant darbo stažui, darbuotojus mažiau motyvuoja lygybė ($r=-0,296^{**}$; $p=0,002$) ir klientų poreikių tenkinimas ($r=-0,199^*$; $p=0,045$).

Dešimtu anketos klausimu buvo bandoma nustatyti organizacijos kultūros tipus, pagal teorinėje darbo dalyje nagrinėtas organizacinės kultūros teorijas (žr. 15 lent.) ir sudarytą teorinį modelį (žr. 7 pav.).

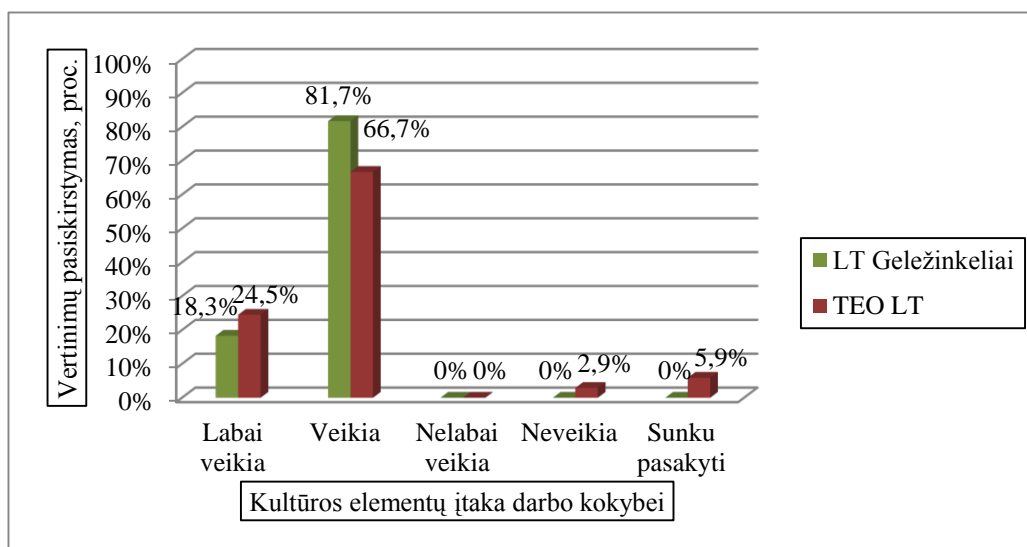
Kaip matome 14 paveiksle, abiejų organizacijų respondentų atsakymai pasiskirstė nevienodai. Dauguma LG darbuotojų (46,8 %, N=51) nurodė, kad jų organizacijos kultūra yra panašiausia į II tipą, t.y. joje vertinama patirtis ir išdirbtas darbo laikas, darbuotojų lojalumas, įsipareigojimas ir nuoširdus darbas organizacijos gerovei. Karjeros laiptais tokioje organizacijoje kylama lėtai, darbuotojai yra iš anksto suplanavę savo pareigų kylimą, o pradeda darbą gana jauni ir išdirba organizacijoje iki 30–40 metų. Kita LG darbuotojų dalis pasirinko III (33%, N= 36) ir IV (20,2%, N= 22) kultūros tipus.



14 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė apie organizacijose vyraujančią kultūros tipą

Tuo tarpu dauguma TEO organizacijos darbuotojų (53,9%, N=55) pasirinko III tipo organizacijos kultūros apibūdinimą, kuriame išdėstoma, kad šio tipo organizacijai būdinga aiškiai reglamentuoti ir specializuoti darbai, dirba karjeros siekiantys žmonės, tobulinama jų kvalifikacija ir leidžiama kilti karjeros laiptais. Tarp TEO darbuotojų atsakymų buvo paminėtos ir II (28,4%, N=29) bei I (17,6%, N= 18) organizacijos kultūros tipai.

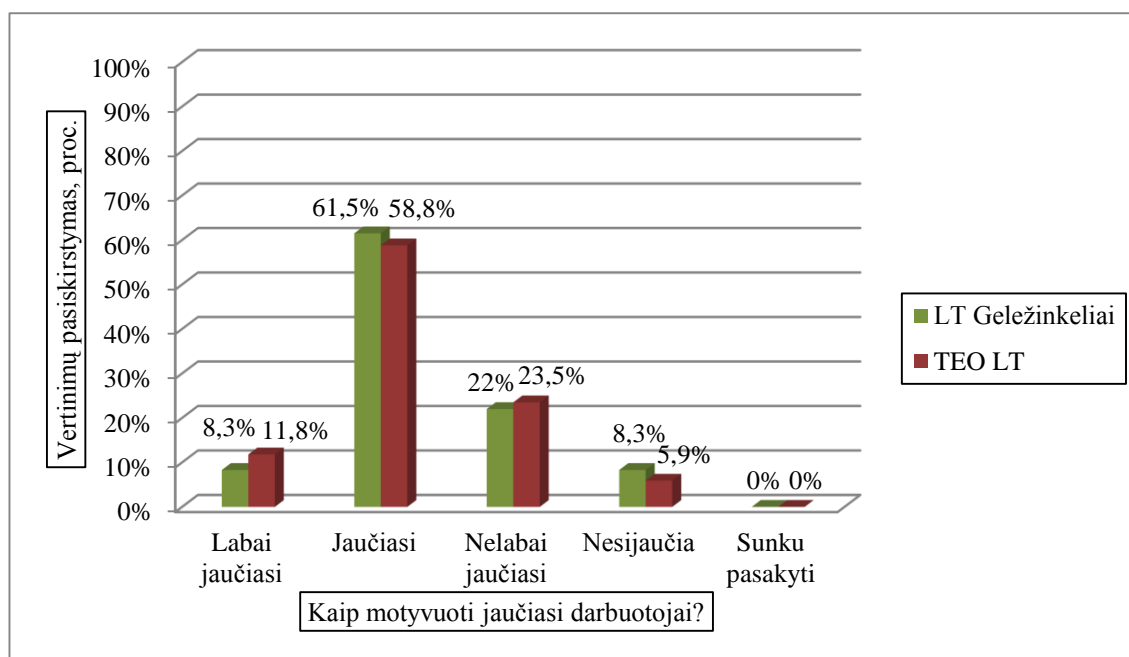
Darbuotojams atsakius į visus klausimus apie organizacinę kultūrą ir taip tarsi supažindinus juos su kultūrai būdingais elementais, buvo užduotas tiesioginis klausimas apie kultūros elementų įtaką jų darbo kokybei.



15 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė, kaip kultūros elementai veikia jų darbo kokybę

Respondentų paklausus kaip jų manymu kultūros elementai veikia jų darbo kokybę, dauguma atsakė, kad veikia (žr. 15 pav.): taip nurodė 81,7% (N=89) LG darbuotojų ir 66,7% (N=68) TEO

darbuotojų. Todėl galima patvirtinti prielaidą, jog organizacinė kultūros elementai daro įtaką ne tik darbuotojų motyvacijai, bet tuo pačiu ir jų darbo kokybei.



16 pav. Organizacijų darbuotojų nuomonė, ar jaučiasi motyvuoti darbe

Paklausus ar respondentai jaučiasi motyvuoti dabartiniame savo darbe, abiejų organizacijų darbuotojų atsakymų variantai pasiskirstė gana vienodai (žr. 16 pav.). Dauguma nurodė, kad jie jaučiasi motyvuoti savo darbe, kita vertus daugiau nei penktadalis jaučiasi nelabai motyvuoti. Todėl galima daryti išvadą, kad nors dauguma darbuotojų yra motyvuoti, tačiau abiejų organizacijų motyvacinės sistemos yra tobulintinos, siekiant idealaus varianto, kai dauguma organizacijos narių yra labai motyvuoti savo darbu. To galima būtų pasiekti labiau atsižvelgiant į darbuotojus motyvuojančius kultūrinius veiksnius, atskleistus tyrimo metu.

4. 2. Interviu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“ personalo vadovais

Interviu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir AB „TEO LT“ personalo vadovais (žr. 3 priedą) pradžioje buvo paprašyta apibūdinti jų organizacijos kultūrą. LG organizacijos personalo skyriaus vadovas nedvejodamas atsakė, kad organizacijos kultūra yra *stipri*. Paklausus, kodėl taip mano, vadovas pabrėžė, kad organizacija geba suburti ir vienyti savo narius. TEO personalo vadovas apibūdino organizacinę kultūrą apibūdino panašiai- kaip *suburiančią savo narius*. Jis taip pat paminėjo, kad kompanijoje gausu korporatyvinių projektų, skiriamas didelis dėmesys vertybėms, daug dėmesio skiriama jauniems organizacijos darbuotojams, stengiamasi suteikti kuo daugiau galimybių įsilieti jauniems žmonėms į kolektyvą, nes laikomasi nuomonės, kad jauno žmogaus mintys laisvesnės, nesuvaržytos tam tikrų standartų, todėl tokia darbo jėga padeda generuoti neįtikėtinai geras idėjas.

Siekiant nustatyti kokią įtaką vadovai daro organizacijos kultūros formavimui buvo paklausta kaip jie prisideda prie kultūros kūrimo ir tobulinimo. LG vadovas nurodė, kad pagrindinė visų įmonės siekių, tikslų varomoji jėga yra įmonės darbuotojai, jų iniciatyva, įgūdžiai bei gebėjimai. Sėkmingą įmonės veiklą lemia jos darbuotojų sugebėjimų ir motyvacijos sandauga. Vadovas nurodė, kad visada stengiamasi išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų poreikiai, darbo vietos trūkumai, taip pat skatinama iniciatyva skiriant tokius darbus, kurie leistų atsiskleisti turimiems sugebėjimams. Tuo tarpu TEO personalo vadovas pabrėžė, kad prisidėdamas prie organizacijos kultūros, palaiko savanorystės idėjas – patirties perdavimą vaikų namų auklėtiniams; taip pat inicijuoja ir pats dalyvauja „žaliuose“ projektuose, stengiasi mažiau spausdinti bei rūšiuoti popierių. Vadovas jaučia savo organizacijos narių pritarimą organizuojant panašias akcijas, sulaukia ir kitokio pobūdžio idėjų, kurias balsavimu vidinio ryšio metu, išrenka kartu bei deda pastangas jas įgyvendinant.

Abu vadovai pripažino, kad *formuojant organizacinę kultūrą yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius ir jų asmenines savybes*. LG organizacijoje yra vykdomos apklausos motyvacijos tema, siekiame išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir pagrindinius motyvuojančius veiksnius. Taip pat atsižvelgiama į individualias situacijas, reaguojama į darbuotojų išsakytas pastabas ar išreikštus pageidavimus. Žinoma, pirmiausia atsižvelgiame į asmenines žmogaus savybes jau įdarbinimo pradžioje, kai paskiriame pareigas, kurios turi atitikti žmogaus asmenybę. Tuo tarpu TEO vadovas nurodė, kad vykdant įvairius projektus, bendrovės vidiniame puslapyje paskelbiamas balsavimas, kurio rezultatai parodo bendrovės narių nuomonę konkrečiu klausimu.

Buvo įdomi vadovų nuomonė, kokie konkretūs kultūros elementai (pvz. ceremonijos, ritualai, herojai, mitai, istorijos, simboliai, kalba ir pan.) yra pastebimi jų organizacinėje kultūroje. LG personalo vadovas išskyrė *ceremonijas ir ritualus*, pagrįsdamas tuo, kad jie yra ryškiausiai pastebimi visiems. Vadovas pabrėžia, kad organizacijoje yra labai akcentuojamos ilgametės bendrovės tradicijos ir šventės. Taip pat paminėjo, kad organizacijoje vyrauja ir kasdieniai nedideli ritualai, susiję su darbine veikla ar apimantys mažesnes darbuotojų grupes, kurias vienija bendri interesai (pvz. sporto komandos) ir dideli, visus sujungiantys ritualai ir šventės. Tuo tarpu TEO vadovas pirmiausia pabrėžė organizacijai būdingą korporatyvinę *simboliką* (ženklas, spalvos), *šventinius renginius*, tam tikrus projektus, lydimus palaikančių komunikacijų, geriausio darbuotojo rinkimai (TEO gilės). Taip pat paminėjo „kokybės pašta“, skirtą gerai darbą atlikusiems pagirdi ar papeikti. Taip pat bendrovėje vartojama *specifinė kalba*, kuri yra neišvengiama darbinėje veikloje.

Vadovų paklausus ar skiria dėmesio nematerialiems motyvavimo būdams, abu vadovai atsakė *teigiamai*. LG personalo vadovas paminėjo, kad nors didelis dėmesys skiriamas materialiams darbuotojų motyvavimo būdams, t.y. premijos ar vertingos dovanos, tačiau pridūrė, kad nemažiau svarbūs yra ir kiti paskatinimo būdai, skiriami už gerą darbo pareigų vykdymą ir kitus pasiekimus darbe: *padėkos, pirmumo teisė tobulintis kursuose, seminaruose ir pan., papildomų atostogų suteikimas*. Taip pat

darbuotojams organizuojami įvairūs renginiai – koncertai, spektakliai ir pan. Bendrovės darbuotojams ir jų šeimos nariams suteikiamos galimybės išvykti ir į tolimesnius kraštus, skiriant jų *turistinėms ir asmeninėms išvykoms* tarptautinės geležinkelių organizacijos OSŽD bilietus. TEO vadovas išskyrė šias nematerialias motyvavimo priemones, kurios dažniausiai yra taikomos: *draudimas, papildomos atostogų dienos, šventiniai renginiai, karjeros galimybės, mokymai*. Taip pat vyksta *geriausio darbuotojo rinkimai*. Skiriamas *dėmesys sveikatai*: organizuojami sveiko stuburo seminarai, darbuotojai skiepijami nuo gripo, erkinio encefalito, teikiama naujausia informacija, kaip saugotis nuo pandemio gripo.

Abiejų organizacijų vadovai, paklausti apie kultūrinių elementų reikšmę motyvacijai, vienareikšmiškai atsakė *teigiamai*. Plačiau šį klausimą pakomentavo TEO organizacijos vadovas, teigdamas, kad dėmesys kultūriniais elementams yra efektyvus būdas burti organizacijos narius bendrai veiklai, o tai taip pat nemažiau motyvuoja nei piniginis atlygis. Vadovas pateikė pavyzdį apie organizacijoje skelbiamą Korporatyvinę Savanorystės dieną. Tai – viena apmokama darbo diena per metus, kurią darbuotojai skiria savanoriškoms veikloms.

Siekiant identifikuoti koks kultūros tipas būdingas vienai ir kitai organizacijai, vadovų buvo prašoma išskirti svarbiausius aspektus. LG organizacijos personalo vadovas nurodė, kad organizacijai labai svarbi *kokybė ir rezultatas*, kurie didele dalimi prisideda prie efektyvus darbo ir geriausių veiklos rezultatų. TEO organizacijos vadovas nurodė, kad jų organizacija neatsiejama nuo procesinių dalykų, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas *rezultatams*. LG vadovas nurodė, kad organizacijai yra būdinga pakankamai plati organizacinė struktūra, todėl siekiant efektyvumo yra *būtinai tikslumas ir taisyklės*, kurios padeda reguliuoti vykstančius procesus. Šiai minčiai pritaria ir TEO organizacijos personalo vadovas, teigdamas, kad jų organizacijoje vyrauja taip pat daug *taisyklių ir formalumų*. LG vadovas, nurodė, kad vienareikšmiškai teigti, jog organizacijoje vyrauja vien tik konkurencija ar vien tik harmonija, būtų sudėtinga. Kita vertus, siekiant išvengti konfliktinių situacijų ir išlikti vieningais iškylančių problemų atžvilgiu, stengiamasi išlaikyti *harmoniją*. Konkurencija nėra dirbtinai skatinama, nes visų darbuotojų tikslas yra vieningai dirbti kartu siekiant organizacijos tikslų, o ne tapti individualistais, siekiantiems asmeninių tikslų ir besivaržantiems tarpusavyje dėl geresnių rezultatų. Skirtingai nei LG vadovas, TEO vadovas nurodė, kad jų *vyrauja nemaža konkurencija*, tačiau jis nemanąs, kad tai yra blogai- to pasėkoje pasiekiami išties nemaži rezultatai. LG organizacijos vadovas nurodė, kad organizacijos veikla yra didele dalimi siejama su technologijomis, todėl ir *inovacijos yra neatsiejama darbo dalis*, gerinant veiklos rezultatus. Teigdamas, kad inovacijos yra neatsiejama TEO organizacijos dalis, vadovas taip pat nurodė, kad prie gamtos tausojimo ir aplinkosauginių problemų sprendimo prisideda diegiant pažangias, aplinką tausojančias technologijas.

Siekiant palyginti darbuotojams svarbias ir organizacijoje taikomas vertybes, buvo įdomi vadovų nuomonė. LG organizacijos personalo vadovas nurodė vertybės susijusias su darbuotojais, t.y. nurodė siekti, kad bendrovės stiprybe taptų aukštos kvalifikacijos, darbštūs, lojalūs ir patikimi darbuotojai, o

pati bendrovė – patrauklus darbdavys šalies darbo rinkoje, kurios pagrindinės vertybės – *atsakomybė, tęstinumas, pagarba ir profesionalumas*. TEO organizacijos vadovo nurodytos vertybės, tai *atvirumas, atsakingumas, veiklumas ir bendradarbiavimas*. Atvirumas pasireiškia atvirai bendraujant ir palaikant naujoves ir pokyčius, nes bendravimas – tai sveikos darbo atmosferos pagrindu, tarpusavio atvirumas sumažina įtampą ir visiems leidžia pasijusti visaverčiais komandos nariais. Vadovas mano, kad tik taip jaučiantis sugebama išsiklaudyti ir tinkamai reaguoti į klientų poreikius. Atsakingumas – santykiai su klientais, bendradarbiais ir visuomene yra grindžiami atsakingumo principu ir laikomasi duoto žodžio.

4. 3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kaip žinome, daugumos organizacijų darbuotojų motyvacijos sistemos dažniausiai grindžiamos materialinėmis skatinimo priemonėmis, tačiau teorinė analizė parodė, kad jos yra efektyvios tik trumpą laikotarpį ir patenkina žemesniuosius asmens poreikius. Teorinėje darbo dalyje buvo aptartos abiejų organizacijų viešai skelbiamos ir vidiniuose dokumentuose fiksuojamos motyvavimo priemonės (žr. 9, 10 lent.). Praktinėje darbo dalyje buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas, kuriuo buvo siekta plačiau išnagrinėti ir atskleisti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, kurie glūdi organizacinėje kultūroje, yra palaikomi kasdieninėje organizacijos veikloje ir jungiantys visus jos narius. Taip pat tyrimu buvo siekiama nustatyti viešojo ir privataus sektoriaus kultūros tipus (remiantis teoriniu modeliu) bei palyginti jiems būdingus elementus ir ištirti jų poveikį darbuotojų motyvacijai.

Apibendrinanti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma abiejų įstaigų darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Šiek tiek skiriasi tiriamų organizacijų darbuotojų amžius ir darbo stažas: LG organizacijoje dirba daugiau vyresnių (nuo 35 m.) ir ilgamečių darbuotojų, turinčių didesnę nei 10 metų stažą, o TEO organizacijoje – daugiau jaunesnių (iki 35 m.) darbuotojų, turinčių 1–3 metų stažą.

Kaip labiausiai motyvuojantį veiksnių LG respondentai pažymėjo *komandinį darbą, darbuotojų įgalinimą ir kokybės vertinimą* bei *informacijos sklaidą*. Mažiausiai LG darbuotojus motyvuoja taisyklės ir rutina, stresas ir nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis.

Koreliacinė duomenų analizė tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo ir organizacijos kultūros požymių, parodė, kad kuo didesnis LG darbuotojų amžius, tuo labiau juos motyvuoja organizacijos *misijos ir vertybių* žinojimas, aiškiai apibrėžti *tikslai* ir *konkurencingumo* skatinimas. Svarbu paminėti, kad kuo didesnis darbuotojų amžius, tuo mažiau juos motyvuoja kokybė, didesnis dėmesys darbo procesui ir komandinis darbas. Kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo labiau juos motyvuoja *taisyklės ir rutina, nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis, darbuotojų įgalinimas* bei organizacijos *tikslų* žinojimas. Taip pat matoma tendencija, kad kuo aukštesnis LG darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja komandinis darbas ir konkurencingumas. Taip pat matoma, kad kuo ilgesnis respondentų darbo stažas, tuo labiau *stresas* darbe, *kiekybinis* darbo vertinimas, aiškūs organizacijos *tikslai* ir *nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis* juos veikia

motyvuojančiai. Taip pat matyti, kad LG organizacijoje ilgėjant darbo stažui, įgalinimas darbe ir didesnis dėmesys procesams netenka motyvuojančios reikšmės (žr. 4 priedą).

Tuo tarpu TEO darbuotojus lyginant su LG darbuotojais motyvuoja šiek tiek kitokie organizacinės kultūros aspektai. Tai galėtume sieti su jaunesniu respondentų amžiumi ir trumpesniu darbo stažu. Pastebime, kad specialistus labiausiai motyvuojančiai veikia kai organizacijoje yra vertinama *kokybė, pokyčiai*, skatinamos *inovacijos* bei *komandinis darbas*, užtikrinama *informacijos sklaida*, o mažiausiai motyvuoja stresas, taisyklės, rutina ir nepasitikėjimas jaunais žmonėmis bei idėjomis. Ši TEO darbuotojų nuomonė buvo kategoriškesnė ir įvertinta vidutiniškai žemesniais skalės įverčiais.

Atlikus duomenų analizę tarp TEO respondentų amžiaus ir motyvuojančių organizacijos kultūros požymių paaiškėjo, kad yra kur kas mažiau reikšmingų ryšių nei vertinant LG respondentų atsakymus. Matoma tendencija, kad kuo didesnis TEO respondentų amžius, tuo labiau juos motyvuoja organizacijoje palaikomas *nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis* bei vyraujantis *stresas*. Gauti rezultatai taip pat parodo, kad kuo aukštesnis yra TEO darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja taisyklės ir vyraujanti rutina, didesnis dėmesys procesams ir darbuotojų įgalinimas. Kaip ir LG organizacijoje matome tą patį statistinį ryšį, kad kuo ilgesnis respondentų darbo stažas, tuo labiau *stresas* darbe ir *nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis* juos veikia motyvuojančiai (žr. 5 priedą).

Taigi, palyginus abiejų organizacijų darbuotojus motyvuojančius kultūros aspektus, stebimi tam tikri statistiškai reikšmingi skirtumai. LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei TEO darbuotojai šiuos organizacijų kultūrą apibūdinančius veiksnius, darančius poveikį jų motyvacijai: daug taisyklių, rutinos, darbuotojų įgalinimas, kiekybės vertinimas, nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis, daugiau streso, komandinis darbas. TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei LG darbuotojai įvertino pokyčius, kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių. Taigi, šiais atžvilgiais matomi didžiausi reikšmingi skirtumai tarp respondentus motyvuojančių veiksnių, nors jie ir nėra visiškai priešingi ir patenka į tą patį ar greta esantį klasterį.

Trumpai apibendrinant septinto A klausimo duomenų analizės rezultatus galime teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp tam tikrų abiejų sektorių darbuotojus motyvuojančių organizacijų kultūros požymių ir darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo. Gauti rezultatai leidžia iš dalies patvirtinti *I hipotezę*, teigiančią, kad egzistuoja ryšys tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir jų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo.

Toliau buvo nagrinėjama kaip tos pačios kultūrą apibūdinančios savybės pasireiškia organizacijose. Gauti rezultatai parodė, kad LG organizacijoje yra labai aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos *tiksiai*, *strateginės kryptys* ir *ketinimai* bei *misija ir vertybės*. Kita vertus, interviu su LG vadovu metu nustatyta, kad jo manymu ne visi darbuotojai žino organizacijos misiją, strategiją

ir tikslus. Organizacijai taip pat būdingas didelis dėmesys darbui ir rezultatams, komandinis darbas (žr. 4 priedą). Vadovas tai pat patvirtino, kad organizacijai labai svarbūs rezultatai, todėl darbuotojų vertinimas sutapo su vadovo nuomone. Taip pat matyti, kad nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir nedidelis taisyklių pasireiškimas yra aspektai, kurie, anot respondentų, yra mažiausiai būdingi šiai organizacijai. Interviu metu taip pat išaiškėjo, kad organizacijos veikla pasižymi dideliu reguliavimu taisyklėmis (žr. 89 psl.).

Tuo tarpu TEO organizacijai yra būdingiausi šie kultūrą nusakantys požymiai: visiems žinomos *misija ir vertybės*, didelis dėmesys skiriamas *darbui ir rezultatams*, plėtojamoms *inovacijoms*, vertinama *kokybė* ir yra aiškiai apibrėžiami ir visiems darbuotojams žinomi *tiksiai*. Mažiausiais vidutiniais įverčiais kaip ir LG, TEO organizacijoje įvertinti šie požymiai: mažai taisyklių, nepasitikėjimas jaunais žmonėmis, idėjomis. TEO vadovas nurodė, kad organizacijos darbas neatsiejamas nuo inovacijų plėtojimo, rezultatų siekimo ir reguliavimo tam tikromis taisyklėmis.

Lyginant abiemis sektoriams būdingus organizacinės kultūros požymius, matomi kai kurie statistiškai reikšmingi skirtumai. LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei TEO darbuotojai šiuos organizacijų kultūrą apibūdinančius ir joms būdingus veiksnius: didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams, daug streso ir nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis, kuris vis dėlto abiemis organizacijoms nėra labai būdingas ir vertinamas vidutiniais įverčiais. Tuo tarpu TEO darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais nei LG darbuotojai ir vertino juos kaip „būdingus“: vertinama kokybė, skatinamas konkurencingumas, pokyčiai – kaip galimybė paskatinti inovacijas ir įgyti žinių. Tuo tarpu kiti organizacinės kultūros požymiai abiejų organizacijų darbuotojų vertinami panašiai.

Vadovaujantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotomis ir teoriniame modelyje (žr. 17 pav.) pateiktomis organizacinės kultūros teorijomis ir vertinant kokybinio (interviu) ir kiekybinio (anketa) tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus (LG) organizacijos kultūrą galime įvardinti kaip *klubinę* (pagal Sonnenfeld J.), *rinkos* (pagal Quinn R. E. ir Denison D.) ar *vaidmens kultūrą* (pagal Harrison R. ir Handy Ch.), nes joje labiau vertinamas stabilumas ir kontrolė, kuriuos galima pasiekti per aiškiai apibrėžtus tikslus, misiją, vertybės, skiriamas didelis dėmesys darbui ir rezultatams, orientuojamasi į klientų poreikius. Tuo tarpu TEO organizacijoje labiau vyrauja *adhokratinė* (pagal Quinn R. E. ir Denison D.), *beisbolo komandos* (pagal Sonnenfeld J.) ar *užduoties kultūra* (pagal Harrison R. ir Handy Ch.), nes jai būdingi specializuoti ir reglamentuoti darbai, skatinamos naujovės ir būdinga laisvė, svarbus žmogaus talentas, jo įvertinimas ir ugdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai, yra pasiruošusi prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Kita vertus, negalime teigti, kad organizacijose vyrauja tik vienas konkretus kultūros tipas, nes galime išvelgti ir kitų kultūros tipų bruožų, nors jie nėra labai dominuojantys. Vertinant organizacijoms būdingas kultūras pagal Hofstede G. kultūros dimensijas, tyrimo metu gauti atsakymai neparodė ryškių skirtumų tarp

organizacijų, kadangi atsakymų įverčiai nebuvo statistiškai reikšmingi ir vertinami vidutiniškai, t.y. nei būdinga, nei nebūdinga, todėl būtų netikslinga vertinti organizacijų kultūros dimensijų pagal pavienius būdingus požymius ir neatlikus išsamesnio kultūros tyrimo (žr. 4, 5 priedus).

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu paaiškėjo, kad abiem organizacijoms yra būdingos skirtingo tipo kultūros, galime patvirtinti 3 hipotezę, kuri teigia, kad viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra pasižymi skirtingais požymiais.

Siekiant nustatyti, kurie kultūros elementai pasižymi labiausiai motyvuojančiu poveikiu, abiejų organizacijų darbuotojų vertinimui buvo pateiktas kultūros elementų sąrašas. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad LG organizacijos darbuotojus labiausiai motyvuoja *darbo užmokestis*, o tai iš dalies paneigia prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja nematerialūs aspektai. Taip pat stipriu motyvuojančiu poveikiu pasižymi *darbo etika, ceremonijos ir ritualai* bei *fizinė aplinka*. Mažiausiai motyvuojančiu poveikiu pasižymi kalba ir gestai bei mitai ir istorijos.

Apklausoje rezultatai parodė, kad egzistuoja statistinis ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir kalbos, t.y. kuo didesnis abiejų organizacijų respondentų amžius, juos mažiau juos motyvuoja organizacijoje vartojama kalba ir gestai, darbo užmokestis bei darbo etika, o *ceremonijos ir ritualai* tampa svarbesniu motyvacinio veiksnio. Matyti, kad kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo jiems tampa mažiau svarbūs ir atitinkamai mažiau motyvuoja dauguma organizacijose pasireiškiančių kultūrinių elementų: mažiau vertinamas darbo užmokestis, naudojami simboliai ir herojai. Kuo didesnis LG darbuotojų darbo stažas, tuo mažiau juos motyvuoja darbo užmokestis, organizacijoje vartojama kalba ir gestai, mitai ir istorijos apie darbovietę bei fizinė organizacijos aplinka.

Remiantis respondentų atsakymais, pastebėjome, kad TEO organizacijos darbuotojai, kaip ir LG darbuotojai, labiausiai motyvuojančiu organizacinės kultūros elementu nurodė *darbo užmokestį* ir kitus piniginius motyvavimo būdus. Respondentai nurodė, kad juos motyvuoja *fizinė aplinka*, organizacijos „*herojai*“ ir *darbo etika*. Matyti, kad kaip ir LG organizacijoje, TEO darbuotojus mažiausiai motyvuoja kalba ir gestai bei mitai ir istorijos.

Didėjant TEO darbuotojų amžiui tampa svarbi darbo vietos *fizinė aplinka* ir mažiau motyvuoja kalba ir gestai. Didėjant išsilavinimui, darbuotojus mažiau motyvuoja organizacijoje vartojama specifinė kalba, gestai, mitai ir istorijos apie organizaciją bei darbo etika ir „*herojai*“. Taip pat išryškėjo vienintelis stiprus teigiamas ryšys tarp išsilavinimo ir *fizinės aplinkos*, t.y. didėjant išsilavinimui, fizinė darbo aplinka vertinama kaip labiau motyvuojanti. Tarp motyvuojančių organizacijos elementų ir darbo stažo TEO statistiškai reikšmingų korelacijų nenustatyta.

Palyginus kaip kultūriniai elementai motyvuoja abiejų organizacijų darbuotojus, matomi kai kurie statistiškai reikšmingi skirtumai. LG darbuotojai įvertino statistiškai reikšmingai aukštesniais balais darbo etiką, kuriai, kaip žinome iš teorinės analizės, organizacijoje skiriama daug dėmesio, egzistuoja etikos kodeksas, kurio privalu laikytis visiems organizacijos nariams. TEO darbuotojai

statistiškai reikšmingai aukštesniais balais įvertino organizacijos „herojus“ ir naudojamą simboliką, kuri gali būti siejama su organizacijai būdingais ir palaikomais simboliais.

Galime daryti išvadą, kad LG organizacijoje pagrindinis dėmesys skiriamas *darbo užmokesčiui, priedams ir piniginiams išmokoms*. Vienas iš pagrindinių prioritetų, taikomų organizacijoje yra *darbo etika* bei *ceremonijos ir ritualai*. Vadinasi šie elementai yra ne tik būdingi organizacijai, bet ir yra labai motyvuojantys darbuotojus, nes abiem požiūriais yra svarbiausi ir vidutiniškai vertinami aukščiausiais įverčiais. Kad šiems elementams skiriamas itin didelis dėmesys pastebimas ir interviu su vadovu metu, kuris įvardina ne tik įvairius materialius motyvavimo būdus, bet ir nurodo ceremonijų ir ritualų svarbą (žr. 4 priedą).

Taip pat galime daryti išvadą, kad ir TEO organizacijoje didelis dėmesys yra skiriamas *darbo užmokesčiui ir kitoms piniginiams išmokoms*. Vienas iš pagrindinių prioritetų, taikomų organizacijoje yra *fizinė aplinka* ir *darbo etika*. Matome, kad daugelių organizacijai būdingų kultūros elementų taikymas atitinka darbuotojų poreikius. Nors interviu metu TEO vadovas nurodė, kad organizacijoje pasireiškia specifinė kalba, simbolika ir organizuojami įvairūs renginiai, tačiau didelė dalis organizacijos darbuotojų šių kultūros elementų neįvardino kaip labai būdingų.

Matyti, kad TEO organizacijoje yra „herojų“, žmonių, kuriais žavimasi ir norima jais sekti, ir jie, kaip žinome motyvuoja šioje organizacijoje dirbančius žmones, jie šį elementą statistiškai reikšmingai dažniau įvertino kaip būdingą organizacijai. Taip pat matome, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant abiejų organizacijų fizinę aplinką (žr. 5 priedą).

Viešojo sektoriaus darbuotojus vertybės motyvuoja kiek stipriau nei pasireiškia pačioje organizacijoje. Visas pateiktas vertybes darbuotojai vertino kaip motyvuojančias ir labai motyvuojančias. Negalima teigti, kad šios vertybės nėra svarbios organizacijai, tačiau lyginant pagal vidutinius įverčius, dalis vertybių, t.y. pagarba žmogui, pareigingumas, saugi veikla, žmonių gerovės kėlimas ir pagalba kitiems, organizacijoje pasireiškia silpniau ir atsiduria vienu klasteriu žemiau. Laisvė ir lygybė pasireiškia vidutiniškai, tačiau darbuotojai šias vertybes pažymėjo kaip motyvuojančias. Taigi, organizacija turėtų daugiau dėmesio skirti savo vertybių, kaip kultūrinio elemento, sistemos tobulinimui ir stiprinimui, siekiant didesnio organizacijos ir darbuotojų vertybių atitikimo. LG vadovas nurodė, kad *atsakomybė, tęstinumas, pagarba ir profesionalumas* yra labiausiai būdingos organizacijai.

Būdingiausia privataus sektoriaus vertybė, vertinant pagal vidutinius atsakymų įverčius, yra *pelnas*. Tačiau egzistuoja nedideli skirtumai tarp darbuotojus motyvuojančių vertybių ir šių vertybių pasireiškimo organizacijoje (pvz. pelno siekio, klientų poreikių tenkinimo atžvilgiu), visos anketoje pateiktos vertybės vertinamos aukštais įverčiais, t.y. „motyvuoja“ ir „labai motyvuoja“ darbuotojus, bei yra „būdingos“ ir „labai būdingos“ organizacijoje. Tad galima daryti išvadą, kad TEO organizacijai yra būdinga gana aukšta vertybių sistema, kuri motyvuoja darbuotojus. Tuo tarpu

interview su vadovu metu, buvo nurodytos ir išskirtos kiek kitokios vertybės kaip *atvirumas, atsakingumas, veiklumas ir bendradarbiavimas*.

Viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai pareigingumą, atsakingumą ir saugią, kokybišką veiklą, lygybę bei pagarbą žmogui statistiškai reikšmingai dažniau vertino kaip labiausiai motyvuojančias vertybes. Privataus sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau vertino laisvės ir skaidrumo bei viešumo vertybes. Pelno siekimą abiejų organizacijų darbuotojai įvertino panašiai („motyvuoja“), tad vėlgi galime iš dalies paneigti teorinę prielaidą, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų pelnas nemotyvuoja. Tuo tarpu TEO darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau žymėjo skaidrumo ir viešumo, laisvės, pelno bei pagarbos žmogui vertybes, kaip būdingiausias jų organizacijai, tad vėl pastebimas atitikimas tarp darbuotojus motyvuojančių ir organizacijoje taikomų vertybių.

Tiriant ryšius, nustatyta, kad egzistuoja neigiamas statistinis ryšys tarp LG respondentų amžiaus ir pagalbos kitiems, kaip motyvatoriaus, t.y. didėjant respondentų amžiui, mažėja šios vertybės motyvacija. Tuo tarpu TEO darbuotojų atsakymai parodė, kad didėjant jų amžiui, juos labiau motyvuoja pareigingumas, bet mažiau – lygybės vertybė. Kuo didesnis tiek LG, tiek TEO organizacijos darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja tokios vertybės kaip atsakingumas ir pelnas. Didėjant LG organizacijos darbuotojų išsilavinimui, juos labiau motyvuoja tokios vertybės kaip lygybė, skaidrumas ir viešumas bei saugi ir kokybiška veikla. Kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo mažiau juos motyvuoja laisvė ir lygybė TEO organizacijoje. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad didėjant darbo stažui, LG darbuotojus labiau motyvuoja laisvė, skaidrumas ir viešumas bei pelnas, tačiau mažiau motyvuoja lygybė ir pagalba kitiems, o TEO organizacijoje – lygybė ir klientų poreikių tenkinimas.

Įvertinus 7A, 8A ir 9A atsakymus, galime daryti išvadą, kad 2 hipotezė nepasitvirtino, nes tiek privataus tiek viešojo sektoriaus kultūros elementai, kaip visuma, negali pasireikšti stipresniu motyvuojančiu poveikiu vienai ar kitai organizacijai. Tačiau nagrinėjant pavienius kultūrinius elementus, galima būtų pastebėti jų stipresnę ar silpnesnę įtaką motyvacijai. Hipotezė gali būti koreguojama taip: *privataus ir viešojo sektoriaus kultūriniai elementai pasižymi skirtingu motyvuojančiu poveikiu*.

IŠVADOS

1. Darbuotojų motyvacija yra apibūdinama kaip vidinė jėga, formuojama ir palaikoma individualių žmogaus faktorių, besikeičiančių laike ir priklausančių nuo tam tikrų poreikių pasireiškiančių atitinkamu metu. Išorinės jėgos, kurios yra siejamos su organizacija ir darbu joje, tiesiogiai pačios motyvacijos nelemia, tačiau turi neatsiejamą įtaką darbuotojų motyvacijos lygiui.

Kultūra daro akivaizdų poveikį darbuotojų motyvacijos lygmeniui ir pasitenkinimui darbu, nors yra sunkiai valdoma ir pakeičiama. Organizacinė kultūra yra bene kiekvieną organizacijos veiklos sritį veikiantis faktorius. Organizacinė kultūra veikia vidinę darbuotojų motyvaciją, tad jos dėka patenkinami aukštesni darbuotojų poreikiai bei pasiekiami ilgalaikiai rezultatai. Egzistuoja motyvacijos ir organizacinės kultūros sąsaja, pasireiškianti per kultūrinius elementus, kurių visuma gali būti pateikiama formuojant teorinį modelį.

2. Viešasis ir privatus sektorius yra skirtingi savo tikslais, veiklos pobūdžiu bei darbuotojus motyvuojančiais veiksniais, todėl skiriasi ir kultūrinių elementų įtaka motyvacijai. Viešojo sektoriaus motyvacijos sistemos neretai pasižymi tik materialinėmis ir teisiškai reglamentuotomis motyvavimo priemonėmis. Nors privataus sektoriaus organizacijų motyvavimo sistemos paprastai pasižymi lankstesniu požymiu, tačiau dažnai taip pat apsiriboja motyvacija materialinėmis priemonėmis.

3. Tyrimo metu nustatyta, kad organizacinė kultūra motyvuojančiai veikia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus specialistus. Tai leido patvirtinti pagrindinę darbo hipotezę, kuri teigia, kad organizacinės kultūros elementai motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus. Nustačius ir identifikavus sektorių kultūros tipus, pastebėta, kad egzistuoja šiek tiek skirtingi darbuotojus motyvuojančios kultūriniai elementai. 2 tyrimo hipotezė nepasitvirtino, nes tiek privataus tiek viešojo sektoriaus kultūros elementai, kaip visuma, negali pasireikšti stipresniu motyvuojančiu poveikiu vienai ar kitai organizacijai. Tarp labiausiai motyvuojančių organizacinės kultūros veiksnių viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė įgalinimą, aiškiai apibrėžtus tikslus, ceremonijas ir išskyrė tokias juos motyvuojančias vertybes: lygybę ir saugią, kokybišką aplinką. Tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja pokyčiai, inovacijos, organizacijos herojai, pagalba kitiems ir skaidrumas bei viešumas. Nepaisant abiem sektoriams būdingų motyvacijos skirtumų, tyrimo metu išryškėjo, kad abiejų sektorių darbuotojus panašiai motyvuojančiai veikia darbo užmokestis, darbo etika, fizinė aplinka, komandinis darbas, kokybė, informacijos sklaida ir tokios vertybės: pareigingumas, atsakingumas ir pagarba žmogui. Tyrimas parodė, kad ne visi darbuotojus labiausiai motyvuojančios veiksniai pasireiškia organizacijų kultūroje arba jų pasireiškimas nėra ryškus.

4. Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad egzistuoja statistiniai ryšiai tarp abiejų sektorių darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo ir tam tikrų juos motyvuojančių kultūros elementų, tokių kaip darbo užmokestis, darbo etika, fizinė aplinka, tikslai, komandinis darbas, atsakingumas. Tai parodo, kad didėjant darbuotojų amžiui, išsilavinimui ir darbo stažui, keičiasi darbuotojų poreikiai, todėl atitinkamai didėja arba mažėja kultūros elementų poveikis motyvacijai. Tai leido iš dalies patvirtinti 1 tyrimo hipotezę.

5. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai leido nustatyti organizacijoms labiausiai būdingus kultūros tipus, t.y. viešojo sektoriaus organizacijai labiausiai būdinga *klubinė* (pagal Sonnenfeld J.), *rinkos* (pagal Quinn R. E. ir Denison D.) ar *vaidmens kultūra* (pagal Harrison R. ir Handy Ch.), nes šioje organizacijoje labiau vertinamas stabilumas ir kontrolė, kuriuos galima pasiekti per aiškiai apibrėžtus tikslus, misiją, vertybės, skiriamas didelis dėmesys darbui ir rezultatams, orientuojamasi į klientų poreikius. Tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijoje vyrauja *adhokratinė* (pagal Quinn R. E. ir Denison D.), *beisbolo komandos* (pagal Sonnenfeld J.) ar *užduoties kultūra* (pagal Harrison R. ir Handy Ch.), nes jai būdingi specializuoti ir reglamentuoti darbai, skatinamos naujovės ir būdinga laisvė, svarbus žmogaus talentas, jo įvertinimas ir ugdymas, aktyvumas ir darbo rezultatai, yra pasiruošusi prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Kita vertus, organizacijoms nėra būdingas vienas konkretus kultūros tipas, nes galime išvelgti ir kitų kultūros tipų bruožų. Todėl patvirtinta 3 tyrimo hipotezė, kuri teigia, kad viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra pasižymi skirtingais požymiais. Apibendrinti rezultatai leido įvertinti teorinį modelį jį pritaikant abiejų organizacijų kultūrai.

REKOMENDACIJOS

1. Nepriklausomai nuo sektoriaus tipo, visų organizacijų vadovai turėtų skirti dėmesį tiek materialiams, tiek nematerialiems motyvavimo būdams, kurių visuma suteikia galimybę visapusiškai patenkinti darbuotojų poreikius tiek trumpalaikiame, tiek ilgalaikiame laikotarpyje ir pasiekti laukiamų veiklos rezultatų.
2. Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į nuolat kintančius darbuotojų poreikius, tiesiogiai lemiančius motyvuojančius veiksniai. Taikant motyvacinės priemones, verta atsižvelgti į darbuotojų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą, kadangi didėjant šiems rodikliams darbuotojai buvo linkę labiau vertinti tam tikrus tyrime atskleistus kultūros elementus.
3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tam tikri organizacinės kultūros elementai turi didelę motyvuojančią reikšmę jos darbuotojams, tačiau jie nurodė, kad organizacijų veikloje šiems elementams nėra skiriamas pakankamas dėmesys, todėl turi būti siekiama šių elementų atitikimo, kuris užtikrintų maksimalų darbuotojų motyvacijos lygio užtikrinimą. Viešojo sektoriaus vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti komandiniam darbui, inovacijų skatinimui, informacijos sklaidos gerinimui, daugiau dėmesio skirti procesams ir streso valdymui bei vertybėms, kurios darbuotojams yra ypatingai reikšmingos. Tuo tarpu privataus sektoriaus vadovai, tobulindami organizacijos motyvacinę sistemą, turėtų didesnę dėmesį skirti komandiniam darbui, pokyčių skatinimui, informacinės sklaidos gerinimui, ceremonijos, saugios aplinkos užtikrinimui, tarpusavio pagarbos ir pagalbos skatinimui.

LITERATŪRA

1. **Adams J.** Managing people in organizations. Contemporary theory and practice. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. – 328 p. – ISBN 1-4039-9796-9
2. **Alvesson M.** Understanding Organizational Culture. – London; Thousand Oaks (Calif.); New Delhi: Sage Publications, 2002. – 214 p. – ISBN 0-7619-7005-3
3. **Armstrong M.** A handbook of human resource management practice / 10th ed. – London; Philadelphia (Pa.): Kogan Page, 2006. – 982p. – ISBN 0749446315
4. **Blašková M., Gražulis V.** Motyvation of human potential: theory and practice. Monograph. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2009. – 499 p. – ISBN 978-9955-19-155-1
5. **Boddy D.** Management. An introduction / 3rd ed. - Harlow: Prentice-Hall: Financial Times, 2005. – 727 p. ISBN 0-273-69586-X
6. **Bolman G. L., Deal E. T.** Reframing organizations. Artistry, choice and leadership / 2nd ed. – San Francisco (Calif.): Jossey-Bass, 1997. – 424 p. – ISBN 0-7879-0821-5
7. **Bowditch J. L. et al.** A primer on organizational behavior / 7th ed. – Hoboken (N. J.): John Wiley, 2008. – 482 p. – ISBN 978-0-470-08695-7
8. **Cameron K., Quinn R. E.** Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999. – 242 p. – ISBN 13-978-0-7879-8283-6
9. **Clegg S. R. et al.** Managing and organizations: an introduction to theory and practice. – London; Thousand Oaks (Calif.); New Delhi: Sage Publications, 2005. – 562 p. – ISBN 0-7619-4389-7
10. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai / II dalis. – Vilnius: TEV, 2002. - 272 p. - ISBN 9955-491-16-7
11. **Deresky H.** International Management: Managing Across Borders and Cultures / 5th ed. – NY: Pearson Prentice Hall, 2006. – 508 p. – ISBN 0-13-196858-0
12. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. - Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3
13. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 2006. – 162 p. – ISBN 9955-423-45-5
14. **Dubrin A. J.** Fundamentals of organizational behavior / 4th ed. – Mason (Ohio): Thomson / South-Western, 2007. – 426 p. – ISBN 0-324-53774-3
15. **Grieves J.** Strategic human resource development. – London; Thousand Oaks (Calif.); New Delhi: SAGE Publications, 2004. – 210 p. – ISBN 0-7619-4934-7
16. **Grugulis I.** Skill, training and human resource development: a critical text. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. – 261 p. – ISBN-13: 978-1-4039-4802-1

17. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2002. – 137 p. – ISBN 9986-13-677-6
18. **Hatch M. J., Cunliffe A. L.** Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives / 2nd ed. – Oxford: Oxford university press, 2006. – 370 p. – ISBN 9780199260218
19. **Hill C. W. L. et al.** Principles of Management. – Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin, 2008. – 511 p. – ISBN 978-0-07-110098-4
20. **Huczynski A. A., Buchanan D. A.** Organizational behavior: an introductory text / 2nd ed. – New York (N.Y.): London; Toronto: Prentice-Hall, 1991. – 617 p. – ISBN 0-13-639899-5
21. **Industrial and organizational psychology: Linking Theory with practice** / edited by Cooper C. L., Locke E. A. – Oxford: Blackwell Business, 2000. – 356 p. – ISBN 0631209913
22. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucijus, 2007. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
23. **Konfer R. et al.** Work motivation: Work motivation: past, present, and future. – New York (N.Y.); London: Routledge: Taylor & Francis Group, 2008. – 680p. – ISBN 9780805857450
24. **Latham G. P.** Work motivation: history, theory, research, and practice. – Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications, 2007. – 336 p. – ISBN 978-0-7619-2018-2
25. **Linstead S. et al.** Management and organization: critical text / 2 nd ed. Houndmills: Palgrave Mcmillan, 2009. – 848 p. – ISBN 978-0-230-52221-3
26. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija, 2010. – 103 p. – ISBN 978-9955-25-803-2
27. **Makin P., Cox Ch.** Changing behavior at work: a practical guide. – London; New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group, 2004. – 167 p. – ISBN 0-415-32304-5
28. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. – Vilnius: Akademija, 2010. – 198 p. – ISBN 978-9955-896-73-9
29. **Masiulis K., Sudnickas T.** Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2008. – 295 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
30. **Maslow A. H.** Motivation and Personality / 3rd ed. – New York et. al: Harper & Row, 1987. – 293 p. – ISBN 0-06-041987-3
31. **McKenna E.** Business Psychology and Organisational Behavior: a student's handbook / 4th ed. – Hove: Psychology Press, 2006. – 798 p. – ISBN 1841693
32. **McShane S., Glinow M. N.** Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution / 4th ed. Boston (Mass.): McGraw-Hill/ Irwin, 2008. – 653 p. – ISBN 978-0-07-110104-2
33. **McShane S., Glinow M. N.** Organizational behavior: Essentials / 2th ed. Boston (Mass.): McGraw- Hill/ Irwin, 2009. – 398 p. – ISBN 978-0-07-128321-2

34. **Mullins L. J.** Management and organizational behavior / 7 th ed. – Harlow: Prentice-Hall: Financial Times, 2005. – 1095 p. – ISBN 0-273-68876-6
35. **Patti R. J.** The handbook of human service management / 2 nd ed. – Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications, 2009. – 519 p. – ISBN 978-1-4129-5291-0
36. **Pettinger R.** Mastering Organizational Behavior. – NY: Palgrave, 2000. – 246 p. – ISBN 978-0-333-79279-7
37. **Pruskus V., Lukoševičius V.** Organizacijų kultūra. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. – p. 202. – ISBN 9789-9552-047-94
38. **Pugh D. S., Hickson D. J.** Great writers on organizations: the third Omnibus edition. – Hampshire; Burlington: Ashgate, 2007. – 313 p. – ISBN 978-0-7546-7056-8
39. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
40. **Robbins S. P.** Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa ir nieko, išskyrus tiesą. – Vilnius: Tyto alba, 2007. – 168 p. – ISBN 9789986165521
41. **Rollinson D.** Organisational behavior and analysis: an integrated approach / 3rd ed. – Harlow: Prentice-Hall: Financial Times, 2005. – 768p. – ISBN 0-273-68578-3
42. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
43. **Shein E. H.** Organizational culture and leadership / 3rd ed. – San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2004. – 437 p. – ISBN 0-7879-7597-4
44. **Statt D. A.** Psychology and the world or work / 2nd ed. – Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004. – 448 p. – ISBN 1-4039-0155-4
45. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas. – Šiauliai: ŠU, 2005. – 232 p. – ISBN 998-6386-241
46. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese. – Šiauliai: ŠU, 2008. – 130 p. – ISBN 978-9986-38-890-6
47. **Tamošiūnas T.** Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003, 80 p. – ISBN 9986-38-447-8
48. **The SAGE handbook of personality theory and assessment** / edited by Boyle G. J. et al. – Los Angeles (Calif.): Sage Publications, 2008. – 783 p. – ISBN 978-14129-4651-3
49. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
50. **Tompkins J. R.** Organization theory and public management. – Belmont (California): Thompson / Wadsworth, 2005. – 416p. – ISBN 053417468X

51. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: VDU, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8
52. **Bakanauskienė I., Ubartas M.** Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2009 (49), p. 7–18. – ISSN 1392-1142
53. **Diržytė A. ir kt.** Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio Leidybos centras, 2010, Nr.34, p.122–138. – ISSN 1648-2603
54. **Diskienė D.** Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė // Viešasis administravimas. – Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2008, Nr. 4 (20), p. – 40. – ISSN 1648-4541
55. **Giedraitis A., Petkevičiūtė N.** Žemiausio lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2011 (58), p. 43–53. – ISSN 1392-1142
56. **Gillespie M. A.** Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries // European Journal of Work and Organizational Psychology. – London, 2008, Vol. XVII, No.1, p. 112–132. – DOI:10.1080/13594320701560820
57. **Joo B-K., Lim T.** The impacts of organizational learning culture and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation: the mediating role of perceived job complexity // Journal of Leadership & Organizational Studies. – Los Angeles (Calif.): Sage Publications, 2009, Vol. 16, Nr. 1, p. 48–60.
58. **Katiliūtė E., Stanikūnienė B.** N liginės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2009, Nr. 1(14), p. 575–581. – ISSN 1822-6515
59. **Kumpikaitė V., Kalinauskienė J.** Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Technologijos, 2011, Nr. 16, p. 796–803. – ISSN 1822-6515
60. **Lazauskaitė - Zabielskė J.** Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2010 (55), p. 103–116. – ISSN 1392-1142
61. **Mahal K. P.** Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation // The IUP Journal of Management Research. – 2009, Vol. VIII, No.10, p. 38–51.
62. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // Tiltai. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006, NR. 1(34), p. 11–20. – ISSN 1392-3137.

63. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr.27, p. 63–68. – ISSN 1648-2603
64. **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr.19, p.33–45. – ISSN 1648- 2603
65. **Palidaukaitė J., Segalovičienė I.** Valstybės tarnautojo motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimų rezultatų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2008 (47), p. 73–90. – ISSN 1392-1142
66. **Palidaukaitė J., Vaisvalavičiūtė A.** Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė // *viešoji politika ir administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2011, T.10, Nr. 1, p. 127–140. – ISSN 1648-2603
67. **Perkumienė D., Raupelienė A.** Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2008 (46), p. 99–116. – ISSN 1392-1142
68. **Pociūtė E.** Organizacijos kultūros veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai: teorinis aspektas // studentų mokslinė konferencija Jaunasis mokslininkas. Akademija: LŽŪU, 2011, p. 126–131. – ISSN 1822-9913
69. **Purlys Č.** Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2009 (49), p. 97–107. – ISSN 1392-1142
70. **Stundžė L.** Organizacijos kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu // *Informacijos mokslai*. – Vilnius: VU leidykla, 2010, T. 53, p. 63–85. – ISSN 1392-0561. – URL: <http://www.leidykla.vu.lt/lt/mokslo-darbai/informacijos-mokslai/informacijos-mokslai-2010-53-tomas>
71. **Šimanskienė L.** Organizacijos kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. – Kaunas: LŽŪU, 2008, Nr.15 (4), p. 1–6. – ISSN 1822-6760
72. **Šimanskienė L., Tarasevičius T.** Organizacijos kultūros ir vadovų tipų sąsajos // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. – Akademija: LŽŪU, 2010; Nr. 20 (1), p. 146–153. – ISSN 1822-6760.
73. **Taylor J.** The impact of Public Service Motives and Work Outcomes in Australia: a Comparative Multi-dimensional Anglysis // *Public Administration*. – Oxford; Malden: Blackwell Publishing, 2007, Vol. 85, Nr. 4, p. 931–959. – ISSN 1467-9299
74. **Vaitkuvienė L. ir kt.** The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: The Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, 2010 (54), p. 97–113. – ISSN 1392-1142

75. **Van der Wal Z. et al.** What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector // *Public Administration*. – Oxford; Malden: Blackwell Publishing, 2008, Vol. 86, Nr. 2, p. 465-482, ISSN 1467-9299
76. **Vveinhardt J., Nikaitė I.** Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008, Nr.1 (17), p. 177–184. – ISSN 1648-8776
77. **Wandenabeele W. et al.** The Motivational Patterns of Civil Servants. – Kaunas: Technologija, 2004, Nr. 13, p. 52–63. – ISSN 1648-2603
78. **Weber K., Dacin M. T.** The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue // *Organization Science*. – Hanover: Informs, 2011, Vol. 22. Nr. 2, p. 287-298. – ISSN 1047-7039
79. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, T. 18. Nr. 4, p. 105 – 117. – ISSN: 0235-7186
80. **Aiman – Smith L.** What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Inovation, 2004, p. 1–5. URL: http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf [žiūrėta 2011 10 10]
81. **Denison consulting Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People** // Denison – case study. – Washington, 2009, Vol. 4, Issue 3. <http://www.denisonconsulting.com/solutions/StrategyHumanCapital.aspx> [žiūrėta 2011 10 25]
82. **Roos W.** The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture: master of science. – University of South Africa, 2005. – 222 p. http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2584/thesis_roos_w.pdf
83. **Kuhlmann A.** Culture-Driven Leadership // *Ivey business journal*. – London, 2010, March/April. <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/culture-driven-leadership> [žiūrėta 2011 10 19]
84. **Lenkauskaitė A.** Darbuotojų motyvavimo priemonių įtaka savivaldybės administracijos vidinės aplinkos veiksniams: magistro darbas: 03 S. – Kaunas: LŽŪU, 2010. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100617_120308-33688/DS.005.0.02.ETD
85. **Marcinkevičiūtė L.** Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija, Kaunas: LŽŪU leidybos centras, 2003
86. **O'Reilly C. A.** Corporations, culture, and commitment – motivation and social control in organizations. – California: Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School, 1989, p. 9–25.

<http://carmine.se.edu/cvonbergen/Corporations,%20Culture%20and%20Commitment.pdf>

85. **AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2001 metų kolektyvinės sutarties 2010 metų redakcija** (2010-12-16, Nr. ND–5).
86. **AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų etikos kodeksas**, 2008 (2008-08-05, Nr. Į-516)
87. **LR Darbo kodeksas**. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64–2569. URL:
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=169334 [2011.06.06]

Čepkauskaitė A., Paulionytė I. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai: lyginamoji analizė / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 126 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe buvo išanalizuota, įvertinta ir palyginta viešojo ir privataus sektoriaus organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai, iškelta nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo organizacijose stokos problema, pateikti siūlymai, atskleidžiantys organizacinės kultūros elementų svarbą sprendžiant darbuotojų motyvavimo problemas. Pirmajame skyriuje analizuojama darbo motyvacijos samprata, taip pat atskleidžiami darbuotojų motyvavimo metodai viešajame ir privačiame sektoriuje, jų efektyvumas, apžvelgiamos teisės aktuose bei tiriamų organizacijų vidiniuose dokumentuose numatytos motyvavimo priemonės. Antrame skyriuje analizuojama organizacinės kultūros samprata, tipai, ją palaikantys veiksniai, kultūros elementų motyvuojantis poveikis. Apibendrinant teorinę darbo dalį, sudarytas organizacinės kultūros elementų, įtakojančių darbuotojų motyvaciją, teorinio modelio koncepcija, trečioje darbo dalyje parengta darbo metodologija bei suformuotas anketos ir interviu instrumentarijus. Ketvirtoje darbo dalyje atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose, nagrinėjamas organizacijų darbuotojų ir vadovų pateiktas organizacinės kultūros vertinimas, identifikuoti kultūros veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, nustatyti organizacijose dominuojantys kultūros tipai, organizacijų kultūros skirtumai ir panašumai. Darbas baigiamas teorinio modelio koregavimu, išvadomis ir pateikiamomis rekomendacijomis organizacijų vadovams.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, motyvacijos sistema, motyvacija viešajame ir privačiame sektoriuje, organizacinė kultūra, organizacinės kultūros elementai, organizacinės kultūros tipai.

Čepkauskaitė A., Paulionytė I. The Cultural Influence of Public and Private Sector Organizations on Employee Motivation: A Comparative Analysis / Master's Work in Leadership and Development Management. Supervisor: lect. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 126 p.

ANNOTATION

This work analyzes, estimates and compares the influence of the organizational culture on employee motivation in the public and private sectors. The lack of application of non-material motivational means in organizations is exposed as well as solutions are offered revealing the importance of organizational culture elements while dealing with employee motivation problems. Section one analyzes the comprehension of job motivation; additionally, methods of employee motivation and their effectiveness in the public and private sectors are revealed taking into account the motivational means provided in legal acts and found in the internal documents of researched organizations. Section two discusses at the comprehension of organizational culture, i.e. types, maintaining factors and motivational impact of cultural elements. Furthermore, the theoretical part of the thesis is summed up; a concept of a theoretical model concerning the organizational culture elements that influence employee motivation is also formulated. Section three covers the prepared methodology of the thesis; in addition, the questionnaire and the interview are presented. In section four the assessment of organizational culture as presented by the employees and management is examined after an investigation on quality and quantity in the public and private sectors. Moreover, the cultural factors that have the biggest impact on employee motivation are identified, the cultural types dominating in organizations are established and lastly the differences and similarities of organizational cultures are recognized. The thesis ends with an adjustment of the theoretical model, conclusions and with recommendations for people working in upper managements.

Key words: Employee motivation, motivational system, motivation in the public and private sectors, organizational culture, elements of organizational culture, types of organizational culture.

Čepkauskaitė A., Paulionytė I. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai: lyginamoji analizė / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 126 p.

SANTRAUKA

Šiame darbe nagrinėjamos organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos. Kiekvienos organizacijos tikslas – maksimalus veiklos efektyvumo užtikrinimas, kuris didele dalimi priklauso nuo jos darbuotojų motyvacijos. Ši tema išlieka aktuali tiek viešųjų, tiek privačių organizacijų valdyme, nes įgalina pažinti personalo narius ir apibrėžti veiksnius, skatinančius atskirus individus siekti bendrą organizacijos tikslą. Siekiant padidinti darbuotojų našumą, sumažinti personalo kaitą ir įgyti konkurencinio pranašumo, būtina rasti efektyviausias motyvacijos priemones. Dauguma vadovų, darbuotojų motyvaciją suvokia, kaip motyvaciją pinigine išraiška ir pamiršta kitus, neretai daug efektyvesnius būdus. Organizacinė kultūra skatina darbuotojų produktyvumą ir tai gali būti geriausia motyvacijos priemonė, nors ir reikalaujanti nuolatinio dėmesio ir tobulinimo. Ši darbo tema ypatingai aktuali ir nauja tuo, kad jungia dvi šiandienėms organizacijos svarbias temas, kurių išmanymas suteikia galimybę efektyviai ir protingai valdyti organizaciją mūsų besikeičiančioje visuomenėje.

Darbo tyrimo objektas yra viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra ir jos motyvuojantis poveikis. Iškelta pagrindinė darbo hipotezė, kuri teigia, kad organizacinės kultūros elementai motyvuoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojus. Šio darbo tikslas yra ištirti ir palyginti organizacinės kultūros elementų poveikį pagal darbo sutartis viešajame ir privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų motyvacijai. Siekiant atskleisti darbo temą, iškelti šie darbo uždaviniai: išanalizuoti motyvacinės priemones ir jų svarbą viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojams; remiantis moksline literatūra išanalizuoti organizacinės kultūros aspektus; remiantis mokslinės literatūros analize, sudaryti organizacinės kultūros elementų, įtakančių darbuotojų motyvaciją, teorinį modelį; ištirti ir palyginti viešosios ir privačios organizacijų darbuotojų motyvaciją ir jos sąsajas su organizacine kultūra; nustatyti konkrečius viešosios ir privačios organizacinės kultūros aspektus, darančius didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai; praktiniu aspektu pagrįsti suformuotą teorinį modelį; pateikti rekomendacinio pobūdžio pasiūlymą motyvuojančių organizacijų kultūros aspektų formavimui ir stiprinimui.

Magistro metodologinėje dalyje iškeltos trys tyrimo hipotezės: 1) egzistuoja ryšys tarp skirtingų sektorių darbuotojus motyvuojančių kultūrinių veiksnių ir jų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo; 2) privataus sektoriaus organizacinės kultūros elementai, skirtingai nuo viešojo sektoriaus, pasižymi stipresniu motyvuojančiu poveikiu; 3) viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra pasižymi skirtingais požymiais.

Tyrimo metu buvo išanalizuoti bei palyginti pagrindiniai tiriamų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų motyvuojantys kultūros elementai bei jų poveikis darbuotojų motyvacijai. Siekiant įgyvendinti keliamus tikslus ir uždavinius, remiantis išanalizuota literatūra buvo suformuotas teorinis modelis bei anketos ir interviu instrumentarijus. Tiriamos organizacijos bei respondentai pasirinkti remiantis panašiu organizacijos dydžiu ir veiklos pobūdžiu.

Tyrimo metu identifikuoti organizacijos kultūros tipai bei būdingiausi kultūros elementai, kurie pasižymi darbuotojus motyvuojančiu poveikiu. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė kultūra motyvuojančiai veikia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus specialistus. Tačiau nustačius ir identifikavus sektorių kultūros tipus, pastebėta, kad egzistuoja ir šiek tiek skirtingi darbuotojus motyvuojantys kultūriniai elementai. 2 hipotezė nepasitvirtino, nes tiek privataus tiek viešojo sektoriaus kultūros elementai, kaip visuma, negali pasireikšti stipresniu motyvuojančiu poveikiu vienai ar kitai organizacijai. Tačiau nagrinėjant pavienius kultūrinius elementus, galima būtų pastebėti jų stipresnę ar silpnesnę įtaką motyvacijai. Tarp labiausiai motyvuojančių organizacinės kultūros veiksnių viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė įgalinimą, aiškiai apibrėžtus tikslus, ceremonijas ir išskyrė tokias juos motyvuojančias vertybes: lygybę ir saugią, kokybišką aplinką. Tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja pokyčiai, inovacijos, organizacijos herojai, pagalba kitiems ir skaidrumas bei viešumas. Nepaisant abiemis sektoriams būdingų motyvacijos skirtumų, tyrimo metu išryškėjo, kad abiejų sektorių darbuotojus panašiai motyvuojančiai veikia darbo užmokestis, darbo etika, fizinė aplinka, komandinis darbas, kokybė, informacijos sklaida ir tokios vertybės: pareiškimas, atsakingumas ir pagarba žmogui. Tyrimas parodė, kad ne visi darbuotojus labiausiai motyvuojantys veiksniai pasireiškia organizacijų kultūroje arba jų pasireiškimas nėra ryškus. Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad egzistuoja statistiniai ryšiai tarp abiejų sektorių darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo ir tam tikrų juos motyvuojančių kultūros elementų, tokių kaip darbo užmokestis, darbo etika, fizinė aplinka, tikslai, komandinis darbas, atsakingumas. Tai parodo, kad didėjant darbuotojų amžiui, išsilavinimui ir darbo stažui, keičiasi darbuotojų poreikiai, todėl atitinkamai didėja arba mažėja kultūros elementų poveikis motyvacijai. Tai leido iš dalies patvirtinti 1 hipotezę. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai leido nustatyti organizacijoms labiausiai būdingus kultūros tipus, t.y. viešojo sektoriaus organizacijai labiausiai būdinga klubinė (rinkos ar vaidmens kultūra). Tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijoje vyrauja adhokratinė (beisbolo komandos ar užduoties kultūra). Kita vertus, organizacijoms nėra būdingas vienas konkretus kultūros tipas, nes galime išvelgti ir kitų kultūros tipų bruožų. Todėl patvirtinta 3 hipotezė, kuri teigia, kad viešojo ir privataus sektoriaus organizacinė kultūra pasižymi skirtingais požymiais. Apibendrinti rezultatai leido įvertinti teorinį modelį jį pritaikant abiejų organizacijų kultūrai.

Tyrimas parodė, kad tam tikri organizacinės kultūros elementai turi didelę motyvuojančią reikšmę jos darbuotojams, tačiau jie nurodė, kad organizacijų veikloje šiems elementams nėra

skiriamas pakankamas dėmesys, todėl turi būti siekiama šių elementų atitikimo, kuris užtikrintų maksimalų darbuotojų motyvacijos lygio užtikrinimą. Viešojo sektoriaus vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti komandiniam darbui, inovacijų skatinimui, informacijos sklaidos gerinimui, daugiau dėmesio skirti procesams ir streso valdymui bei vertybėms, kurios darbuotojams yra ypatingai reikšmingos. Tuo tarpu privataus sektoriaus vadovai, tobulindami organizacijos motyvacinę sistemą, turėtų didesnę dėmesį skirti komandiniam darbui, pokyčių skatinimui, informacinės sklaidos gerinimui, ceremonijos, saugios aplinkos užtikrinimui, tarpusavio pagarbos ir pagalbos skatinimui. Verta atsižvelgti į darbuotojų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą, kadangi didėjant šiems rodikliams darbuotojai buvo linkę labiau vertinti tam tikrus tyrime atskleistus kultūros elementus.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš keturių skyrių. Pirmajame skyriuje analizuojama darbo motyvacijos samprata, atskleidžiami darbuotojų motyvavimo metodai viešajame ir privačiame sektoriuje, jų efektyvumas, apžvelgiami teisės aktai bei tiriamų organizacijų vidiniuose dokumentuose numatytos motyvavimo priemonės. Antrame skyriuje aptariama organizacinės kultūros samprata, tipai, ją palaikantys veiksniai, kultūros elementų motyvuojantis poveikis. Apibendrinant teorinę darbo dalį, sudarytas organizacinės kultūros elementų, įtakančių darbuotojų motyvaciją, teorinio modelio koncepcija, trečiame skyriuje parengta darbo metodologija bei suformuotas anketos ir interviu instrumentarijus. Ketvirtame skyriuje atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose, nagrinėjamas organizacijų darbuotojų ir vadovų pateiktas organizacinės kultūros vertinimas, identifikuoti kultūros veiksniai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, nustatyti organizacijose dominuojantys kultūros tipai, organizacijų kultūros skirtumai ir panašumai. Darbas baigiamas teorinio modelio koregavimu, išvadomis ir pateikiamomis rekomendacijomis organizacijų vadovams.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 126 p., 42 lentelės, 16 paveikslų.

Čepkauskaitė A., Paulionytė I. The Cultural Influence of Public and Private Sector Organizations on Employee Motivation: A Comparative Analysis / Master's Work in Leadership and Development Management. Supervisor: lect. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012. – 126 p.

SUMMARY

This work examines the connection between organizational culture and employee motivation. The goal of every organization is to maximize their work efficiency which depends heavily by the motivation of their employees. The importance of this topic remains relevant for managing public and private organizations since it encourages getting to know the staff and outlining the aims in order for the individuals to strive for the common interest of the organization. In order to increase employee productivity, reduce change of personnel and to obtain advantage against their competition it is vital to find the most effective ways of motivation. A lot of managements see employee motivation as a financial issue and forget other often more efficient options. Organizational culture encourages employee productivity and it could be the best motivational tool even though it demands constant attention and improvements. The theme of this work is especially new and topical because it unites two things important to current organizations and having that knowledge could provide the opportunity to effectively and intelligently manage an organization in our ever-changing society.

The objects of research are the cultural elements of organizations that motivate the employees of public and private organizations. The aim of the work is to confirm and compare effects of the cultural elements of organizations on motivation of people working in the public and private sectors. In order to convey the topic of this thesis particular tasks were sought for, namely to analyze motivational means and their importance for public and private organization employees; to analyze the aspects of organizational culture using scientific literature; to compile a theoretical model of the cultural elements of organizations (elements that influence employee motivation) using the results of the analysis of scientific literature; to explore and compare the employee motivation in the public and private organizations as well as it's link to organizational culture; to identify the specific aspects of organizational culture in the public and private sectors that have the biggest influence on employee motivation; to ground the formed theoretical model in the practical sense; to provide recommendations for formation and strengthening of aspects of motivating organizational culture.

Three research hypotheses are brought up: 1) there is a correlation between the different employee motivating cultural factors and their age as well as their education and work experience; 2) the organizational culture elements that of the private sector has a stronger motivational effect compared to the public sector; 3) the organizational culture of the public and private sectors can be distinguished from one another by different signs.

During the research the main elements of organizational motivation culture of the public and private sectors and their impact on employee motivation were analyzed and compared. Aiming to fulfill the objectives a theoretical model was formed along with the questionnaire and the interview using the analyzed literature. The organizations and respondents researched were picked judging by their similarity in the size of the organization and line of work.

Organizational culture types and the most prevalent cultural elements that have an influence on employee motivation were identified. Study shows that organizational culture has a motivating effect on both the public and private sectors specialists. However, while identifying the culture types of the sectors the existence of slightly different employee motivating cultural elements was noticed. The second hypothesis was not confirmed since the cultural elements of both the public and private sectors as a whole cannot have the tendency to have a stronger motivating effect on either of the organizations. Nevertheless, while examining singular cultural elements it is possible to differentiate their stronger or weaker influence on motivation. Empowerment, clearly defined aims and ceremonies are among the most motivating factors of organizational culture as listed by public sectors employees, they also chose equality and a safe, efficient working environment as a valuable motivating influence. In turn, the private sector employee is most motivated by developments, innovations, role models or heroes of the organizations, assistance, transparency and publicity. Regardless of the motivational differences of both sectors the research revealed that employees of both sectors are similarly motivated by their salary, work ethics, physical surroundings, teamwork, quality, the flow of information and values such as devotion, responsibility and mutual respect. Study shows that not all strongest employee motivating factors manifest in the culture of organizations or that their manifestations are not distinct. During the quantitative research the existence of statistical links between the employees of both sectors came to light. Their age, education and work experience. Certain motivating cultural elements are also shared namely salary, work ethics, physical surroundings, goals, teamwork and responsibility. This shows that with increasing employee age, education and work experience the employee needs also change which in turn shows why the effect of cultural elements on motivation either increases or decreases. This allowed to somewhat verify the first hypothesis. The results of the qualitative and quantitative research allowed to identify the most prevalent culture types of organizations, namely the public sectors organizations are prone to club based culture (market or role culture). Meanwhile, in the private sector organizations the adhocratic way prevails (goal driven, not shackled by bureaucracy). On the other hand it is not characteristic of organizations to have one specific culture type because one can find features of other cultural types in them as well. That is why a third hypothesis is confirmed which says that the organizational culture of the public and private sectors distinguishes from one another with different features. The summed up results allowed evaluating the theoretical model while applying it to both organization cultures.

The research showed that certain elements of organizational culture have a sizeable motivational meaning to employees, nevertheless, these elements do not receive enough attention in organizations and to ensure the maximal levels of motivation they should try to correspond with employee expectations. The management of public sector organizations should attend the issues of teamwork, innovations, flow of information, work stress and employee values which are extremely important to them. Meanwhile, the private sector management while perfecting the motivational system of their organizations should pay more attention to teamwork, the encouragement of development, flow of information, mutual respect and assistance. They should also try to secure a safe environment. It should be noted that the higher the employee age, education and work experience is the more likely they are to value certain revealed cultural elements.

The thesis consists of four sections. Section one analyzes the comprehension of job motivation; additionally, methods of employee motivation and their effectiveness in the public and private sectors are revealed and the motivational means provided in legal acts from the internal documents of researched organizations are looked at. Section two discusses at the comprehension of organizational culture, i.e. types, maintaining factors and motivational impact of cultural elements. Furthermore, the theoretical part of the thesis is summed up; a concept of a theoretical model concerning the organizational culture elements that influence employee motivation is also formulated. Section three covers the prepared methodology of the thesis; in addition, the questionnaire and the interview are presented. In section four the assessment of organizational culture as presented by the employees and management is examined after an investigation on quality and quantity in the public and private sectors. Moreover, the cultural factors that have the biggest impact on employee motivation are identified, the cultural types dominating in organizations are established and lastly the differences and similarities of organizational cultures are recognized. The thesis ends with an adjustment of the theoretical model, conclusions and with recommendations for people working in upper managements.

The thesis consists of 126 pages, 42 tables and 16 pictures.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Viešojo ir privataus sektorių taikomų motyvavimo priemonių lyginamoji analizė

Motyvavimo priemonės	Priemonių svarba ir įtaka motyvacijai	
	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Vertinimo sistema.	Nelanksti. Reglamentuota įstatymiškai. Stokoja objektyvumo.	Lanksti. Retai taikoma.
Darbo vietos saugumas, patogumas.	Nėra svarbu.	Svarbu. Motyvuoja.
Darbo užmokestis už atliktą darbą.	Nėra svarbu. Nemotyvuoja, kartais žeidžia.	Svarbu. Motyvuoja.
Pinigai, priedai, priemokos.	Nėra svarbiausia motyvavimo priemonė. Atlyginimas išmokamas laiku, priedai ir priemokos reglamentuoti įstatymiškai.	Svarbu. Motyvuoja. „Pinigai vokeliuose“.
Atlyginimo padidinimas.	Svarbu.	Svarbu.
Galimybė atstovauti visuomenės interesus.	Svarbu. Motyvuoja.	Nėra svarbu. Nemotyvuoja.
Socialinės garantijos.	Mažiau svarbu.	Labai svarbu.
Lankstus darbo grafikas.	Nėra svarbu, nes neįmanoma.	Svarbu. Motyvuoja.
Kvalifikacijos kėlimas.	Svarbu. Motyvuoja. Reglamentuota įstatymu.	Motyvuoja, bet priklauso nuo organizacijos išteklių arba jo nėra.
Neformalios aplinkos formavimas.	Svarbu. Motyvuoja. Apribota įstatymų, vadovaujamosi taisyklėmis ir reguliuojama.	Svarbu. Motyvuoja.
Santykiai tarp darbuotojų. Organizacijos klimatas.	Formalizuoti. Mažai dėmesio neformaliai bendravimui.	Neformalizuoti. Teigiamų santykių kūrimas motyvuoja.
Darbo ir užduočių praturtinimas.	Motyvuoja. Ribota įstatymiškai.	Motyvuoja. Daug laisvės ir interpretavimo.
Atsakomybės delegavimas.	Motyvuoja.	Motyvuoja.
Darbo svarbumo suvokimas.	Motyvuoja.	Motyvuoja.
Darbas grupėse.	Motyvuoja. Galimas jei sutampa funkcijos	Motyvuoja. Priklauso nuo darbo pobūdžio.
Saviraiškos galimybės.	Svarbu. Motyvuoja. Ribota įstatymiškai.	Motyvuoja.
Tikslai.	Svarbu. Motyvuoja. Socialiniai tikslai.	Svarbu. Motyvuoja. Ekonominiai tikslai.

Šaltinis: sudaryta pagal Palidauskaitę J., 2007; Marcinkevičiūtę L., Petrauskienę R., 2009, Lenkauskaitę A., 2010,

Diskienu D., 2009

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Šią apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro II kurso studentės Ieva Paulionytė ir Agnė Čepkauskaitė. Tyrimo tikslas – lyginamosios analizės būdu, pagrįsti viešojo ir privataus sektorių organizacinės kultūros elementų poveikį darbuotojų motyvacijai. Ši anketa anoniminė, apklausos rezultatai bus pateikiami apibendrintai.

Prašome atidžiai perskaityti pateiktus klausimus ir pažymėti Jums tinkamus atsakymų variantus.

1. Jūsų amžius:
 - 18-24
 - 25-34
 - 35-54
 - 55- iki pensinio amžiaus
 - Pensinio amžiaus
2. Jūsų išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis
3. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:
 - Iki 1 metų
 - 1-3 metai
 - 3-5 metai
 - 5-10 metų
 - 10-15 metų
 - 15- 20 metų
 - Daugiau nei 20 metų
4. Kokia būna aplinkinių reakcija, kai sužino, kad dirbate šioje organizacijoje? (galimi keli atsakymai)
 - Susižavėjimas
 - Nustebimas
 - Pavydas
 - Pašaipa
 - Neutrali reakcija
 - Nežinau
 - Kita: _____
5. Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (galimi keli atsakymai)
 - Pragyvenimo šaltinis
 - Karjeros galimybė
 - Darbas pagal specialybę
 - Savirealizacija
 - Sunku pasakyti
 - Kita: _____
6. Kaip organizaciją įsivaizduojate po 5–10 metų?
 - Išsiplės
 - Nepakis
 - Susiaurės
 - Užsidarys
 - Sunku pasakyti
 - Kita: _____

7. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėkite savo įvertį „x“ lentelės kairėje ir dešinėje pusėje.

A. Įvertinkite teiginių svarbą Jūsų motyvacijai?					Teiginiai	B. Kurie teiginiai būdingi Jūsų organizacijai?				
Visiškai nemotyvuoja	Nemotyvuoja	Vidutiniškai Motyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja		Visiškai nebūdinga	Nebūdinga	Vidutiniškai	Būdinga	Labai būdinga
					Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams					
					Vertinama kokybė					
					Skatinamas konkurencingumas					
					Daug taisyklių, rutinos					
					Mažai taisyklių					
					Darbuotojų įgalinimas					
					Didelis dėmesys darbui ir rezultatams					
					Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių.					
					Vertinama kiekybė					
					Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis					
					Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai					
					Komandinis darbas					
					Daugiau streso organizacijoje					
					Organizacijos misija ir vertybės žinomos					
					Inovacijų/ IT skatinimas					
					Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai					
					Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose					

8. Pažymėkite vieną iš keturių teiginių, tiksliausiai apibūdinantį Jūsų organizacijos kultūrą:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Organizacijoje vyrauja dideli atlyginimai, naujovės, veiklos laisvė, nebūdinga didelė rizika ir ilgalaikės garantijos. Vertinami talentai, aktyvumas ir darbo rezultatai.	2. Vertinama patirtis ir išdirbtas darbo laikas, lojalumas, įsipareigojimas ir nuoširdus darbas organizacijos gerovei. Darbuotojai kopina karjeros laiptais lėtai ir palaipsniui. Darbuotojai yra iš anksto suplanavę savo pareigų kilimą. Darbuotojai pradeda savo darbą dar būdami jauni ir išdirba organizacijoje 30-40 m.	3. Organizacijose dirba karjeros siekiantys žmonės. Atliekama daug aiškiai reglamentuotų ir specializuotų darbų, tobulinama kvalifikacija, kylama karjeros laiptais. Rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu, siekiama, kad jie taptų specialistais.	4. Organizacijose darbuotojai gauna daug garantijų, saugumą ir garantuotą darbą. Čia mėgstama pusiausvyra, vengiama rizikos, nemėgstamos naujovės ir netikėtumai.

9. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėkite savo įvertį „x“ lentelės kairėje ir dešinėje pusėse.

A. Kultūros elementai Jus motyvuoja (1-nemotyvuoja, 5- labai motyvuoja)					Kultūros elementai	B. Kultūros elementų pasireiškimas organizacijoje (1-visai nepasireiškia, 5- labai pasireiškia)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Darbo užmokestis: pagrindinis darbo užmokestis, priedai, priemokos ir pan.					
					Organizacijoje esantys „ herojai “ - vadovai, kolegos, kuriais žavimasi, noriai sekama jų pavyzdžiu					
					Ceremonijos, apeigos ir ritualai: organizuojamos darbo šventės ir vakarėliai, darbuotojų susirinkimai, kavos pertraukėlės ir pan.					
					Simboliai: objektai ar veiksmai, kurie turi ypatingą reikšmę ir leidžia organizacijos nariams naudotis jais komunikuojant, pvz. logotipas, prekės ženklas					
					Kalba, gestai: darbo vietoje vartojama specifinė kalba, vartojami visiems suprantami įvairūs žodžių trumpiniai, rankų pirštų kombinacijos ir pan.					
					Sklandantys mitai ir istorijos apie organizaciją ir jos veiklą, vadovus ir jų lyderiavimą ir pan.					
					Fizinė aplinka: darbo sąlygos, darbuotojų aprangos kodas bei stilius.					
					Darbo etika: laikotės tam tikrų, oficialiai ir neoficialiai priimtų ir patvirtintų elgesio principų ir taisyklių, kurios reguliuoja darbuotojų tarpusavio santykius.					

10. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėkite savo įvertį „x“ lentelės kairėje ir dešinėje pusėse.

A. Organizacijos vertybės Jus motyvuoja (1-nemotyvuoja, 5- labai motyvuoja)					Organizacijos vertybės	B. Vertybių deklaravimas organizacijoje (1-visai nedeklaruojama, 5- labai deklaruojama)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Pareigingumas					
					Laisvė					
					Atsakingumas					
					Lygybė					
					Skaidrumas, viešumas					
					Pagarba žmogui					
					Klientų poreikių tenkinimas					
					Saugi ir kokybiška veikla					
					Žmonių gerovės kėlimas					
					Pelnas					
					Pagalba kitiems					

11. Kaip manote, ar organizacijos kultūros elementai teigiamai veikia Jūsų darbo kokybę:

- Labai veikia
- Veikia
- Nelabai veikia
- Neveikia
- Sunku pasakyti

12. Ar jaučiatės motyvuotas savo darbe:

- Labai jaučiuosi
- Jaučiuosi
- Nelabai jaučiuosi
- Nesijaučiu
- Sunku pasakyti

Dėkojame už atsakymus!

INTERVIU PLANAS

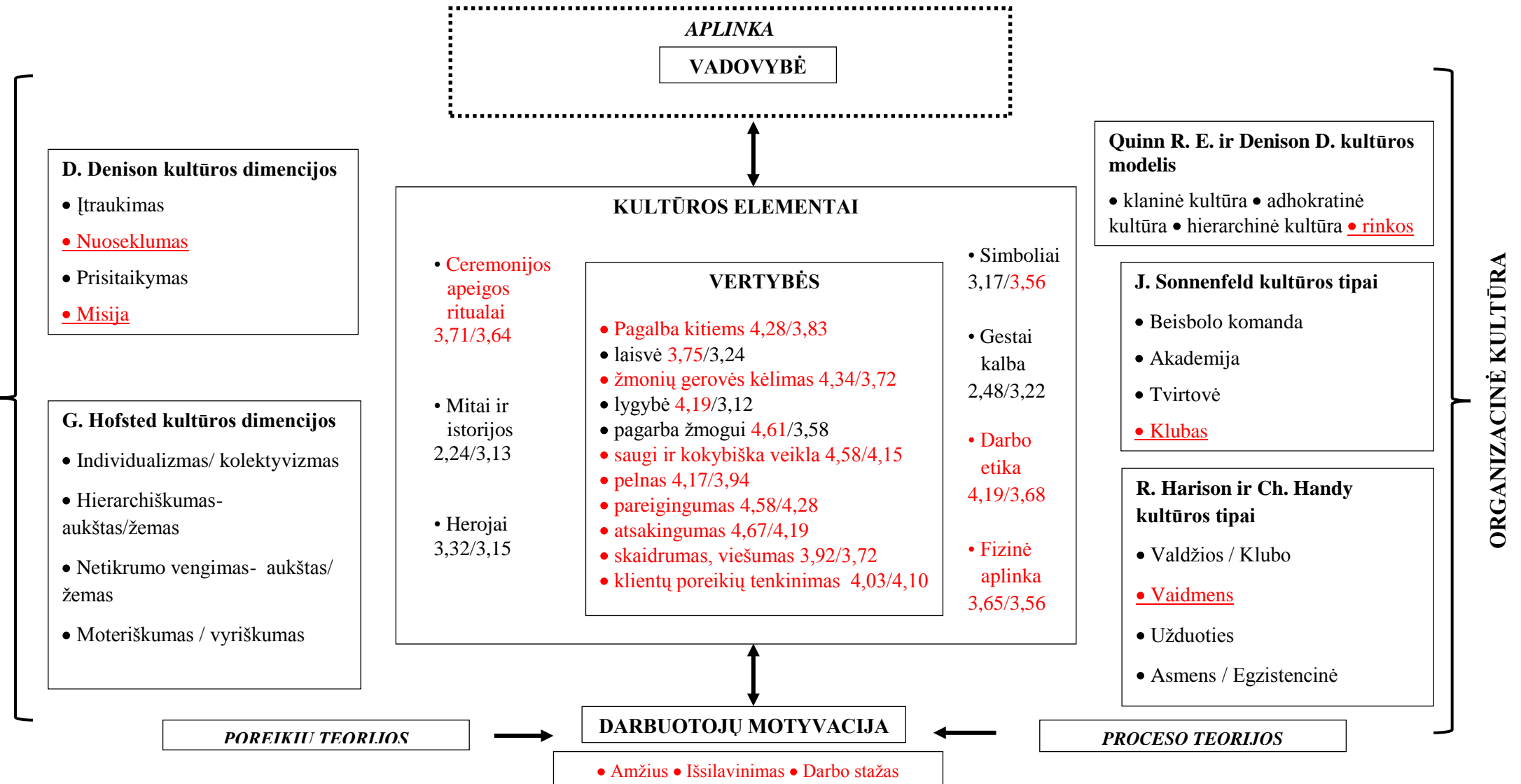
Interviu trukmė: 1 val.

Interviu eiga: 4 etapai

1. Prisistatymas: tyrimo pristatymas, interviu tikslo išdėstymas, anonimiškumo užtikrinimas.
2. Bendros informacijos apie ekspertą surinkimas: amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, atstovaujamo sektoriaus identifikavimas. Bendrų žinių apie organizaciją surinkimas.
3. Interviu: klausimų pateikimas ir atsakymų fiksavimas.

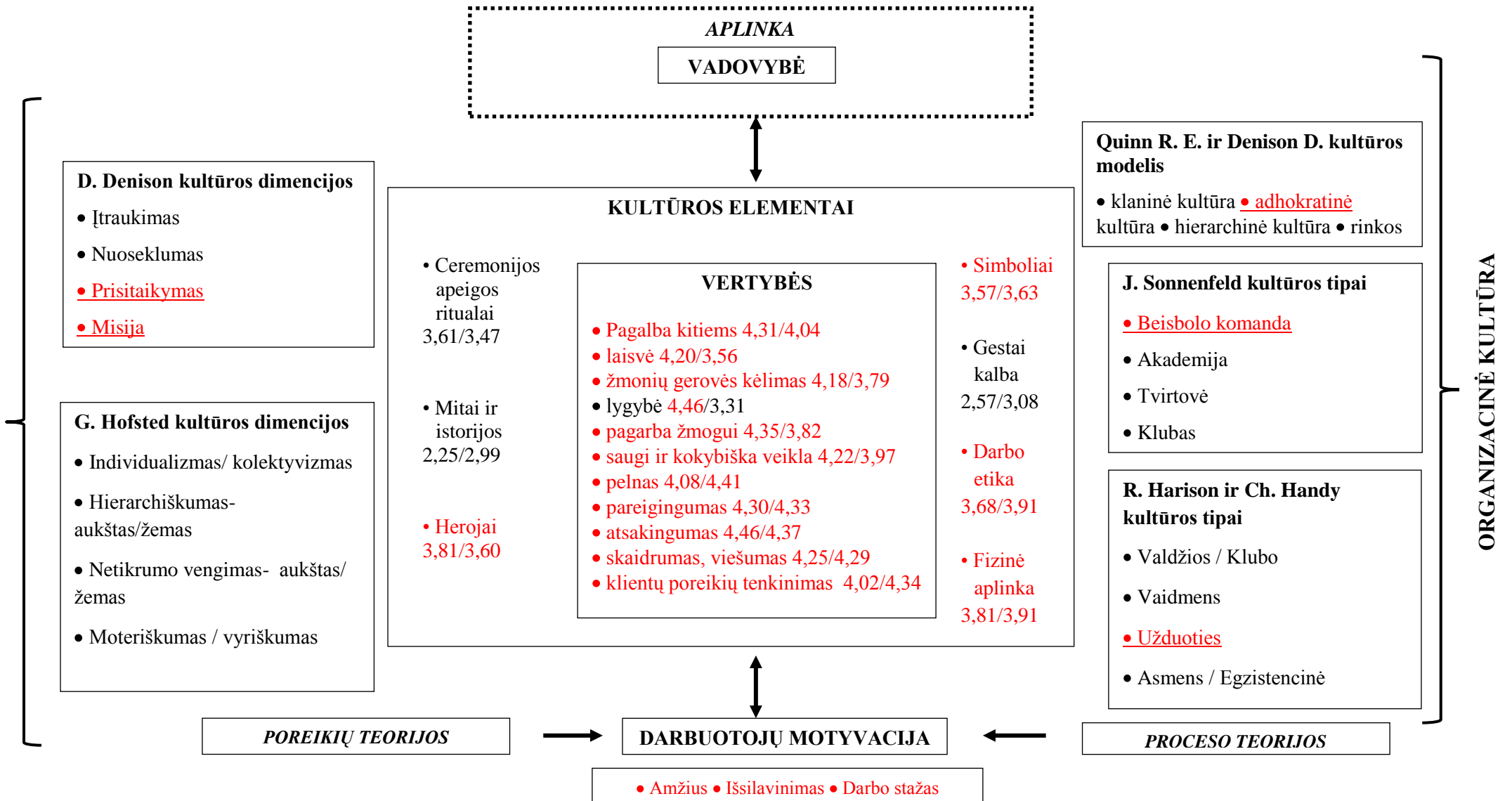
Klausimai:

1. Kaip apibūdintumėte skyriaus kultūrą?
 2. Kaip Jūs prisidedate prie organizacinės kultūros kūrimo ir tobulinimo?
 3. Kokius kultūrinius elementus pastebite savo organizacijoje?
 4. Ar skiriate dėmesio darbuotojų motyvacijai? Jei taip, tai kokie nematerialūs motyvacijos būdai yra taikomi Jūsų organizacijoje?
 5. Kaip manote, ar dėmesys kultūros elementams yra efektyvus būdas motyvuoti darbuotojus?
 6. Ar formuojant organizacinę kultūrą atsižvelgiama į darbuotojus, jų poreikius, asmenines savybes? Jei taip, tai koku būdu?
 7. Ar Jūsų organizacijoje didesnis dėmesys skiriamas darbo procesui, ar rezultatams? Kokybei ar kiekybei?
 8. Ar Jūsų organizacijoje didelis dėmesys skiriamas taisyklėms, išipareigojimams, terminams ir kontrolei?
 9. Ar Jūsų organizacijoje vyrauja didelė konkurencija, ar harmonija?
 10. Ar Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys inovacijoms, naujovėms ir pokyčiams?
 11. Ar Jūsų organizacijos darbuotojams yra aiškios ir žinomos organizacijos misija, tikslai bei strategija?
 12. Kokios vertybės yra deklaruojamos Jūsų organizacijoje?
4. Apibendrinimas: padėka, paaiškinimas dėl rezultatų sklaidos ir galimybė susipažinti su bendromis tyrimo išvadomis.



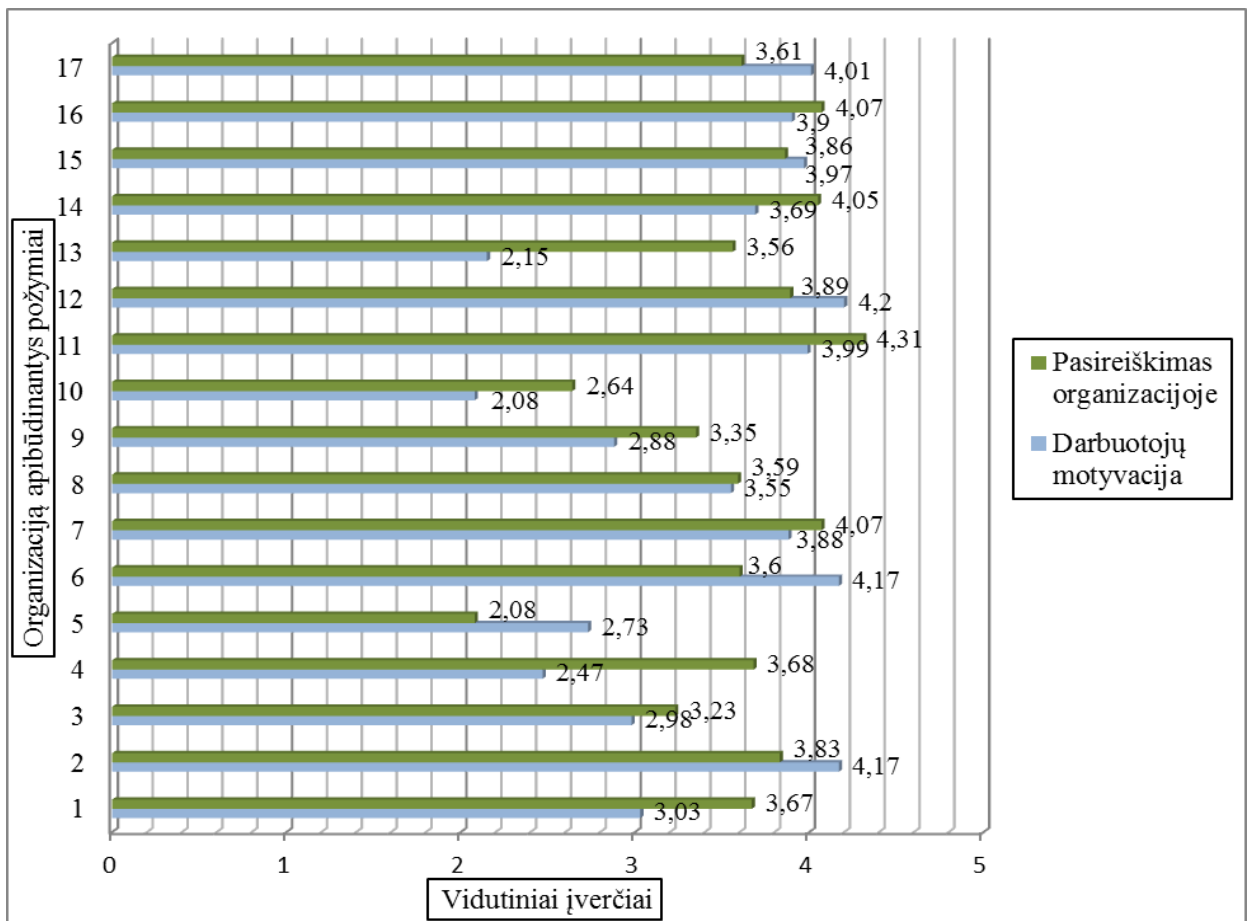
___/ ___ - motyvuoja darbuotojus/būdinga organizacijai (vidutiniai atsakymų įverčiai)

Modifikuotas teorinis modelis AB „Lietuvos geležinkeliai“ pavyzdžiu



___/ ___ - motyvuoja darbuotojus/būdinga organizacijai (vidutiniai atsakymų įverčiai)

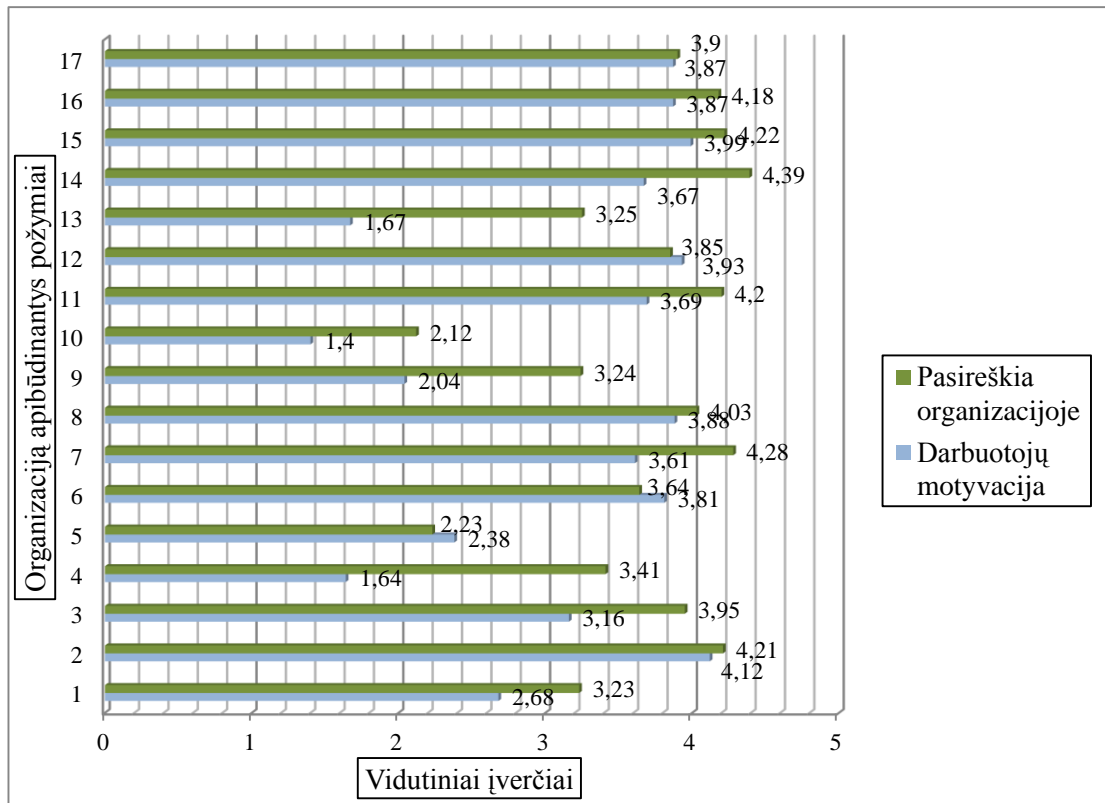
Modifikuotas teorinis modelis AB „TEO“ pavyzdžiu



1. Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams
2. Vertinama kokybė
3. Skatinamas konkurencingumas
4. Daug taisyklių, rutinos
5. Mažai taisyklių
6. Darbuotojų įgalinimas
7. Didelis dėmesys darbui ir rezultatams
8. Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių
9. Vertinama kiekybė
10. Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis
11. Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai
12. Komandinis darbas
13. Daugiau streso organizacijoje
14. Organizacijos misija ir vertybės žinomos
15. Inovacijų / IT skatinimas
16. Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai
17. Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose

AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojus motyvuojančių ir organizacijoje pasireiškiančių kultūros požymių palyginimas

7 PRIEDAS



1. Didelis dėmesys ne rezultatams, o procesams
2. Vertinama kokybė
3. Skatinamas konkurencingumas
4. Daug taisyklių, rutinos
5. Mažai taisyklių
6. Darbuotojų įgalinimas
7. Didelis dėmesys darbui ir rezultatams
8. Pokyčius organizacija priima kaip galimybę paskatinti inovacijas ir įgyti žinių
9. Vertinama kiekybė
10. Nepasitikėjimas jaunais žmonėmis ir idėjomis
11. Aiškiai apibrėžti ir visiems žinomi organizacijos tikslai
12. Komandinis darbas
13. Daugiau streso organizacijoje
14. Organizacijos misija ir vertybės žinomos
15. Inovacijų / IT skatinimas
16. Aiškios organizacijos strateginės kryptys ir ketinimai
17. Užtikrinama informacijos sklaida visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose

AB „TEO LT“ darbuotojus motyvuojančių ir organizacijoje pasireiškiančių kultūros požymių palyginimas