



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RENATA LIUKPETRIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJAI: PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖS
ATVEJIS**

Darbo vadovė: doc. Dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Renata Liukpetrienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistro studijų programa Master's Degree Programme in Public Administration
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Organizacijos kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: Pakruojo rajono savivaldybės atvejis The Impact of Organizational Culture on Employee Motivation: The Case of Pakruojis District Municipality
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Renata Liukpetrienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

☒ X

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).

☒ X

Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Renata Liukpetrienė_____

Studijų programa, kursas: Viešojo valdymo magistro studijų programa_____

Rašto darbo pavadinimas: Organizacijos kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: Pakruojo rajono savivaldybės atvejis

Rašto darbo tipas (*pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas*):

Baigiamasis magistro darbas_____

Modulio / dalyko pavadinimas (*išskyrus baigiamojo darbo atvejų*):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-04_____

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (*pabraukti tinkamą variantą*) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): _____Baigiamojo darbo rašymui naudotasi Google AI Mode.
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): Šis įrankis veikia kaip įprastinė tikslinės medžiagos paieška nagrinėjamai temai. Per Google AI Mode ieškota mokslinių šaltinių lietuvių ir užsienio kalbomis. Taip pat buvo verčiamas tekstas iš anglų kalbos ir traukiama tikslinė informacija nagrinėjama tema.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Google AI Mode	Šis įrankis veikia kaip įprastinė tikslinės medžiagos paieška nagrinėjamai temai	Per Google AI Mode ieškota mokslinių šaltinių lietuvių ir užsienio kalbomis. Taip pat buvo verčiamas tekstas iš anglų kalbos ir traukiama tikslinė informacija nagrinėjama tema.
Praktinė darbo dalis, kur skaičiuojami koreliacijos ir regresijos koeficientai, psl. 53,58, 62,66,70	Sužinoti kaip reikia skaičiuoti koreliacijos ir regresijos koeficientus, kokias formules vesti į Excel.	Pateik koreliacijos ir regresijos koeficientų skaičiavimo formules excel. Gautas formulės pvz. =CORREL(D2:D74;O2:O74) ir =SLOPE(D2:D74;J2:J74). Prašyta pagalbos iš šalies padedant suvesti duomenis į Excel ir apskaičiuoti rodiklius.
Teorinė darbo dalis: (psl. 22)	Pateikė metodus, kurių buvo galima ieškoti aprašytų straipsniuose	Kokie galimi organizacijos kultūros vertinimo metodai?

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją*_____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;

- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.



SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas organizacijos kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybės atveju.

Tyrimo objektas – organizacijos kultūra ir jos poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – išanalizavus organizacijos kultūros sampratą ir jos sąsajas su darbuotojų motyvacija, ištirti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje.

Siekdama įgyvendinti iškeltą tikslą, autorė analizuoja organizacijos kultūros sampratą ir ją apibūdinančius teorinius modelius, siekia identifikuoti pagrindinius organizacijos kultūros elementus bei jų sąsajas su darbuotojų motyvacija, tiria mokslinę literatūrą, nagrinėjančią viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, organizacijų kultūros tipus bei taikomus modelius ir analizuoja, kokie organizacijos kultūros bruožai daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo struktūrą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros nagrinėjama tema analizė, tyrimo metodologijos identifikavimas ir aprašymas, tiriamoji baigiamojo darbo dalis, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimą iliustruoja 15 paveikslų, 17 lentelių bei pateikiami 6 priedai. Analizei pasitelkti viso 78 šaltiniai, iš kurių 24 – užsienio autorių.

Teorinėje dalyje pabrėžiama, jog moksliniai tyrimai akcentuoja organizacijos kultūros reikšmę, nes ji stiprina darbuotojų motyvaciją, didina jų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, gerina tarpusavio santykius bei teigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties organizacijos kultūros įtakos darbuotojų motyvacijai tema sulaukia didelio dėmesio įvairiuose kontekstuose, įskaitant ir kitas organizacijas. Darbe aptariami organizacijos kultūros bruožai ir jų raiškos formos viešojo sektoriaus organizacijose, analizuojama, kaip šie bruožai pasireiškia Pakruojo rajono savivaldybėje, atskleidžiant, kokius organizacijos kultūros aspektus darbuotojai ir vadovai išskiria kaip labiausiai veikiančius jų motyvaciją.

Empirinei daliai atlikti naudota kiekybinio tyrimo metodologija, susidedanti iš trijų etapų: mokslinės literatūros paieškos ir analizės, ir anketinio tyrimo. Tyrimui atlikti išanalizuota 78

literatūros šaltiniai, išnagrinėti ir aptarti organizacijos kultūros modeliai bei jų poveikis darbuotojų motyvacijai. Tyrime dalyvavo 73 Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojai.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: viešasis sektorius, organizacijos kultūra, motyvacija, organizacijos vertybės, kultūros modeliai.

SUMMARY

The Master's thesis analyzes the impact of organizational culture on employee motivation, using the case of Pakruojis District Municipality.

The object of the research is organizational culture and its impact on employee motivation in Pakruojis District Municipality.

The aim of the research is, after analyzing the concept of organizational culture and its links with employee motivation, to investigate the impact of organizational culture on employee motivation in Pakruojis District Municipality.

In order to achieve the stated aim, the author analyzes the concept of organizational culture and the theoretical models that describe it, seeks to identify the main elements of organizational culture and their links with employee motivation, examines scientific literature addressing the activities of public sector organizations, types of organizational culture and applied models, and analyzes which features of organizational culture influence employee motivation.

The structure of the study consists of an introduction and three main parts: an analysis of the research topic based on scientific literature, identification and description of the research methodology, the empirical part of the thesis, followed by conclusions and recommendations.

The research is illustrated by 15 figures and 17 tables, and includes 6 appendices. A total of 78 sources were used for the analysis, 24 of which are by foreign authors.

The theoretical part emphasizes that scientific research highlights the importance of organizational culture, as it strengthens employee motivation, increases job satisfaction and organizational commitment, improves interpersonal relationships, and positively affects organizational performance. For this reason, the topic of the impact of organizational culture on employee motivation receives considerable attention in various contexts, including other organizations. The thesis discusses the features of organizational culture and their forms of expression in public sector organizations, analyzes how these features manifest themselves in Pakruojis District Municipality, and reveals which aspects of organizational culture employees and managers identify as having the greatest influence on their motivation.

The empirical part employed a quantitative research methodology consisting of three stages: scientific literature search and analysis, and a questionnaire survey. For the purposes of the research, 78 literature sources were analyzed, organizational culture models and their impact on employee motivation were examined and discussed. The study involved 73 employees of Pakruojis District Municipality.

The conclusions and recommendations are presented at the end of the thesis.

Keywords: public sector, organizational culture, motivation, organizational values, cultural models.

LENTELĖS

1.2.1 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos ir bruožai.....	16
1.3.1 lentelė. Organizacijos kultūros klasifikavimas.....	21
1.3.2 lentelė. Organizacijos kultūros tipai ir jiems būdingos savybės.....	23
1.3.3 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal Ch. Handy.....	23
1.5.2 lentelė. Motyvacijos turinio ir proceso teorijos.....	30
1.6.1 lentelė. Motyvacijos reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys.....	33
1.6.2 lentelė. Organizacijos kultūros reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys.....	34
1.6.3 lentelė. Materialios aplinkos ir darbuotojų motyvacijos blokų matrica.....	34
1.6.4 lentelė. Žmogiškųjų aspektų ir darbuotojų motyvacijos blokų matrica.....	36
1.6.5 lentelė. Vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.....	37
1.6.6 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.....	39
1.6.7 lentelė. Tradicijos ir pasakojimų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.....	40
3.2.1 lentelė. Organizacijos materialiujų išteklių ir darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja.....	52
3.3.1 lentelė. Organizacijos žmogiškųjų socialinių ir psichologinių veiksnių bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja.....	57
3.4.1 lentelė. Organizacijos vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja.....	61
3.5.1 lentelė. Organizacijos lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja.....	65
3.6.1 lentelė. Organizacijos puoselėjamų tradicijų bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja.....	69

PAVEIKSLAI

1.2.1 pav. Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika.....	18
1.2.2 pav. Kultūrinių vertybių teorinis modelis.....	19
1.2.3 pav. Pagrindiniai organizacijos kultūros elementai.....	20
1.4.1 pav. Organizacijos kultūros vertinimo metodai.....	25
1.4.2 pav. Organizacijos kultūros vertinimo metodika.....	27
3.2.1 pav. Pakruojo r. savivaldybės materialios darbo aplinkos vertinimas pagal amžiaus grupes, proc....	50
3.2.2 pav. Darbo aplinkos poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo r. savivaldybėje.....	51
3.3.1 pav. Socialinių ir psichologinių veiksnių valdymo vertinimas pagal lytį Pakruojo r. savivaldybėje..	54
3.3.2 pav. Socialinių ir psichologinių veiksnių poveikis motyvacijai Pakruojo r.savivaldybėje.....	56
3.4.1 pav. Organizacijos vertybių ir tikslų vertinimas pagal darbo stažą proc. Pakruojo r. savivaldybėje..	59
3.4.2 pav. Organizacijos vertybių ir tikslų poveikis motyvacijai, proc. Pakruojo r. savivaldybėje.....	60
3.5.1 pav. Lyderystės ir vadovavimo vertinimas pagal išsilavinimą proc. Pakruojo r. savivaldybėje.....	63
3.5.2 pav. Lyderystės ir vadovavimo vaidmuo darbuotojų motyvacijai proc. Pakruojo r. savivaldybėje....	64
3.6.1 pav. Organizacijos tradicijų vertinimas pagal darbuotojų amžiaus grupes proc. Pakruojo r. savivaldybėje.....	67
3.6.2 pav. Organizacijos tradicijų poveikis darbuotojų motyvacijai proc. Pakruojo r. savivaldybėje.....	68

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1.Viešojo sektoriaus organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos teoriniai aspektai.....	14
1.1.Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos ypatumai organizacijos kultūros kontekste.....	14
1.2.Organizacijų kultūros samprata.....	16
1.3.Organizacijos kultūros tipai ir jų bruožai.....	21
1.4. Organizacijos kultūros vertinimo metodai.....	24
1.5. Darbuotojų motyvacijos samprata ir motyvaciją aiškinančios teorijos.....	28
1.6. Organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorinės sąsajos.....	32
2. Organizacijos kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologija.....	41
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	41
2.2. Tyrimo metodai ir organizavimas.....	44
3. Pakruojo rajono savivaldybės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimas.....	47
3.1. Tyrime dalyvavusių Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų charakteristika.....	47
3.2. Pakruojo rajono savivaldybės materialios aplinkos įtaka darbuotojų motyvacijai.....	49
3.3. Pakruojo rajono savivaldybės socialinių ir psichologinių aspektų valdymo poveikis darbuotojų motyvacijai.....	54
3.4.Organizacijos vertybių ir tikslų poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje.....	59
3.5.Lyderystės ir vadovavimo poveikio darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje analizė...62	
3.6. Pakruojo rajono savivaldybės tradicijų vaidmuo darbuotojų motyvacijai.....	66
3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	70
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	81

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje viešojo sektoriaus organizacijos, tarp jų ir savivaldybės, susiduria su nuolat kintančia aplinka, kurią lemia spartūs technologiniai, ekonominiai, socialiniai bei kultūriniai pokyčiai. Globalizacija, skaitmenizacija ir augantys piliečių lūkesčiai skatina viešąjį sektorių ieškoti naujų veiklos efektyvinimo būdų, užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Vienas iš svarbiausių veiksmų, darančių poveikį organizacijos veiklos rezultatams ir darbuotojų elgesiui, yra organizacijos kultūra, apimanti vertybes, normas, tradicijas, elgesio modelius ir tarpusavio santykius, formuojančius darbo aplinką (Targamadzė, 2009; Aleknienė, 2003).

Savivaldybės, kaip arčiausiai gyventojų esančios institucijos, atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant viešųjų paslaugų teikimo kokybę, todėl jų veiklos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Pastaruoju metu savivaldybėms tenka vis daugiau funkcijų ir atsakomybės, todėl didėja poreikis ugdyti motyvuotus, kompetentingus bei vertybiškai orientuotus valstybės tarnautojus. Motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę siekti aukštesnių darbo rezultatų, aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą ir prisidėti prie jos tikslų įgyvendinimo (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009).

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad organizacijos kultūra yra vienas pagrindinių veiksmų, formuojančių darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu bei lojalumą organizacijai (O'Reilly, 2016; Zakarevičius, 2012). Tinkamai suformuota organizacijos kultūra skatina darbuotojus siekti bendrų tikslų, didina jų pasitikėjimą vadovybe, gerina bendradarbiavimą ir darbo klimą. Vis dėlto viešojo sektoriaus organizacijose šis ryšys dar nėra pakankamai ištirtas, ypač savivaldybių administracijų kontekste, kur susiduriama su vertybių, hierarchijos ir biurokratinių procesų įtaka darbuotojų motyvacijai.

Šios temos **naujumas** atsiskleidžia analizuojant, kaip konkrečios savivaldybės – šiuo atveju Pakruojo rajono savivaldybės – organizacijos kultūros ypatumai daro poveikį darbuotojų motyvacijai. Tyrimas aktualus ne tik mokslinė, bet ir praktinė prasme, nes jo rezultatai gali padėti

viešojo sektoriaus vadovams identifikuoti kultūrinius veiksnius, skatinančius ar slopinančius motyvaciją, bei pasiūlyti priemones organizacijos kultūrai tobulinti. Gauti duomenys taip pat gali būti naudingi formuojant personalo valdymo strategijas, siekiant didesnio savivaldybės veiklos efektyvumo, darbuotojų įsitraukimo ir gyventojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis.

Taigi, organizacijos kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai analizė viešajame sektoriuje, ypač savivaldybių administracijose, yra aktuali ir moksliniu, ir praktiniu požiūriu. Šios temos tyrimas padeda giliau suprasti, kokie kultūriniai veiksniai lemia darbuotojų elgesį, pasitenkinimą darbu ir jų įsitraukimą į organizacijos veiklą, o tai yra vienas svarbiausių veiksnių siekiant efektyvaus viešojo valdymo.

Temos mokslinis iširtumas. Pastaraisiais metais tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų motyvacijos ir organizacijos kultūros temoms. Šios dvi sąvokos yra glaudžiai susijusios, nes organizacijos kultūra, apibrėžiama kaip vertybių, normų, įsitikinimų ir elgesio modelių visuma, formuoja darbuotojų požiūrį į darbą, jų įsitraukimą ir motyvaciją siekti organizacijos tikslų. Organizacijos kultūra viešojo sektoriaus institucijose Lietuvos mokslininkų darbuose yra iki šiol nemažai tyrinėta sritis ir vis toliau tiriama. Organizacijos kultūros formavimas, vertybių raiška ir darbuotojų vaidmuo organizacijos kultūros formavime viešojo sektoriaus institucijose aptariami Burksienės, Dvorako, Burbulytės-Tsiskarishvili, Normantės, Dūdės ir Civinsko (2017), Chlivicko ir Melnyko (2016), Dautarto ir Korsakienės (2022) bei kituose moksliniuose leidiniuose.

Užsienio mokslininkai taip pat plačiai nagrinėja organizacijos kultūros problematiką. Alvesson (2002), Barbars (2015), Bolman ir Deal (2017) teigimu, organizacijos kultūros klausimas yra vienas pagrindinių tiek akademinių tyrimų, tiek valdymo praktikos objektų. Lietuvių ir užsienio autoriai tiria organizacijos kultūrą įvairiais aspektais: nagrinėja ją kaip socialinį ir vadybinį reiškinį (Pruskus, Lukoševičius, 2009; Steiblienė, Michailova, 2017; Alvesson, Sveningson, 2008), kuria modelius ir metodus, susijusius su organizacijos kultūros matavimu bei vertinimu (Šimanskienė, Sandu, 2013; Purlys, 2009), analizuoja organizacijos kultūros formavimosi procesus (Budinienė, Svirskienė, 2002; Steiblienė, Michailova, 2017; Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005) bei darbuotojų elgsenos ypatumus (Vaitkevičius, 2016; Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018; Ruškienė, 2021).

Dalis mokslininkų taip pat ieško sąsajų tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos. Šią tematiką nagrinėja Šimanskienė ir Tarasevičius (2010), Barbars (2015), Palidauskaitė ir Segalovičienė (2008), kurie pabrėžia, kad organizacijos kultūra daro tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai bei įsitraukimui į organizacijos veiklą. Organizacijos kultūros poveikį motyvuotai organizacijai tiria Abid ir kt. (2014), Žilinskas ir Maksimenko (2007).

Lietuvos moksliniuose šaltiniuose dažnai kaip atskiras veiksnys analizuojami darbuotojų motyvacijos aspektai tam tikrose profesinėse grupėse. Motyvaciją per organizacijos kultūros prizmę viešajame sektoriuje nagrinėta Jokūbauskienės (2016), Kosteckos ir Davidavičienės (2015), Naujanienės, Motiečienės, Mažeikienės, Varžinskienės ir Ruškaus (2016), Preikšienės (2017) darbuose. Užsienio autoriai (Thangal, Yunos ir Hamid, 2021) taip pat analizuoja

organizacijos kultūros poveikį motyvacijai, pabrėždami vadovavimo stiliaus ir vertybinių orientacijų svarbą.

Skirtingi autoriai pateikia įvairius organizacijos kultūros sampratos aspektus. Deckers (2018), Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, (2019) organizacijos kultūrą apibrėžia per organizacijos valdymo prizmę, tuo tarpu Barbars (2015), Minkov, Hofstede (2011) akcentuoja organizacijos kultūros įtaką darbuotojų elgesiui, motyvacijai bei organizacijos klimatui.

Kadangi darbuotojų motyvacija vertinama per skirtingus organizacijos kultūros aspektus, baigiamajame darbe keliamos tokios hipotezės:

H1. Organizacijos kultūros dimensijos Pakruojo rajono savivaldybėje yra statistiškai reikšmingai susijusios su darbuotojų motyvacija.

H2. Vadovavimo palaikymas (lyderystės stilius / grįžtamasis ryšys) statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų motyvacija.

H3. Bendradarbiavimo / komandiškumo lygis statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų motyvacija.

Problemniai klausimai. Kokie yra organizacijos kultūros bruožai ir kaip jie daro įtaką darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje? Kaip darbuotojai ir vadovai vertina organizacijos kultūros poveikį motyvacijai bei darbo rezultatams?

Darbo objektas - Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų motyvacijos ryšys su organizacijos kultūra.

Darbo tikslas – įvertinti Pakruojo rajono savivaldybės organizacijos kultūros ypatumus ir nustatyti jos poveikį darbuotojų motyvacijai, siekiant pateikti rekomendacijas motyvacijos didinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacijos veiklos ypatumus organizacijos kultūros kontekste.
2. Aptarti organizacijų kultūros sampratą.
3. Išanalizuoti organizacijos kultūros tipus ir vertinimo metodus.
4. Išnagrinėti darbuotojų motyvaciją aiškinančias teorijas.
5. Įvertinti organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorines sąsajas.

Darbe naudojami metodai: Siekiant išanalizuoti organizacijos kultūros sampratą ir jos įtaką darbuotojų motyvacijai viešojo administravimo srityje, bei siekiant atskleisti organizacijos kultūros vertinimo lygius ir kriterijus buvo pasitelkta Lietuvos ir užsienio autorių literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė bei apibendrinimo metodas. Empiriškai ištirti pasirinktas kompleksinis analizės būdas. Tyrimo kompleksiskumas pasireiškia tuo, kad yra naudojami įvairūs tyrimo būdai bei metodai. Buvo siekiama kuo labiau susieti tyrimo metodus taip, kad organizacijos kultūra būtų analizuojama įvairiapusiškai mėginant atskleisti tarpusavio ryšį.

Empirinei daliai atlikti Empiriniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimas. Vykdomas darbuotojų tyrimo anketos atsakymų sisteminimas ir apibendrinimas. Bendras respondentų skaičius x. Pagrindinis šio kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Anketos duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai,

leidžiantys daryti pagrįstas išvadas apie nagrinėjamas savybes. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, sukuriama bazė tolimesniems skaičiavimams. Šiame tyrime analizuojant gautus duomenis taikomas statistinis metodas (aprašomoji statistika), o gautų kiekybinių duomenų apdorojimui pasitelkta Microsoft Office Excel programa.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai papildė esamą mokslinį diskursą apie organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąveiką viešajame sektoriuje, ypač savivaldos institucijų kontekste. Daugelis ankstesnių tyrimų orientuoti į privačias įmones ar nacionalinio lygmens organizacijas, todėl šis darbas suteikia naujų empirinių duomenų apie organizacijos kultūros poveikio ypatumus savivaldybės institucijoje. Gauti rezultatai leidžia geriau suprasti, kokie organizacijos kultūros elementai – vertybės, normos, vadovavimo stilius, komunikacija ar psichologinis klimatas – daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Tyrimas taip pat prisideda prie organizacijos kultūros teorinių modelių pritaikymo viešojo sektoriaus sąlygomis, plečiant jų taikymo ribas ir aktualumą šiuolaikinėje vadybos mokslų praktikoje.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvado, trijų skyrių su poskyriais, išvadų, rekomendacijų, literatūros šaltinių sąrašo ir priedų. Darbe pateikiama 17 lentelių ir 15 paveikslų, 6 priedai. Darbo apimtis 82 puslapiai (be priedų). Pirmoje dalyje aptariamos svarbiausios organizacijos kultūros teorijos ir modeliai, analizuojami organizacijos kultūros konceptai, struktūra bei jos sąsajos su darbuotojų motyvacija. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija – tyrimo dizainas, duomenų rinkimo ir analizės metodai bei tyrimo organizavimas. Trečioje dalyje nagrinėjama Pakruojo rajono savivaldybės organizacijos kultūros situacija ir pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys darbuotojų požiūrį į organizacijos kultūros poveikį jų motyvacijai ir darbo rezultatams. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, išvados bei praktinės rekomendacijos, skirtos organizacijos kultūros stiprinimui ir darbuotojų motyvacijos didinimui viešajame sektoriuje.

1. Viešojo sektoriaus organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos teoriniai aspektai

1.1. Viešojo sektoriaus organizacijos veiklos ypatumai organizacijos kultūros kontekste

Viešojo sektoriaus organizacijos atlieka ypatingą vaidmenį valstybės gyvenime – jos užtikrina viešąsias paslaugas, įgyvendina viešąją politiką ir tenkina visuomenės interesus. Šių organizacijų veikla grindžiama strateginio valdymo koncepcija ir sumaniu valdymu, kurie padeda operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, išlaikant atskaitomybę visuomenei, užtikrinant informacijos sklaidą ir gaunant grįžtamąjį ryšį (Valackienė, Trofimovas, 2015). Sumanus valdymas akcentuoja šiuolaikinį požiūrį į viešąjį sektorių kaip inovacijoms atvirą sistemą, kurioje svarbus ne tik efektyvumas, bet ir aktyvi visuomenės įtrauktis.

Organizacijos kultūros vaidmuo viešajame sektoriuje iš esmės keičiasi – ji tampa ne tik moraliniu, bet ir vadybiniu organizacijos veiklos pagrindu. Barbars (2015) teigia, kad organizacijos kultūros klausimas yra vienas svarbiausių tiek akademinuose tyrimuose, tiek viešojo valdymo praktikoje. Net biurokratinėse viešojo sektoriaus institucijose egzistuoja tam tikros kultūros normos ir vertybės, nors joms dažnai skiriama mažiau dėmesio. Darbuotojai neretai neįvertina kultūros poveikio sprendimams, elgesiui ir bendravimui, todėl svarbus vadovų vaidmuo – aiškiai formuoti ir perteikti organizacijos vertybes bei normas. Organizacijos kultūra viešajame sektoriuje yra nuolat kintantis procesas, kurį lemia personalo pokyčiai ir su jais besikeičiančios vertybinės nuostatos.

Tuo tarpu Rakšnio (2019) teigimu viešojo intereso organizacijų veiklai labiau būdinga didesnė vadybinė autonomija, lankstumas, mažesnis valstybinių organizacijų ir valstybės tarnybos vaidmuo bei kontaktinių santykių paplitimas. Tokios organizacijos lengviau pasiekia norimų rezultatų, nes dažniausiai įgyvendina vieną aiškų uždavinį, todėl gali veiksmingiau orientotis į klientų interesus. Kita vertus, šiai administravimo kultūrai būdingos ir atskaitomybės problemos, profesionalumo stoka bei didelė darbuotojų kaita. Chlivicko ir Melniko (2016) pozicija dar labiau pabrėžia žmogiškojo kapitalo reikšmę: organizacijų sėkmę lemia ne tik formalioji struktūra, bet ir žmonės – jų kompetencijos, asmeninės savybės bei gebėjimas derėti su organizacijos kultūra. Taigi galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus organizacijų kultūra yra dinamiškas reiškinys, kurio

kokybė tiesiogiai susijusi su lyderyste, darbuotojų vertybėmis, motyvacija bei gebėjimu palaikyti pusiausvyrą tarp lankstumo ir atskaitomybės.

Analizuojant pateiktus šaltinius, matyti, kad viešojo sektoriaus organizacijų kultūra glaudžiai susijusi su institucine aplinka, teisiniais apribojimais ir visuomenės lūkesčiais. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla pasižymi specifiniais bruožais, kurie turi įtaką organizacijos kultūrai ir lemia kokios vertybės, normos, elgesio taisyklės dominuoja, ir kiek organizacijoje skatinama inovacija, lankstumas, darbuotojų iniciatyva bei atsakomybė. (Kotková Strítěská, Yee Yee Sein, 2021). Šių autorių teigimu, viešojo sektoriaus organizacijų kultūrai būdinga orientacija į rezultatą, tačiau kartu išlieka iššūkiai inovacijų skatinimui. Dažnai dominuoja procedūrų, teisėtumo ir atskaitomybės laikymasis, o svarbiausios vertybės – tarnystė visuomenei, etika, lojalumas ir stabilumas. Skirtingai nei privačiame sektoriuje, viešasis sektorius pasižymi griežtu reglamentavimu, atsakomybe visuomenei, politiniu poveikiu bei ribotais finansiniais ištekliais. Tokioje sąlygoje organizacijos kultūra tampa vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių motyvaciją, efektyvumą ir paslaugų kokybę (Alvesson, 2016).

Tuo tarpu Chlivickas ir Melnikas (2016) akcentuoja vadybinių bei žmogiškųjų veiksnių svarbą, nurodymai, kad efektyvus viešasis valdymas negali egzistuoti be stiprios kultūros, paremtos pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Chlivicko ir Melniko (2016) teigimu, administravimo stilius ir metodai organizacijose dažnai skiriasi ir priklauso ne tik nuo formalios valdymo struktūros ar personalo valdymo technikos, bet ir nuo organizacijos kultūros, darbuotojų motyvacijos bei žmogiškųjų išteklių administravimo gebėjimų. Viešojo valdymo kultūra ir jos tobulinimas įgauna ypatingą reikšmę sprendžiant sudėtingus socialinius, politinius ir kultūrinius klausimus bei užtikrinant humanistinę orientaciją ir demokratiją visuomenėje. Kadangi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija negali būti paremta vien finansiniais skatinimais, svarbi stipri organizacijos kultūra, grindžiama pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir prasmingumo jausmu. Tokia kultūra padeda darbuotojams suvokti savo darbo reikšmę visuomenei, didina pasitenkinimą darbu ir lojalumą organizacijai (Alvesson, 2016).

Viešajame sektoriuje, kur procesai dažnai griežtai reglamentuoti, kūrybiškumas ir iniciatyvumas gali būti ribojami, tačiau stipri ir palaikanti kultūra padeda kompensuoti šiuos iššūkius. Ji skatina neformalią pagalbą tarp kolegų, savanorišką atsakomybės prisiėmimą bei orientaciją į paslaugų gavėjo, t. y. piliečio, poreikius, o ne tik į formalų taisyklių vykdymą. Tokiu būdu organizacijos kultūra tampa vienu iš pagrindinių motyvacijos šaltinių ir ilgalaikės sėkmės garantu. Palanki organizacijos kultūra glaudžiai siejama su demokratiškumo principais – decentralizacija, atvirumu, skaidrumu ir aukštu komunikacijos lygiu (Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2014).

Kozlovaitė (2023) pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra sisteminis procesas, apimantis struktūros, procesų ir kultūros tobulinimą. Nėra organizacijos be kultūros – ji egzistuoja visada, net jei apie ją nekalbama. Organizacijos kultūra daro didelę įtaką ne tik organizacijos tikslų įgyvendinimui ir strategijai, bet ir padeda siekti efektyvesnių bei kokybiškesnių veiklos rezultatų. Kozlovaitės (2023) teiginys pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo visų kitų

organizacijos veiklos aspektų – ji veikia kaip jungiamoji grandis tarp struktūros, procesų ir strategijos.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra neatsiejama nuo visuomenės interesų įgyvendinimo, viešosios politikos formavimo ir paslaugų teikimo. Šių organizacijų efektyvumas priklauso ne tik nuo strateginio valdymo ar technologinių sprendimų, bet ir nuo vidinių organizacinių veiksmų, ypač organizacijos kultūros. Keičiantis viešojo valdymo požiūriui ir stiprėjant viešųjų organizacijų savarankiškumui, vis svarbesnė tampa kultūra, padedanti įveikti iššūkius, susijusius su biurokratiiniu mechanizmu, motyvacijos stoka ar ribotais ištekliais. Vertybės, normos, elgesio taisyklės bei darbuotojų įsitraukimas tampa pagrindiniais veiksniais, skatinančiais inovacijas, lankstumą, atskaitomybę ir orientaciją į pilietį. Organizacijos kultūra viešajame sektoriuje nėra tik papildomas elementas – ji yra kertinis akmuo, lemiantis ne tik darbuotojų pasitenkinimą ar lojalumą, bet ir visos organizacijos gebėjimą kurti ilgalaikę viešąją vertę.

1.2. Organizacijų kultūros samprata

Organizacijos kultūra yra svarbus tyrinėjimų objektas, nes padeda organizacijoms išsiskirti vienu iš kitų, ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą bei darbuotojų lojalumą. Ji apibrėžia organizacijos tikslus ir padeda užtikrinti sėkmingą jos veiklą. Organizacijos vertybės formuoja misiją ir veiklos filosofiją, daro įtaką strateginių tikslų kūrimui, personalo valdymo politikai ir sprendimų priėmimui (Šimanskienė, Sandu, 2014).

Nagrinėjant autorių pateiktus organizacijos kultūros apibrėžimus galima teigti, kad organizacijos kultūra yra daugiaplanis reiškiny, apimantis tiek matomus, tiek nematomus organizacijos veiklos aspektus. Jos esmę sudaro bendros organizacijos narių vertybės, įsitikinimai ir požiūriai, lemiantys darbuotojų elgseną, santykį su kolegomis, vadovybe bei reakciją į pokyčius organizacijos viduje ir išorėje. Šios vertybės dažnai veikia nesąmoningai, tačiau būtent jos formuoja bendrą organizacijos identitetą bei išskiria ją iš kitų. Organizacijos kultūros sampratų apibrėžimai ir jų esminiai bruožai pateikti 1.2.1 lentelėje.

1.2.1 lentelė

Organizacijos kultūros sampratos ir bruožai

Autorius / metai	Apibrėžimas	Bruožai
Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė (2016)	Organizacijos kultūra yra patirtimi, auklėjimu ir mokymu išugdytas darbuotojų gebėjimas ir požiūris į uždavinius, kolegas, valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.	Ugdoma per patirtį ir mokymą Formuoja darbuotojų požiūrį ir elgseną Nulemia reakcijas į pokyčius ir plėtrą
Zakarevičius (2004)	Organizacijos kultūra – tai jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.	Grupinė sąmonė Vertybių, normų ir įpročių visuma Lemia elgseną vidinėje ir išorinėje aplinkoje
Skrieckienė,		Kertiniai veiklos principai

Čepuraitė, Štaras (2018)	Organizacinė kultūra yra kertinių konkrečios įstaigos veiklos principų, darančių įtaką darbuotojų sprendimams ir veiksams, visuma.	Įtaka sprendimams ir veiksams Kolektyvinė atsakomybė už kultūros palaikymą
Korsakienė Grybaitė Šimelytė (2017)	Organizacinė kultūra – tai organizacijos narių vertybės ir įsitikinimai, kurie veikia nesąmoningai ir laikomi savaime suprantamu dalyku, todėl apibūdina organizacijos požiūrį į save ir savo aplinką.	Vertybės ir įsitikinimai Nesąmoningas elgesio pagrindas Kolektyvinė elgsena Strategijų ir tvarkos rezultatas
Paužuolienė, Šimanskienė (2022)	Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje, kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.	Kertiniai įsitikinimai ir vertybės Išugdytas patirties pagrindu Perduodamas naujiems nariams Padedą prisitaikyti ir išlikti
Gražulis (2014)	Organizacinė kultūra – tai organizacijos adaptacijos prie vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių laikotarpių susiformavęs organizacijos įvaizdis ir „vidinis klimatas“, sudarantis įprastą darbuotojų tarpusavio bendravimo būdą, įsitikinimų sistemą, pripažįstamas vertybes, elgesio normas, prielaidas, puoselėjamas tradicijas ir vyraujančius papročius.	Įvaizdis ir vidinis klimatas Elgesio normos, tradicijos, papročiai Prisitaikymas prie aplinkos Vertybių ir įsitikinimų sistema
Tumėnė (2024)	Organizacinė kultūra kompleksinė sąvoka, kuri apima bendrą įstaigos vertybių, normų, simbolių, ritualų, įsitikinimų ir socialinių įpročių visumą. Tai yra bendra įstaigos „dvasia“, kuri nulemia, kaip žmonės elgiasi, bendrauja ir dirba kartu institucijoje/įstaigoje.	Darbo etiketas Bendradarbiavimas, Konfliktinių situacijų sprendimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Kaip matyti pateiktoje 1.2.1 lentelėje, įvairūs mokslininkai, nagrinėjantys organizacijos kultūros sampratą, ją sieja su pagrindiniais organizacijų ir vadybos tyrimų aspektais – strategija, struktūra bei kontrole. Jie sutaria, kad stipri organizacijos kultūra yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, skirtingi autoriai skirtingai įvardina organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokas. Skirtumas tarp šių sąvokų slypi tame, kad organizacijos kultūra yra labiau natūralią, savaime susiklosčiusią aplinką atspindinti sąvoka, o organizacinė kultūra labiau charakterizuoja sąmoningą ir tikslingą organizacinės veiklos kūrimą. Iš lentelėje pateiktų sąvokų galima pastebėti, kad mokslininkai, vartojantys skirtingus terminus ir pabrėžia minėtus reiškinių aspektus, t.y. sąmoningai ar natūraliai susiklosčiusias aplinkybes. Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė (2016) nurodo, kad organizacijos kultūrą sudaro keturi lygmenys:

- Vertybės, atspindi organizacijos misijoje, tiksluose ir strategijoje apibrėžia pagrindines veiklos nuostatas.
- Įsitikinimai, atspindis darbuotojų požiūrį ir pasireiškia sprendžiant kylančius iššūkius.
- Elgsena, apibūdina nusistovėjusius darbo metodus, veiklos struktūrą ir tarpusavio santykius.
- Savaime suprantamos prielaidos, sudaro organizacijos kultūros pagrindą ir lemia visos organizacijos veikimo principus.

Tuo tarpu Schein (2004) išskiria tris pagrindinius organizacijos kultūros lygmenis:

- Artefaktai – matomi kultūros elementai, tokie kaip pastatai, elgesio formos, apranga ar ritualai;
- Vertybės ir normos – formuojasi per bendrą patirtį, kai tam tikri sprendimai pasiteisina ir tampa įsitikinimais;
- Pagrindinės prielaidos – giliausi, dažnai nesąmoningi įsitikinimai, susiformavę iš ilgametės patirties ir sunkiausiai keičiami.

Nors mokslinėje literatūroje išskirta daug organizacijos kultūros tyrinėjimų, Šimanskienė, Sandu (2014) juos susistemina, išskirdamos tris pagrindinius lygius: matomą, vertybių ir normų bei nebylių įsitikinimų ir prielaidų. Steiblienė, Michailova, (2017) teigia, kad organizacijos kultūra susideda iš elementų, formuojančių bendrą sistemą. Taigi, organizacijos kultūros struktūrą galima nagrinėti elementus skirstant į fizinius ir neapčiuopiamus, išorinius ir vidinius, kaip parodyta 1.2.1 paveiksle.



1.2.1 pav. Organizacijos kultūros išorinių ir vidinių elementų sąveika

Šaltinis: Steiblienė, Michailova (2017)

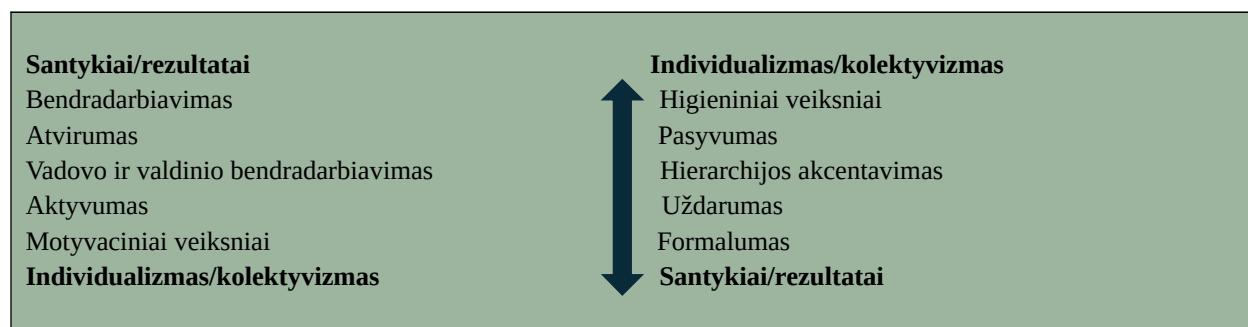
Paminėti veiksniai yra išoriniai kultūros elementai, sudarantys prielaidas vidinių elementų raidai. Išoriniai elementai lengvai atpažįstami kiekvienoje organizacijoje, o jų interpretacija lemia organizacijos savitumą. Vidiniai elementai – tai ilgainiui susiformavusios normos ir vertybės, egzistuojančios nepriklausomai nuo sąmoningo jų suvokimo. Jie apibūdina darbuotojų tarpusavio santykius, bendrą sąmonę ir reakciją į pokyčius, valdymo stilių. Vidiniai ir išoriniai kultūros

elementai sudaro glaudžią sistemą: kuo daugiau išorinių elementų, tuo stipresnis organizacijos kultūros branduolys, apibrėžiantis jos funkcijas ir reikšmę (Steiblienė, Michailova, 2017).

Nagrinėjant organizacijos kultūros sampratą struktūriniu ir proceso požiūriu, svarbu atkreipti dėmesį į jos funkcijas ir ryšį su viešojo valdymo modelių įgyvendinimu. Šiame kontekste viešajame sektoriuje organizacijos kultūrai dažniausiai priskiriama „filtro“ funkcija. Taip pat pastebima, kad organizacijos kultūros gali skirtis, todėl naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas, žiūrint sistemiškai, gali skirtis instituciniame lygmenyje (Wynen, Verhoest, Ongaro, Thiel, 2015). Organizacijos kultūroje atsispindi darbuotojų pasirengimas spręsti iškeltus uždavinius (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016).

Taigi, organizacijos kultūra apima vertybes, normas, neformalias taisykles ir tradicijas, kurios lemia patį viešąjį administravimą (Burkšienė ir kt., 2017). Palanki organizacijos kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą į veiklą ir didina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Organizacijos kultūrinės vertybės – tai pagrindiniai įsitikinimai ir elgesio normos, kuriomis vadovaujasi jos nariai, formuojantys organizacijos tapatybę, sprendimų priėmimo būdus ir santykius su vidine bei išorine aplinka. Kultūrinių vertybių teorinis modelis pavaizduotas 1.2.2 paveiksle.



1.2.2 pav. Kultūrinių vertybių teorinis modelis
Šaltinis: Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, (2016)

Šis modelis leidžia vertinti organizacijos kultūrą kaip tarpusavyje sąveikaujančių vertybinių krypčių sistemą. Jų supratimas padeda vadovams formuoti norimą kultūrą, nustatyti jos stipriąsias bei tobulintinas sritis ir pritaikyti valdymo sprendimus prie strateginių tikslų. Pasirinkta vertybinė kryptis lemia organizacijos vidinį klimatą, gebėjimą prisitaikyti prie iššūkių, darbuotojų motyvaciją ir veiklos efektyvumą.

Burkšienės (2017) teigimu, darni organizacija nėra savaiminis reiškiny – darna turi apimti visus organizacijos komponentus: vadybą, struktūrą, kultūrą ir darbuotojų motyvaciją. Organizacijos kultūra padeda veikti darniai, įtraukiant naujus darbuotojus, formuojant aiškias organizacijos ribas, stiprinant tapatumo jausmą ir lojalumą (Korsakienė, Grybaitė, Šimelytė, 2017). O organizacijos augimą lemia naujų narių pritraukimas, kurie gali atnešti kitokios kultūros elementus, veikiant

esamą kultūrinę aplinką. Kuri kultūra dominuos, priklauso nuo jos stiprumo. Šimanskienės, Gargaso, Ramanausko (2015) teigimu, organizacijos kultūrą palaikyti galima šiais būdais:

- Vadovų dėmesys ir stebėjimas – padeda darbuotojams suprasti, kas svarbu ir ko tikimasi;
- Vadovų reakcija į kritines situacijas ir krizes – atskleidžia kultūros lygį ir sustiprina organizacijos vertybes;
- Vaidmenų modeliavimas, mokymas ir ugdymas – pavaldiniai įsisavina kultūros signalus per mokymą ir kasdienę pagalbą;
- Apdovanojimų, statuso ir atlyginimo kriterijai – nustato prioritetus, rodo svarbias vertybes ir palaiko pageidaujamą elgesį;
- Įdarbinimo, paaukštinimo ir atleidimo kriterijai – pagrindiniai būdai palaikyti kultūrą per personalo sprendimus;
- Ritualai, ceremonijos ir tradicijos – išreiškia organizacijos vertybes ir įtvirtina kultūros normas.

Taigi, organizacijos kultūra susideda iš akivaizdžių ir paslėptų taisyklių, elgsenos modelių, istorinių aplinkybių ir pan. – kurie yra suprantami daugumos komandos narių ir veikia jų elgesį. Pagrindiniai kultūros elementai pateikti paveiksle (žr. 1.2.3 pav.).



1.2.3 pav. Pagrindiniai organizacijos kultūros elementai

Šaltinis: Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas, (2015)

Paveikslas iliustruoja organizacijos kultūrą kaip kompleksinę sistemą, kurioje misija yra centrinis elementas, jungiantis vertybes, elgesį, darbo kultūrą ir tikslus. Vertybės ir darbo kultūra tiesiogiai formuoja elgesį, tikslus ir simbolius, o simboliai atspindi elgesį, komunikaciją bei organizacijos tikslus. Trumpai tariant, visi šie elementai nuolat sąveikauja, sudarydami organizacijos kultūros visumą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali ir savita – ją sudaro įvairūs elementai, kuriuos formuoja pati organizacija ir jos nariai, siekdami išskirtinumo, didesnio

našumo, efektyvumo bei darbuotojų motyvacijos stiprinimo. Nors kultūros elementai gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus, dydžio, darbuotojų skaičiaus ar išorinių veiksnių, pagrindiniai aspektai – organizacijos struktūra, vertybės, normos ir neformali socializacija – išlieka universalūs. Svarbu kurti kultūrą atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir darbuotojus, nes nėra vieno modelio, tinkamo visoms organizacijoms. Esamus modelius galima pritaikyti, modifikuoti arba derinti praktikoje pagal poreikius.

1.3. Organizacijos kultūros tipai ir jų bruožai

Organizacijos kultūra yra vienas esminių veiksnių, lemiančių organizacijos mikroklimatą, darbuotojų pasitenkinimą, išitraukimą bei organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Organizacijos kultūra atspindi organizacijos gerovę – joje pasireiškia žemas streso lygis, profesinis efektyvumas, pagarba, sąžiningumas ir pozityvi darbuotojų savijauta (Bajraliu, Qorraj, 2023). Ji formuoja kolektyvo vertybes, nuostatas, elgseną ir tampa ilgainiui įsitvirtinančia organizacijos „tapatybe“. Todėl suprasti jos tipus ir ypatybe būtina siekiant efektyviai valdyti organizaciją.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėta, kad įvairūs mokslo autoriai skiria skirtingus organizacijos kultūros tipus. Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, (2016) pateikia keletą organizacijos kultūros klasifikavimo variantų, kurie sudaryti remiantis atvirumo, bendradarbiavimo, diferencijavimo ir valdymo kriterijais ir pateikti 1.3.1 lentelėje.

1.3.1 lentelė

Organizacijos kultūros klasifikavimas

Kriterijai	Įsipareigojanti organizacijos kultūra	Oportunistinė organizacijos kultūra
Atvirumas	Atvira kultūra Pasirengusi priimti ateities pokyčius, naujoves kultūra	Uždara kultūra Orientuota į stabilumą, daugiau pasitikinti praeityje įgyta patirtimi kultūra
Bendradarbiavimas	Aktorių kultūra Turinti lyderių, kūrybinių, savito mąstymo individų kultūra	Grupinė kultūra Vienodai mąstančių žmonių kultūra
Diferencijavimas	Integruotų vertybių kultūra Skirtingas nuomones sugebanti integruoti, kintanti kultūra	Bendrų vertybių kultūra Skirtingas nuomones naikinanti, standartizuota kultūra
Valdymas	Įmonių valdymo kultūra Naujovėmis paremta nuolatinės kaitos kultūra	Technokratinė kultūra Į esamos sistemos nuolatinį tobulinimą orientuota kultūra

Šaltinis: Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, (2016)

Lentelėje pateiktas organizacijos kultūros tipų klasifikavimas pagal atitinkamus kriterijus parodo, kad įsipareigojanti organizacijos kultūra - tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira, pasirengusi priimti kitų nuomonę, teigianti individualumo svarbą ir orientuota į naujovių paiešką kultūra. Tuo tarpu Oportunistinė organizacijos kultūra – tai uždara, tradicijų sąlygota organizacijos kultūra, kai elgseną lemia vertybės, paremtos stipria orientacija į interesų bendrumą, individualumo neigimą. Sakalas A. (2016) teigia, kad įsipareigojančios kultūros bruožai geriausiai atspindi organizacijos gebėjimą prisitaikyti, skatinti inovacijas ir vertinti lyderius.

Tuo tarpu Sakalas, (2003), vadovaudamasis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūras siūlo išskirti į tokius tipus:

- *Įsipareigojanti organizacijos kultūra* – tai atvira socialiniu ir dalykiniu požiūriu pažangi kultūra, pasirengusi priimti kitų nuomones, prisitaikyti prie skirtingų požiūrių ir kultūrų. Tokioje kultūroje interesai ir vertybės gali nesutapti, stiprus dėmesys skiriamas jų derinimui, dialogui ir konstruktyviam bendradarbiavimui. Ji grindžiama inovatyvumu, lyderystės palaikymu ir nuolatiniu tobulėjimu.
- *Šizoidinė organizacijos kultūra* pasižymi ryškiu atotrūkiu tarp vadovybės ir žemesniųjų grandžių. Aukščiausio lygio vadovai atsiriboję nuo kasdienės veiklos, pavaldiniais nepasitikima, todėl bendravimas formalus ir šalti santykiai vyrauja visoje organizacijoje. Žemesniuose lygiuose vyrauja konkurencija dėl pozicijų, dominuoja neformalios grupės ir favoritizmas, o karjeros siekimas tampa svarbiausiu tikslu.
- *Depresinė organizacijos kultūra* vyrauja pesimizmas, abejingumas ir tikėjimas, kad sėkmę lemia išorinės jėgos – likimas, aplinkybės ar kitų organizacijų parama. Darbuotojai neinicijuoja pokyčių, o veikla tampa mechaniška ir pasikartojanti. Dažnai girdima nuostata: „Aš neturiu galios nieko pakeisti“, kuri atspindi darbuotojų bejėgiškumo jausmą.
- *Paranojinė organizacijos kultūra* pasižymi nepasitikėjimu ir įtampa tarp darbuotojų. Komandinio darbo trūksta – kolegos nuolat ieško vieni kitų klaidų, o veiksmuose dažnai įžvelgiamas piktavališkumas ar sąmoningas noras pakenkti. Net menkiausi veiklos trikdžiai sukelia stiprią, emociingą reakciją, dažnai neproporcingą situacijos rimtumui.
- *Prievartinė organizacijos kultūra* grindžiama griežtomis taisyklėmis, drausme ir paklusnumu. Valdymo pagrindas – hierarchija ir stipri kontrolės sistema. Emocinė darbuotojų būseną ignoruojama, o bet kokie nukrypimai nuo normų vertinami kaip grėsmė tvarkai. Inicatyva ir kūrybiškumas čia nėra skatinami.
- *Oportunistinė organizacijos kultūra* remiasi nusistovėjusiomis tradicijomis ir įpročiais. Čia nevertinamas individualumas, išskirtinumas ar naujos idėjos. Daug dėmesio skiriama procedūroms ir formalumams, tačiau mažai – turiniui ar problemų sprendimui. Pokyčiai laikomi grėsme, todėl vengiamas bet koks inovatyvumas ar prisitaikymas prie aplinkos (Sakalas, 2003).

Kaip matyti, organizacijos kultūros tipai dažniausiai klasifikuojami pagal tam tikrus modelius, kurie pabrėžia modernių ir novatoriškų priemonių naudojimą, siekiant sustiprinti organizacijos kultūrą ir skatinti mokymąsi (Rentelytė, Martinonytė, 2023). Šie modeliai pabrėžia veiksnus, reikalingus įvairiems organizacijos kultūros veiksniams stiprinti. Pagrindinis dėmesys skiriamas modernių ir novatoriškų priemonių metodų naudojimui, siekiant pateikti įvairių problemų sprendimus ir skatinti gilintis bei mokytis (Rentelytė, Martinonytė, 2023). Vienas populiariausių ir dažniausiai socialinių mokslų tyrinėtojų taikomas Cameron, Quinn organizacijos kultūros vertinimo instrumentas – konkurencinių vertybių modelis (Paužuolienė, Šimanskienė, 2022). Šiam organizacijos kultūros modeliui būdingos savybės pateiktos 1.3.2. lentelėje.

1.3.2 lentelė

Organizacijos kultūros tipai ir jiems būdingos savybės

Klano kultūra	Adhokratija
Lojalumas; Lengvumas; Komandinis darbas; Mentorystė; Abipusis pasitikėjimas Žmogaus vystymosi santykis; Asmeninė erdvė; Sąryšis.	Unikalumas; Rizikavimas; Inovacijos; Įsipareigojimas; Naujų tyrimų vykdymas; Kūrybiškumas; Adaptacija; Dinamiškumas ir verslumas; Išteklių valdymas.
Hierarchija	Rinka
Darbo saugumas; Atitikimas; Formalios taisyklės; Kontrolė ir struktūra; Stabilumas; Koordinavimas ir organizavimas; Taisyklių ir reglamentų laikymasis.	Tikslų įgyvendinimas; Orientacija į rezultatus; Produktyvumas; rinkos lyderystė; Aukšti reikalavimai; Konkurencingumas.

Šaltinis: Rentelytė, Martinonytė, (2023), p. 15-19

Tuo tarpu Handy (2007) siekė identifikuoti skirtingus organizacijos kultūros tipus ir pabrėžė, kad jų pobūdis priklauso nuo organizacijos dydžio. Didelėse dažnai veikia keli vadovai su skirtingais valdymo stiliais, todėl vieningą kultūros tipą sunku nustatyti – gali egzistuoti kelių tipų bruožai. Mažose organizacijose dažniausiai vyrauja vienas, aiškus kultūros tipas, kurį lemia vieno vadovo požiūris. Handy modelio išskirtinumas yra tas, kad kultūra vertinama neutraliai – jos veiksmingumas priklauso nuo to, kaip vadovai ją supranta ir pritaiko organizacijos tikslams bei kontekstui. (Pruskus, Lukoševičius, 2009). Organizacijos kultūros tipai pagal Handy pateikti 1.3.3. lentelėje.

1.3.3 lentelė

Organizacijos kultūros tipai pagal Handy

Tipas	Esminiai bruožai	Pranašumai ir trūkumai
Valdžios kultūra Orientuota į stiprų lyderį, sprendimų priėmimas yra sutelktas vienoje rankose, o santykiai paremti asmeniniu autoritetu.	Valdžios kultūra orientuota į tiesioginį vadovo kontrolę, darbuotojai vykdo nurodymus, biurokratija minimali, tačiau didėjant organizacijai vadovo įtaka mažėja.	Privalumai: efektyvi, produktyvi organizacija su nuolatine priežiūra ir greitu darbuotojų sutelkimu. Trūkumai: sprendimai dažnai vienasmeniški, darbuotojai patiria spaudimą, nepatenkinami jų asmeniniai poreikiai.
Vaidmens kultūra Vyrauja griežtos taisyklės, nustatytos procedūros bei aiškiai apibrėžtos pareigos ir atsakomybės ribos. Tokia kultūra dažnai būdinga valstybinėms institucijoms.	Vaidmens kultūra grindžiama griežtai reglamentuota veikla, aiškiais teisėmis ir pareigomis, tinka stabiliai aplinkai, užtikrina saugumą, tačiau lėtai reaguoja į pokyčius.	Privalumai: aiškiai nustatytos užduotys ir pareigos, kokybiškas darbas, darbuotojai jaučia savo svarbą organizacijoje. Trūkumai: sunku prisitaikyti prie netikėtų situacijų, sprendimų priėmimas lėtas, neplanuota veikla dažnai atmetama.
Užduoties kultūra Grindžiama komandiniu darbu,	Užduoties kultūra orientuota į rezultatą ir komandines	Privalumai: motyvuoti, kompetentingi ir savarankiški darbuotojai, gilus problemų

orientuota į problemų sprendimą ir kūrybiškų sprendimų paiešką.	pastangas, pasižymi lankstumu formuojant grupes, tačiau gali kilti lyderių įtakos ar spaudimo rizika.	analizavimas, įvairūs sprendimo būdai. Trūkumai: sudėtinga įgyvendinti pokyčius dėl bendro supratimo ir susitarimo stokos tarp komandos narių.
Asmenybės kultūra Susiformuoja organizacijose, kurių pagrindinis tikslas – tenkinti savo narių individualius poreikius, pavyzdžiui, profesinėse asociacijose.	Asmenybės kultūra remiasi savarankiškumu ir individualumu, skatindama bendradarbiavimą išlaikant savitumą, būdinga kūrybinėms organizacijoms ir neturi griežtos hierarchijos ar kontrolės.	Privalumai: tenkina asmeninius darbuotojų poreikius, skatina saugumą, savigarbą ir draugiškus, pagarba grįstus santykius. Trūkumai: sunku greitai pasiekti rezultatus ar priimti sprendimus, energija gali nukrypti nuo pagrindinių tikslų.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Handy, (2007), p. 448

Šio skirstymo esmė parodyti kaip organizacijos kultūros tipai formuoja darbo procesus, sprendimų priėmimą ir darbuotojų elgesį. Pabrėžiama, kad kiekvienas kultūros tipas tinka skirtingai aplinkai ir padeda suprasti, kad organizacijos kultūra tiesiogiai veikia efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

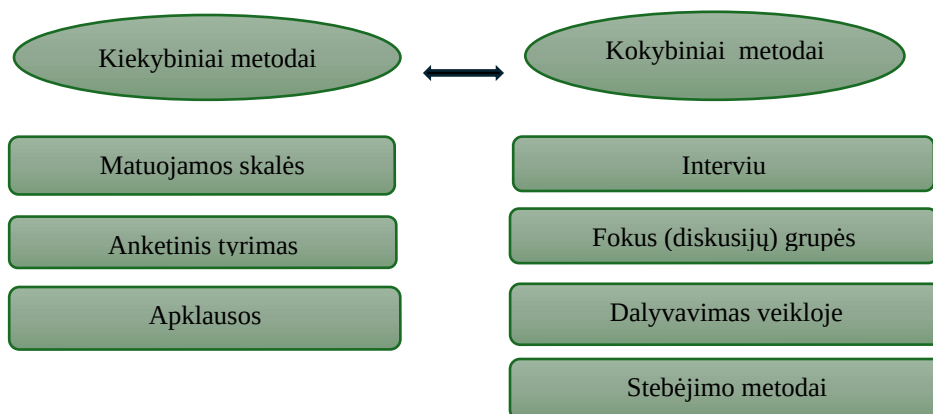
Apibendrinant galima teigti, jog pateiktos organizacijos kultūros tipų klasifikacijos parodo, kokia organizacijos kultūra gali būti skirtinga – nuo biurokratinės iki inovatyvios. Apžvelgus skirtingas klasifikacijas, pastebima, jog kiekvienas modelis pateikia unikalią perspektyvą, padedančią geriau suprasti, kaip organizacijos funkcionuoja, koks jų valdymo stilius bei kokie pagrindiniai prioritetai. Nors vienos kultūros yra labiau orientuotos į stabilumą ir kontrolę, kitos – į inovacijas ir darbuotojų saviraišką. Organizacijai svarbu identifikuoti ir sąmoningai formuoti savo kultūrą, kad ji atitiktų strateginius tikslus ir skatintų ilgalaikę sėkmę.

1.4. Organizacijos kultūros vertinimo metodai

Organizacijos kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių įmonės veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją, tarpusavio santykius bei bendrą organizacijos klimatą. Norint suprasti, kokia kultūra vyrauja organizacijoje ir kaip ji veikia darbuotojus bei veiklos rezultatus, būtina taikyti tinkamus vertinimo metodus. Organizacijos kultūros vertinimas leidžia ne tik identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias kultūros puses, bet ir išvelgti pokyčių bei tobulinimo galimybes. Pagrindinės organizacijos kultūros stebėsenos proceso rizikos ir jų valdymas pateikti 1 priede. Taigi, tiriant organizacijos kultūrą ypač svarbu tinkamai pasirinkti tyrimo metodus, nes norint susidaryti tikrą organizacijos kultūros vaizdą, pirmiausia rekomenduojama pasirinkti ne vieną, bet du ar daugiau tyrimo metodų ir juos tinkamai derinti (Staniulienė, Dilienė, 2014).

Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje (Paužuolienė, Šimanskienė, 2022) išskiriami metodai, kurie padeda įvertinti organizacijos kultūros aspektus – nuo kiekybinių apklausų ir standartizuotų klausimynų iki kokybinių interviu, stebėjimo ar dokumentų analizės. Tinkamai parinkti vertinimo metodai leidžia gauti objektyvią ir išsamią informaciją, todėl jų taikymas tampa

būtina sąlyga siekiant efektyvaus kultūros valdymo organizacijoje. Visų pirma organizacijos kultūros vertinimo metodai gali būti skiriami į grupes (žr. 1.4.1 pav.)



1.4.1 pav. Organizacijos kultūros vertinimo metodai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Paužuolienė, Šimanskienė, (2022), Abbasi, Dastgeer (2018)

Kaip matyti iš pateikto 1.4.1 paveikslo, organizacijos kultūrai vertinti gali būti taikomi tiek kokybiniai, tiek ir kiekybiniai metodai. Vienas populiariausių šiai dienai taikomų tyrimo metodų yra kiekybinis anketinės apklausos tyrimas, kuris sudarytas ir standartizuotos klausimynų formos, kuriose darbuotojai įvertina organizacijos vertybes, taisykles, bendradarbiavimo atmosferą ir pan. (Paužuolienė, Šimanskienė, 2022).

Nors kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai apibūdinami skirtingai, Dugan, Maracine (2013) teigimu naudingiausia organizacijos kultūrą vertinti taikant kelis metodus. Kokybinis tyrimas leidžia klausimą ištirti ir interpretuoti taikant įvairius metodus, pavyzdžiui giluminį ar tikslinių grupių interviu, dalyvių pastabas ar atvejo studiją. Tokia analizė leidžia surinkti medžiagą, kurioje atsiskleidžia organizacijos kultūra, o kiekviena organizacijos kultūra yra išskirtinė ir unikali, tad jos nereiktų vertinti standartizuotai. Todėl Shein (2010) nuomone, kiekybinių ir kokybinių kokybiniai organizacijos kultūros tyrimų taikymas leidžia susidaryti visapusišką vaizdą, ko ne visada įmanoma pasiekti taikant vieną šių metodų.

Dar vienas labai dažnai naudojamas organizacijos kultūros tyrimui anketinės apklausos instrumentas sukurtas mokslininkų Cameron`o ir Quinn`o įvardijamas kaip Konkuruojančių vertybių modelis OCAI. Šis profesionalus klausimynas yra pripažintas daugelio tyrėjų, nes leidžia objektyviai ir tiksliai įvertinti gautus rezultatus vadovaujantis mokslininkų sukurtu instrumentu, o ne remtis tyrėjo asmeninėmis nuostatomis (Staniulienė, Dilienė, 2014; Šimanskienė kt., 2015).

Pasak Cameron`o, Quinn`o (2011), konkuruojančių vertybių modelis yra itin naudingas įrankis, padedantis analizuoti organizacijos kūrimo strategijas, jos gyvavimo ciklo etapus bei vystymosi laikotarpius. Šis modelis taip pat leidžia įvertinti organizacijos kokybinius aspektus, efektyvumo

teorijų tinkamumą, vadovavimo stilius, žmogiškųjų išteklių valdymo metodus bei profesionalios patirties svarbą.

OCAI (Organizacijos kultūros vertinimo instrumentas) sudarytas iš šešių klausimų, kurie padeda nuodugniai įvertinti pagrindinius organizacijos kultūros aspektus. Nors egzistuoja įvairių metodų organizacijos kultūrai tirti, būtent šis instrumentas skirtas giluminei analizei. Kiekvienas klausimas pateikia keturis atsakymų variantus, kuriems reikia paskirstyti 100 balų pagal tai, kiek kiekvienas iš jų atitinka esamą organizacijos būklę. Pavyzdžiui, jei alternatyva A geriausiai apibūdina organizaciją, galima jai skirti 55 balus, B ir C – po 20, o D – 5 balus.

Vertinimui atlikti reikalingi tik paprasti aritmetiniai veiksmai: balai iš kiekvienos raidės grafos (A, B, C, D) susumuojami ir padalinami iš šešių, taip gaunamas vidurkis. Toks pat vertinimas atliekamas ir siektinos kultūros atžvilgiu. Gautus rezultatus galima pavaizduoti grafiškai, sujungiant taškus pagal kultūrų tipus. Šis grafikas sudaro organizacijos kultūros profilį, kuris tampa svarbia pradinės organizacijos strategijos pertvarkos dalimi (Cameron, Quinn, 2011).

Anot Starkutės (2023), Griciūtės, Senkevičiūtės-Doviltės, (2018), vertinimui naudojamas Denison organizacijos kultūros klausimynas (DOCS). Jį sudaro apie tam tikras kiekius klausimų, vertinamų Likert skalėje (nuo 1 iki 5), kurie apima visas keturias dimensijas ir jų subdimensijas. Klausimyną pildo organizacijos darbuotojai, o rezultatai pateikiami vizualiai – dažniausiai metodu, kuris atskleidžia stipriąsias ir silpnąsias kultūros vietas. Respondentas vertina pagal Likert skalę nuo 1 iki 5 (kur 1 reiškia, kad darbuotojas nesutinka su teiginiu, o 5 – darbuotojas sutinka su pateiktu teiginiu). Darbuotojui užpildžius klausimyną, išvedamas tą nuostatą atspindinčių teiginių vertinimo vidurkis. DOCS padeda:

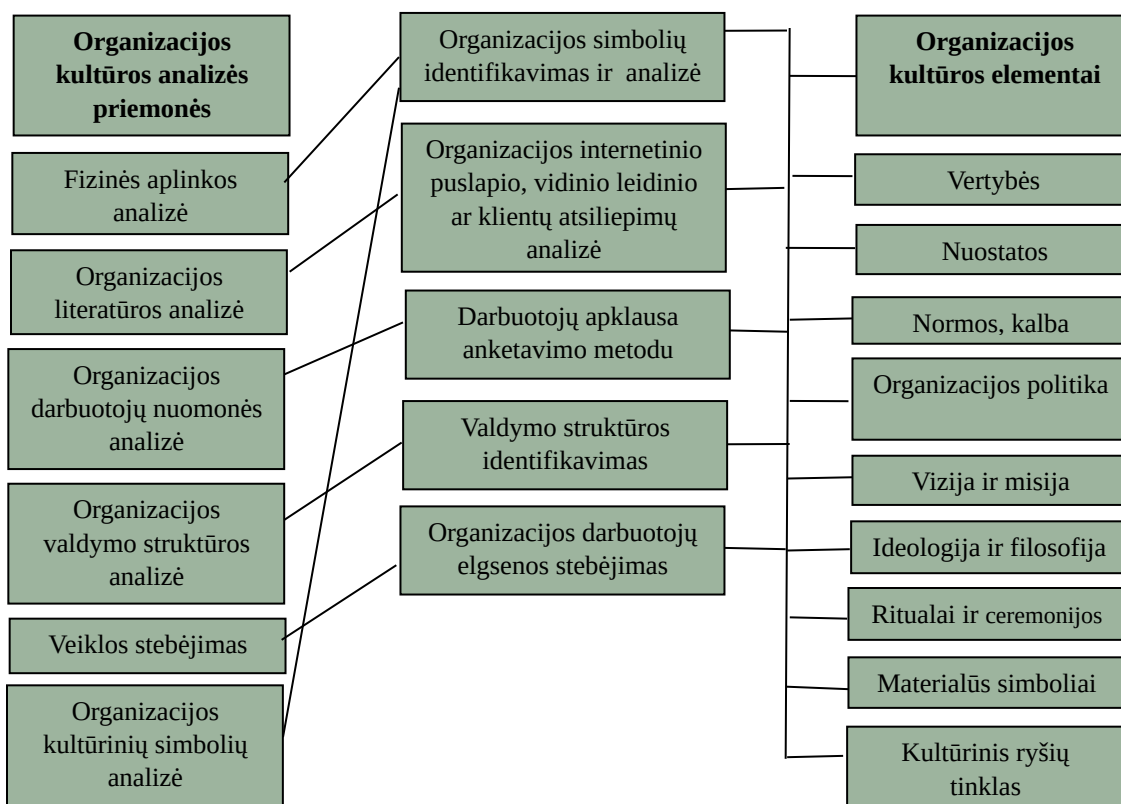
- Įvertinti, kiek organizacijos kultūra yra subalansuota;
- Nustatyti, kurios sritys lemia efektyvumą ar kelia riziką;
- Suplanuoti kultūrinius pokyčius, gerinančius veiklos rezultatus;
- Sustiprinti ryšį tarp organizacijos kultūros ir strategijos.

Denison modelis plačiai naudojamas tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose visame pasaulyje. Jo pagrindinis pranašumas – empiriškai pagrįstas ryšys tarp kultūros ir organizacinio efektyvumo, todėl jis dažnai naudojamas kaip diagnostikos įrankis prieš strateginius pokyčius, reorganizacijas ar vadovybės keitimą (Starkutė, 2023).

Organizacijos kultūros vertinimo metodas atliekamas vertinant ir respondento išreikštas vertybines nuostatas, kurios taip pat gali būti vertinamos taikant ekspertinį vertinimo metodą. Nuostatos įvertinamos pusiau struktūruoto interviu su respondentu metu. Ekspertas pateikia respondentui hipotetinę situaciją, taip pat užduoda atvirų klausimų. Pagal respondento pateiktus atsakymus eksperto įvertinamos respondento vertybinės nuostatos pagal Likert skalę nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia, kad vertybinė nuostata respondentui nebūdinga, o 5 – vertybinė nuostata yra akivaizdžiai išreikšta) ir pažymi tai interviu vertinimo formoje. Pildant standartizuotą galutinio vertinimo formą, apskaičiuojamas kiekvienos vertybinės nuostatos bendras visų vertinimų vidurkis, laikomasi prielaidos, kad respondentui būdingos tos vertybinės nuostatos, kurių galutinis įvertinimas yra 4 balai ir daugiau. Interviu su tiesioginiu darbuotojo vadovu – kuruojančiu asmeniu metu ekspertas

prašo tiesioginį darbuotojo vadovą – kuruojantį asmenį įvertinti darbuotojo keitimosi potencialą pagal Likert skalę nuo 1 iki 5 (čia 1 reiškia, kad darbuotojas nelinkęs keistis, o 5 rodo aukščiausią keitimosi potencialo įvertinimą). Tiesioginio darbuotojo vadovo – kuruojančio asmens atsakymą (pateiktą įvertį) ekspertas pažymi interviu su tiesioginiu vadovu – kuruojančiu asmeniu formoje Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė, (2018).

Dar vienas šiame darbe nagrinėjamas ir svarbus metodas yra Šimanskienės, Sandu (2014) pateiktas organizacijos kultūros analizės modelis, kuriame apibrėžiamos tyrimo priemonės, metodai ir dvylika pagrindinių organizacijos kultūros elementų, leidžiančių išsamiai įvertinti organizacijos kultūrą.



1.4.2 pav. Organizacijos kultūros vertinimo metodika

Šaltinis: Šimanskienė, Sandu, (2014)

Schemoje, remiantis Šimanskiene, Sandu (2014), pateiktas metodas, išskiriantis dvylika organizacijos kultūros elementų, laikomų esminėmis jos sudedamosiomis dalimis. Šie elementai leidžia išsamiai atskleisti organizacijos kultūros turinį ir ypatumus. Stebėdamas organizacijos aplinką, tyrėjas gali susidaryti savą požiūrį į tiriamą organizaciją ir užfiksuoti materialiuosius kultūros aspektus bei jų įtaką organizacijos kultūrai. Tuo tarpu apklausus organizacijos narius, galima įvertinti jų požiūrį į vyraujančią kultūrą. Darbuotojų apklausa laikoma vienu iš dažniausiai taikomų ir patikimų duomenų rinkimo metodų dėl savo paprastumo ir efektyvumo.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūros vertinimas yra esminis procesas, leidžiantis išsamiai suprasti organizacijos veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir vidinį klimatą. Siekiant gauti patikimus rezultatus, rekomenduojama derinti kiekybinius ir kokybinius metodus – apklausas, interviu ir gautų duomenų analizę. Tokie modeliai kaip Cameron ir Quinn (2011) OCAI, Denison (DOCS) bei Šimanskienės ir Sandu (2014) pateiktas metodas padeda sistemaiškai vertinti organizacijos kultūros elementus, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses bei numatyti tobulinimo kryptis. Šių metodų taikymas sudaro pagrindą tvariam organizacijos vystymuisi ir efektyviam kultūros valdymui.

1.5. Darbuotojų motyvacijos samprata ir motyvaciją aiškinančios teorijos

Valstybės tarnautojų motyvacija įvardinama kaip viena aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų. Valstybės tarnautojų motyvacija apibrėžiama, kaip atskirų individų nusiteikimas atsakyti į motyvus, kurie būdingi tik viešosioms institucijoms ir organizacijoms. Tokia motyvacija apibūdinama kaip bendra altruistinė motyvacija, siekiant tarnauti bendruomenei ar tautai, kuri yra priešinga motyvacijai, orientuotai į užduotį ar misiją (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Taigi, nagrinėjant šią temos dalį svarbu atsakyti į klausimą, kodėl tomis pačiomis sąlygomis vieni dirba greičiau, aktyviau įsitraukia į darbo procesus, palyginti su kitais. Profesinis saviveiksmingumas formuojasi ir gali keistis, priklausomai nuo veiklos turinio, sąlygų, vadovavimo stiliaus ir metodų, grupės palaikymo ir kitų veiksnių. Profesinis saviveiksmingumas reikšmingas ne tik darbo rezultatams, bet ir darbuotojų pasitenkinimui darbu, streso darbe valdymui, įsipareigojimui organizacijai, įsitraukimui į darbą. (Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D., Rekašiūtė Balsienė R., 2019).

Kurjonienės (2011), Jokūbauskienės (2016) teigimu organizacija išlieka efektyvi tik tuomet kai jos darbuotojai yra iniciatyvūs ir motyvuoti. Todėl galima teigti, kad bet kurioje organizacijoje vienas esminių veiklos efektyvumo užtikrinimo veiksnių yra tinkama darbuotojo motyvacija.

Preikšienė (2017) darbuotojo motyvaciją apibūdina kaip jo norą atlikti tam tikrus veiksmus, darbus užduotis. O darbuotojo motyvavimą kaip sąlygų sudarymą ir darbuotojo skatinimą atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus. Darbuotojo įsitraukimas apibūdinamas kaip įsipareigojimas ar lojalumas organizacijai ir tuo pačiu pasitenkinimas darbu. Įsitraukęs darbuotojas ne tik atlieka tai, kas būtina, bet ir neprašomas stengiasi dėl organizacijos gerovės bei tiki pačia organizacija ir sieja su ja savo ateitį. O Kozlovaitė (2023) teigia, kad motyvuotas darbuotojas pasižymi aukštu įsitraukimo į darbą lygiu, pozityviai vertina savo veiklą ir organizaciją, tiki jos sėkme, prisiima atsakomybę už darbo rezultatus ir deda aktyvias pastangas, jog darbo funkcijos būtų atliktos tinkamai. Darbuotojus motyvuoja formalūs ir neformalūs organizaciniai procesai, kurie padeda arba trukdo įgyvendinti pasirinktą strategiją. Todėl organizacijoje turi būti diegiamas tinkamas vidinės kultūros procesas, kuris padėtų pasiekti planuojamus strateginius tikslus, teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams bei efektyviau paskirstyti išteklius (Korsakienė, Grybaitė, Šimelytė, 2017).

Kostecka, Davidavičienė, (2015), Gražulis ir kt. (2015) akcentuoja, kad darbuotojų motyvacija kiekvienai organizacijai teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnį darbą, geresnį organizacijos įvaizdį, patrauklias darbo vietas, mažiau pravaikštų, norą išlaikyti darbo vietą, mažesnę darbuotojų kaitą, didesnę tikimybę, kad pokyčiai darbuotojų tarpe bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi, geresnę kokybę ir mažiau nuostolių, garantuotas ir vis didėjančias pajamas, užimtumą, aukštesnę procesų atlikimo kokybę, didesnę tikimybę, kad idėjos bus įdiegtos ir prisiimta atsakomybė ir geresnį organizacinį žinojimą.

Jau tapo aišku, kad sprendžiant motyvavimo problemas, pavienių priemonių taikymas nėra perspektyvus. Pažangesnis kelias į tai – subalansuotos, pagrįstos motyvavimo sistemos įgyvendinimas. Bivainis (2011) išskiria tokius motyvavimo sistemos įgyvendinimo organizacijoje etapus:

- Motyvacinės situacijos analizė;
- Situacijos įvertinimas sisteminiu požiūriu;
- Motyvavimo priemonių nustatymas;
- Motyvavimo priemonių įgyvendinimas;
- Motyvacinės būklės stebėseną.

Taigi, motyvacinės situacijos analizei taikomas esminis metodas - darbuotojų apklausa. Turint apdorotas apklausos anketas, galima nustatyti darbuotojų motyvavimo spragas, silpnas vietas ir parengti organizacijos darbuotojų motyvacinės būklės vertinimo paveikslą. Pagal motyvacinės darbuotojų būklės įvertinimą turi būti numatomos ir priemonės būklės gerinimui. Kiekvienu atveju sprendimai turi būti individualūs, susieti su nustatytomis spragomis ir orientuoti į motyvacinės būklės sistemiškumo didinimą (Bivainis, 2011).

Nepriklausomai nuo to, kokios koncepcijos laikomasi, siekiant motyvuoti tenka įvertinti įvairius ir neretai prieštarigus atskirą asmenį ar visą organizaciją apibūdinančius vidaus aplinkos veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į tokias grupes:

- Individas kaip asmenybė su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, jo auklėjimo rezultatais;
- Asmens priklausymas tam tikrai socialinei grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirengimas ir kt.;
- Bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpusavio santykiu, noru bendradarbiauti ar konfliktuoti;
- Organizacijos kultūra, jos tikslai ir veiklos pobūdis (Gražulis, 2014).

Motyvacijos turinio teorijos padeda suprasti, kokie veiksniai skatina žmones veikti ir kokie poreikiai yra svarbiausi jų motyvacijai. Turinio teorijos fokusuoja dėmesį į bendražmogiškuosius veiksniai, kurie sukelia impulsą ar akstiną elgsenai, palaiko ją arba ją pakeičia, sustabdo. Proceso teorijos tiria impulso ar akstino veiksniai individui, jų palaikymą, plėtojimą arba išsekimo priežastis. Motyvacijos proceso teorijos skiriasi nuo turinio teorijų tuo, kad jos nesistengia apibrėžti, kokie poreikiai motyvuoja asmenis, bet nagrinėja, kaip individai suvokia ir vertina motyvavimo veiksniai bei kaip tai veikia jų elgesį (Jančauskas, 2011).

Mokslinėje literatūroje (Vaitkevičius, 2016) pabrėžiama, kad palanki organizacijos kultūra yra pagrindinis įrankis lyderiams, siekiantiems užtikrinti sklandų dalijimąsi žiniomis. Darbuotojai privalo būti motyvuojami įgyti naujų žinių ir jomis dalintis organizacijos veikloje. Tik motyvuoti darbuotojai ir tikėjimas, kad jie dirba besimokančioje organizacijoje, padeda užtikrinti efektyvius žinių vadybos procesus ir maksimalią naudą organizacijai. Taigi, motyvacijos teorijos atsižvelgiant į tai, kaip aiškinama dirbančiojo elgsena ir kokios vidinės to priežastys skirstomos į motyvacijos turinio teoriją ir motyvacijos proceso teoriją.

Motyvacijos turinio teorijoje aptariama, kas gali būti laikoma tam tikro žmogaus elgesio priežastimi, todėl ši teorija pirmiausia nagrinėja žmogaus poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra. Vadovas, siekdamas motyvuotos pavaldinių elgsenos turi:

- Numatyti darbuotojo dėmesio vertus organizacijos tikslus (motyvavimo stiprumas);
- Naudoti paskatas (motyvus) tikslams siekti;
- Užtikrinti, kad tikslai būtų realūs (realizavimo galimybė) (Gražulis, 2015).

Proceso teorija apima asmens, dėl atsiradusių galimybių pakankamai patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaitą. Ši teorija nereikalauja paneigti poreikius, o paaiškina, kad darbuotojo elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą ir numanomas pasekmes. Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Adamonienė, Sudnickas, Raišienė (2015).

Motyvacijos teorijos yra skirstomos į dvi pagrindines grupes: turinio ir proceso teorijas. Pasak Mullins (2016), turinio teorijos nagrinėja, kas iš tiesų skatina žmones veikti, tuo tarpu proceso teorijos sutelkia dėmesį į patį motyvavimo mechanizmą. Turinio teorijos aiškina specifinius veiksnius, kurie sukelia darbuotojų motyvaciją, akcentuodamos poreikių pobūdį ir motyvavimo šaltinius. Proceso teorijos, savo ruožtu, tiria ryšius tarp įvairių kintamųjų, formuojančių motyvaciją, ir daugiausia dėmesio skiria asmens elgesiui bei motyvavimo procesui (Mullins, 2016). Motyvacijos teorijų klasifikacija pagal turinį ir procesą pateikta 1.5.2 lentelėje.

1.5.2 lentelė

Motyvacijos turinio ir proceso teorijos

Motyvacijos turinio teorijos		Motyvacijos proceso teorijos	
Maslow poreikių hierarchijos teorija	Pasiūlyta penkių lygių poreikių hierarchija: Pirminio lygio: fiziologiniai, saugumo. Antrinio lygio: socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai	V. Vroom lūkesčių teorija	Darbuotojo motyvacija priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikras elgesys atves prie norimo rezultato, ir to rezultato patrauklumo.
Herzberg dviejų veiksnų teorija	Išskyrė dvi veiksnų grupes: higienos (darbo sąlygos, atlygis), kurie gali sukelti nepasitenkinimą, ir motyvaciniai, kurie skatina dirbti geriau.	J. S. Adams teisingumo teorija	Grindžiama prielaida, kad žmonės vertina savo darbo pastangas ir atlygį, lygindami juos su kitų žmonių pastangomis ir atlygiu.
McClelland poreikių teorija	Išskyrė tris pagrindinius poreikius: pasiekimų, valdžios ir	Deci ir Ryan sąvės	Darbuotojai yra labiau motyvuoti, kai veikia pagal savo vidinius

	priklausomybės. Darbuotojai motyvuojami skirtingų poreikių intensyvumo, kurie formuoja jų elgesį darbo vietoje.	nustatymo teorija	poreikius ir vertybes, o ne dėl išorinių paskatų. Teorija išskiria tris pagrindinius poreikius: autonomiją, kompetenciją ir susijungimą.
Alderferio ERG teorija	Išskyrė trijų poreikių modelį: egzistavimo, ryšio ir augimo. Leidžiama poreikiu patenkinti lygiagrečiai ir negriežtai hierarchškai.		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Mullins (2016); Ruškienė (2021); Kozlovaitė (2023)

Žinomiausia darbuotojų motyvacijos teorija Maslow poreikių hierarchijos teorija, kuria teigiama, kad žmogus turi įgimtą norą siekti kuo geriau tenkinti savo poreikius, ir iškėlė hipotezę, kad žmonės skatina įvairūs poreikiai. Maslow teigia, kad pakankamai patenkinus pirmo lygio poreikius, būdinga kelti aukštesnius reikalavimus įvairioms socialinio pobūdžio garantijoms. Kai pakankamai patenkinami pirminiai poreikiai, vadovams patariama atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojai siekia turėti daugiau kolegų, jungtis į grupes, bendrauti su vadovais, bendradarbiauti su organizacijos partneriais bei klientais.

Anot Gražulio (2015), neretai diskutuojama ar įmanoma patikimai nustatyti, kurie iš motyvų tam tikru momentu yra vyraujantys ir kokį poveikį jie daro poreikių atsiradimui ir plėtrai. McClelland poreikių teorijoje aktualizuoti motyvai poveikį gali daryti nesąmoningai, pasireikšdami vien kaip simptomai, todėl ne visada žmogaus suvokiami. McClelland poreikių teorija įrodo, kad suvokti motyvai ir deklaruojamos asmens pastangos neparodo motyvo stiprumo. Tai praktinėje veikloje sukelia sunkumų siekiant išsiaiškinti, ar asmuo žino ir geba teisingai apibūdinti tikruosius savo veiklos motyvus.

Kalbant apie skirtingus veiksnius, kurie daro nevienodą įtaką darbuotojo motyvacijai, galima teigti, kad visi dalykai, kuriuos darbuotojas gauna arba su kuriais susiduria įstaigoje, didina arba mažina jų motyvaciją. Tačiau skirtingų veiksnių poveikis yra skirtingas. Herzberg išskirtų higieninių ir motyvuojančių darbo aplinkos veiksnių palyginimo lentelė pateikta 2 priede. Motyvuojantys veiksniai skirtingiems darbuotojams yra panašūs, tačiau nevienodi. Todėl nėra visiems žmonėms ir visose situacijose veiksmingų motyvavimo priemonių. Visada reikia orientuotis į veiksnius, motyvuojančius darbuotojus konkrečioje įstaigoje konkrečiu metu, ir būti pasiruošus, kad daliai įstaigos darbuotojų jie nebus veiksmingi (Ruškienė, 2021).

Veiksnių skirstymas į higieninius ir motyvuojančius yra sąlyginis, nes kiekvienas jų turi abiejų savybių. Higieniniai veiksniai užtikrina darbuotojų pasitenkinimą, tačiau stipriai nemotyvuoja. Esminis skirtumas tarp patenkinto ir motyvuoto darbuotojo atsiskleidžia per aktyvumą: motyvuotas darbuotojas siekia geresnių rezultatų, įsitraukia į pokyčius ir tobulinimąsi, o patenkintas – nors pozityviai nusiteikęs, linkęs apsiriboti pagrindinių funkcijų vykdymu. Nepaisant šio skirtumo, gali kilti klaidingų lūkesčių, kad geresnės darbo sąlygos ar didesnis atlygis užtikrins ilgalaikį motyvacijos augimą (Kozlovaitė, 2023).

Vroom teorija teigia, kad individualios žmogaus pastangos susijusios su darbo atlikimu ir pasitenkinimu bei atlygiu už veiklos rezultatus. Atlygis gali būti vidinis ir išorinis – asmeninis augimas ir tobulėjimas siejamas su vidiniu žmogaus pasitenkinimu, o materialinis darbo įvertinimas – su išoriniu. Šio modelio esmė ta, kad naudojant lūkesčių teisingumo kriterijus, darbuotojas už savo atliekamo darbo rezultatus turi gauti atlygį, kuris savaime suteikia pasitenkinimą (Gražulis ir kt., 2015).

Tuo tarpu Alderferio ERG teorija, kaip buvo pateikta lentelėje, išskiria tris pagrindines darbuotojų poreikių grupes: egzistencijos, ryšio ir augimo. Egzistencijos poreikiai apima pagrindinius fizinius ir materialinius poreikius, tokius kaip darbo užmokestis ir saugios darbo sąlygos. Ryšio poreikiai siejasi su tarpasmeniniais santykiais, bendravimu ir priklausymo jausmu organizacijoje. Augimo poreikiai susiję su asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu bei saviraiška. Skirtingai nei kitos teorijos, ERG leidžia šiuos poreikius tenkinti ne nuosekliai, o tuo pačiu metu. Jei vienas poreikis nėra patenkinamas, darbuotojas gali grįžti prie kito – žemesnio lygio – poreikių, tikėdamasis iš jų gauti pasitenkinimą. Taigi, skiriami tokie pagrindiniai ERG teorijos bruožai:

- *Lankstumas* – skirtingai nei Maslow teorijoje, ERG teorijoje poreikiai patenkinami negriežta tvarka, t. y. nebūtina iš pradžių patenkinti žemesnio lygio poreikių, kad atsirastų aukštesni.
- *Frustracijos-regresijos principas* – jei asmuo nepatenkina aukštesnio lygio poreikių, jis gali grįžti prie žemesnių, kad iš jų gautų pasitenkinimą. Pvz., jei darbuotojas negali augti ar realizuoti savęs, jis labiau susitelks į geresnes darbo sąlygas ar atlyginimą (Thangal, Yunos, Hamid, 2021).

ERG teorijos taikymas praktikoje leidžia vadovams lanksčiai vertinti darbuotojų motyvaciją, adaptuoti skirtingus vadovavimo stilius ir kurti aplinką, kuri skatintų ilgalaikį įsitraukimą bei efektyvumą. Empiriniai tyrimai taip pat rodo, kad efektyvus šių poreikių atpažinimas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų išlaikymui, lojalumui bei jų darbo rezultatams (Phonboon ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvaciją aiškinančios turinio ir proceso teorijos viena kitą papildo, suteikdamos visapusišką požiūrį į žmogaus elgesį darbe. Turinio teorijos (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer) paaiškina, kokie poreikiai ir veiksniai skatina žmones veikti. Jos pabrėžia, kad motyvaciją lemia ne tik materialinės sąlygos, bet ir socialiniai bei saviraiškos poreikiai. Tuo tarpu Proceso teorijos (Vroom, Adams, Deci ir Ryan) aiškina, kaip motyvacija formuojasi ir kaip darbuotojai vertina pastangų, rezultatų bei atlygio ryšį.

1.6. Organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorinės sąsajos

Organizacijos kultūra veikia kaip nematomas integruojantis veiksnys, vienijantis darbuotojus ir formuojantis bendrą požiūrį į darbą; vertybėmis, pagarba, augimu ir įsitraukimu grįsta kultūra skatina vidinę motyvaciją, tuo tarpu neigiama ar nesuderinta kultūra lemia darbuotojų abejingumą, įtampą bei didesnę kaitą. Tai vienas esminių veiksnių, lemiančių darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į veiklą. Ji apibrėžiama kaip bendra vertybių, normų, įsitikinimų ir elgesio modelių

sistema, kuri reguliuoja darbuotojų tarpusavio santykius bei darbo procesus (Schein, 2010). Taigi, kultūra ne tik nustato organizacijos veiklos kryptį, bet ir formuoja motyvacinę aplinką, darančią tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, lojalumui bei produktyvumui. Gražulio (2015) išskirtos organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija pateiktos 3 priede.

Grublienės, Urbonaitės (2014) teigimu, organizacinės kultūros ir motyvacijos pagrindas yra organizacijos bei darbuotojų vertybių darna ar sąsaja. Darbuotojai turi priimti organizacinės kultūros išorinius elementus: mitus, herojus, ceremonijas, ritualus ir t. t. Vienijami organizacijos elementų, darbuotojai tampa artimesni, jaučiasi neatsiejama organizacijos dalimi, labiau stengiasi dėl savo darbo. Taip po truputį formuojasi jų įsitikinimai, požiūris, kurie vėliau tampa vertybėmis. Suformuotos naujos vertybės keičia darbuotojų elgseną, įsitikinimus, mąstymą, formuoja stiprią organizacinę kultūrą.

Analizuojant organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorines sąsajas (4 priedas), svarbu identifikuoti abiejų reiškinių pagrindines sudedamąsias dalis, nes jų tarpusavio ryšių nustatymas sudaro prielaidas konstruoti tyrimo instrumentą, leidžiantį išsamiai įvertinti, kaip organizacijos kultūros elementai veikia darbuotojų motyvaciją. Žemiau esanti 1.6.1 lentelė sudaryta remiantis Maslow sukurtą Poreikių hierarchijos teorija (1954), Herzberg (1959), bei kultūrinių dimensijų modeliu (Hofstede, Minkov (2010), kurie išsamiau buvo aptarti ankstesniame skyriuje.

1.6.1 lentelė

Motyvacijos reiškinio blokai ir jų sudedamosios dalys

Motyvacijos blokas	Sudedamosios dalys	Trumpas apibūdinimas
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Fiziologiniai poreikiai; saugumo jausmas; finansinis stabilumas; egzistenciniai poreikiai; atlygis už darbą	Apima bazinius žmogaus poreikius, susijusius su fizine ir psichologine gerove, užtikrinančius darbo stabilumą ir saugumą.
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Priklausymas grupei; pagarba ir pripažinimas; teisingumo jausmas; tarpusavio santykiai; valdžios ir laimėjimų poreikis	Siejasi su socialine integracija organizacijoje, bendradarbiavimu, pasiekimų siekimu ir savivertės stiprinimu.
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Savirealizacija; profesinis augimas; tikslų siekimas; išitraukimas į įdomų darbą; kūrybiškumas ir rizikos priėmimas	Atspindi individo siekį tobulėti, realizuoti savo potencialą ir patirti prasmę atliekant darbą.
Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	Organizacijos politika; atlygio teisingumas; atsakomybės didinimas; darbo sąlygos; vadovavimo stilius; organizacijos kultūra	Akcentuoja išorinės darbo aplinkos ir organizacijos struktūros poveikį darbuotojų motyvacijai bei elgsenai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Robbins, Judge (2017)

Lentelė apibendrina pagrindinius darbuotojų motyvacijos blokų aspektus, nurodydama jų sudedamąsias dalis ir poveikį elgsenai. Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai apima bazinius fizinius ir psichologinius poreikius, užtikrinančius darbo stabilumą. Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai susiję su tarpusavio santykiais, grupės priklausymu ir savivertės stiprinimu. Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai atspindi individo siekį tobulėti, realizuoti potencialą ir rasti prasmę darbe. Organizaciniai ir aplinkos veiksniai pabrėžia išorinės darbo aplinkos ir organizacijos struktūros įtaką darbuotojų motyvacijai bei elgsenai.

Taigi, toliau ieškant sąsajų tarp motyvacijos ir organizacijos kultūros elementų taip pat svarbu išskirti ir organizacijos reiškinių blokus pateikiant jų sudedamąsias dalis bei apibūdinimus. Organizacijos kultūros reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys pateiktos 1.6.2 lentelėje.

1.6.2 lentelė

Organizacijos kultūros reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys

Kultūros blokas	Sudedamosios dalys	Trumpas apibūdinimas
Materialioji aplinka	Darbo erdvės, įranga, simboliai	Apima fizinę organizacijos aplinką ir matomus simbolius, kurie atspindi vertybes ir organizacijos identitetą.
Žmogiškieji aspektai	Darbuotojų elgsena; mąstymo įpročiai; grupės normos ir standartai; organizacijos klimatas; darbuotojų nuomonė; požiūris į procesus, inovacijas ir klientus; kalba; kultūrinis ryšių tinklas	Atskleidžia darbuotojų elgesį, socialinius ryšius, grupių normas ir bendravimo ypatumus, formuojančius kasdienę organizacijos praktiką.
Vertybės ir tikslai	Organizacijos filosofija ir politika; formali filosofija bei ideologija; įmonės tikslai; elgsenos reglamentai; vertybių ir normų sistema; dominuojančios vertybės, nuostatos; vizija ir misija	Nurodo organizacijos pagrindinius tikslus, principus, vertybes ir filosofiją, kurie formuoja strateginius sprendimus ir darbuotojų elgseną.
Lyderystė ir vadovavimas	Lyderiai; vadovavimo stilius	Apibūdina vadovų elgesį, vadovavimo stilių ir jų poveikį darbuotojų motyvacijai bei organizacijos kultūrai.
Tradicijos ir pasakojimai	Pasakojimai; mitai; ritualai; ceremonijos	Atskleidžia organizacijos istoriją, tradicijas ir simbolinius elementus, kurie stiprina bendrą kultūros tapatybę.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Robbins, Judge (2017)

Kaip matyti organizacijos kultūros reiškinių blokų ir jų sudedamųjų dalių lentelė apibendrina pagrindinius organizacijos kultūros komponentus, darančius įtaką darbuotojų elgsenai ir motyvacijai. Ji apima materialiąją aplinką, žmogiškuosius aspektus, vertybes ir tikslus, lyderystę bei tradicijas ir pasakojimus, kurie formuoja kasdienę organizacijos praktiką ir kultūros tapatybę. Struktūra remiasi klasikine organizacijos kultūros literatūra (Hofstede, Minkov, 2010; Schein, 2010; Robbins, Judge, 2017) ir sudaro tvirtą teorinį pagrindą tyrimui.

Sekančiu etapu siekiant parengti metodiką tyrimui bus nagrinėjama teorinė sąsaja tarp organizacijos kultūros komponentų ir darbuotojų motyvacijos blokų, siekiant parodyti, kaip materialioji aplinka, žmogiškieji aspektai, vertybės ir tikslai, lyderystė bei tradicijos įtakoja darbuotojų bazinius poreikius, socialinę integraciją, saviraišką bei profesinį augimą ir kaip šie elementai sąveikauja su organizacijos politika bei darbo aplinka, formuodami motyvacijos struktūrą. Taigi 1.6.3 lentelėje pateikiama kultūros ir motyvacijos blokų sąsajos ir apibūdinimai.

1.6.3 lentelė

Materialios aplinkos ir darbuotojų motyvacijos blokų matrica

Kultūros blokas	Motyvacijos blokas	Matricos elementas	Apibūdinimas	Galima sąsaja
------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------	----------------------

Materialioji aplinka	Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	K1–M1	Šiame elemente nagrinėjamas ryšys tarp organizacijos fizinės aplinkos, darbo erdvės ir materialių simbolių bei darbuotojų bazinių fiziologinių ir saugumo poreikių, kurie užtikrina darbo stabilumą ir saugumą.	Viena stipriausių visoje matricoje
	Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	K1–M2	Apima sąsają tarp fizinės aplinkos ir socialinių ryšių, grupės priklausymo, pripažinimo, tarpusavio santykių bei darbuotojų savivertės stiprinimo.	Vidutinio stiprumo, aiškiai pastebima ir netiesiogiai svarbi
	Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	K1–M3	Nagrinėjama, kaip fizinė aplinka ir materialūs simboliai gali skatinti arba riboti darbuotojų kūrybiškumą, profesinį augimą, tikslų siekimą ir savirealizaciją.	Silpna vidutinė, tačiau reikšminga tam tikruose kontekstuose
	Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	K1–M4	Aptariama, kaip fizinė aplinka sąveikauja su organizacijos politika, atlygio sistema, darbo sąlygomis ir struktūra, įtakojančia darbuotojų motyvaciją.	Stipri, susijusi su organizacijos politikos, darbo sąlygų ir struktūros įgyvendinimu

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Cameron, Quinn (2011); Schein (2010); Grublienė, Urbonaitė (2014)

Kaip jau buvo aptarta, Schein (2010) išskirtas organizacijos kultūros blokas „Materialioji aplinka“ tiesiogiai tenkina pagrindinius darbuotojų išlikimo ir saugumo poreikius, kuriuos išskiria Maslow Poreikių hierarchijos teorija (Robbins, Judge, 2017). Sujungiant šiuos du blokus galima ieškoti sąsajos tarp (K1–M1). Tokia materialioji aplinka kaip įranga, technologijos, darbo priemonės ar patalpos, kuriose dirbama, tampa simboliais, rodančiais organizacijos rūpestį darbuotojų gerove. Kai šie poreikiai patenkinami, darbuotojai jaučiasi stabiliai ir gali siekti aukštesnių motyvacijos lygių. Autoriai dažnai nurodo stiprumą pagal poveikio intensyvumą, t. y. kiek tam tikras kultūros blokas tiesiogiai prisideda prie poreikių patenkinimo, todėl ši sąsaja laikoma viena stipriausių organizacijos kultūros ir motyvacijos matricoje.

Fizinė aplinka gali skatinti arba riboti socialinę sąveiką (Robbins, Judge, 2017). Materialūs simboliai stiprina tapatybę ir priklausymo organizacijai jausmą Schein (2010). Taigi, aplinka daro įtaką socialiniams ryšiams ir pripažinimui, tačiau netiesiogiai — per vadovavimą, kultūrą ir normas. Todėl (K1–M2) sąsajos stiprumas vertinamas kaip vidutinis. Kai darbuotojai jaučia pripažinimą ir priklausymą grupei, didėja jų įsitraukimas ir motyvacija siekti geresnių rezultatų. Fizinė darbo aplinka tokia kaip aplinkos estetika, šviesa, patogumas, technologiniai išteklių gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą, idėjų generavimą ir saviraišką (Oldham, Hackman, 2010), o materialūs simboliai – įkvėpti siekti tobulėjimo (Schein, 2010). Tačiau ši sąsaja (K1–M3) nėra universali: galima sakyti, kad kūrybiškumą dažniau lemia lyderystė, vertybės ar motyvacinės sistemos, o ne tik minėta aplinka. Todėl fizinė aplinka veikia tik kaip papildantis, bet ne pagrindinis darbuotojų motyvacijos veiksnys. Kai darbuotojai gali save realizuoti, didėja jų pasitenkinimas ir įsitraukimas, stiprėja asmeninė bei organizacijos nauda. Tuo tarpu sąsaja (K1–M4) yra stipri, nes fizinė aplinka tiesiogiai susijusi su organizacijos politikos, darbo sąlygų ir struktūros įgyvendinimu, daranti aiškią įtaką darbuotojų motyvacijai (Schein, 2010). Darbo aplinkos kokybė

– patogumas, higiena, priemonių prieinamumas – tiesiogiai lemia darbo efektyvumą ir pasitenkinimą darbu (Robbins, Judge, 2017).

Fizinė struktūra – atviros erdvės, kabinetai, poilsio zonos – daro įtaką komunikacijai, bendradarbiavimui ir vadovavimui. Tinkama aplinka stiprina įvaizdį, darbuotojų pasididžiavimą ir motyvaciją likti organizacijoje. Fizinės sąlygos, komfortas ir organizacijos požūris į darbuotojus sudaro motyvacijos pagrindą. Gerai suplanuota aplinka, atitinkanti taisykles ir atlygio sistemą, didina įsitraukimą ir produktyvumą (Cameron, Quinn, 2011).

Sekančioje 1.6.4 lentelėje pateikiamas kitas organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajų blokas tai žmogiškųjų aspektų ir darbuotojų motyvacijos blokų matrica.

1.6.4 lentelė

Žmogiškųjų aspektų ir darbuotojų motyvacijos blokų matrica

Kultūros blokas	Motyvacijos blokas	Matricos elementas	Apibūdinimas	Galima sąsaja
Žmogiškieji aspektai	Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	K2–M1	Ryšys tarp darbuotojų elgesio, mąstymo įpročių, grupių normų ir darbuotojų bazinių fiziologinių bei saugumo poreikių, užtikrinančių stabilumą darbe.	Vidutinio stiprumo, tačiau kai kuriose organizacijose gali būti ir stipresnė
	Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	K2–M2	Nagrinėjamas sąryšis tarp žmogiškųjų aspektų, grupių normų, socialinių ryšių, bendradarbiavimo ir darbuotojų priklausymo grupei bei pripažinimo poreikių.	Labai stipri ir tiesiogiai atspindi bendravimo kultūrą ir grupės normas
	Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	K2–M3	Aptariama, kaip darbuotojų elgesys, požūris į inovacijas, procesus ir klientus, grupių normos bei kultūrinis ryšių tinklas skatina ar riboja darbuotojų kūrybiškumą ir profesinį augimą.	Vidutinio stiprumo
	Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	K2–M4	Analizuojama, kaip žmogiškieji aspektai, įskaitant elgesį, klimato suvokimą ir nuomones, sąveikauja su organizacijos politika, atlygio sistema, vadovavimo stiliumi ir darbo sąlygomis.	Vidutinė

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Grublienė, Urbonaitė, (2014)

Shein (2010) išskirtas organizacijos kultūros blokas „Žmogiškieji aspektai“, taip pat sąveikauja su atitinkamais darbuotojų motyvacijos aspektais. Shein (2010) teigimu pateikta sąsaja (K2–M1) yra vidutinio stiprumo, nes poveikis yra, bet jis ne visuomet pasireiškia tiesiogiai. Kai kuriose organizacijose ši sąsaja gali būti ir stipresnė, jeigu elgesio normos organizacijoje siejamos su saugumu ir stabilumu.

Aiškios taisyklės, darbuotojų elgesys, susitarimai ir kolektyvinė atsakomybė, mąstymo įpročiai bei tarpusavio santykiai ne tik užtikrina stabilumą ir pasitikėjimą darbo aplinka, bet ir formuoja psichologinį saugumą. Ši sąsaja labiau susijusi su emociniu nei fiziniu saugumu, todėl elgesio normos gali tiek stiprinti, tiek silpninti šį motyvacijos lygmenį.

Tuo tarpu ryšys tarp matricos blokų (K2–M2) yra labai stiprus, nes žmogiškieji aspektai atspindi bendravimo kultūrą, grupės normas ir socialinių ryšių kokybę – pagrindinius socialinių ir pripažinimo poreikių šaltinius. Jie apima elgesį, komunikaciją, tarpusavio santykius, neformalias grupes ir bendravimo stilių. Šie veiksniai lemia, kaip darbuotojai jaučiasi priimti, vertinami ir kiek tapatinasi su organizacija (Grublienė, Urbonaitė, 2014).

Pasitikėjimo, pagarbos ir bendradarbiavimo normos stiprina socialinę motyvaciją, o konkurencija ar izoliacija ją silpnina. Todėl žmogiškieji aspektai yra esminis socialinių santykių ir pripažinimo motyvacijos pagrindas.

Vertinant matricos bloką (K2–M3) galima teigti, kad darbuotojų elgesys, požiūris į inovacijas, grupių normos – gali tiek skatinti, tiek riboti kūrybiškumą ir profesinį augimą. Schein, E.H., (2010) teigimu, atvirumo, bendradarbiavimo ir žinių dalijimosi kultūra padeda darbuotojams savirealizuoti, o griežtos ar konservatyvios normos slopina saviraišką ir inovatyvumą (Oldham, Hackman, 2010). Ši sąsaja reikšminga, bet ne tokia stipri kaip su socialiniais poreikiais (M2).

Žmogiškieji aspektai palaiko aukštesnio lygio motyvaciją, o jų poveikis priklauso nuo kultūros atvirumo ir bendradarbiavimo lygio. Tinkamai suformuota kultūra skatina kūrybiškumą, mokymąsi ir profesinį tobulėjimą (Schein, 2010).

Sąsaja (K2–M4) rodo, kad darbuotojų elgesys ir klimato suvokimas gali keisti organizacijos politikos, atlygio sistemos ir vadovavimo poveikį motyvacijai. Jei darbuotojai jaučiasi įsitraukę ir jų nuomonė vertinama, didėja ir jų motyvacija, pasitenkinimas bei įsitraukimas į organizacijos veiklą ir rezultatų siekimą. Tačiau ši įtaka nėra tiesioginė – ji veikia per suvokimą ir interpretaciją, todėl laikoma vidutinio stiprumo.

Darbuotojų elgesys ir požiūris lemia, kaip jie priima taisykles, atlygio sistemą ir vadovavimą, o organizacija, atsižvelgdama į šiuos veiksnius, gali stiprinti motyvaciją ir lojalumą. Taigi, žmogiškieji aspektai (K2) sąveikauja su veiksniais (M4), skatindami motyvaciją per darbo klimata, elgesio normas ir grįžtamąjį ryšį (Cameron, Quinn, 2011).

Sekančioje 1.6.5 lentelėje pateikiamas kitas organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajų blokas tai vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.

1.6.5 lentelė

Vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica

Kultūros blokas	Motyvacijos blokas	Matricos elementas	Apibūdinimas	Galima sąsaja
Vertybės ir tikslai	Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	K3–M1	Ryšys tarp organizacijos vertybių, filosofijos, misijos, tikslų ir darbuotojų bazinių poreikių, kurie užtikrina saugumą ir stabilumą.	Labai stipri
	Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	K3–M2	Aptariama, kaip organizacijos vertybės, normos, vizija ir misija veikia darbuotojų priklausomybę grupei, tarpusavio santykius bei pripažinimo poreikį.	Stipri vidutinė
	Saviraiškos ir asmeninio	K3–M3	Analizuojama, kaip vertybės ir tikslai skatina darbuotojų siekį tobulėti, savirealizuoti, kūrybiškai	Vidutinė

	tobulėjimo poreikiai		dirbti ir siekti profesinio augimo.	stipri
	Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	K3–M4	Nagrinėjama vertybių ir tikslų sąsaja su organizacijos politika, atlygio sistema, atsakomybe ir darbo aplinka, kurie veikia motyvaciją.	Vidutinė

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Grublienė, Urbonaitė (2014)

Maslow sukurta Poreikių hierarchija leidžia nustatyti, kurie motyvacijos blokai atitinka bazinius, socialinius ar savirealizacijos poreikius, o tai padeda įvertinti sąsajos stiprumą. Robbins, Judge (2017) teigimu, sąsajos stiprumas nustatomas pagal poveikio intensyvumą: ar vertybės tiesiogiai patenkina poreikius (stipri), ar veikia per kitus mechanizmus (vidutinė).

Ryšys tarp išlikimo ir saugumo poreikių bei organizacijos vertybių ir tikslų (K3–M1) yra stiprus, nes aiškiai apibrėžtos vertybės, filosofija ir tikslai suteikia darbuotojams stabilumo ir pasitikėjimo jausmą (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Žinodami organizacijos kryptį, darbuotojai gali planuoti veiklą ir jaustis saugiai, suprasdami lūkesčius. Schein (2010) teigimu, vertybių ir tikslų nuoseklumas tenkina bazinius poreikius, didina įsitraukimą ir motyvaciją. Aiški misija ir kryptis mažina neapibrėžtumą bei stresą, stiprindamos saugumo jausmą darbe.

Vertybės ir tikslai formuoja socialinę priklausomybę ir pripažinimą, todėl sąsaja (K3–M2) yra reikšminga, nors priklauso nuo grupių normų ir kultūros konteksto (Oldham, Hackman, 2010). Aiškos vertybės ir misija skatina bendradarbiavimą, priklausomybės jausmą ir tarpusavio pagarbą, didindamos darbuotojų savivertę ir motyvaciją. Nors sąsaja mažiau tiesioginė nei su baziniais poreikiais (M1), vertybės ir tikslai (K3) stiprina socialinius poreikius (M2), formuodami aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi.

Sąsaja (K3–M3) nėra visiškai tiesioginė, nes darbuotojų savirealizacija priklauso ir nuo jų gebėjimų, išteklių bei organizacinės paramos. Vertybės ir tikslai, skatinantys, mokymąsi ir ambicijas, motyvuoja darbuotojų kūrybiškumą, savirealizaciją ir profesinį augimą. Aiškūs ir ambicingi tikslai leidžia darbuotojams matyti savo indėlį į organizacijos sėkmę, skatindami iniciatyvą, dalyvavimą projektuose ir asmeninį tobulėjimą (Robbins, Judge, 2017; Schein, 2010). Tuo tarpu Robbins, Judge (2017) teigimu (K3–M4) vertybės padeda darbuotojams suprasti taisykles, atsakomybės ribas ir elgesio normas, formuodamos motyvacijos pagrindą, organizacijos tikslai suteikia kontekstą darbuotojų indėlio vertinimui.

Akivaizdu, kad atlygio sistema ir darbo aplinka skatina motyvaciją bei produktyvumą, tačiau šis poveikis atlygio sistemai ir aplinkai labiau netiesioginis, priklausantis nuo vertybių įgyvendinimo per politiką ir procedūras. Kitaip tariant, vertybės ir tikslai (K3) sąveikauja su organizaciniais ir aplinkos veiksniais (M4), stiprindami motyvaciją per aiškią politiką, atlygio sistemą, atsakomybės pasiskirstymą ir darbo aplinkos kokybę (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Sekančioje 1.6.6 lentelėje pateikiama lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.

1.6.6 lentelė

Lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica

Kultūros blokas	Motyvacijos blokas	Matricos elementas	Apibūdinimas	Galima sąsaja
Lyderystė ir vadovavimas	Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	K4–M1	Ryšys tarp vadovų elgesio, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų bazinių fiziologinių bei saugumo poreikių.	Stipri
	Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	K4–M2	Nagrinėjama, kaip vadovų elgesys, stilius ir lyderystė skatina socialinę integraciją, pripažinimą ir bendradarbiavimą.	Labai stipri
	Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	K4–M3	Aptariama, kaip lyderystė ir vadovavimo stilius veikia darbuotojų kūrybiškumą, savirealizaciją ir profesinį augimą.	Vidutinė stipri
	Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	K4–M4	Analizuojama vadovų įtaka organizacijos struktūrai, darbo sąlygoms, atsakomybei ir darbo aplinkos elementams, formuojantiems motyvaciją.	Stipri

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Grublienė, Urbonaitė (2014)

Robbins, Judge, (2017) teigimu, vadovų elgesys ir stilius tiesiogiai įtakoja darbuotojų saugumo jausmą, stabilumą ir pasitikėjimą organizacija. Sąsaja (K4–M1) rodo, kad vadovai, užtikrinantys darbo sąlygas, saugumą ir paramą, tiesiogiai patenkina bazinius poreikius, todėl ji yra labai reikšminga. Kai baziniai poreikiai patenkinami per tinkamą vadovavimą, darbuotojai gali labiau susitelkti į aukštesnius poreikius, tokius kaip pripažinimas ar savirealizacija.

Sąsaja (K4–M2) laikoma stipria–labai stipria, nors socialinius ryšius gali riboti darbo krūvis ar fizinė aplinka. Vadovų elgesys ir stilius formuoja socialinę aplinką, skatina komandinį darbą, pripažinimą, bendradarbiavimą ir darbuotojų integraciją (Robbins, Judge, 2017). Palaikantys ir įtraukiantys vadovai didina savivertę ir motyvaciją, suteikdami grįžtamąjį ryšį. Taigi, lyderystė ir vadovavimas (K4) stiprina socialinius poreikius (M2), nes formuoja aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pripažinti, integruoti ir palaikomi (Grublienė, Urbonaitė, 2014). O kalbant apie (K4–M3) galima teigti, kad Lyderystė ir vadovavimo stilius gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą, savirealizaciją ir profesinį augimą, ypač kai vadovai palaiko iniciatyvą, suteikia laisvę ir grįžtamąjį ryšį (Schein, 2010). Poveikis priklauso nuo organizacinės struktūros, karjeros galimybių ir mokymosi kultūros, todėl sąsaja ne tokia tiesioginė kaip su socialiniais poreikiais, bet vis tiek reikšminga. Lyderystė ir vadovavimas (K4) stiprina aukštesnio lygio motyvacijos poreikius (M3), skatindama kūrybiškumą, savirealizaciją ir profesinį augimą.

Yukl (2013) teigimu, vadovavimo teorijos: vadovai formuoja darbo sąlygas, organizacinę struktūrą ir kultūrą, todėl jų įtaka organizaciniams ir aplinkos veiksniams (K4–M4) yra stipri. Vadovai gali užtikrinti aiškią struktūrą, tinkamas sąlygas, teisingą atlygio sistemą ir paskatas, stiprinančias motyvaciją. Lyderystė ir vadovavimas (K4) sąveikauja su organizacijos ir aplinkos

veiksniais (M4), didindami darbuotojų motyvaciją per aiškią politiką, atlygio sistemą, atsakomybės pasiskirstymą ir darbo aplinką (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Sekančioje 1.6.7 lentelėje pateikiama tradicijų ir pasakojimų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica.

1.6.7 lentelė

Tradicijos ir pasakojimų bei darbuotojų motyvacijos blokų matrica

Kultūros blokas	Motyvacijos blokas	Matricos elementas	Apibūdinimas	Galima sąsaja
Tradicijos ir pasakojimai	Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	K5–M1	Ryšys tarp organizacijos istorijos, ritualų, mitų ir darbuotojų bazinių poreikių saugumui ir stabilumui.	Vidutinė stipri
	Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	K5–M2	Nagrinėjamas sąryšis tarp tradicijų, pasakojimų, ritualų ir socialinės integracijos, priklausymo grupei bei pripažinimo poreikių.	Stipri
	Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	K5–M3	Aptariama, kaip organizacijos istorija, mitai ir ritualai veikia darbuotojų savirealizaciją, kūrybiškumą ir profesinį augimą.	Vidutinė
	Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	K5–M4	Ryšys tarp organizacijos ceremonijų, ritualų ir struktūros, politikos bei darbo aplinkos veiksnių, įtakančių motyvaciją.	Silpna

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstede, Minkov (2010); Schein (2010); Grublienė, Urbonaitė (2014)

Cameron, Quinn (2011) teigimu, sąsaja (K5–M1) vertinama kaip vidutinė–stipri, nes tradicijos, pasakojimai ir ritualai suteikia darbuotojams stabilumo, saugumo jausmą bei padeda suprasti organizacijos tapatybę ir taisykles. Nors poveikis baziniams poreikiams nėra toks tiesioginis kaip materialiai aplinkai ar vadovavimui, tačiau ritualai, priklausymas grupei ir pripažinimas itin stiprina pasitikėjimą darbo aplinka.

Kadangi poveikis socialiniams poreikiams yra aiškus ir tiesioginis, ryšys tarp (K5–M2) vertinamas kaip stiprus, nes tradicijos ir ritualai tiesiogiai skatina socialinę integraciją, priklausomybės jausmą ir pripažinimą (Schein, 2010). Bendri ritualai formuoja grupės identitetą, skatina bendradarbiavimą ir stiprina darbuotojų savivertę. Tradicijos neabejotinai formuoja organizacijos vertybes ir normatyvus, kurie veikia darbuotojų elgesį.

Organizacijos istorija ir turimi ritualai gali skatinti kūrybiškumą, savirealizaciją ir profesinį augimą, tačiau poveikis aukštesnio lygio motyvacijos poreikiams (K5–M3) nėra toks tiesioginis kaip lyderystės ar materialios aplinkos įtaka, todėl sąsaja vertinama kaip vidutinė. Pasakojimai apie sėkmingus projektus gali būti susieti su atlygio sistemomis, skatinant motyvaciją ir atsakomybės jausmą. Tradicijos ir pasakojimai (K5) taip pat sąveikauja su organizaciniais ir aplinkos veiksniais (M4), stiprindami motyvaciją per aiškią politiką, atlygio sistemą, atsakomybės pasiskirstymą ir darbo aplinkos kokybę. Tačiau tiesioginis poveikis struktūriniams veiksniams yra ribotas, todėl sąsaja (K5–M4) vertinama kaip silpna.

Iš organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos elementų sąsajos analizės matyti, kad pateikta metodologiškai nuosekli ir išsami informacija gali tapti empirinio tyrimo instrumentu. Aiškus ryšių matricos formatas leidžia vizualiai įvertinti, kaip kiekvienas kultūros elementas veikia skirtingus motyvacijos aspektus. Analizė struktūruota pagal penkis kultūros blokus (K1–K5) ir keturis motyvacijos tipus (M1–M4), o kiekviena sąsaja (pvz., K1–M1) aiškiai apibūdina, kaip konkreti kultūros dimensija įtakoja darbuotojų poreikius. Sukurta matrica padės identifikuoti galimas motyvacijos problemas ir planuoti strategijas motyvacijai gerinti, remiantis konkrečiais kultūros elementais, pvz., materialia aplinka, vertybėmis ar vadovavimo stiliumi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra turi tiesioginį poveikį organizacijos darbuotojų elgesiui, darbo moralei ir motyvacijai. Tą patvirtina ir Geelmaale, (2019), Gražulis ir kt., (2015) pabrėždami, kad kultūros ir motyvacijos sąsajos glaudžiai susijusios su darbuotojų vertybių bei organizacijos vertybių atitikimu. Tai pasitvirtino ir analizuojant organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajas, matyti, kad bazinius poreikius labiausiai tenkina materialioji aplinka ir vadovų elgesys, socialinius – žmogiškieji aspektai, vertybės ir lyderystė, o aukštesnio lygio motyvaciją – kūrybiškumą ir savirealizaciją – stipriausiai palaiko lyderystė, vertybės ir žmogiškieji aspektai (Grublienė, Urbonaitė, 2014). Tradicijos ir pasakojimai šiuo atžvilgiu turi ribotą poveikį. Taigi tinkamai formuojama organizacijos kultūra kompleksiskai veikia darbuotojų motyvaciją, nuo saugumo ir stabilumo iki kūrybiškumo ir savirealizacijos.

2. Organizacijos kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo tikslas. Organizacijos kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai nagrinėjimas yra itin svarbus, nes kultūra lemia ne tik darbuotojų elgesio normas ir tarpusavio santykius, bet ir jų požiūrį į darbą, įsitraukimą bei pasitenkinimą veikla. Organizacijos kultūra formuoja bendrą vertybinį pagrindą, kuris nulemia, kaip darbuotojai suvokia savo vaidmenį, atsakomybę ir darbo prasmę. Tyrimai rodo, kad stipri, vertybėmis grįsta kultūra gali tapti pagrindiniu darbuotojų motyvacijos šaltiniu, didinančiu lojalumą, kūrybiškumą ir iniciatyvumą (Grublienė, Urbonaitė, 2014).

Tačiau organizacijos kultūros keitimas yra sudėtingas ir lėtas procesas, nes jis susijęs su giluminėmis vertybėmis, įsitikinimais ir elgesio modeliais, kurie ilgai tampa organizacijos tapatybės dalimi. Dėl šios priežasties praktikoje dažniau kalbama ne apie pačios kultūros transformavimą, o apie darbuotojų prisitaikymą prie esamos ar siekiamos organizacijos kultūros. Tokiu atveju svarbu suprasti, kaip darbuotojai vertina organizacijoje vyraujančias vertybes, ar jos dera su jų asmeniniais lūkesčiais ir motyvaciniais poreikiais (Zakarevičius, 2004).

Gražulio ir kt. (2015) teigimu, tyrinėjant organizacijos kultūros poveikį motyvacijai galima atskleisti, kokie kultūros elementai skatina, o kurie – slopina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Šios išvalgos leidžia vadovams tikslingiau formuoti vidinę politiką, stiprinti

vertybinį organizacijos pagrindą ir kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, motyvuoti ir siekia bendrų tikslų.

Išanalizavus organizacijos kultūros teorinius aspektus, empiriškai ištirti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai, siekiant nustatyti, kokie organizacijos kultūros elementai, vertybės, normos bei vadovavimo stiliai daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir darbo rezultatams (Balčiūnienė, 2011). Tyrimu siekiama atskleisti, kaip organizacijos kultūra formuoja darbuotojų požiūrį į darbą, jų įsitraukimą, pasitenkinimą bei lojalumą organizacijai, taip pat įvertinti, kokie kultūros bruožai skatina vidinę ir išorinę motyvaciją. Atliekant analizę bus siekiama nustatyti sąsajas tarp organizacijos kultūros stiprumo, jos tipų ir darbuotojų motyvavimo veiksmų, taip prisidedant prie efektyvesnės organizacijos kultūros formavimo ir motyvavimo strategijų kūrimo.

Teorinis tyrimo pagrindas remiasi įvairių autorių įžvalgomis apie organizacijos kultūros vaidmenį formuojant darbuotojų motyvaciją. Šio tyrimo teoriniu pagrindu laikoma nuostata, kad organizacijos kultūra – tai pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir produktyvumą, o jos formavimas yra strateginis valdymo procesas, tiesiogiai veikiantis motyvavimo sistemų efektyvumą ir organizacijos sėkmę.

Tyrimas remiasi organizacijos kultūros, kaip socialinio reiškinio, teoriniais aspektais, apibrėžiančiais jos įtaką darbuotojų elgsenai ir motyvacijai. Pasak Schein (2010) bei Cameron ir Quinn (2011), organizacijos kultūra – tai vertybių, normų ir elgesio modelių sistema, formuojanti darbuotojų požiūrį į darbą ir siekį veikti bendram tikslui. Alvesson (2016) pabrėžia, kad kultūra yra esminė organizacijos tapatybės dalis, lemianti darbuotojų įsitraukimą ir darbo prasmės suvokimą.

Mokslininkai (Handy, 2007; Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015; Balčiūnienė, 2011; Naujanienė ir kt., 2016) pažymi, kad vertybėmis grįsta kultūra didina darbuotojų pasitenkinimą, lojalumą ir motyvaciją, o pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįsta aplinka stiprina vidinę motyvaciją. Vadovavimo stilius taip pat yra reikšmingas kultūros ir motyvacijos ryšiui – lyderystė, paremta pasitikėjimu ir įgalinimu, kuria palankias sąlygas darbuotojų įsitraukimui bei pripažinimui (Bolman ir Deal, 2017; Vaitkevičius, 2016; Gražulis ir kt., 2015; Korsakienė, Grybaitė ir Šimelytė, 2017). Motyvacija literatūroje apibrėžiama kaip daugiapakopis reiškinys, kurį lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai: poreikių tenkinimas, pripažinimas, tobulėjimo galimybės ir priklausymo jausmas (Deckers, 2018; Phonboon, Chansonthi ir Putthinun, 2021). Ruškienė (2021) akcentuoja, kad skirtingų kartų motyvaciją lemia skirtingi vertybiniai prioritetai, todėl kultūra turi būti lanksti ir įtraukianti.

Hofstede ir Minkov (2011) kultūrinių dimensijų teorija atskleidžia, kad tokie kultūros bruožai kaip individualizmas, kolektyvizmas ar galios distancija daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai ir santykiams su vadovybe (Gilytė ir Pivorienė, 2024). Empiriniai tyrimai (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2022; Staniulienė ir Dilienė, 2014) patvirtina, kad aiški ir vertybėmis grįsta kultūra stiprina motyvaciją, o prieštaringa – ją silpnina. Inovatyvi, besimokanti kultūra skatina kūrybiškumą ir įsitraukimą (Wynen, Verhoest ir Ongaro, 2015; Janiūnaitė, Petraitė ir Jucevičius, 2014). Viešajame sektoriuje kultūros reikšmę darbuotojų motyvacijai pabrėžia Chlivickas ir

Melnikas (2016), Dziedzic (2024) bei Burkšienė ir kt. (2017), teigdami, kad etiškumu ir atsakomybe grįžta kultūra skatina pasitenkinimą darbu bei profesinį išsipareigojimą.

Tyrimo eiga. Tyrimas pradėtas nuo pasirengimo etapo. Pirmiausia atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant apibrėžti organizacijos kultūros sampratą, jos elementus, poveikį darbuotojų motyvacijai ir darbo našumui. Literatūros analizė padėjo suformuluoti tyrimo problemą, tikslą, uždavinius bei hipotezes.

Antrajame etape buvo parengtas empirinio tyrimo instrumentas – anketinis klausimynas, sudarytas remiantis moksliniais šaltiniais, Lietuvos Respublikos teisės aktais bei organizacijų vidaus dokumentais. Klausimyno teiginiai buvo orientuoti į pagrindinius organizacijos kultūros elementus (vertybes, komunikaciją, lyderystės stilių, bendradarbiavimo klimatą) ir jų sąsajas su darbuotojų motyvacija.

Trečiajame etape atliktas kiekybinis empirinis tyrimas, elektroniniu būdu pateikiant tyrimo anketą darbuotojams prieš tai šį poreikį suderinus su Pakruojo rajono savivaldybės administracija. Apklausa vyko nuotoliniu būdu, užtikrinant respondentų anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą. Tyrimo imtį sudarė Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojai, atstovaujantys įvairiems skyriams ir pareigybinėms grupėms.

Ketvirtajame etape surinkti duomenys buvo apdoroti ir analizuoti Microsoft Excel programa, kuomet gauti anketos duomenys suvesti ir apdoroti pasitelkus PivotTable funkciją. Gautų duomenų analizei taip pat taikyta aprašomoji statistinė analizė, nustatant pagrindines tendencijas, bei koreliacinė analizė, siekiant įvertinti ryšius tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos rodiklių. Atliekant šią analizę išmatuojamas kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumas Pirson koreliacijos koeficientu. 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 dažniausia naudojami tokios interpretacijos koeficiento gautoms reikšmėms apibūdinti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Koreliacijos koeficiento vertinimas:

0,00 – 0,19 - labai silpnas tarpusavio ryšys;

0,20 – 0,39 - silpnas ryšys;

0,40 – 0,69 - vidutinis ryšys;

0,70 – 0,89 - stiprus ryšys;

0,90 – 1,00 - labai stiprus tarpusavio ryšys.

Teigiamos koeficiento reikšmės reiškia tiesioginę priklausomybę, neigiamos – atvirkštinę priklausomybę. Kiekvienas organizacijos kultūros aspekto teiginys (nepriklausomas kintamasis) atitinka tam tikrą darbuotojų pasitenkinimo darbu teiginį (priklausomas kintamasis).

Nagrinėjant gautus duomenis taip pat bus atliekama ir regresinė analizė. Tai statistinis metodas, kuris parodys ryšį tarp kintamųjų ir leis įvertinti kaip vienas ar keletas nepriklausomų veiksnių įtakoja nagrinėjamą veiksnį, t.y. kokią atitinkamas organizacijos kultūros blokas turi stipresnį ryšį su nagrinėjamu darbuotojų motyvacijos aspektu (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

Penktajame baigiamojo darbo etape, remiantis atliktos analizės rezultatais, buvo suformuluotos išvados ir rekomendacijos, skirtos organizacijos kultūros tobulinimui ir darbuotojų motyvacijos stiprinimui Pakruojo rajono savivaldybėje.

Taigi, kaip matyti, tyrimo eiga apima visus svarbiausius etapus – nuo teorinio pasirengimo iki rezultatų interpretacijos – užtikrindama sistemingą ir pagrįstą tyrimo procesą, leidžiantį patikimai atsakyti į iškeltus tyrimo tikslus ir uždavinius.

2.2. Tyrimo metodai ir organizavimas

Tyrimo organizavimas apima nuoseklų visų tyrimo etapų planavimą ir įgyvendinimą, siekiant patikimai atskleisti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai. Tyrimas buvo vykdomas 2025 m. rugsėjo–gruodžio mėnesiais, laikantis sistemingos struktūros, apimančios teorinės medžiagos analizę, anketos kūrimą, duomenų rinkimą ir analizę.

Pirmasis etapas (2025 m. rugsėjo mėn.) prasidėjo su darbo vadovu suderinus baigiamojo darbo temą. Šio etapo metu buvo vykdomas mokslinės literatūros šaltinių rinkimas, literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas, siekiant susipažinti su teorinėmis prielaidomis apie organizacijos kultūrą ir darbuotojų motyvaciją. Taip pat buvo apibrėžta tyrimo problema, tikslai ir uždutys.

Organizacijos kultūrą motyvacijos kontekste galima įvertinti ir naudojant kiekybinius tyrimo metodus. Todėl antrojo etapo metu (2025 m. spalio mėn.) vyko anketos klausimyno kūrimas, siekiant kiekybiškai įvertinti organizacijos kultūrą ir jos poveikį darbuotojų motyvacijai. Šio etapo tikslas – parengti anketą, leidžiančią objektyviai ir kiekybiškai įvertinti, kaip skirtingi kultūros aspektai susiję su darbuotojų požiūriu, pasitenkinimu ir motyvacija. Ankstesniame etape atlikus organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajų analizę kiekvienai iš grupių buvo suformuoti teiginiai, kurie vertinami pagal Likert skalę 5 balų sistemoje, (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“), o surinkti atsakymai statistiškai analizuojami, leidžiant įvertinti bendrą respondentų nuomonę. Klausimynas sudarytas tokiu principu, kai vienas teiginys matuoja organizacijos kultūros bloką, o kiti keturi teiginiai matuoja Likert skalėje darbuotojų motyvacijos poreikių grupes. Pasirinktas matavimas padės įvertinti koreliacijos ryšį tarp skirtingų kultūros ir motyvacijos blokų.

Trečiojo etapo metu (2025 m. spalio–lapkričio mėn.) vyko tyrimo anketų Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojams pateikimas. Anketos buvo teikiamos elektroniniu paštu Pakruojo rajono savivaldybei prieš tai su administracija suderinus, kad tokia apklausa bus atliekama. Dalyviams buvo išsamiai paaiškinta tyrimo paskirtis, užtikrintas anonimiškumas, konfidencialumas ir savanoriškumas. Surinkti duomenys buvo koduoti unikaliomis žymomis, kad būtų galima išlaikyti respondentų anonimiškumą.

Ketvirtasis etapas (2025 m. lapkričio–gruodžio mėn.) – duomenų apdorojimas, analizė ir interpretavimas. Surinkti duomenys buvo analizuojami tokiais statistiniais metodais: vidurkių apskaičiavimas, koreliacinio ryšio vertinimas bei regresinė analizė (Čekanavičius, Murauskas, 2014), siekiant patvirtinti, kad klausimai reprezentuoja atitinkamą kultūrinę ir motyvacijos sąsają.

Penktasis etapas (2025 m. gruodžio mėn.) – parengtas tiriamosios dalies apibendrinimas, išvados ir rekomendacijos, pagrįstos kiekybinių duomenų analizės rezultatais.

Tyrimo imtis. Remiantis 2025 m. Sodros duomenimis savivaldybėje dirba 123 darbuotojai. Todėl tyrimo imtis rėmėsi absoliučiu darbuotojų skaičiumi savivaldybėje siekiant apklausti kiek įmanoma daugiau respondentų, kurių atsakymai padėtų įvertinti tikrąją organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai. Bendras respondentų skaičius – 123 darbuotojai, įtraukiant:

- administracijos darbuotojus (departamentų ir skyrių specialistus),
- skyrių vadovus, atsakingus už švietimą, socialines paslaugas, administravimo ir ekonomikos funkcijas,
- specialistus, dirbančius tiesioginį darbą su gyventojais (pvz., socialinių paslaugų koordinatoriai, švietimo specialistai).

Pakruojo rajono savivaldybės struktūra, apimanti tyrimo dalyvius, susideda iš tokių struktūrinių vienetų kaip:

- Savivaldybės administracija, kuri yra aukščiausias vykdomasis vienetas, atsakingas už strateginį planavimą, dokumentų rengimą ir bendrųjų savivaldybės funkcijų koordinavimą.
- Departamentai ir skyriai, kurie organizuoja įvairias savivaldybės paslaugas, tokius kaip švietimas, socialinės paslaugos, viešosios paslaugos ir finansų valdymas.
- Specialistų ir ekspertų lygmuo, įtraukiantis darbuotojus, kurie vykdo tiesiogines funkcijas, teikia paslaugas gyventojams ir prisideda prie savivaldybės tikslų įgyvendinimo kasdienėje praktikoje.

Tyrimo imtis užtikrino pakankamą duomenų patikimumą, nes buvo įtraukta maksimali įvairių pozicijų ir struktūrų darbuotojų, leidžiančių įvertinti organizacijos kultūrą iš skirtingų perspektyvų ir nustatyti jos įtaką darbuotojų motyvacijai. Pakruojo rajono savivaldybės struktūra pateikta 5 priede.

Tyrimo instrumentas. Pasak Gaižauskaitės, Mikėnės (2014), apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikus anketą. Apklausos tikslas – gauti tikslius duomenis, kurie gali būti vertinami matematiniais ir statistiniais metodais. Struktūrizuota apklausa naudojama, kai klausimai ir atsakymų variantai paruošti iš anksto, o nestrukūrizuota vyksta laisva forma, todėl jos duomenys sunkiau kiekybiškai analizuojami. Tokiu būdu pasirinkta metodika užtikrina, kad tyrimo metu surinkti duomenys būtų patikimi, lyginami ir statistiškai analizuojami, atitinkant tyrimo tikslus.

Tiriamąjoje baigiamojo darbo dalyje taikomas kiekybinis klausimynas, skirtas Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų apklausai darbo vietoje. Tyrimo anketos buvo pateiktos elektroniniu paštu Pakruojo rajono savivaldybės administracijai prieš tai suderinus leidimą atlikti šį tyrimą. Apklausai parengtos struktūruotos anketos, kurios leido gauti palyginamus ir statistiškai apdorojamus duomenis. Kiekybinio metodo pasirinkimas buvo pagrįstas keliais aspektais:

- Efektyvumas – anketos leidžia greitai surinkti daug duomenų, nes jas gali užpildyti visi respondentai vienu metu.

- Konfidencialumas – užtikrina, kad darbuotojai gali atsakyti sąžiningai, nes jų tapatybė yra anonimiška. Tai ypač svarbu tyrimuose apie jautrias temas, tokias kaip pasipriešinimas pokyčiams ar organizacijos kultūra.
- Objektyvumas – naudojant standartiškai parengtą klausimyną, sumažėja tyrėjo subjektyvus poveikis, o surinkti duomenys gali būti analizuojami statistiniais metodais.

Tyrimas vykdomas keliais etapais:

1. Nustatomas tyrimo objektas ir tikslas, parenkama tinkama tyrimo metodika – klausimynas (teiginiai);
2. Anketuojami Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojai, anketinį tyrimą teigiant savivaldybės administracijai ir nuasmenintai jas surenkant;
3. Surinkti duomenys analizuojami statistiniais metodais, siekiant identifikuoti sąsajas tarp organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams.

Remiantis organizacijos kultūros ir motyvacijos reiškinių sąsajomis, tyrimas leis identifikuoti, kurie kultūros elementai tiesiogiai stiprina arba silpnina darbuotojų motyvaciją. Remiantis organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorinės sąsajų poskyryje išnagrinėtomis organizacijos kultūros (OK) bei darbuotojų motyvacijos (M) blokų matricomis, sukurtas tyrimo instrumentas, skirtas atskleisti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai. Tuo pagrindu kiekvienam motyvacijos blokui, t.y. materialios aplinkos, žmogiškųjų aspektų, vertybių ir tikslų, lyderystės ir vadovavimo, tradicijos ir pasakojimų, sukurta po vieną teiginį, kur respondentų prašoma įvertinti Likert skalėje nuo 1 iki 5 siekiant įvertinti darbuotojų suvokimą apie organizacijos vertybių ir tikslų aiškumą bei nuoseklumą. Antroje anketinio tyrimo dalyje kiekvienam motyvacijos blokui, t.y. pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai, socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai, saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai bei organizaciniai ir aplinkos veiksniai, sukurta po vieną teiginį per atitinkamo organizacijos kultūros bloko prizmę (Cameron, Quinn, 2011; Ruškienė, 2021). Iš viso tyrimo anketą sudaro 25 teiginiai, bei 4 esminiai demografiniai klausimai, kurie padės atskleisti tyrimo objektą. Sukurta tyrimo anketa pateikta 6 priede.

Surinkus respondentų atsakymus, toliau vykdomas teiginių vertinimo balų skaičiavimas ir analizė, išvedami vidurkiai. Teiginiams apie kultūrą ir teiginiams apie motyvaciją bus taikomas atskiras vertinimas, nes jie reprezentuoja skirtingus konstruktus. Kultūros teiginiai vertina organizacijos savybes, normas, praktikas ir bendrą aplinką, t. y. tai, kaip pati organizacija funkcionuoja. Tuo tarpu motyvacijos teiginiai vertina darbuotojų subjektyvų atsaką į organizacijos kultūrą, t. y. kaip jie jaučiasi, įsitraukia, nori siekti rezultatų. Todėl kiekvienai grupių (kultūros ir motyvacijos) teiginių grupei skaičiuojamas atskira balų suma ir vidurkis. Sekančiu etapu bus atliekama koreliacinė ir regresinė analizė siekiant įvertinti nagrinėjamų organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos blokų sąsajas.

Tyrimui vizualizuoti darbe pasitelkiamos stulpelinės diagramos, kurios parodys skirtumus tarp analizuojamų kultūros bei motyvacijos matmenų, t.y. kur organizacija stipri kultūros požiūriu ir kaip tai atsispindi darbuotojų motyvacijoje. O prioritetų identifikavimas parodys, kurios kultūros sritys stiprina ar silpnina motyvaciją ir kur reikalingas organizacijos kultūros tobulinimas.

Analizuojant šio tyrimo metodo gautus duomenis bus galima nustatyti kokia kultūra dominuoja Pakruojo rajono savivaldybėje: individualistinė ar kolektyvistinė. Gauti rezultatai leis suvokti kaip organizacijos darbuotojai suvokia hierarchiją bei įvertinti savivaldybės darbuotojų reakciją į pokyčius ir neaiškias situacijas. Bus nustatoma kokios vertybės labiau dominuoja organizacijos kultūroje, o bendras motyvacijos vertinimas leis matyti kai visa organizacijos kultūra veikia darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo vykdomas laikantis pagrindinių socialinių mokslų etikos principų – informuoto sutikimo, konfidencialumo, anonimiškumo, savanoriškumo, skaidrumo, duomenų apsaugos ir profesinės etikos (Balčiūnas, ir kt., 2022; Kardelis, 2007; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Kiekvienas tyrimo dalyvis prieš pildydamas anketą buvo informuotas apie tyrimo tikslą, pobūdį ir duomenų naudojimą. Dalyvavimas tyrime buvo laikomas sutikimu dalyvauti, o respondentai galėjo bet kuriuo metu atsisakyti tęsti dalyvavimą be jokių pasekmių.

Konfidencialumas ir anonimiškumas. Tyrimo metu užtikrintas visiškas dalyvių anonimiškumas, o respondentų tapatybė nebuvo fiksuojama. Surinkti duomenys buvo apdorojami tik apibendrintai, todėl nebuvo įmanoma identifikuoti nei atskirų asmenų, nei institucijos. Anketas visi darbuotojai galėjo pildyti tiek darbo vietoje, tiek namuose, užtrukdami apie 15 minučių. Dalyviams buvo pateiktos aiškios užpildymo instrukcijos, užtikrinant konfidencialumą, savanoriškumą ir anonimiškumą. Pakruojo rajono savivaldybės administracijos sutikimas atlikti anketinį tyrimą pateiktas 7 priede.

Savanoriškumas. Dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas. Prieš pildydami anketą, Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojai buvo informuoti apie galimybę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą arba neatsakyti į tam tikrus klausimus.

Skaidrumas ir teisingumas. Dalyviams suteikta informacija apie tyrimo paskirtį, tikslus ir numatomą rezultatų panaudojimą. Tyrimo metu laikytasi teisingumo principo – visiems imties dalyviams sudarytos vienodos galimybės dalyvauti, nebuvo taikoma diskriminacija ar kitokios neteisybės.

Duomenų apsauga. Surinkti duomenys buvo saugomi saugioje aplinkoje, laikantis Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo reikalavimų. Po tyrimo užbaigimo nebereikalingi duomenys buvo sunaikinti.

Laikantis šių etikos principų užtikrintas tyrimo patikimumas, objektyvumas ir dalyvių teisių apsauga, o surinkti duomenys yra tinkami statistiniam apdorojimui ir moksliniam naudojimui.

3. Pakruojo rajono savivaldybės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimas

3.1. Tyrime dalyvavusių Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų charakteristika

Šioje baigiamojo darbo dalyje analizuojami kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys, gauti anoniminės apklausos būdu, kurioje dalyvavo Pakruojo rajono savivaldybės administracijos

darbuotojai. Kadangi tyrimo tikslas įvertinti Pakruojo rajono savivaldybės organizacijos kultūros ypatumus ir nustatyti jos poveikį darbuotojų motyvacijai, atlikus respondentų apklausą gauti rezultatai, koks nagrinėjamos organizacijos darbuotojų požiūris į organizacijos kultūrą, jos puoselėjamas vertybes, komunikacijos ypatumus, vadovavimo stilių, tradicijas ir bendrą darbo aplinką. Taip pat buvo siekiama įvertinti, kaip šie organizacinės kultūros aspektai susiję su darbuotojų motyvacija, pasitenkinimu darbu ir išitraukimu į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Gauti rezultatai padėjo įvertinti organizacijos kultūros ir motyvaciją lemiančių veiksnių sąsajas bei identifikuoti kultūros elementus, kurie stiprina arba silpnina darbuotojų motyvaciją Pakruojo rajono savivaldybėje. Prieš pristatant tyrimo rezultatus, būtų prasminga trumpai apibūdinti esminius respondentų demografinius rodiklius – jų lytį, amžių, išsilavinimą, einamas pareigas ir darbo stažą esamoje organizacijoje.

Remiantis naujausiais Sodros duomenimis (2025 m.), yra žinoma, kad šiuo metu organizacijoje dirba 123 darbuotojai. Teikiant anketinę apklausą buvo tikimasi, kad į pateiktus klausimus atsakys visi savivaldybėje dirbantys darbuotojai. Gavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad tyrime viso sudalyvavo 73 respondentai, iš kurių 77,78 proc. moterų ir 23,61 proc. vyrų. Tuo tarpu 4 anketos t.y. 3,25 proc. visų galimų gauti anketų, grįžo sugadintos. Šiuo atveju anketa laikyta sugadinta jei buvo supildyta mažiau nei pusė pateiktų teiginių.

Anketiniame tyrime dalyvavusių respondentų amžius buvo suskirstytas į penkias grupes, t.y. iki 30 m. amžiaus grupėje buvo 6 respondentai, kas sudarė 8,33 proc. visų apklaustųjų. Nuo 31 iki 40 metų grupėje buvo apklausta 12 respondentų, kas sudarė 16,67 proc. visų apklaustųjų, 41-50 metų amžiaus grupėje – 28 respondentai, 38,89 proc. visų atsakiusiųjų. Šio amžiaus grupė yra didžiausia visų nagrinėjamų amžiaus grupių apimtyje. 51-60 metų grupėje buvo 19 respondentų, tai yra 26,39 proc. bendrojo skaičiaus ir antra iš didžiausių amžiaus grupių šio tyrimo apimtyje. Na o amžiaus grupėje, kur asmenys yra vyresni nei 60 metų buvo apklausti 9 respondentai, kas sudarė 12,5 proc. bendrojo respondentų skaičiaus.

Siekiant gauti įvairesnius ir išsamesnius tyrimo rezultatus, respondентаis taip pat buvo skirstomi pagal darbo stažą šioje organizacijoje. Taigi rezultatai pasiskirstė taip: iki 5 metų darbo stažą turėjo 9 tyrimo dalyviai, kas sudarė 12,5 proc. bendrojo respondentų skaičiaus, nuo 6 iki 10 metų Darbo stažą turinčių respondentų buvo apklausta 18 arba 25 proc, tuo tarpu darbo stažo turintys intervale nuo 11 iki 20 metų turėjo net 31 darbuotojas arba 43,06 proc. visų apklaustųjų. Na o dirbančiųjų ilgiau nei 20 metų buvo 15 darbuotojų arba 20,83 proc. Taigi, pagal pirminius duomenis galima teigti, kad organizacijoje dominuoja ir gana nemažą darbuotojų dalį sudaro vyresni ir ilgamečiai organizacijos darbuotojai

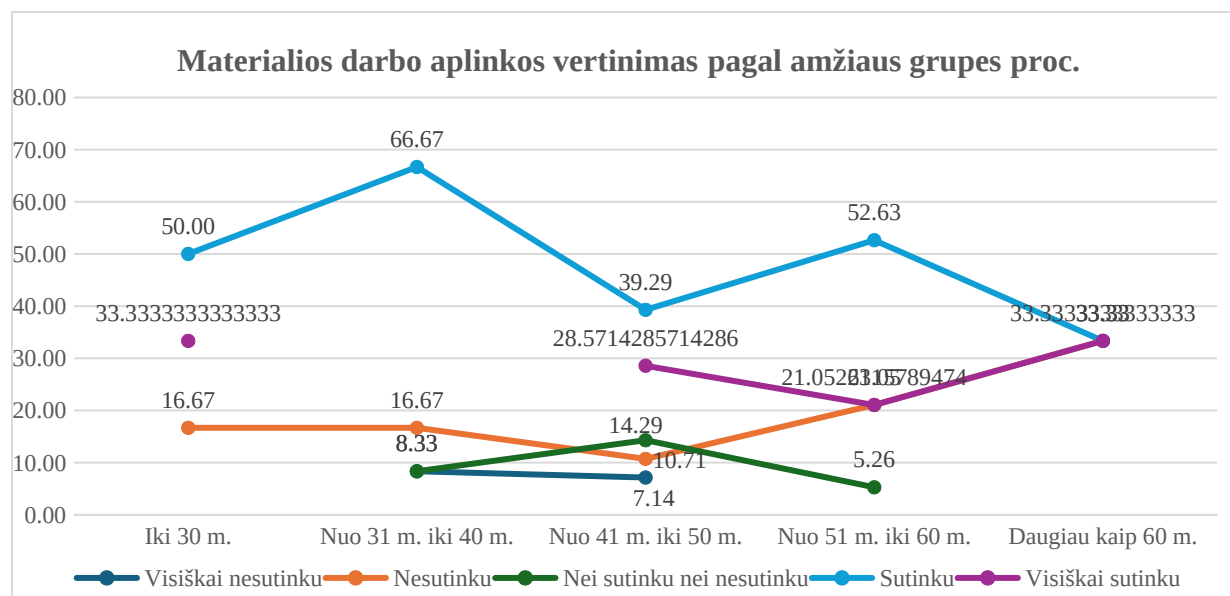
Nemažą analitinį ir interpretacinį vaidmenį tyrimui turi ir darbuotojų išsilavinimas, nes jis leidžia giliau suprasti, kaip skirtingo išsilavinimo grupės vertina ir suvokia nagrinėjamą reiškinį. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis, t.y. net 65,28 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų turėjo aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą, na o profesinį išsilavinimą turėjo 31,94 proc. arba 23 respondentai. Tuo tarpu vidurinį išsilavinimą turinčiųjų buvo tik 4,17 proc. Tai savivaldybės ūkvedžiai ir kiti pagalbinių ūkio reikalų darbuotojai.

Pirmuoju anketinio tyrimu etapu Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų buvo pasiteirauta kaip jie bendrai vertina tokius Pakruojo rajono savivaldybės kultūros elementus kaip materialiąją aplinką, žmogiškuosius aspektus, organizacijoje puoselėjamas vertybes ir keliamus tikslus, vadovų lyderystę ir vadovavimą bei organizacijoje puoselėjamas tradicines vertybes. Šie organizacijos kultūros elementai vertini pagal minėtus demografinius rodiklius, t.y. amžių, lytį, turimą darbo stažą organizacijoje bei išsilavinimo rodiklius. Tyrimo rezultatai, priklausomai nuo to, kuris organizacijos kultūros elementas aprašinėjamas, pateikti sekančiuose poskyriuose.

Toliau buvo ieškoma gilesnių sąsajų, pasirenkant kiekvieną teorinėje darbo dalyje aprašytą organizacijos kultūros elementą ir vertinama sąsaja su darbuotojų motyvacijos teiginiais, kurie buvo suformuoti per atitinkamo kultūros elemento prizmę. Tiriamojoje darbo dalyje taip pat paskaičiuotas darbuotojų motyvacijos ir kultūros elementų koreliacijos koeficientas, parodantis ryšį tarp šių kintamųjų bei regresijos b koeficientas, kuris parodė kaip keistųsi darbuotojo motyvacija, jei atitinkamas organizacijos kultūros elemento vertinimas pasikeistų vienu vienetu.

3.2. Pakruojo rajono savivaldybės materialios aplinkos įtaka darbuotojų motyvacijai

Nagrinėjant Pakruojo rajono savivaldybės materialiosios aplinkos, kaip vieno iš organizacijos kultūros elementų, pirmasis baigiamojo darbo uždavinys buvo išsiaiškinti kaip darbuotojai apskritai vertina materialiąją organizacijos aplinką. Šio rodiklio analizei buvo pasitelktas vienas iš anketiniame tyrime pateiktų demografinių rodiklių, t.y. respondentų amžiaus grupė. Taigi, anketinio tyrimo metu pateikta frazė: „Mano darbo vietos materialioji aplinka (įranga, erdvės išdėstymas, apšvietimas, oro kokybė) atitinka mano kasdienius darbo poreikius ir padeda efektyviai atlikti užduotis“. Respondentai, remiantis Likert skale, turėjo įvertinti, kiek sutinka su šiuo teiginiu, o gauti duomenys leido įvertinti, kaip materialią aplinką atliepia kasdienius jų poreikius ir darbą daro efektyvesniu. Materialios darbo aplinkos vertinimas Pakruojo rajono savivaldybėje pagal amžiaus grupes proc. pateiktas 3.2.1 paveiksle.



3.2.1 pav. Pakruojo r. savivaldybės materialios darbo aplinkos vertinimas pagal amžiaus grupes, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Pateiktame 3.2.1 paveiksle matyti, kad į pateiktą teiginį „Mano darbo vietos materialioji aplinka (įranga, erdvės išdėstymas, apšvietimas, oro kokybė) atitinka mano kasdienius darbo poreikius ir padeda efektyviai atlikti užduotis“ visose amžiaus grupėse vyrauja teigiami vertinimai, tačiau jų intensyvumas skiriasi.

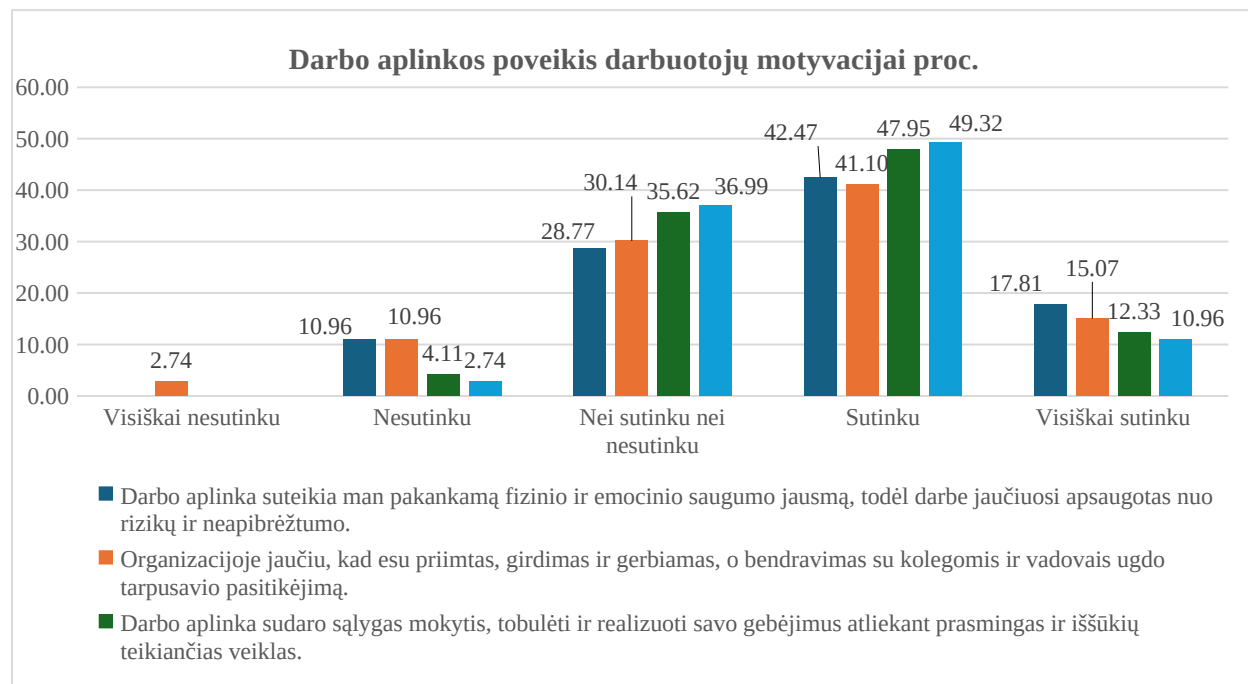
Iki 30 metų respondentai teiginį vertino daugiausia palankiai: pusė jų, t.y. 50 proc., pasirinko atsakymą „Sutinku“, o 33,33 proc. respondentų – „Visiškai sutinku“. Neigiami vertinimai šioje darbuotojų amžiaus grupėje sudarė tik nedidelę dalį, t.y. 16,67 proc., o visiškai nepritarusiųjų šiam teiginiui nebuvo. Tuo tarpu 31–40 m. grupėje pritarimas dar ryškesnis: net 66,67 proc. apklaustųjų sutiko su teiginiu, o 8,33 proc. atsakė, jog visiškai sutinka, kad esanti materialioji darbo aplinka užtikrina jų gerą savijautą ir darbo efektyvumą. Neigiami vertinimai šiame kontekste galima teigti reti, kas rodo aukštą pasitenkinimą darbo aplinka šiame amžiaus intervale.

Toliau nagrinėjant atsakymų pateikimą pagal amžiaus grupes matyti, kad 41–50 metų respondentų nuomonės, lyginant su ankstesnėmis amžiaus grupėmis, labiau išsiskiria. Nors didžioji dalis, t.y. 39,29 proc., respondentų nurodė „Sutinku“ ir 28,57 proc. – „Visiškai sutinku“, pastebima ir didesnė neigiamų atsakymų dalis – 10,71 proc. nesutinka su teiginiu, o 14,29 proc. nurodė neutralų vertinimą. Galima teigti, kad ši grupė materialiąją darbo aplinką vertina įvairesnių patirčių kontekste.

51–60 metų amžiaus grupėje pritarimas pateiktam teiginiui taip pat dominuoja. Daugiau nei pusė, t.y. 52,63 proc., atsakiusiųjų pasirinko „Sutinku“, o 21,05 proc. – „Visiškai sutinku“. Ir tik nedidelė dalis respondentų, 21,05 proc. atsakė „Nesutinku“, kas gali rodyti specifinius darbo vietos aplinkos

trūkumus šioje grupėje. Na o vyresnių nei 60 metų respondentų vertinimai, kaip matyti pateiktame 3.2.1 paveiksle, pasiskirstė gana tolygiai ir gilesnės analizės nereikalauja.

Taigi, siekiant išsamiau įvertinti, kaip fizinės darbo sąlygos, aplinka, įranga bei darbo vietos patogumas prisideda prie darbuotojų kasdienės savijautos ir motyvacijos siekti organizacinių tikslų, pereinama prie išsamesnės šių veiksnių analizės. Kaip jau buvo aptarta teorinėje darbo dalyje, Herzberg teorijoje materialioji darbo aplinka, apimanti fizinės darbo sąlygas, saugą, organizacijos politiką ir struktūrą, laikoma higieniniu veiksmu, kurio neužtikrinimas sukelia nepasitenkinimą, tačiau jo buvimas negarantuoja aukštos darbuotojų motyvacijos. Tai patvirtina ir gana didelė neutralių atsakymų dalis, ypač vertinant saugumo ir organizacinių procesų aspektus. Taigi, remiantis anketiniame tyrime pateiktais teiginiais apie tai, kad darbuotojai vertina asmeninę motyvaciją per materialios darbo aplinkos prizmę, sekančiame 3.2.2 paveiksle pateikiamas statistinis materialijų veiksnių vertinimas proc. Pakruojo rajono savivaldybėje.



3.2.2 pav. Darbo aplinkos poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Analizuojant 3.2.2 paveiksle pateikto darbo aplinkos poveikio darbuotojų motyvacijai rodiklius Pakruojo rajono savivaldybėje, matyti aiški teigiamų vertinimų dominavimo tendencija. Bendrai tariant, didžioji dalis respondentų pasirinko atsakymus „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ visais nagrinėtais teiginiais, o tai leidžia teigti, kad materialinė darbo aplinka reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos. O vertinant fizinio ir emocinio saugumo aspektą pagal pirmąjį pateiktą teiginį, net 42,47 proc. respondentų nurodė, kad sutinka, o 17,81 proc. – visiškai sutinka, jog darbo aplinka suteikia pakankamą saugumo jausmą. Tai rodo, kad saugi ir prognozuojama darbo aplinka darbuotojams yra svarbus motyvuojantis veiksnys, mažinantis neapibrėžtumą ir su darbu susijusias rizikas. Panaši situacija ir kalbant apie socialinės aplinkos ir tarpusavio santykių vertinimus, kurie

taip pat yra palankūs: 41,10 proc. respondentų sutinka ir 15,07 proc. visiškai sutinka, kad jaučiasi priimti, girdimi ir gerbiami organizacijoje. Tai patvirtina, kad materialinė darbo aplinka, kartu su organizaciniu klimatu, sudaro sąlygas tarpusavio pasitikėjimui ir stiprina socialinės priklausomybės jausmą.

Toliau nagrinėjant pateiktą 3.2.2. paveikslą matyti, kad darbo aplinkos kaip saviraiškos ir tobulėjimo erdvės vertinimas pasižymi dar aukštesniais teigiamais rodikliais: 47,95 proc. respondentų sutinka ir 12,33 proc., visiškai sutinka kas bendrai sudaro 60,28 proc. teigiamų vertinimų, kad darbo aplinka sudaro sąlygas mokytis, tobulėti ir realizuoti savo asmeninius gebėjimus. Tai leidžia teigti, kad materialinė darbo aplinka prisideda ne tik prie bazinių poreikių tenkinimo, bet ir prie aukštesnio lygmens motyvacinių veiksmų. Na o didžiausias apklausoje dalyvavusių respondentų pritarimas fiksuojamas vertinant organizacijos politikos, valdymo praktikų ir bendro darbo klimato įtaką motyvacijai – net 49,32 proc. respondentų sutinka ir 10,96 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad materialinė darbo aplinka suvokiama kaip neatsiejama nuo organizacinių sprendimų ir bendros darbo kultūros, tiesiogiai veikiančios darbuotojų išitraukimą. Pažymėtina, kad neigiamų vertinimų („visiškai nesutinku“ ir „nesutinku“) dalis visuose teiginiuose yra nedidelė, o reikšminga respondentų dalis pasirinko neutralų atsakymą („nei sutinku, nei nesutinku“), kas gali reikšti individualius patirties skirtumus arba atsargų vertinimą.

Teorinėje darbo dalyje 1.6 poskyryje, jau minėta, kad vertinant organizacijos kultūros veiksmų, šiuo atveju materialiosios organizacijos aplinkos įtaką darbuotojų motyvacijai, reikšminga atlikti koreliacinę ir regresinę veiksmų analizę. Ši analizė, kuriuos duomenys pateikti 3.2.1 lentelėje, atskleidė reikšmingas sąsajas tarp darbo aplinkos ir organizacinės kultūros veiksmų bei darbuotojų motyvacijos. Analizėje naudoti teiginiai leido detaliam įvertinti, kaip skirtingi darbo aplinkos aspektai prisidėjo prie darbuotojų motyvacijos formavimosi.

3.2.1 lentelė

Organizacijos materialiujų išteklių ir darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja

Darbo vietos materialioji aplinka (įranga, erdvės išdėstymas, apšvietimas, oro kokybė) atitinka mano kasdienius darbo poreikius ir padeda efektyviai atlikti užduotis	
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Darbo aplinka suteikia man pakankamą fizinio ir emocinio saugumo jausmą, todėl darbe jaučiuosi apsaugotas nuo rizikų ir neapibrėžtumo.
Koreliacijos koeficientas	0,59
Regresijos koeficientas	0,74
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Organizacijoje jaučiu, kad esu priimtas, girdimas ir gerbiamas, o bendravimas su kolegomis ir vadovais ugdo tarpusavio pasitikėjimą.
Koreliacijos koeficientas	0,23
Regresijos koeficientas	0,27
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Darbo aplinka sudaro sąlygas mokytis, tobulėti ir realizuoti savo gebėjimus atliekant prasmingas ir iššūkių teikiančias veiklas.
Koreliacijos koeficientas	0,36
Regresijos koeficientas	0,56
Organizaciniai ir	Organizacijos politika, valdymo praktikos ir bendras darbo klimatas skatina mano

aplinkos veiksniai	motyvaciją ir sudaro palankias sąlygas darbui.
Koreliacijos koeficientas	0,45
Regresijos koeficientas	0,60

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių vertinimą atspindintis teiginys „Darbo aplinka suteikia man pakankamą fizinio ir emocinio saugumo jausmą, todėl darbe jaučiuosi apsaugotas nuo rizikų ir neapibrėžtumo“ parodė vidutinį–stiprų teigiamą ryšį su darbuotojų motyvacija (r lygu 0,59). Tuo tarpu regresinės analizės rezultatas (b lygu 0,74) leidžia teigti, kad bazinių darbo sąlygų ir saugumo užtikrinimas sudaro esminį pagrindą darbuotojų įsitraukimui ir darbinei motyvacijai.

Tuo tarpu kitas anketiniame tyrime pateiktas socialinių sąveikų ir pripažinimo poreikių dimensiją atspindintis teiginys „Organizacijoje jaučiu, kad esu priimtas, girdimas ir gerbiamas, o bendravimas su kolegomis ir vadovais ugdo tarpusavio pasitikėjimą“ pasižymėjo silpnu, tačiau teigiamu ryšiu su motyvacija (r lygu 0,23), o regresijos koeficientas, kuris lygus (b lygu 0,27) galima teigti rodo ribotą šio veiksnio poveikį motyvacijai. Galima teigti, kad nors socialiniai santykiai yra svarbūs emocinei darbuotojo savijautai, tačiau šio tyrimo kontekste, kaip matyti, jie daro mažesnę tiesioginę įtaką motyvacijai nei kiti nagrinėti veiksniai.

Toliau nagrinėjamas saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikius atspindintis teiginys „*Darbo aplinka sudaro sąlygas mokytis, tobulėti ir realizuoti savo gebėjimus atliekant prasmingas ir iššūkių teikiančias veiklas*“ parodė vidutinį teigiamą ryšį su motyvacija (r lygu 0,36). Regresijos rezultatai (b lygu 0,56) leidžia teigti, kad galimybės tobulėti ir savirealizacijos patirtys reikšmingai stiprina vidinę darbuotojų motyvaciją ir galėtų skatinti ilgalaikį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tuo tarpu organizacinius ir aplinkos veiksnius apibūdinantis teiginys „*Organizacijos politika, valdymo praktikos ir bendras darbo klimatas skatina mano motyvaciją ir sudaro palankias sąlygas darbui*“ pasižymėjo vidutiniu teigiamu ryšiu su motyvacija (r lygu 0,45). Galima teigti, jog regresijos koeficientas (b lygu 0,60) rodo, kad aiški Pakruojo rajono savivaldybės politika, palaikantis vadovavimo stilius ir teigiamas darbo klimatas yra svarbūs motyvaciją lemiantys veiksniai.

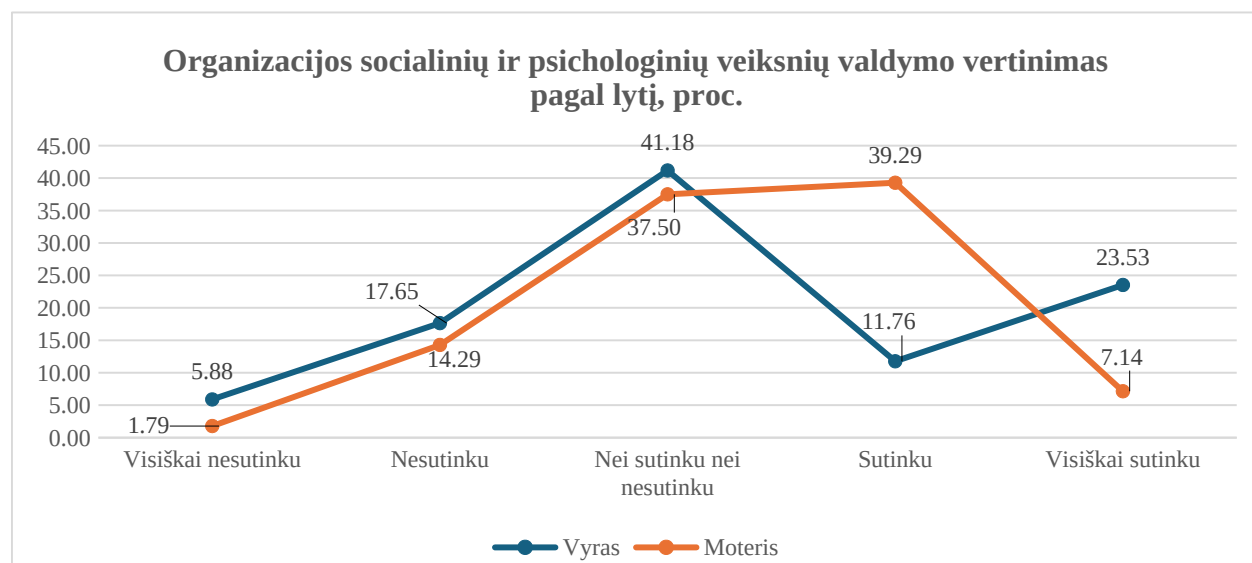
Apibendrinant materialiosios darbo aplinkos analizę Pakruojo rajono savivaldybėje, galima teigti, kad ji yra reikšmingas organizacijos kultūros elementas, teigiamai veikiantis darbuotojų savijautą, darbo efektyvumą ir motyvaciją. Dauguma respondentų, nepriklausomai nuo amžiaus, linkę manyti, kad jų darbo vietos materialioji aplinka atitinka kasdienius poreikius ir padeda efektyviai atlikti užduotis. Jaunesni ir vidutinio amžiaus darbuotojai: iki 40 m. ir 51–60 m. grupės, išsiskiria aukščiausiu pasitenkinimu. Tuo tarpu 41–50 m. ir ypač vyresnių nei 60 m. grupėse matyti didesnis nuomonių išsiskyrimas, kas gali signalizuoti apie skirtingus poreikius ar darbo aplinkos lūkesčius šiame amžiaus tarpsnyje. Tyrimo rezultatai parodė, jog dauguma respondentų, nepriklausomai nuo amžiaus, materialiąją darbo aplinką vertina palankiai, nors kai kuriose amžiaus grupėse išryškėja skirtingi lūkesčiai ir patirtys. Gauti duomenys patvirtino Herzberg dviejų veiksnų teorijos aktualumą – materialinė darbo aplinka veikia kaip veiksnys, užtikrinantis saugumo jausmą ir

stabilumą, o kartu sudarantis prielaidas aukštesnio lygmens motyvacijai. Didžiausią poveikį darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje daro fizinio ir emocinio saugumo užtikrinimas bei organizaciniai veiksniai, o saviraiškos galimybės stiprina ilgalaikį įsitraukimą, todėl galima teigti, kad tinkamai organizuota materialinė darbo aplinka sudaro esminį pagrindą darbuotojų motyvacijai ir organizacijos tikslų siekimui.

3.3. Pakruojo rajono savivaldybės socialinių ir psichologinių aspektų valdymo poveikis darbuotojų motyvacijai

Nagrinėjant sekantį teorinėje darbo dalyje aptartą kultūros bloką – žmogiškuosius socialinius ir psichologinius aspektus bei jų sąsają su darbuotojų motyvacija, respondentams buvo pateikta frazė: „Organizacija rūpinasi darbuotojų gerove, užtikrina pagarbą bendravimą, skatina pasitikėjimą ir palaiko darbuotojų emocinę bei profesinę pusiausvyrą“, kurią jie turėjo įvertinti. Gauti duomenys leido panagrinėti, kaip žmogiškųjų išteklių praktikos – rūpinimasis darbuotojų gerove, pagarba, pasitikėjimo skatinimas ir emocinės bei profesinės pusiausvyros palaikymas – sąveikauja su darbuotojų motyvacijos lygiu Pakruojo rajono savivaldybėje.

Analizuojant organizacijos socialinių ir psichologinių aspektų, tokių kaip grupės normos ir standartai, organizacijos klimatas, požiūris į procesus bei inovacijas, vertinimą bendrąja prasme, matavimui pasirinktas kitas demografinis rodiklis - respondentų lytis. Duomenys pateikti 3.3.1 paveiksle, kur išryškėja tam tikri vyrų ir moterų požiūrio skirtumai, atskleidžiantys nevienodą šių aspektų patyrimą organizacijoje.



3.3.1 pav. Socialinių ir psichologinių veiksnių valdymo vertinimas pagal lytį Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

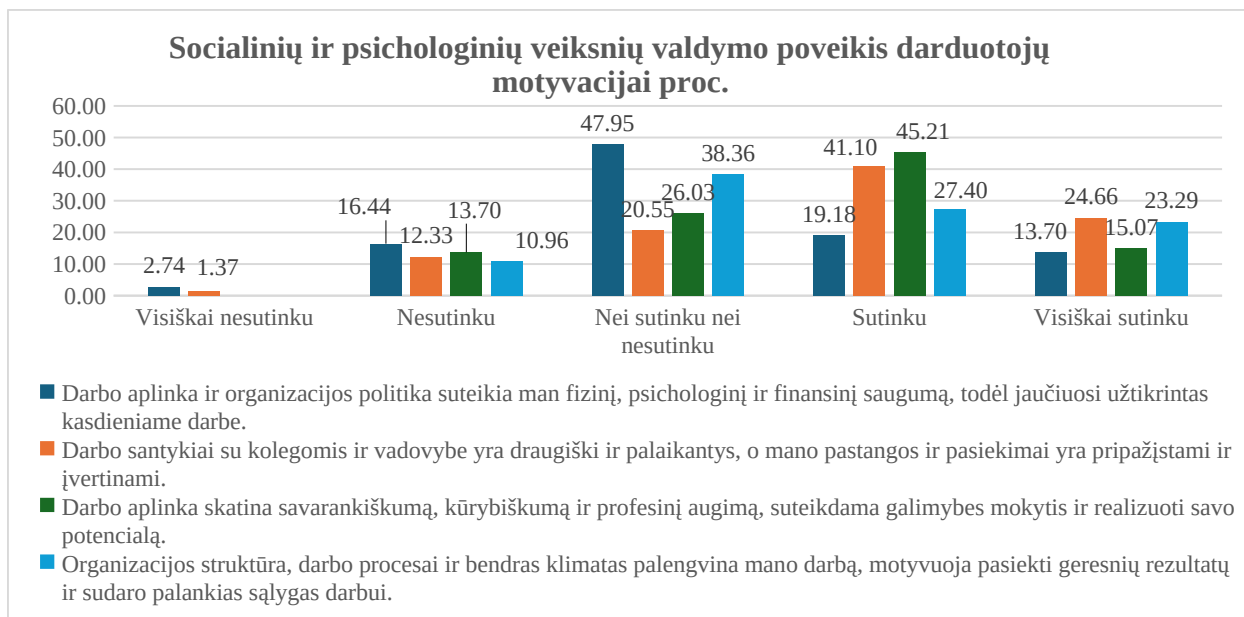
Paveiksle pateikto organizacijos socialinių ir psichologinių aspektų, tokių kaip formuojamos elgesio normos ir taisyklės, pagarba ir emocinis klimatas darbuotojų kolektyve, vertinimo duomenys rodo, kad tiek vyrų, tiek moterų atsakymai dažniausiai susitelkia ties neutralia pozicija „nei sutinku, nei nesutinku“. Šį atsakymą pasirinko net 41,18 proc. vyrų ir 37,50 proc. moterų, o tai leidžia teigti, jog reikšminga dalis darbuotojų žmogiškuosius aspektus vertina atsargiai arba neturi aiškiai susiformavusios nuomonės. Tai gali būti siejama su skirtingomis patirtimis organizacijos padaliniuose ar nepakankamu šių aspektų matomumu kasdienėje veikloje ar paprasčiausiu nenoru atsakyti į šį klausimą.

Toliau nagrinėjant pateiktą grafiką ir vertinant pateiktų neigiamų vertinimų statistiką, matyti, kad darbuotojai vyrai dažniau nei moterys pasirinko „nesutinku“ (17,65 proc. vyrų ir 14,29 proc. moterų) bei „visiškai nesutinku“ (5,88 proc. vyrų ir 1,79 proc. moterų). Tai rodo, jog vyrų grupėje labiau išreikštas kritinis požiūris į organizacijos žmogiškuosius aspektus, galimai susijęs su didesniais lūkesčiais vadovavimo, pripažinimo ar darbo santykių srityse. Tuo tarpu teigiamų vertinimų analizė atskleidžia akivaizdžiai skirtingas tendencijas.

Kaip matyti, moterys dažniau nei vyrai pasirinko atsakymą „sutinku“ (39,29 proc. moterų ir 11,76 proc. vyrų), kas leidžia manyti, jog moterys organizacijos žmogiškuosius aspektus – tarpasmeninius santykius, palaikymą ir organizacinį klimatą – vertina palankiau.

Tuo tarpu vyrai dažniau nei moterys rinkosi „visiškai sutinku“ (23,53 proc. vyrų ir 7,14 proc. moterų), kas gali reikšti, jog vyrų grupėje egzistuoja mažesnė, tačiau labiau užtikrinta respondentų dalis, turinti labai teigiamą požiūrį į Pakruojo rajono savivaldybėje vyraujančius žmogiškuosius aspektus. Kaip matyti, organizacijos žmogiškųjų socialinių ir psichologinių aspektų vertinimas pagal lytį pasižymi skirtingomis tendencijomis: moterų vertinimai yra nuosaikiai teigiami, o vyrų – labiau svyruojantys tarp kritiško ir labai teigiamo požiūrio. Tuo tarpu didelė neutralių atsakymų dalis abiejose grupėse signalizuoja apie poreikį stiprinti žmogiškųjų aspektų aiškumą, matomumą ir nuoseklų taikymą organizacijos praktikoje.

Sekančiame 3.3.2 paveiksle, remiantis pateiktais teiginiais, atvaizduojamas Pakruojo rajono savivaldybėje vyraujančių žmogiškųjų socialinių ir psichologinių veiksnių poveikio vertinimas darbuotojų motyvacijai proc.



3.3.2 pav. Socialinių ir psichologinių veiksnių poveikis motyvacijai Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Nagrinėjant žmogiškųjų socialinių ir psichologinių veiksnių, tokių kaip psichologinis ir finansinis saugumas, komandos palaikymas, pripažinimas ir profesinis augimas, sąsają su Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų motyvacija, matyti, kad respondentų vertinimai yra labiau diferencijuoti, lyginant su materialios darbo aplinkos vertinimu, tačiau bendras požiūris, galima sakyti, išlieka nuosaikiai teigiamas. Daugiausia atsakymų, kaip matyti, susitelkia ties neutralia ir teigiama vertinimų skalės dalimi, kas rodo, kad minėtieji žmogiškieji aspektai darbuotojų suvokiami kaip svarbūs, tačiau jų patyrimas nėra vienodas.

Vertinant pirmajame anketinio tyrimo teiginyje įvardintą fizinio, psichologinio ir finansinio saugumo užtikrinimą, didžiausia respondentų dalis, t.y. 47,95 proc., pasirinko neutralų atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“. Tuo tarpu 19,18 proc. respondentų sutinka ir 13,70 proc. visiškai sutinka, kad šie aspektai organizacijoje yra užtikrinami. Tai leidžia daryti prielaidą, kad saugumo dimensija darbuotojų motyvacijai yra reikšminga, tačiau ne visiems darbuotojams ji yra aiškiai juntama ar pakankamai išreikšta. Tikėtina, kad saugumo užtikrinimo priemonės organizacijoje egzistuoja, tačiau jos nėra pakankamai matomos, nuoseklios ar individualiai pritaikytos skirtingoms darbuotojų grupėms. Dėl to galima teigti, kad saugumo dimensija suvokiama labiau kaip formalus organizacijos elementas, o ne kaip kasdienėje darbo praktikoje nuosekliai patiriama vertybė, kas gali silpninti jos motyvacinį poveikį daliai darbuotojų. Tuo tarpu socialinių santykių ir pripažinimo aspektai, kaip matyti pateiktame paveiksle, vertinami palankiau – 41,10 proc. respondentų sutinka ir 24,66 proc. visiškai sutinka, kad santykiai su kolegomis ir vadovybe yra draugiški bei palaikantys. Šie rezultatai pabrėžia socialinio pripažinimo ir tarpasmeninių ryšių svarbą darbuotojų motyvacijai ir atskleidžia žmogiškųjų aspektų vaidmenį stiprinant organizacijos vidinį klimatą.

Vertinant savarankiškumo, kūrybiškumo ir profesinio augimo skatinimą, 45,21 proc. respondentų sutinka ir 15,07 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad galimybės tobulėti ir realizuoti potencialą yra vienas iš stipresnių motyvuojančių veiksnių organizacijoje, siejamų su aukštesnio lygmens darbuotojų poreikiais. Su šiuo teiginiu nesutiko 13,7 proc. respondentų, įvardindami, kad darbo aplinka organizacijoje neskatina profesinio augimo ir kūrybiškumo. Tai gali reikšti, jog Pakruojo rajono savivaldybėje tam tikrai darbuotojų grupei vis tik trūksta sąlygų, skatinančių iniciatyvą, naujų idėjų raišką ar sistemingą kompetencijų ugdymą, arba šios galimybės nėra vienodai prieinamos visiems darbuotojams. Dėl to gali būti jaučiama ribota tobulėjimo perspektyva, kas potencialiai silpnina jų motyvaciją ir įsitraukimą į organizacijos veiklą.

Pakruojo rajono savivaldybės struktūros, darbo procesų ir bendro klimato vertinimas taip pat atskleidžia teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, kur 27,40 proc. respondentų sutinka ir 23,29 proc. visiškai sutinka, kad šie veiksniai palengvina darbą ir skatina siekti geresnių rezultatų. Vis dėlto pastebima, kad 38,36 proc. respondentų pasirinko neutralų vertinimą, kas gali rodyti organizacinių procesų nevienodą efektyvumą skirtinguose padaliniuose.

Toliau nagrinėjant minėtų organizacijos žmogiškųjų socialinių ir psichologinių veiksnių bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsają siekta nustatyti, kaip Pakruojo rajono savivaldybės dėmesys žmogiškiems aspektams – darbuotojų gerovei, pagarba grįstam bendravimui, pasitikėjimo skatinimui bei emocinės ir profesinės pusiausvyros palaikymui – siejasi su skirtingais darbuotojų motyvacijos elementais. Atlikta koreliacinė ir regresinė analizė atskleidė nevienodo stiprumo ryšius tarp nagrinėtų veiksnių, kurie pateikti 3.3.1 lentelėje.

3.3.1 lentelė

Organizacijos žmogiškųjų socialinių ir psichologinių veiksnių bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja

Organizacija rūpinasi darbuotojų gerove, užtikrina pagarbų bendravimą, skatina pasitikėjimą ir palaiko darbuotojų emocinę bei profesinę pusiausvyrą	
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Darbo aplinka ir organizacijos politika suteikia man fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą, todėl jaučiuosi užtikrintas kasdieniame darbe.
Koreliacijos koeficientas	0,41
Regresijos koeficientas	0,40
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Darbo santykiai su kolegomis ir vadovybe yra draugiški ir palaikantys, o mano pastangos ir pasiekimai yra pripažįstami ir įvertinami.
Koreliacijos koeficientas	0,54
Regresijos koeficientas	0,53
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Darbo aplinka skatina savarankiškumą, kūrybiškumą ir profesinį augimą, suteikdama galimybes mokytis ir realizuoti savo potencialą.
Koreliacijos koeficientas	0,17
Regresijos koeficientas	0,18
Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	Organizacijos struktūra, darbo procesai ir bendras klimatas palengvina mano darbą, motyvuoja pasiekti geresnių rezultatų ir sudaro palankias sąlygas darbui.
Koreliacijos koeficientas	0,40
Regresijos koeficientas	0,38

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių dimensiją atspindintis teiginys „*Darbo aplinka ir organizacijos politika suteikia man fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą, todėl jaučiuosi užtikrintas kasdieniame darbe*“ pasižymėjo vidutiniu teigiamu ryšiu su darbuotojų motyvacija (r lygu 0,41). Regresijos koeficientas (b lygu 0,40) rodo, kad organizacijos rūpinimasis darbuotojų saugumu ir stabilumu reikšmingai prisideda prie jų motyvacijos, tačiau nėra dominuojantis veiksnys, lyginant su socialiniais aspektais. Tuo tarpu socialinių sąveikų ir pripažinimo poreikiai išsiskyrė stipriausiu ryšiu su darbuotojų motyvacija. Teiginys „*Darbo santykiai su kolegomis ir vadovybe yra draugiški ir palaikantys, o mano pastangos ir pasiekimai yra pripažįstami ir įvertinami*“ parodė vidutinį–stiprų teigiamą ryšį (r lygu 0,54), o regresijos koeficientas (b lygu 0,53) leidžia teigti, kad pasitikėjimu grįsti santykiai ir pripažinimas yra svarbiausi žmogiškieji veiksniai, darantys tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai.

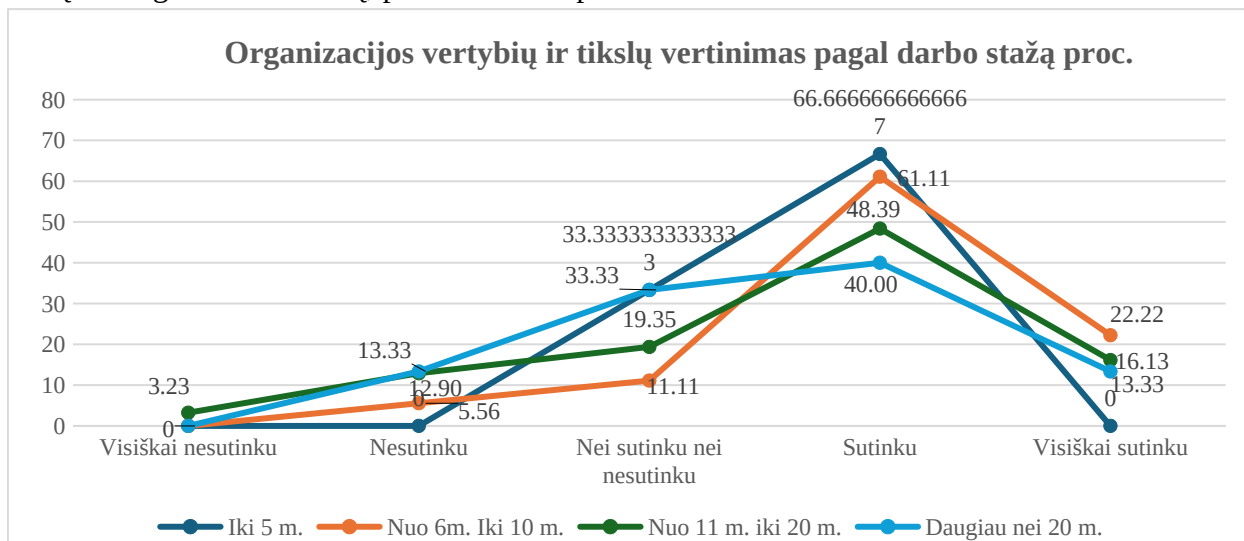
Toliau nagrinėjami saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai, kurie pasižymėjo silpnu teigiamu ryšiu su motyvacija (r lygu 0,17), o regresijos rezultatas (b lygu 0,18) rodo, kad savarankiškumo, kūrybiškumo ir profesinio augimo galimybės šiame tyrimo kontekste turi ribotą tiesioginį poveikį motyvacijai. Tai galima sieti su tuo, kad darbuotojams svarbesni tampa artimesni, kasdieniai žmogiškieji santykiai ir stabilumo užtikrinimas.

Organizaciniai ir aplinkos veiksniai, apibūdinti teiginiu „*Organizacijos struktūra, darbo procesai ir bendras klimatas palengvina mano darbą, motyvuoja pasiekti geresnių rezultatų ir sudaro palankias sąlygas darbui*“, parodė vidutinį teigiamą ryšį su motyvacija (r lygu 0,40). Regresijos koeficientas (b lygu 0,38) leidžia teigti, kad aiškūs procesai ir palankus darbo klimatas reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacinės būklės, nors jų poveikis nėra lemiamas.

Apibendrinant baigiamojo darbo rezultatus, galima teigti, kad iškelta hipotezė – bendradarbiavimo atmosfera ir tarpusavio santykiai organizacijoje didina darbuotojų motyvaciją – pasitvirtino. Atlikta analizė parodė, jog Pakruojo rajono savivaldybėje žmogiškieji socialiniai ir psichologiniai veiksniai, turi reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai, nors šis poveikis skirtingose srityse pasireiškia nevienodai. Tyrimo duomenys atskleidė, kad stipriausiai darbuotojų motyvaciją skatina socialinės sąveikos, bendradarbiavimo atmosfera, tarpusavio palaikymas bei jaučiamas pripažinimas, kurie formuoja pozityvų emocinį klimatą ir psichologinį komfortą darbo aplinkoje. Nors bazinio saugumo užtikrinimas ir organizacinių procesų aiškumas darbuotojų vertinimuose užima svarbią vietą, jie atlieka labiau palaikančią nei tiesiogiai motyvuojančią funkciją. Tuo tarpu saviraiškos ir profesinio augimo galimybės, nors ir vertinamos teigiamai, pasižymi silpniausiu tiesioginiu poveikiu motyvacijai, kas leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojams pirmiausia svarbus žmogiškasis ryšys, tarpusavio pasitikėjimas ir palanki bendradarbiavimo atmosfera. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad stiprinant tarpusavio santykius, socialinį dialogą ir pripažinimo kultūrą, Pakruojo rajono savivaldybė gali reikšmingai didinti darbuotojų motyvaciją ir bendrą darbo aplinkos patrauklumą.

3.4. Organizacijos vertybių ir tikslų poveikis darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje

Šiame baigiamojo darbo skyriuje toliau tiriama, kaip organizacijos vertybės ir tikslai įtakoja darbuotojų motyvaciją Pakruojo rajono savivaldybėje. Vertybės šiame kontekste suprantamos kaip organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimą grindžiantys principai tai skaidrumas, atsakomybė, pagarba darbuotojui, bendradarbiavimas ir orientacija į viešąjį interesą. Tuo tarpu organizacijos tikslai apima strateginius ir veiklos uždavinius, kurie apibrėžia savivaldybės kryptį, prioritetus bei darbuotojų indėlio svarbą siekiant bendrų rezultatų. Organizacijos darbuotojams vertinimui buvo pateiktas teiginys „Organizacijos vertybės ir tikslai yra aiškūs, suderinti su mano asmeninėmis vertybėmis ir skatina mane siekti bendrų organizacijos tikslų“. Gauti duomenys leidžia įvertinti, kaip darbuotojų suvokimas apie organizacijos vertybes ir tikslus sąveikauja su jų motyvacija siekti organizacijos tikslų. Organizacijos vertybių ir tikslų vertinimas pasirenkant kitą demografinį rodiklį t.y. darbuotojų darbo stažą, suskirstytą į grupes: iki 5 metų, nuo 6 iki 10 metų, nuo 11 iki 20 metų ir daugiau nei 20 metų, pateiktas 3.4.1 paveiksle.



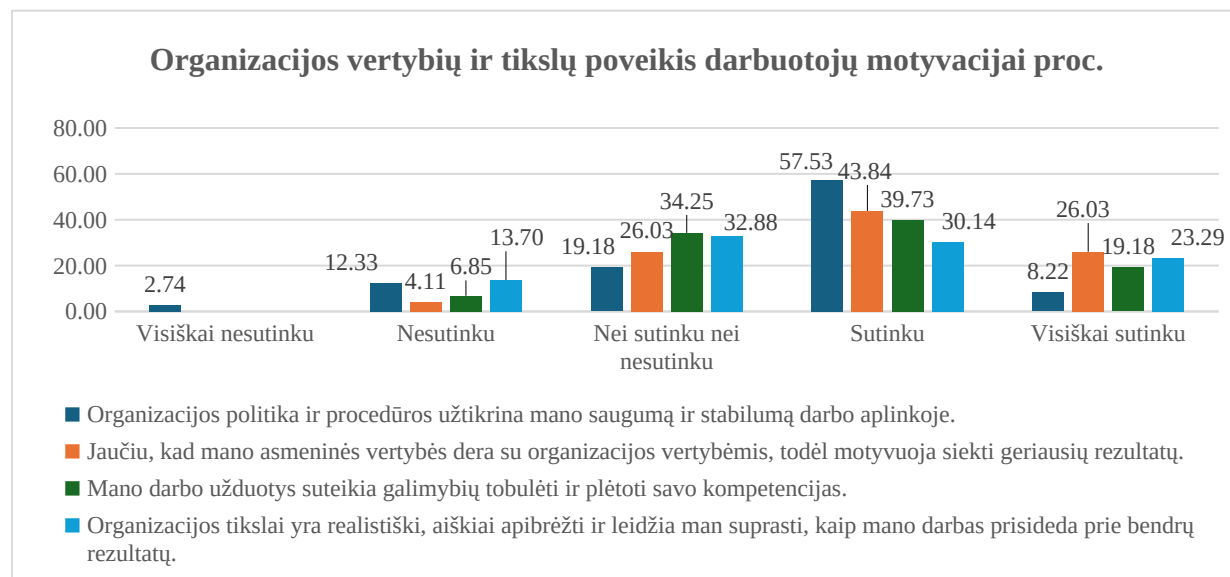
3.4.1 pav. Organizacijos vertybių ir tikslų vertinimas pagal darbo stažą proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Paveikslo duomenys rodo, kad visose darbo stažo grupėse dominuoja teigiami vertinimai, ypač atsakymas „sutinku“. Didžiausia teigiamų vertinimų dalis fiksuojama tarp darbuotojų, kurių darbo stažas iki 5 metų. Net 66,67 proc. šios grupės respondentų nurodė, jog sutinka su teiginiais apie organizacijos vertybių ir tikslų aiškumą bei priimtinumą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad naujesni darbuotojai organizacijos vertybes ir tikslus vertina palankiausiai. Taip pat ir 6–10 m. darbo stažą turinčių respondentų grupėje vyrauja teigiami vertinimai, kur 61,11 proc. respondentų pasirinko atsakymą „sutinku“, o 22,22 proc. „visiškai sutinku“. Galima teigti, kad tokie rodikliai rodo aukštą organizacijos vertybių ir tikslų priėmimo lygį šioje darbuotojų grupėje.

Nagrinėjant poveikslą galima pastebėti, kad 11–20 m. darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didesniu neutralumo lygiu, kuomet 19,35 proc. respondentų pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“, nors reikšminga dalis, t.y. 48,39 proc., taip pat nurodė teigiamą vertinimą pasirinkdami „sutinku“. Tai gali signalizuoti didesnę kritiškumą ar ilgalaikės patirties įtaką Pakruojo rajono savivaldybės palaikomų vertybių vertinimui. Na ir ilgiausią darbo stažą (daugiau nei 20 metų) turinčių respondentų grupėje teigiami vertinimai išlieka dominuojantys, kur 40,00 proc. respondentų pažymėjo vertinimą „sutinku“, o 13,33 proc. – „visiškai sutinku“, tačiau pastebima ir didesnė neutralios pozicijos dalis (33,33 proc.), kas gali atspindėti labiau subalansuotą ar patirtimi grįstą darbuotojų požiūrį į vertybes. Dar galima pastebėti, kad kraštutiniai neigiami vertinimai visose darbo stažo grupėse sudaro labai nedidelę dalį arba visai nepasireiškia, kas leidžia teigti, jog organizacijos vertybės ir tikslai darbuotojų yra vertinami palankiai, nepriklausomai nuo jų darbo stažo.

Sekančiame, 3.4.2 paveiksle pateikiamas respondentų procentinis pasiskirstymas proc. pagal tai, kaip jie vertina organizacijos vertybių, tikslų bei organizacinių procedūrų poveikį motyvacijai.



3.4.2 pav. Organizacijos vertybių ir tikslų poveikis darbuotojų motyvacijai proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš pateiktų 3.4.2 paveikslo duomenų, ryškiausias teigiamas vertinimas fiksuojamas organizacijos politikos ir procedūrų saugumo aspektu, kur net 57,53 proc. apklaustųjų sutinka, o 8,22 proc. visiškai sutinka, kad organizacijos politika ir procedūros užtikrina jų saugumą ir stabilumą darbo aplinkoje. Tai rodo, jog šis veiksnys yra vienas stipriausių motyvacinių elementų, susijusių su pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių patenkinimu Pakruojo rajono savivaldybėje. Tuo tarpu nagrinėjamos organizacijos vertybių ir asmeninių vertybių suderinamumas taip pat vertinamas palankiai, nors, galima teigti, šiek tiek nuosaučiau, kur 43,84 proc. respondentų sutinka, o 26,03 proc. visiškai sutinka, kad asmeninių ir organizacijos vertybių sąsaja juos motyvuoja siekti

geresnių rezultatų darbe. Vis dėlto daugiau nei ketvirtadalis respondentų pasirinko neutralų vertinimą, t.y. 26,03 proc., kas rodo, kad ne visiems darbuotojams ši vertybių sąsaja yra vienareikšmiškai patiriama ar sąmoningai atpažįstama, suvokiama.

Sekančiame apklausos teiginyje aptariamas profesinio tobulėjimo ir kompetencijų plėtros aspektas, kuris, kaip matyti iš pateikto paveikslo, pasižymi vidutiniu teigiamo vertinimo lygiu. Taigi, 39,73 proc. respondentų sutinka, kad darbo užduotys jiems suteikia galimybę tobulėti, o dar 19,18 proc. visiškai su tuo sutinka. Galima daryti išvadą, kad Pakruojo rajono savivaldybėje profesinio tobulėjimo ir kompetencijų plėtros galimybės darbuotojų vertinamos gana palankiai, tačiau šis aspektas nėra vienareikšmiškai stiprus motyvacinis veiksnys visiems respondentams. Taip pat reikšminga dalis respondentų išlieka neutralūs (34,25 proc.), kas leidžia daryti prielaidą, jog profesinio augimo galimybės galimai ne visada yra aiškiai komunikuojamos arba vienodai prieinamos visiems darbuotojams.

Respondentams pateiktame teiginyje organizacijos tikslų aiškumas ir realistiškumas vertinamas palankiai, tačiau nežymiai. Nors, kaip matyti paveiksle, 30,14 proc. respondentų sutinka ir 23,29 proc. visiškai sutinka, kas bendrai sudaro 53,43 proc., kad organizacijos tikslai yra aiškūs ir leidžia suprasti kiekvieno darbuotojo individualaus darbo indėlį, ir net 32,88 proc. respondentų pasirinko neutralų vertinimą. Tai rodo, kad daliai darbuotojų vis dar trūksta aiškaus ryšio tarp organizacinių tikslų ir jų kasdienės veiklos.

Nagrinėjant Pakruojo rajono savivaldybės puoselėjamų vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsają siekta įvertinti, kaip darbuotojų suvokimas apie organizacijos vertybes ir tikslus sąveikauja su skirtingais motyvacijos aspektais. Analizė parodė, kad aiškios organizacijos vertybės ir tikslai turi teigiamą, tačiau silpną poveikį darbuotojų motyvacijai visose dimensijose.

3.4.1 lentelė

Organizacijos vertybių ir tikslų bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja	
Organizacijos vertybės ir tikslai yra aiškūs, suderinti su mano asmeninėmis vertybėmis ir skatina mane siekti bendrų organizacijos tikslų	
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Organizacijos politika ir procedūros užtikrina mano saugumą ir stabilumą darbo aplinkoje.
Koreliacijos koeficientas	0,20
Regresijos koeficientas	0,19
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Jaučiu, kad mano asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis, todėl motyvuoja siekti geriausių rezultatų.
Koreliacijos koeficientas	0,21
Regresijos koeficientas	0,20
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Mano darbo užduotys suteikia galimybių tobulėti ir plėtoti savo kompetencijas.
Koreliacijos koeficientas	0,24
Regresijos koeficientas	0,25
Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	Organizacijos tikslai yra realistiški, aiškiai apibrėžti ir leidžia man suprasti, kaip mano darbas prisideda prie bendrų rezultatų.
Koreliacijos koeficientas	0,22

Regresijos koeficientas	0,20
-------------------------	------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių dimensija, atspindėta teiginiu „*Organizacijos politika ir procedūros užtikrina mano saugumą ir stabilumą darbo aplinkoje*“, pasižymėjo silpnu teigiamu ryšiu su motyvacija (r lygu 0,20), o regresijos koeficientas (b lygu 0,19) patvirtino, kad vertybių ir tikslų aiškumas tik nežymiai prisideda prie darbuotojų saugumo jausmo ir motyvacijos. Tuo tarpu socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai, atspindėti teiginiu „*Jaučiu, kad mano asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis, todėl motyvuoja siekti geriausių rezultatų*“, parodė silpną teigiamą ryšį (r lygu 0,21), o regresijos koeficientas (b lygu 0,20) pažymi, jog vertybių suderinamumas skatina darbuotojų motyvaciją, tačiau poveikis nėra stiprus.

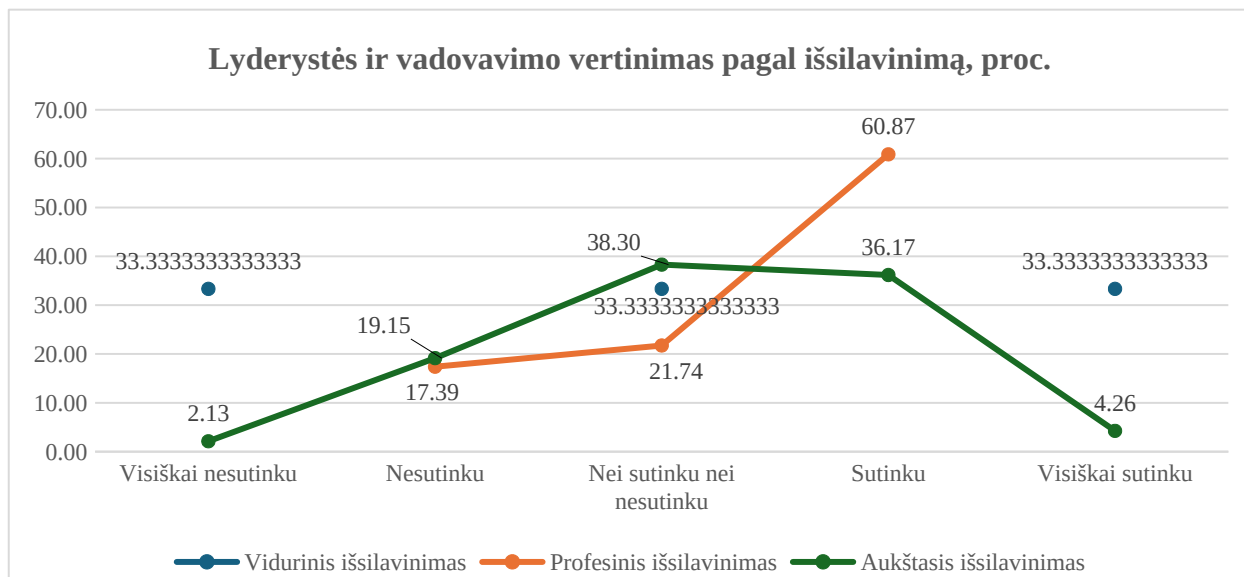
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai, apibūdinti teiginiu „*Mano darbo užduotys suteikia galimybių tobulėti ir plėtoti savo kompetencijas*“, pasižymėjo silpnu teigiamu ryšiu, kur r lygu 0,24, o regresijos koeficientas b lygu 0,25 rodo. Tai rodo, kad aiškūs tikslai ir vertybės šiek tiek skatina profesinį augimą ir savirealizaciją, tačiau tai nėra pagrindinis motyvacijos veiksnys.

Organizaciniai ir aplinkos veiksniai, atspindintys teiginiu „*Organizacijos tikslai yra realistiški, aiškiai apibrėžti ir leidžia man suprasti, kaip mano darbas prisideda prie bendrų rezultatų*“, parodė silpną teigiamą ryšį (r lygu 0,22), o regresijos koeficientas (b lygu 0,20) rodo, kad tikslų aiškumas teikia tam tikrą orientaciją ir motyvaciją, tačiau jo poveikis darbuotojų kasdieniam įsitraukimui taip pat yra ribotas.

Apibendrinant galima teigti, kad Pakruojo rajono savivaldybėje organizacijos vertybės ir tikslai yra vertinami palankiai, tačiau jų poveikis darbuotojų motyvacijai yra ribotas ir nevienodas. Naujesni darbuotojai (trumpesnę darbo stažą turintys) vertina šiuos aspektus labiau teigiamai, o ilgesnę stažą turintys darbuotojai dažniau išreiškia neutralias nuostatas, kas gali atspindėti didesnę kritiškumą arba ilgalaikės patirties įtaką vertybių ir tikslų priėmimui. Analizė parodė, kad organizacijos politika ir procedūros, užtikrinančios saugumą ir stabilumą, bei asmeninių ir organizacijos vertybių suderinamumas yra labiausiai susiję su darbuotojų motyvacija, nors poveikis vis tiek yra silpnas. Profesinio tobulėjimo galimybių ir organizacijos tikslų aiškumas suteikia tik nežymią motyvacinę įtaką, o neutralūs vertinimai parodė, jog šie veiksniai ne visada suvokiami ar aktyviai patiriami darbuotojų. Daroma išvada, kad nors aiškiai apibrėžtos vertybės ir tikslai teigiamai koreliuoja su darbuotojų vidine motyvacija, tai nėra dominuojantis motyvacinis veiksnys, o jų potencialas galėtų būti sustiprintas nuoseklesne komunikacija, praktiniu įgyvendinimu ir profesinio augimo galimybių didinimu. Palyginus su kitais tyrimo aspektais – tradicijomis, lyderyste ar socialine aplinka – vertybių ir tikslų įtaka motyvacijai yra santykinai mažiausia.

3.5. Lyderystės ir vadovavimo poveikio darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje analizė

Kaip jau buvo aptarta teorinėje darbo dalyje, lyderystė ir vadovavimas organizacijoje yra reikšmingi, nes šie veiksniai tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, darbo efektyvumą ir organizacinę kultūrą, formuodami darbo aplinką, kurioje sprendimai priimami skaidriai, tikslai aiškūs, o darbuotojų indėlis yra pripažįstamas ir skatinamas. Todėl sekančiame pateiktame grafike pateikiamas respondentų pasiskirstymas proc. remiantis lyderystės ir vadovavimo aspektų vertinimais, atsižvelgiant į apklaustųjų išsilavinimą. Taip siekiama atskleisti ir įvertinti galimus skirtumus tarp skirtingų darbuotojų grupių, t.y. kaip profesinis, aukštasis ir vidurinis išsilavinimas siejasi su darbuotojų požiūriu į vadovavimo praktiką organizacijoje bei lyderystės raišką. Gauti rezultatai sudaro pagrindą gilesniam lyderystės vertinimo ir jos sąsajų su darbuotojų motyvacija bei pasitenkinimu darbu nagrinėjimui.



3.5.1 pav. Lyderystės ir vadovavimo vertinimas pagal išsilavinimą proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

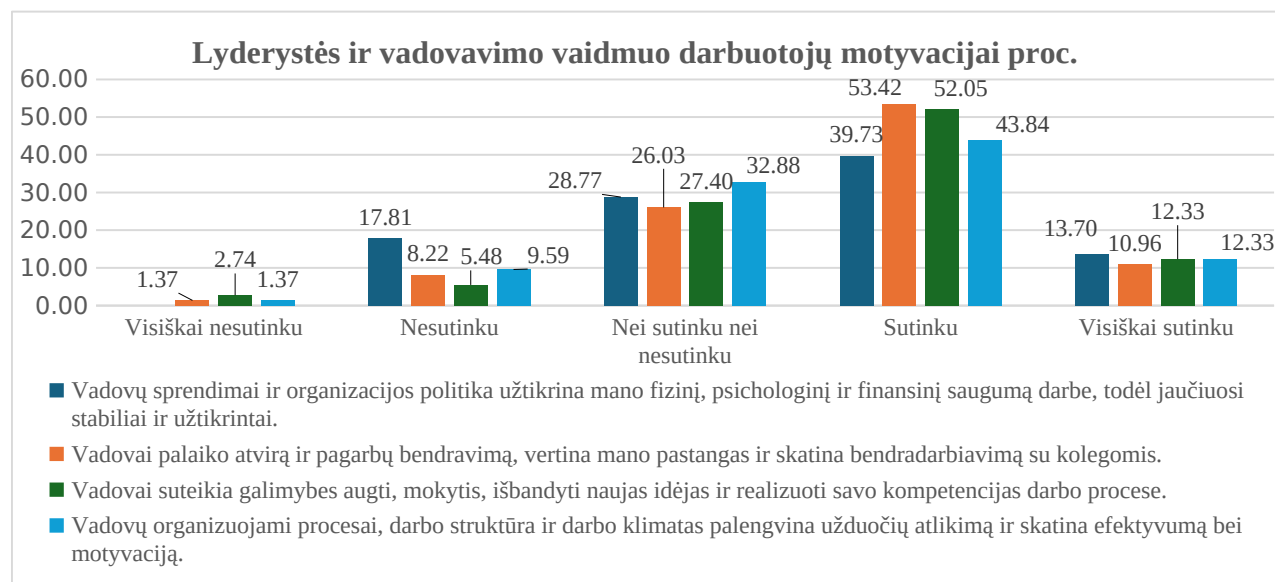
Analizė atskleidė, kad profesinį išsilavinimą turintys respondentai pasižymi palankiausiu lyderystės ir vadovavimo vertinimu – didžiausia šios grupės dalis, 60,87 proc., nurodė, jog sutinka su pateiktais teiginiais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šios grupės darbuotojai teigiamai vertina vadovavimo praktiką organizacijoje. Visgi „visiškai sutinku“ kategorijoje šios grupės respondentų nebuvo arba jų dalis nereikšminga. Tuo tarpu aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų atsakymai pasiskirstė tolygiau: didžiausia dalis pasirinko neutralią poziciją („nei sutinku, nei nesutinku“ – 38,30 proc.), o kiek mažesnė dalis – teigiamą vertinimą („sutinku“ – 36,17 proc.). Šie rezultatai gali rodyti aukštesnius lūkesčius vadovavimo kokybei bei kritiškesnį požiūrį į lyderystės raišką.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau kritiškai arba atsargesni vertindami lyderystę ir vadovavimą.

Na o vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų atsakymai pasižymi didesniu pasiskirstymo lygiu, nes vienodai dažnai, t.y. po 33,33 proc. buvo pasirenkami tiek teigiami, tiek neigiami kraštutiniai vertinimai. Tai gali signalizuoti nevienodą vadovavimo patirčių vertinimą šioje darbuotojų grupėje.

Galima teigti, kad lyderystės ir vadovavimo vertinimas skiriasi priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo, o labiausiai teigiamai šiuos aspektus vertina profesinį išsilavinimą turintys respondentai, tuo tarpu aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniau renka neutralius vertinimus. Gauti rezultatai sudaro pagrindą tolimesnei lyderystės įtakos darbuotojų motyvacijai analizei Pakruojo rajono savivaldybėje.

Toliau Grafike pateikiamas respondentų požiūris į lyderystės ir vadovavimo vaidmenį darbuotojų motyvacijai, išreikštas procentine dalimi pagal penkias vertinimo kategorijas: nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Analizuojami keturi lyderystės aspektai: vadovų sprendimų ir organizacijos politikos užtikrinama darbuotojų saugumo jausena, vadovų palaikomas atviras ir pagarbus bendravimas, vadovų sudaromos galimybės profesiniam augimui bei vadovų organizuojamų procesų įtaka darbo efektyvumui ir motyvacijai.



3.5.2 pav. Lyderystės ir vadovavimo vaidmuo darbuotojų motyvacijai proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Rezultatai parodė, kad didžiausia respondentų dalis visais analizuojamais aspektais pasirinko teigiamą vertinimą „sutinku“. Kaip matyti, ypač išsiskiria vertintas teiginys, jog vadovai palaiko atvirą ir pagarbią komunikaciją, vertina darbuotojų pastangas ir skatina bendradarbiavimą – su šiuo teiginiu sutiko 53,42 proc. respondentų. Panaši dalis respondentų, t.y. 52,05 proc. sutiko, kad vadovai suteikia galimybes augti, mokytis ir realizuoti kompetencijas darbo procese. Nors šie

rodikliai rodo palankų darbuotojų vertinimą, juos galima laikyti vidutinio lygio, nes tik apie pusę respondentų išreiškė teigiamą nuomonę. Tai leidžia manyti, kad daliai darbuotojų galėtų būti sustiprintos lyderystės ir vadovavimo praktikos, pavyzdžiui, nuosekliau skatinant atvirą komunikaciją, pripažįstant darbuotojų pastangas bei užtikrinant aiškesnes profesinio augimo galimybes, taip padidinant teigiamą vertinimų procentą.

Teiginių, jog vadovų organizuojami procesai, darbo struktūra ir darbo klimatas palengvina užduočių atlikimą bei skatina motyvaciją, teigiamai įvertino 43,84 proc. respondentų. Kiek mažesnė, tačiau vis dar reikšminga dalis 39,73 proc. respondentų sutiko, kad vadovų sprendimai ir organizacijos politika užtikrina jų fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą darbe. Pažymėtina, kad neutralūs vertinimai („nei sutinku, nei nesutinku“) sudaro reikšmingą dalį visose kategorijose (nuo 26,03 proc. iki 32,88 proc.), kas leidžia daryti prielaidą apie dalies darbuotojų atsargų ar ne iki galo susiformavusį požiūrį į lyderystės poveikį jų motyvacijai. Neigiamų vertinimų („nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“) dalis išlieka nedidelė, o kraštutiniai neigiami atsakymai nesiekia 3 proc.

Organizacijos lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja, kurios duomenys pateikti 3.5.1 lentelėje, taip pat labai svarbi šiame tyrime todėl sekančiu etapu siekta įvertinti, kaip vadovavimo stilius, lyderystės praktikos ir vadovų elgesys sąveikauja su skirtingais darbuotojų motyvacijos aspektais. Analizė atskleidė, kad vadovų sąžiningumas, skaidrumas, aiški vizija ir vertybės turi teigiamą poveikį visoms motyvacijos dimensijoms, nors poveikio stiprumas skiriasi priklausomai nuo analizės dimensijos.

3.5.1 lentelė

Organizacijos lyderystės ir vadovavimo bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja

Vadovai organizacijoje vadovauja sąžiningai, skaidriai ir sąmoningai, remdamiesi aiškia vizija ir vertybėmis, kurios įkvepia darbuotojus siekti bendrų tikslų	
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Vadovų sprendimai ir organizacijos politika užtikrina mano fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą darbe, todėl jaučiuosi stabiliai ir užtikrintai.
Koreliacijos koeficientas	0,44
Regresijos koeficientas	0,42
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Vadovai palaiko atvirą ir pagarbų bendravimą, vertina mano pastangas ir skatina bendradarbiavimą su kolegomis.
Koreliacijos koeficientas	0,35
Regresijos koeficientas	0,39
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Vadovai suteikia galimybes augti, mokytis, išbandyti naujas idėjas ir realizuoti savo kompetencijas darbo procese.
Koreliacijos koeficientas	0,44
Regresijos koeficientas	0,46
Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	Vadovų organizuojami procesai, darbo struktūra ir darbo klimatas palengvina užduočių atlikimą ir skatina efektyvumą bei motyvaciją.
Koreliacijos koeficientas	0,41
Regresijos koeficientas	0,49

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių dimensiją atspindintis teiginys „*Vadovų sprendimai ir organizacijos politika užtikrina mano fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą darbe, todėl jaučiuosi stabiliai ir užtikrintai*“ parodė vidutinį teigiamą ryšį su darbuotojų motyvacija (r lygu 0,44), o regresijos koeficientas (b lygu 0,42) patvirtina, jog stabilumo ir saugumo jausmas stiprina Pakruojo rajono savivaldybės darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą į darbą, todėl vadovų pastangos šioje srityje gali tiesiogiai įtakoti vidinę darbuotojų motyvaciją.

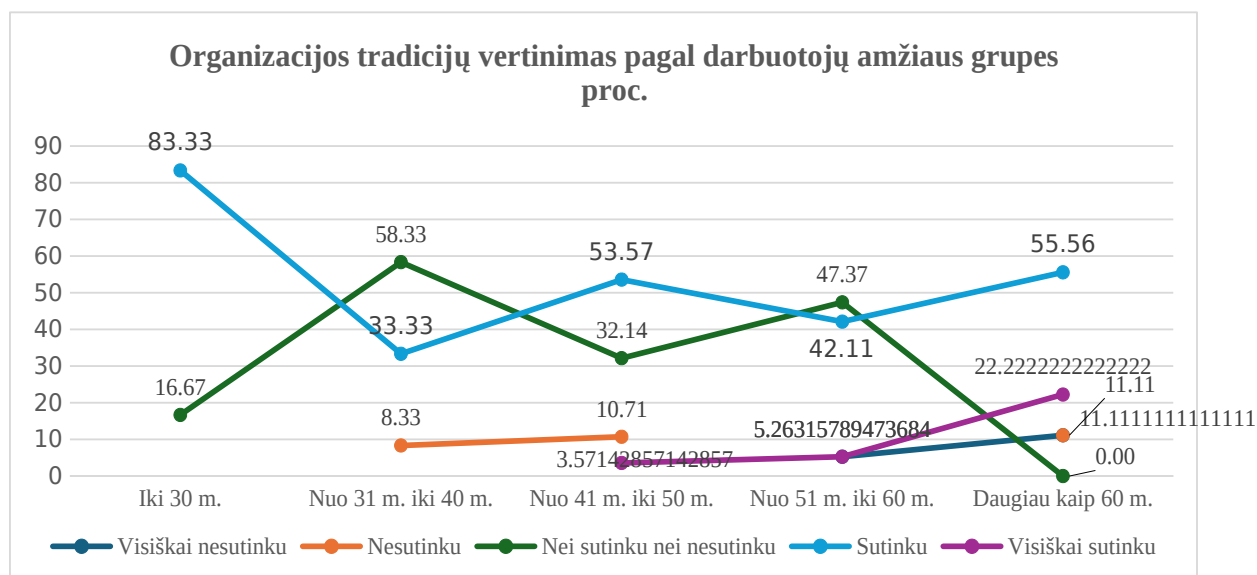
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai, atspindėti teiginiu „*Vadovai palaiko atvirą ir pagarbų bendravimą, vertina mano pastangas ir skatina bendradarbiavimą su kolegomis*“, pasižymėjo silpnu–vidutiniu teigiamu ryšiu (r lygu 0,35), o regresijos koeficientas (b lygu 0,39) rodo, kad atviras bendravimas ir darbuotojų pastangų įvertinimas prisideda prie motyvacijos, tačiau poveikis nėra toks stiprus kaip kitų nagrinėtų sąsajų.

Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai, atspindėti teiginiu „*Vadovai suteikia galimybes augti, mokytis, išbandyti naujas idėjas ir realizuoti savo kompetencijas darbo procese*“, parodė vidutinį teigiamą ryšį su motyvacija (r lygu 0,44), o regresijos koeficientas (b lygu 0,46) pabrėžia, kad vadovų skatinama savarankiškumo, profesinio augimo ir kūrybiškumo galimybė yra reikšmingas motyvacijos veiksnys. O organizaciniai ir aplinkos veiksniai, atspindėti teiginiu „*Vadovų organizuojami procesai, darbo struktūra ir darbo klimatas palengvina užduočių atlikimą ir skatina efektyvumą bei motyvaciją*“, pasižymėjo vidutiniu teigiamu ryšiu (r lygu 0,41), o regresijos koeficientas (b lygu 0,49) patvirtino faktą, kad struktūruoti procesai ir palaikantis darbo klimatas stiprina motyvaciją, palengvina užduočių vykdymą ir didina efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė ir vadovavimas Pakruojo rajono savivaldybėje darbuotojų vertinami kaip reikšmingi motyvacijos veiksniai, ypač skatinant atvirą komunikaciją, profesinį augimą bei bendradarbiavimą. Gauti rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, kad vadovavimo stilius ir lyderystė daro tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai, nors atskiruose aspektuose poveikis gali skirtis. Stipriausias teigiamas ryšys fiksuotas savirealizacijos ir asmeninio tobulėjimo poreikiuose bei organizaciniuose veiksmuose, tuo tarpu socialinės sąveikos ir bazinio saugumo aspektai turi šiek tiek mažesnę tiesioginę įtaką. Analizė rodo, kad efektyvi lyderystė apima saugumo užtikrinimą, aiškią darbo struktūrą, skaidrumą bei darbuotojų pripažinimą, o šių elementų derinys skatina motyvaciją ir didina organizacinį įsitraukimą.

3.6. Pakruojo rajono savivaldybės tradicijų vaidmuo darbuotojų motyvacijai

Tradicijų vaidmuo darbuotojų motyvacijai yra svarbus nagrinėti, nes organizacijos puoselėjamos tradicijos formuoja darbuotojų tapatybę su įmone, stiprina priklausymo jausmą, vertybių internalizavimą ir gali tiesiogiai įtakoti jų motyvaciją, įsitraukimą bei lojalumą organizacijai. Todėl pateiktame 3.6.1 paveiksle atskleidžiamas organizacijos tradicijų vertinimas pagal skirtingas darbuotojų amžiaus grupes, išreiškiant atsakymus procentais pagal Likert tipo skalės kategorijas. Analizė leidžia įvertinti, kaip skirtingo amžiaus darbuotojai suvokia organizacijoje puoselėjamas tradicijas ir jų reikšmę.



3.6.1 pav. Organizacijos tradicijų vertinimas pagal darbuotojų amžiaus grupes proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Jauniausios amžiaus grupės darbuotojų (iki 30 metų) vertinimuose dominuoja itin kritiškas požiūris į Pakruojo rajono savivaldybėje puoselėjamas organizacines tradicijas – bendrus renginius, švenčių minėjimą, organizacijos istorijos ir pasiekimų pristatymą bei nusistovėjusius bendravimo ritualus: 83,33 proc. respondentų nurodė „visiškai nesutinku“, o 16,67 proc. pasirinko neutralų vertinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jauni darbuotojai šių tradicijų neperpranta ir su jomis nesitapatina, todėl jų nelaiko reikšminga organizacijos kultūros ir motyvavimo dalimi. Tai gali būti siejama su trumpesne darbo patirtimi organizacijoje, silpnesniu įsitraukimu į organizacinę kultūrą ar didesniu orientavimusi į individualius profesinius tikslus. Taip pat tikėtina, kad organizacijoje puoselėjamos tradicijos neatitinka jauniausios amžiaus grupės darbuotojų interesų ar matymo.

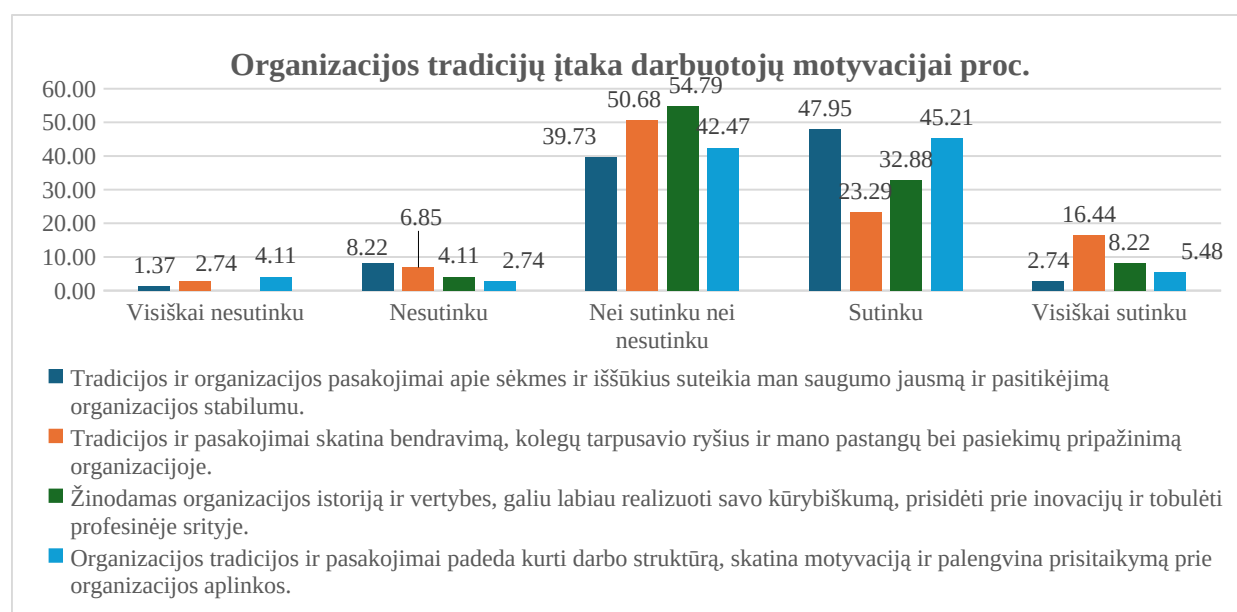
Tuo tarpu 31–40 m. amžiaus grupėje pastebimas ryškus nuostatų pasikeitimas. Čia vyrauja neutralus vertinimas (58,33 proc.), o „visiškai nesutinku“ pasirinkimas sumažėja iki 33,33 proc. Tai leidžia teigti, kad vidutinio amžiaus darbuotojai tradicijas suvokia labiau kaip egzistuojantį, tačiau ne visada motyvuojantį ar stipriai reikšmingą organizacinės kultūros elementą. Na o grafike pastebima, kad 41–50 m. darbuotojų grupėje vėl stiprėja kritiškas vertinimas, kur 53,57 proc. respondentų nurodo „visiškai nesutinku“, o neutralus vertinimas sumažėja iki 32,14 proc. Šis rezultatas gali atspindėti didesnius lūkesčius organizacijai, susiformavusius per ilgesnę profesinę patirtį, bei kritiškesnį požiūrį į tai, kaip tradicijos realiai įgyvendinamos praktikoje.

51–60 m. respondentų grupėje išryškėja labiau subalansuotas vertinimas: 47,37 proc. respondentų pasirenka neutralų atsakymą, o „visiškai nesutinku“ dalis sumažėja iki 42,11 proc. Tai rodo, kad šio amžiaus darbuotojai tradicijas vertina nuosaikiai – jos suvokiamos kaip organizacijos dalis, tačiau nebūtinai kaip esminis motyvuojantis veiksnys. Galima numanyti, kad šioje amžiaus grupėje

didesnę respondentų dalį sudaro ilgamečiai darbuotojai, kuriems nusistovėjusios organizacijos tradicijos yra tapusios savitomis, todėl ir labiau vertintinomis.

Vyriausių darbuotojų (daugiau kaip 60 metų) grupėje kritiškas vertinimas išlieka dominuojantis (55,56 proc. „visiškai nesutinku“), tačiau išauga ir nepritarimo („nesutinku“) dalis (11,11 proc.) bei neutralūs vertinimai (22,22 proc.). Tai gali rodyti, kad ilgametę patirtį turintys darbuotojai tradicijas taip pat vertina per asmeninės patirties ir organizacinių pokyčių prizmę, dažniau pastebėdami neatitikimus tarp deklaruojamų ir realiai praktikuojamų organizacijos vertybių.

Pateiktame paveiksle analizuojama organizacijos palaikomų tradicijų įtaka darbuotojų motyvacijai, vertinant organizacijos sėkmių ir iššūkių aspektą, kaip tradicijos prisideda prie kolegų bendravimo skatinimo ir kt. Vertinimai pateikiami procentine respondentų pasiskirstymo išraiška pagal Likert skalę.



3.6.2 pav. Organizacijoje tradicijų poveikis motyvacijai proc. Pakruojo r. savivaldybėje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Vertinant Organizacijoje palaikomų tradicijų sąsają su darbuotojų motyvacija, matyti, kad teigiamas vertinimas („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) ryškiausiai pasireiškia saugumo ir struktūros aspektuose. Teiginys, jog tradicijos ir organizacijos pasakojimai suteikia saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacijos stabilumu, sulaukė 47,95 proc. pritarimo („sutinku“) ir 2,74 proc. visiško pritarimo. Panaši tendencija stebima ir vertinant tradicijų vaidmenį kuriant darbo struktūrą bei palengvinant prisitaikymą prie organizacijos aplinkos – 45,21 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tradicijos labiausiai veikia žemesnius motyvacijos lygmenis, susijusius su stabilumu ir aiškumu. Neutralus vertinimas dominuoja visais nagrinėjamais aspektais, o jo reikšmės svyruoja nuo 39,73 proc. iki 54,79 proc.

Socialinės sąveikos ir pripažinimo aspektas vertinamas atsargiau. Nors 50,68 proc. respondentų šį teiginį vertina neutraliai, teigiamai vertinusių buvo 39,73 proc., t.y. mažiau lyginant su saugumo ar

struktūros dimensijomis. Tai rodo, kad tradicijos ne visada suvokiamos kaip veiksminga priemonė skatinti bendravimą, tarpusavio ryšius ar pasiekimų pripažinimą organizacijoje. Galima teigti, kad saviraiškos ir kūrybiškumo dimensija pasižymi vidutiniu teigiamo vertinimo lygiu. Nors trečdalis t.y. 32,88 proc. respondentų sutinka, kad organizacijos vertybių žinojimas padeda realizuoti kūrybiškumą neutraliai vertinę leidžia manyti, jog tradicijos nėra pakankamai integruotos į darbuotojų profesinio tobulėjimo ir inovacijų skatinimo procesus.

Kaip ir ankstesniuose poskyriuose, taip ir šiame reikšminga panagrinėti Pakruojo rajono savivaldybės puoselėjamų tradicijų ir darbuotojų motyvacijos elementų sąsają. Šia dalimi siekta įvertinti, kaip organizacijos tradicijos sąveikauja su skirtingais darbuotojų motyvacijos aspektais, kurie pateikti 3.6.1 lentelėje.

3.6.1 lentelė

Organizacijos puoselėjamų tradicijų bei darbuotojų motyvacijos elementų sąsaja

Organizacijoje puoselėjamos tradicijos ir pasakojimai apie jos istoriją bei sėkmes stiprina mano tapatybę su organizacija ir jos vertybes	
Pagrindiniai išlikimo ir saugumo poreikiai	Tradicijos ir organizacijos pasakojimai apie sėkmes ir iššūkius suteikia man saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacijos stabilumu.
Koreliacijos koeficientas	0,74
Regresijos koeficientas	0,78
Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai	Tradicijos ir pasakojimai skatina bendravimą, kolegų tarpusavio ryšius ir mano pastangų bei pasiekimų pripažinimą organizacijoje.
Koreliacijos koeficientas	0,72
Regresijos koeficientas	0,72
Saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai	Žinodamas organizacijos istoriją ir vertybes, galiu labiau realizuoti savo kūrybiškumą, prisidėti prie inovacijų ir tobulėti profesinėje srityje.
Koreliacijos koeficientas	0,56
Regresijos koeficientas	0,54
Organizaciniai ir aplinkos veiksniai	Organizacijos tradicijos ir pasakojimai padeda kurti darbo struktūrą, skatina motyvaciją ir palengvina prisitaikymą prie organizacijos aplinkos.
Koreliacijos koeficientas	0,64
Regresijos koeficientas	0,66

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis anketinio tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš 3.6.1 lentelėje pateiktų duomenų, tradicijos organizacijoje vaidina labai svarbų vaidmenį. Tą atskleidžia aukšti nagrinėtų koeficientų rodikliai. Taigi, pagrindinių išlikimo ir saugumo poreikių dimensija, atspindėta teiginiu „Tradicijos ir organizacijos pasakojimai apie sėkmes ir iššūkius suteikia man saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacijos stabilumu“, pasižymėjo labai stipriu teigiamu ryšiu su darbuotojų motyvacija (r lygu 0,74). Regresijos koeficientas (b lygu 0,78) rodo, kad organizacijos tradicijų ir istorinių pasakojimų puoselėjimas yra vienas stipriausių motyvacijos prognozuotojų, suteikiantis darbuotojams pasitikėjimo ir stabilumo jausmą.

Socialinės sąveikos ir pripažinimo poreikiai, atspindėti teiginiu „Tradicijos ir pasakojimai skatina bendravimą, kolegų tarpusavio ryšius ir mano pastangų bei pasiekimų pripažinimą organizacijoje“, taip pat pasižymėjo stipriu teigiamu ryšiu (r lygu 0,72), o regresijos koeficientas (b lygu 0,72) patvirtina, kad tradicijų puoselėjimas skatina kolegialumą, bendruomeniškumą ir darbuotojų pripažinimą. Tai rodo, jog kultūriniai elementai organizacijoje tiesiogiai stiprina socialinę motyvaciją. Tuo tarpu saviraiškos ir asmeninio tobulėjimo poreikiai, apibūdinti teiginiu „Žinodamas organizacijos istoriją ir vertybes, galiu labiau realizuoti savo kūrybiškumą, prisidėti prie inovacijų ir tobulėti profesinėje srityje“, parodė vidutinį teigiamą ryšį su motyvacija (r lygu 0,56), o regresijos koeficientas (b lygu 0,54) rodo, kad tradicijų ir vertybių žinojimas suteikia darbuotojams galimybę kūrybiškai prisidėti prie organizacijos veiklos ir tobulėti profesinėje srityje.

Organizaciniai ir aplinkos veiksniai, atspindintys teiginį „Organizacijos tradicijos ir pasakojimai padeda kurti darbo struktūrą, skatina motyvaciją ir palengvina prisitaikymą prie organizacijos aplinkos“, pasižymėjo stipriu teigiamu ryšiu (r lygu 0,64), o regresijos koeficientas (b lygu 0,66) leidžia daryti prielaidą, kad tradicijų integravimas į darbo procesus padeda darbuotojams lengviau prisitaikyti, organizuoti savo darbą ir išlaikyti motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos tradicijos Pakruojo rajono savivaldybėje yra svarbus motyvacijos veiksnys, stiprinantis darbuotojų tapatybę, priklausymo jausmą ir vertybių internalizavimą, nors poveikis skirtingoms amžiaus grupėms nevienodas. Jauniausi ir vyriausi darbuotojai tradicijas vertina kritiškiau, vidutinio amžiaus grupėse vyrauja neutralūs vertinimai, kas rodo, kad tradicijos nėra vienodai integruotos į visų darbuotojų patirtį. Įvertinta, kad tradicijos stipriausiai veikia saugumo, stabilumo ir darbo struktūros užtikrinimą (r lygu 0,74; b lygu 0,78), taip pat teigiamai veikia socialinę motyvaciją (r lygu 0,72; b lygu 0,72). Saviraiškos ir profesinio tobulėjimo aspektuose poveikis vidutinis (r lygu 0,56; b lygu 0,54). Tai leidžia daryti išvadą, kad tradicijų ir istorinių pasakojimų puoselėjimas yra efektyvus kultūrinis motyvacijos elementas, nors jų potencialas stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir kūrybiškumą dar nėra pilnai išnaudotas.

3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Toliau pateikiamas tyrimo rezultatų apibendrinimas, atskleidžiantis, kaip įvairūs organizacijos kultūros, materialiosios aplinkos, lyderystės ir socialinių santykių aspektai veikia darbuotojų motyvaciją Pakruojo rajono savivaldybėje.

Materialioji darbo aplinka Pakruojo rajono savivaldybėje yra teigiamai vertinama darbuotojų ir daro reikšmingą įtaką jų motyvacijai. Iki 40 m. amžiaus grupėje teigiamai vertinančių dalis siekia net iki 83 proc. iki 30 m. amžiaus grupėje 66,67 proc. o vidutinio amžiaus ir vyresnių grupėse – apie 70 proc. Regresinės analizės rezultatas patvirtino, kad fizinio ir emocinio saugumo užtikrinimas turi stiprų teigiamą ryšį su motyvacija (r lygu 0,59; b lygu 0,74), saviraiškos ir tobulėjimo galimybės bei organizaciniai veiksniai turi vidutinį ryšį su darbuotojų motyvacija. Tai

leidžia teigti, kad tinkamai organizuota materialioji aplinka sudaro esminį pagrindą darbuotojų motyvacijai ir efektyviam darbui.

Pakruojo rajono savivaldybėje labiau dominuoja individualistinė organizacinė kultūra, turinti tam tikrą kolektyvinės kultūros bruožų. Ši išvada padaryta remiantis tuo, kad 83,33 proc. respondentų, iki 30 m., organizacijos tradicijų nelaiko reikšmingomis, vyrauja neutralūs vertinimai socialinės sąveikos ir bendruomeniškumo srityse, o organizacijos tradicijos silpniau siejamos su tarpusavio bendradarbiavimu. Tuo pat metu stipresnės sąsajos pastebėtos individualaus saugumo, stabilumo ir asmeninio tobulėjimo dimensijose, kas yra būdinga individualistinei kultūrai. Organizacijoje labiau akcentuojami asmeniniai darbo tikslai, individualus stabilumas ir profesinis augimas, o kolektyviniai elementai, bendruomeniškumas, ar tradicijos nėra dominuojantys ir aiškiai išreikšti.

Iškelta hipotezė – bendradarbiavimo atmosfera ir tarpusavio santykiai organizacijoje didina darbuotojų motyvaciją – pasitvirtino. Organizacijoje palaikomi žmogiškieji socialiniai ir psichologiniai veiksniai, tokie kaip psichologinis saugumas, draugiški tarpusavio santykiai su kolegomis ar profesinis augimas daro reikšmingą, tačiau nevienodo stiprumo poveikį darbuotojų motyvacijai. Net 78,68 proc. dirbančiųjų organizacijoje, t.y. 41,18 proc. vyrų ir 37,50 proc. moterų šiuos aspektus vertina neutraliai, kas rodo nepakankamą jų patyrimą organizacijoje. Socialiniai santykiai ir pripažinimas išsiskiria kaip stipriausias motyvacinis veiksnys – 41,10 proc. respondentų sutinka ir 24,66 proc. visiškai sutinka, o koreliacijos koeficientas r lygu 0,54 patvirtina vidutinį–stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija. stipriausiai darbuotojų motyvaciją skatina socialinės sąveikos, bendradarbiavimo atmosfera, tarpusavio palaikymas bei jaučiamas pripažinimas, kurie formuoja pozityvų emocinį klimatą ir psichologinį komfortą darbo aplinkoje.

Fizinio, psichologinio ir finansinio saugumo vertinimai respondentų tarpe dažniau išliko neutralūs (47,95 proc.), o jų ryšys su motyvacija vidutinis kai r lygu 0,41. Saviraiškos ir profesinio augimo galimybės vertinamos palankiai (45,21 proc. respondentų sutinka ir 15,07 proc. visiškai sutinka), tačiau jų tiesioginis poveikis motyvacijai yra silpniausias, tą patvirtino gautas koreliacijos koeficientas r lygu 0,17 ir regresijos koeficientas b lygu 0,18, kas leidžia teigti, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai stiprina tarpusavio pasitikėjimu grįsti santykiai ir pripažinimo kultūra, o kiti žmogiškieji aspektai atlieka labiau palaikančią, bet ne lemiamą funkciją.

Pakruojo rajono savivaldybėje organizacijos vertybės ir tikslai darbuotojų vertinami palankiai, tačiau jų poveikis darbuotojų motyvacijai yra silpnas ir ribotas. Teigiami vertinimai dominavo visose nagrinėtose darbo stažo grupėse, ypač tarp iki 5 metų stažą turinčių darbuotojų, kur net 66,67 proc. sutiko su teiginiu apie vertybių ir tikslų aiškumą, o 6–10 m. grupėje teigiamų vertinimų dalis siekė 83,33 proc. Ilgesnį nei 20 metų stažą turinčių darbuotojų grupėje teigiami vertinimai išliko vyraujantys (53,33 proc.), tačiau ženkliai didėjo ir neutralių atsakymų dalis, kas sudarė 33,33 proc. ir parodė didesnę kritiškumą ar patirtimi grįstą požiūrį, kad jaunesni ir vidutinio stažo darbuotojai labiau linkę priskirti vertybėms ir tikslams teigiamą reikšmę savo motyvacijos kontekste, o ilgamečiai darbuotojai dažniau rodo neutralesnį ar kritišką požiūrį, galbūt dėl patirties, rutininių darbo procesų ar lūkesčių pokyčių.

Vertinant organizacijos vertybių ir tikslų poveikį darbuotojų motyvacijai labiausiai išsiskiria organizacijos politikos ir procedūrų užtikrinamas saugumas, kur 65,75 proc. respondentų išreiškė sutikimą, tačiau koreliacinė analizė parodė tik silpną šio kultūros veiksnio ryšį su darbuotojų motyvacija ir r lygus 0,20, o regresijos koeficientas b lygus 0,19. Asmeninių ir organizacijos vertybių suderinamumas taip pat respondentų buvo vertinamas palankiai ir sudarė 69,87 proc. teigiamų vertinimų, tačiau jo ryšys su motyvacija liko silpnas (r lygu 0,21; b lygu 0,20). Galima teigti, kad aiškios vertybės, tikslai ir organizacinės procedūros savaime neužtikrina reikšmingo motyvacijos augimo, todėl norint efektyviau skatinti darbuotojų motyvaciją, reikia papildomų motyvuojančių veiksnių, įtraukimo iniciatyvų ar asmeninio augimo galimybių.

Nors Pakruojo rajono savivaldybės vertybės ir tikslai sudaro svarbų pagrindą darbuotojų veiklai, tačiau jie nėra dominuojantis motyvacinis veiksnys. Jų poveikis darbuotojų motyvacijai yra silpnesnis nei žmogiškųjų santykių, lyderystės ar socialinio klimato, o motyvacinis potencialas galėtų būti sustiprintas nuoseklesne vertybių komunikacija, aiškesniu tikslų siejimu su kasdienine darbuotojų veikla ir realiomis profesinio augimo galimybėmis. Galima teigti, kad hipotezė, jog organizacijos vertybės ir tikslai yra vertinami palankiai, pasitvirtino, tačiau teiginys apie jų reikšmingą poveikį darbuotojų vidinei motyvacijai pasitvirtino nepilnai, nes koreliacijos ir regresijos koeficientais nustatytas tik silpnas ir ribotas motyvacinis ryšys.

Lyderystės ir vadovavimo veiksniai Pakruojo rajono savivaldybėje yra reikšmingi darbuotojų motyvacijai, ką patvirtino tiek darbuotojų vertinimai, tiek statistiniai ryšiai. Pagal išsilavinimą palankiausiai lyderystę vertino profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai – 60,87 proc. jų sutiko su pateiktais teiginiais apie vadovavimą, o aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų grupėje labiau dominavo neutralūs vertinimai (38,30 proc.), tuo tarpu teigiamus vertinimus pasirinko 36,17 proc. kas gali rodyti skirtingą lūkesčių, patirties ar požiūrio į vadovavimą kontekstą.

Vertinant atskirus lyderystės aspektus nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų teigiamai įvertino vadovų bendravimo ir profesinio augimo skatinimo praktiką: 53,42 proc. sutiko, jog vadovai palaiko atvirą ir pagarbią komunikaciją, o 52,05 proc. nurodė, kad sudaromos galimybės mokytis ir tobulėti. Kiek mažesnė dalis, t.y. 43,84 proc. respondentų teigiamai įvertino vadovų organizuojamų procesų įtaką motyvacijai bei 39,73 proc. respondentų teigiamai įvertino vadovų sprendimų ir organizacijos politikos užtikrinamą saugumo jausmą. O neutralūs vertinimai visose kategorijose sudarė taip pat gana reikšmingą dalį t.y. nuo 26,03 proc. iki 32,88 proc. darytina išvada, kad dalis darbuotojų dar nėra ryškiai įsitikinę lyderystės poveikiu savo motyvacijai, o tai gali atspindėti skirtingą patirtį, individualius lūkesčius ar organizacijos procesų suvokimo skirtumus.

Koreliacinė analizė patvirtino teigiamas sąsajas tarp lyderystės ir darbuotojų motyvacijos: saugumo jausmas siejosi su motyvacija vidutinio stiprumo ryšiu, kai koreliacijos koeficientas buvo r lygus 0,44, saviraiškos ir profesinio tobulėjimo galimybės irgi vidutiniu ryšiu r 0,44, organizaciniai veiksniai – r lygu 0,41, o atvira komunikacija ir pripažinimas – silpnu–vidutiniu ryšiu, kai r lygu 0,35. Regresijos koeficientai (b nuo 0,39 iki 0,49) rodo, kad visi analizuoti

lyderystės aspektai statistiškai reikšmingai prisideda prie darbuotojų motyvacijos. Todėl tyrimo duomenys patvirtino iškeltą hipotezę – lyderystė ir vadovavimas turi tiesioginį ir statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai. Didžiausią įtaką motyvacijai daro vadovų sudaromos profesinio augimo ir savirealizacijos galimybės bei aiškiai organizuoti darbo procesai, tuo tarpu saugumo ir socialinės sąveikos aspektai, nors ir svarbūs, pasižymėjo kiek silpnesniu poveikiu.

Tyrimas parodė, kad organizacijos tradicijos Pakruojo rajono savivaldybėje yra reikšmingas darbuotojų motyvacijos veiksnys, tačiau jų poveikis skirtingoms amžiaus grupėms buvo nevienodas: jauniausi (iki 30 m.) ir vyriausi (virš 60 m.) darbuotojai tokias tradicijas, kaip bendri renginiai, švenčių minėjimai, organizacijos istorijos ir pasiekimų komunikavimas ar tarpusavio bendravimas, vertino kritiškiausiai, atitinkamai 83,33 proc. ir 55,56 proc. „visiškai nesutinku“, o vidutinio amžiaus grupėse vyravo neutralūs vertinimai. Tai rodo, kad tradicijos galimai ne visada pasiekia arba įtraukia visas amžiaus grupes, todėl norint stiprinti darbuotojų motyvaciją, reikėtų adaptuoti tradicijų formas ir komunikaciją pagal skirtingas darbuotojų grupes.

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos tradicijos Pakruojo rajono savivaldybėje stipriausiai motyvuoja darbuotojus užtikrinant saugumą ir stabilumą (r lygu 0,74; b lygu 0,78) bei skatinant socialinę sąveiką ir pripažinimą (r lygu 0,72; b lygu 0,72). Tradicijų poveikis organizaciniams veiksniams taip pat yra reikšmingas (r lygu 0,64; b lygu 0,66), o saviraiškai ir profesiniam tobulėjimui – vidutinio stiprumo (r lygu 0,56; b lygu 0,54). Tai rodo, kad tradicijos efektyviausiai veikia darbuotojų motyvaciją per saugumo, socialinės priklausomybės ir pripažinimo aspektus, o mažesnę poveikį daro profesinio tobulėjimo ir saviraiškos srityse. Todėl tradicijos yra stiprus, bet ne pilnai išnaudotas motyvacinis veiksnys, kurio poveikis galėtų būti sustiprintas geriau pritaikant jas skirtingų darbuotojų amžiaus grupių lūkesčiams.

Apibendrinant, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai lemia pozityvus socialinis klimatas, efektyvi lyderystė ir tinkamai organizuota materialioji aplinka, o organizacijos vertybės, tikslai ir tradicijos veikia labiau kaip palaikantys, papildomi motyvaciniai veiksniai.

IŠVADOS

Viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra glaudžiai susijusi su visuomenės interesų tenkinimu, viešosios politikos įgyvendinimu ir kokybiškų paslaugų teikimu, o jų efektyvumas priklauso ne tik nuo strateginio valdymo ir technologinių sprendimų, bet ir nuo vidinių organizacinių veiksmų, ypač organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra šiuolaikiniame viešajame sektoriuje tampa ne tik moraliniu, bet ir vadybinio veiklos pagrindu, skatinančiu darbuotojų motyvaciją bei jų pasitenkinimą darbu, iniciatyvumą bei lojalumą organizacijai. Stipri organizacijos kultūra, paremta pasitikėjimu, bendradarbiavimu, skaidrumu ir demokratijos principais, tampa kertiniu elementu, užtikrinančiu ne tik efektyvią organizacijos veiklą, bet ir ilgalaikę viešąją vertę, padedant darbuotojams suvokti savo darbo prasmę visuomenei ir formuoti teigiamą organizacijos klimatą.

Išnagrinėjus kultūros sampratą ir jos elementus, galima teigti, kad kultūra tai pagrindinis organizacijos veiklos formuotojas, lemiantis darbuotojų elgseną, kasdienį sprendimų priėmimą, tarpusavio santykius ir motyvaciją. Ji apima tiek struktūrą, simbolius, ritualus, darbo kultūrą, tiek ir vertybes, įsitikinimus bei prielaidas, kurios dažnai veikia nesąmoningai. Stipri ir nuosekliai palaikoma kultūra skatina darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą ir lojalumą organizacijai, tuo pačiu didindama organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir siekti strateginių tikslų. Viešojo sektoriaus kontekste, kur daugelyje organizacijų vyrauja reglamentavimo, atskaitomybės ir ribotų išteklių iššūkiai, organizacijos kultūra tampa esminiu veiksmu, užtikrinančiu darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą ir iniciatyvą veikti visuomenės labui. Todėl organizacijos kultūros formavimas ir palaikymas turi būti nuoseklus, atsižvelgiant į organizacijos specifiką, darbuotojų poreikius ir ilgalaikės veiklos tikslus.

Organizacijos kultūra gali būti skirstoma nuo biurokratinės ir stabilumą akcentuojančios iki inovatyvios ir darbuotojų saviraišką skatinančios. Skirtingos kultūros klasifikacijos suteikia tvirtesnes galimybes organizacijos funkcionavimui, valdymo stiliui ir veiklos prioritetams suprasti. Siekiant efektyviai valdyti organizaciją ir pasiekti strateginius tikslus, svarbu sąmoningai identifikuoti ir formuoti kultūrą. Organizacijos kultūros vertinimas, naudojant kiekybinius ir kokybinius metodus, tokius kaip OCAI, DOCS modeliai, leidžia nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses, suprasti darbuotojų motyvaciją ir vidinį klimatą bei planuoti tobulinimo kryptis. Toks sistemingas vertinimas sudaro pagrindą tvariam organizacijos vystymuisi ir efektyviam kultūros valdymui.

Darbuotojų motyvacija yra esminis veiksnys organizacijos veiklos efektyvumui, darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Motyvaciją aiškinančios teorijos padeda suprasti tiek motyvacijos priežastis, tiek jos mechanizmus. Turinio teorijos, tokios kaip Maslow poreikių hierarchija, Herzberg dviejų veiksmų teorija, McClelland poreikių teorija ar Alderferio ERG modelis, atskleidžia, kokie poreikiai ir veiksniai skatina darbuotojus veikti, pabrėždamos materialinių, socialinių ir saviraiškos poreikių svarbą. Proceso teorijos, tokios kaip Vroom lūkesčių teorija ar Adams teisingumo teorija, nagrinėja, kaip darbuotojai suvokia pastangų, rezultatų ir

atlygio sąsajas bei kaip tai veikia jų elgseną. Galima teigti, kad turinio ir proceso teorijos viena kitą papildo, suteikdamos visapusišką požiūrį į darbuotojų motyvaciją ir leidžiančios efektyviau planuoti motyvacines strategijas, siekiant didesnio organizacijos našumo, darbuotojų lojalumo ir ilgalaikio įsitraukimo į darbo procesus.

Įvertinus organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos teorines sąsajas Pakruojo rajono savivaldybėje, pasitvirtino, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai stiprina pozityvus socialinis klimatas, tarpusavio pasitikėjimas, pripažinimas, efektyvi lyderystė ir tinkamai organizuota materialioji aplinka. Organizacijos kultūra yra labiau individualistinė, akcentuojanti asmeninius tikslus ir profesinį augimą, o tradicijos, vertybės ir tikslai veikia labiau kaip papildomi motyvaciniai veiksniai. Siekiant didesnės motyvacijos, rekomenduojama sustiprinti tarpusavio santykius, pripažinimą, lyderystę ir pritaikyti tradicijas skirtingų darbuotojų grupių poreikiams.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojų motyvacija Pakruojo rajono savivaldybėje priklauso nuo kelių tarpusavyje sąveikaujančių veiksnių. Hipotezė, jog bendradarbiavimo atmosfera ir tarpusavio santykiai organizacijoje didina darbuotojų motyvaciją, pasitvirtino, nes žmogiškieji socialiniai ir psichologiniai veiksniai, tokie kaip psichologinis saugumas, draugiški santykiai su kolegomis bei profesinis augimas, daro reikšmingą, nors nevienodo stiprumo poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Hipotezė, kad organizacijos vertybės ir tikslai yra vertinami palankiai, taip pat pasitvirtino, tačiau jų tiesioginis poveikis darbuotojų vidinei motyvacijai yra silpnas ir ribotas. Iškelta hipotezė apie lyderystės ir vadovavimo teigiamą poveikį motyvacijai taip pat pasitvirtino, nes vadovų sudaromos profesinio augimo ir savirealizacijos galimybės, atvira komunikacija, aiškiai organizuoti darbo procesai bei pripažinimas prisideda prie darbuotojų motyvacijos augimo. Darytina išvada, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai skatina socialinių santykių ir bendradarbiavimo aplinka, lyderystės praktikos bei psichologinis saugumas, o organizacijos vertybės ir tikslai veikia labiau kaip palaikantys, papildomi motyvaciniai veiksniai.

REKOMENDACIJOS

Remiantis magistriniame darbe atliktu organizacijos kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimu bei jo pagrindu padarytomis išvadomis, teikiamos šios rekomendacijos:

Stiprinti materialiąją darbo aplinką: reguliariai vertinti darbo vietų ergonomiką, fizinį ir emocinį saugumą, pritaikyti sąlygas skirtingų amžiaus grupių darbuotojams; nuolat tobulinti infrastruktūrą pagal darbuotojų grįžtamąjį ryšį, siekiant palaikyti motyvaciją ir profesinį tobulėjimą.

Plėtoti lyderystę ir vadovavimo praktiką: užtikrinti atvirą, pagarbų bendravimą, nuosekliai suteikti profesinio augimo ir savirealizacijos galimybes; vadovams periodiškai tobulinti įgūdžius, atsižvelgiant į skirtingų darbuotojų grupių poreikius ir lūkesčius.

Stiprinti socialinius santykius ir pripažinimo kultūrą: kurti iniciatyvas, skatinančias pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą, komandines veiklas ir darbuotojų įsitraukimą; įtraukti pripažinimo sistemas, kurios skatintų motyvaciją ir teigiamą emocinį klimatą.

Įtraukti ir pritaikyti organizacijos tradicijas: nuosekliai pristatyti tradicijas jauniausiems darbuotojams per įvadinius mokymus, vidinius renginius ir komandos veiklas; integruoti tradicijas į kūrybiškumo, bendradarbiavimo ir inovacijų iniciatyvas, siekiant didesnio įsitraukimo ir organizacijos tapatybės suvokimo.

LITERATŪRA

1. Abbasi, S. G., Dastgeer, G. (2018). Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Examining Serial Mechanisms. *Journal Management Business*, 5 (1), 33-51.
2. Adomaitis, A. (2016). Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: N gimnazijos atvejis. *Baigiamasis magistro darbas*. Kaunas, 89.
3. Alvesson, M. (2016). *Organizational Culture: Meaning, Discourse and Identity*. Sage Publications, 11-28.
4. Alvesson, M., Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. New York: Routledge. Prieiga per internetą: Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress - 3r, [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 26 d.]
5. Balčiūnas, E., ir kt. (2022). *Socialinių tyrimų etika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Balčiūnienė, I. (2011). Organizacinė kultūra ir jos poveikis darbuotojų elgesiui. *Verslas: teorija ir praktika*, 12(3), 204–211.
7. Bajraliu, A., Qorraj, G. (2023). Digital Transformation's impact on sustainable hr management: comparative study of work -life balance and skill development in public versus privatesectors of a developing country. *PUBLIC POLICY ANT ADMINISTRATION*, 22(3), 358-369.
8. Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams. Mokomoji knyga*. Vilnius: VGTU. Technika, 335.
9. Bolman, L. G., Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, Choice, and Leadership. 5 th Edition*. San Francisco: Jessey Bass Publishers, 526.
10. Burkšienė, V., Dvorak, J., Burbulytė-Tsiskarishvili G., Normantė I., Dūda M., Civinskas R. (2017). *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę. Mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 130.
11. Cameron, K. S., Quinn, R. E., (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Prieiga per internetą: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430>, [žiūrėta 2025 m. spalio 14 d.].
12. Chlivickas, E., Melnikas, B. (2016). *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Monografija*. VGTU leidykla Technika, 583.
13. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai / II dalis*. Vilnius: TEV, 272.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: VU leidykla, 563.
15. Čepkauskaitė, A., Paulionytė, I. (2012). *Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai: lyginamoji analizė*. Vilnius, 126.
16. Dautartas, R., Korsakienė, R. (2022). *Organizational Commitment in the Companies of Aviation Industry: The Attitude of Managerial and Non-Managerial Employees*. Mokslas – Lietuvos Ateitis. Prieiga per internetą: Organizational commitment in the companies of aviation industry: the attitude of managerial and non-managerial employees | Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania, [žiūrėta 2025 m. spalio 20 d.].
17. Deckers, L. (2018). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. New York: Routledge, 450.
18. Dugan, S., Maracine, M. S. (2013). *Research methods used analyzing organizational culture. Economic Science Series*, 19, 413-419.
19. Dziedzic, J. (2024). *Cultivating Sustainable and Ethical Practices in Public Service: The Role of Employee Ethos in Shaping Public Sector Culture. Journal of Intercultural Management*, 16(2), 74-96. Prieiga per internetą: Cultivating-Sustainable-and-Ethical-Practices-in-Public-Service-The-Role-of-Employee-Ethos-in-Shaping-Public-Sector-Culture.pdf, [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 7 d.].
20. Esaulova, I., Semenova, I., Molodchik, N. (2019). The Impact of the Organizational Culture on the Employee Proactivity: Empirical Study in Innovation Oriented Companies. *2nd International Scientific Conference on New Industrialization: Global, National, Regional Dimension. Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 240, 455-460.
21. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vadovėlis*. Vilnius: MRU, 285.

22. Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact of employee motivation on organizational performance. *Research article. International Journal of Advanced Research*, 7(10), 166-172.
23. Gilytė, R., Pivorienė, J. (2024). Hofsted kultūrinių dimensijų sąsajos su socialinio darbo raida: Nepalo, Vokietijos ir Lietuvos atvejai. MRU, *Mokslinės minties šventė: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*, 138-156.
24. Gražulis, V. (2014). *Komandinis darbas organizacijoje. Mokslo studija*. Vilnius: MRU, 86.
25. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: MRU, 466.
26. Gričiūtė, J., Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 21(1), 35-56.
27. Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal*, 36(3), 507-515.
28. Handy, C. (2007). *Understanding Organizations. 4th edition*. Penguin Books Ltd, 448.
29. Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations. Eighth Edition*. Pearson. University of Albany: State University of New York. P. 528. Prieiga per internetą: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf> [žiūrėta 2025 m. spalio 20 d.].
30. Įstaigos vertybės. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija*. Prieiga per internetą: Organizacinės kultūros naudotojo vadovas įstaigoms - Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 29 d.].
31. Jančauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. III mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 115.
32. Janiūnaitė, B., Petraitė, M., Jucevičius, G. (2014). *Organizacijų inovacinė kultūra. Mokslo studija*. Kaunas: Technologija, 143.
33. Jokūbauskienė, S. (2016). *Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai. Informacijos mokslai*. Vilniaus universiteto leidykla, 74, 70-81.
34. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 488.
35. Korsakienė, R., Grybaitė, V., Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika. Vadovėlis*. Vilnius: VGTU: Technika, 237.
36. Kostecka, J. Davidavičienė, V. (2015). *Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis*. Verslas XXI amžiuje, Nr. 7(2), 262-274.
37. Kotková Stříteská, M., Yee Yee Sein, M. (2021). Performance Driven Culture in the Public Sector: The Case of Nordic Countries. *Administrative Sciences*, 11(1), 4, 1-12.
38. Kozlovaitė, L. (2023). *Organizacinės kultūros naudotojo vadovas įstaigoms*. Prieiga per internetą: Organizacinė kultūra: kokioje organizacijoje norėtumėte dirbti? - Viešojo valdymo agentūra, [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 15 d.].
39. Kurgonienė, B. (2011). Organizacijos lyderio kišeninis vadovas. Vilnius, 535.
40. Malinauskaitė J. (2013). Verslo projektų valdymo įmonių organizacinės kultūros projektavimas. *Baigiamasis Magistro darbas*. Vilnius, 104.
41. Motyvavimas. *Organizacinės kultūros naudotojo vadovas įstaigoms*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/naudinga-informacija/organizacines-kulturos-naudojo-vadovas-istaigoms/>, [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 15 d.].
42. Mikolaitytė, J. (2018). Organizacinės kultūros stiprinimas diegiant verslo valdymo sistemą Agroverslo organizacijos atveju. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas, 83.
43. Minkov, M., Hofstede, G. (2011). *The evolution of Hofstede's doctrine. Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
44. Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour. Eight edition*. Financial times. New York: Pearson, 813.

45. Muthukumar, N. ir kt. (2022). *Organizational Culture and its impact on Continuos Improvement in Manufacturing*.
46. Naujanienė, R., Motiečienė, R., Mažeikienė, N., Varžinskienė L., Ruškus J. (2016). *Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva*. Socialinių institucijų vadyba. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/bacbd931-74cc-479a-9d20-4b0d49cefbfc/content>, [žiūrėta 2025 m. spalio 20 d.].
47. Oldham, G.R., Hackman, J. R. (2010). *Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
48. Paliduskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 47, 73-90.
49. Paužuolienė, J., Šimanskienė, L. (2022). *Organizacinės kultūros vertinimas*. Klaipėdos universiteto leidykla, 114.
50. Phonboon, T., Chansonthi, S., Putthinun, P. (2021). *Empirical Analysis of Motivational Factors from ERG Theory on Employee Effectiveness and Retention*. *VCMBS Journal*, 5(1), 24–36.
51. Preikšienė, L. (2017). Motyvuoti paprasta. *Praktiniai patarimai vadovams*. Vilnius, 166.
52. Pruskus, V., (2012). Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: Technika, 212.
53. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra. Mokomoji knyga*. Serija: metodinės priemonės. Vilnius, 202.
54. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai. Vadovėlis*. Valstybės įmonė Registrų centras. Vilnius, 400.
55. Rakšnys, A. V. (2019). Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyje. *Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, Vadyba. Vilnius, 213.
56. Rentelytė, K., Martinonytė, J. (2023). *Organizacinės kultūros ypatumai sporto organizacijoje*. Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu. Kauno kolegija, 15-19.
57. Ruškienė, I., (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Mokslo studija. Klaipėda, 84.
58. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Organisational Behavior. Nineteenth Edition*. Prieiga per internetą: [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf), [žiūrėta 2025 m. spalio 22 d.].
59. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 296.
60. Sakalas, A., Savanevičienė, A., Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas. Vadovėlis*. KTU: ekonomikos ir verslo fakultetas, 402.
61. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership. Third edition*. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprit, 458.
62. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *MRU. Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 28(1), 57-66.
63. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 72, 79-93.
64. Starkutė, J. (2023). Expression of the Indicators of Consistency in the Organizational Culture of Lithuania General Education schools. *Socialinis ugdymas*, 60(2), 28-55.
65. Starkutė, J. (2023). The involvement as a trait of the organizational culture in Lithuanian general education schools. *Pedagogy*. Kaunas: VDU. 2023, 152(4), 133-157.
66. Steiblienė, L., Michailova, A. D. (2017). Organizacijos kultūra. Studijos kintančioje verslo aplinkoje. *Straipsnių rinkinys*. Alytaus kolegija: LEDA. Vilnius, 117-121.
67. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(2), 310-320.
68. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2014). *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. Regional formation and development studies, 2(10), 201–210.

69. Targamadžė, V. (2009). *Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 186-191.
70. Thangal, T., B. T., Yunos, N. M., Hamid, M. H. B. (2021). Investigating Alderfer's Work Motivation Theory to Explore Work Burnout. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(11), 401– 417.
71. Tyrimai ir organizacinės kultūros stebėseną. *Organizacinės kultūros naudotojo vadovas įstaigoms*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Organizacin%C4%97%20kult%C5%ABra/12_%20VRM%20Metodika_Kult%C5%ABros%20steb%C4%97sena.docx, [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 7 d.].
72. Tumėnė, R. (2024). Organizacinės kultūros tyrimo anketoje dalyvavusių įstaigų grįžtamojo ryšio anketa. Viešojo valdymo agentūra. Prieiga per internetą: [https://vva.lrv.lt/public/canonical/1727175265/1763/2024-07-22+Organizacin%C4%97s+kult%C5%ABros+ataskaita+\(galutinis+v.\)%20patvirtinta%20L-288.pdf](https://vva.lrv.lt/public/canonical/1727175265/1763/2024-07-22+Organizacin%C4%97s+kult%C5%ABros+ataskaita+(galutinis+v.)%20patvirtinta%20L-288.pdf) [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 20 d.].
73. Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121-141.
74. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138.
75. Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., Thiel, S. (2015). Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review. Innovation special issue*, 26. Prieiga per internetą: [internetu:https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=nl&user=x3QjurkAAAAJ&citation_for_view=x3QjurkAAAAJ:9ZlFYXVOiuMC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=nl&user=x3QjurkAAAAJ&citation_for_view=x3QjurkAAAAJ:9ZlFYXVOiuMC), [žiūrėta 2025 m. rugsėjo 29 d.].
76. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 201-209.
77. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, G. (2017). *Tyrimo etikos principai socialiniuose moksluose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 375.
78. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D., Rekašiūtė Balsienė R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija: contents lists available at Vilnius University Press*, 59, 37-52.

PRIEDAI

1 priedas

Pagrindinės organizacijos kultūros stebėsenos proceso rizikos ir jų valdymas

Rizika	Rizikos valdymo būdas
Organizacijos kultūros stebėsenai skirtose priemonėse dalyvauja mažas skaičius įstaigos darbuotojų ir / arba dalyviai nelinkę atvirai išreikšti savo nuomonės, kas neleidžia surinkti pakankamai tikslios ir objektyvios informacijos	Labai aiškiai komunikuoti įstaigoje vykdomų tyrimų, apklausų paskirtį ir kas bus toliau daroma remiantis šių apklausų rezultatais. Jei įstaigoje nerimaujama dėl atviro nuomonių reiškimo pasekmių, būtina tyrimus ir apklausas organizuoti taip, kad būtų išlaikomas konfidencialumas. Užtikrinti, kad darbuotojai matytų realiai panaudojamus organizacijai tobulinti skirtų tyrimų ir apklausų, kuriose jie dalyvavo, rezultatus (tam būtina atsižvelgiant į gautus rezultatus planuoti situaciją gerinti leisiančias iniciatyvas ir jas įgyvendinti).
Naudojami įrankiai neleidžia pakankamai tiksliai įvertinti numatytų stebėti organizacijos kultūros aspektų ir atitinkamai padaryti išvadų, padėsiančių tikslingai planuoti atitinkamus organizacijos kultūros palaikymo ir gerinimo veiksmus	Vykdant darbuotojų nuomonių apklausus įstaigos vidiniais pajėgumais skirti išskirtinį dėmesį kokybiškam klausimynų parengimui. Ketinant pasitelkti kviestinius tiekėjus labai aiškiai suformuluoti reikalavimus paslaugos objektui (kam konkrečiai įvertinti turi būti paskirtas ir ką turi apimti norimas įsigyti įrankis ar sprendimas). Stiprinti ŽI specialistų ir vadovų kompetenciją organizacijos kultūros stebėsenos įgyvendinimo klausimais.
Stinga palaikymo organizacijos kultūros stebėsenos iniciatyvoms iš vadovų: vangus skirtingų lygmenų vadovų įsitraukimas į darbuotojų nuomonių tyrimų rezultatų aptarimą, jais grindžiamų iniciatyvų planavimą ir įgyvendinimą (padaliniuose ar įstaigos mastu)	Didinti vadovų ir ŽI specialistų supratimą apie organizacijos kultūros reikšmę ir poveikį įstaigos veiklai ir įstaigos kaip darbdavės įvaizdžiui, galimybes ir būdus daryti poveikį organizacijos kultūrai atsižvelgiant į diegiamas organizacines vertybes (išsamiau apie tai – pirmajame šios metodinės medžiagos modulyje) ir skatinant organizacijos kultūros stebėsenos iniciatyvas. Planuoti organizacijos kultūros stebėsenos iniciatyvas kelių metų laikotarpiui, įtraukiant skirtingų lygių vadovus į diskusiją ir bendro sprendimo paiešką dėl tikslingiausių taikyti įstaigoje iniciatyvų bei jų periodiškumo. Šiais atvejais išskirtinai svarbus įstaigos aukščiausio lygio vadovų išreiškiamas lūkestis ir palaikymas.

Šaltinis: Kozlovaitė (2023)

2 priedas

Higieniniai ir motyvuojantys darbo aplinkos veiksniai

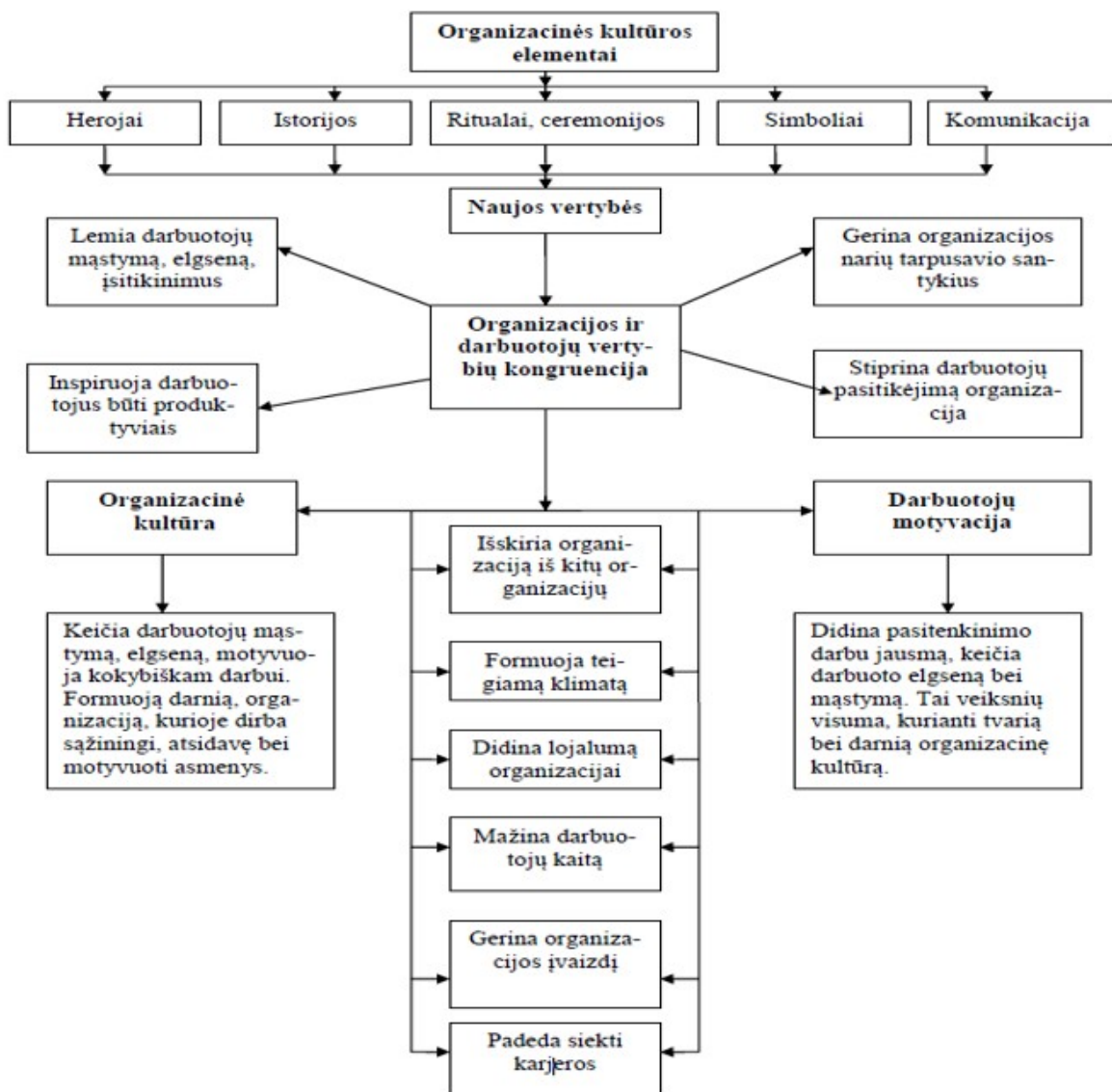
	Higieniniai veiksniai	Motyvuojantys veiksniai
Svarbiausi veiksniai	Fizinės ir psichologinės darbo sąlygos Tarpusavio santykiai kolektyve Aiškios tvarkos ir procesai Tinkamas vadovavimas Bazinis darbo užmokestis	Prasmingas darbas Suteikiama atsakomybė Pasiekimai ir pripažinimas Paskatinimas už pasiektus rezultatus Galimybė tobulėti
Jeigu veiksniai pasireiškia	Tikėtina, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, tačiau stiprios motyvacijos tai nepaskatins	Tikėtina, kad darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas bus aukšti
Jeigu veiksniai nepasireiškia	Tikėtina, kad darbuotojai bus demotyvuoti ir nepatenkinti, didelė tikimybė juos prarasti.	Tikėtina, kad darbuotojai nebus stipriai motyvuoti, tačiau demotyvacija ir tikimybė juos prarasti pasireikš po kurio laiko.

Šaltinis: Motyvavimas. Organizacijos kultūros naudotojo vadovas įstaigoms. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: [Organizacinės kultūros naudotojo vadovas įstaigoms - Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija](#))

Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija

Tradicionis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
Požiūris į darbuotojus			
Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas Tai ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą Ne daug kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ar drausmės	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas, tai svarbiau už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja dirbti geriau	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jeigu jie padėjo juos suformuoti. Daugelis žmonių gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni ir gebantys save kontroliuoti bei drausminti	Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos plėtrai. Siekdami savo tikslų realizavimo darbuotojai prisideda prie organizacijos bendrų tikslų siekimo
Būdingas vadovo elgesio su darbuotojais būdas			
Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas Nustato tikslas darbo procedūras bei operacijas ir reikalauja iš darbuotojų griežtai jų laikytis	Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus Leidžia pavaldiniams rutinos sąlygomis veikti vadovaujantis savivaldos ir savikontrolės principais	Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir perduoda jiems savo įgaliojimus Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įgyvendinant organizacijos tikslus	Vadovas sudaro aplinką, kurioje darbuotojai galėtų visiškai išnaudoti savo potencialą jaustis kolegomis, atrasti naujus asmeninius gebėjimus, užtikrinančius asmeninį ir organizacijos augimą bei panašumus konkurencinėje aplinkoje
Pasekmės			
Žmonės gali mėgti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus	Jei vadovas dalijasi savo žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiems ir priklausyti organizacijai Tenkinant pirmame punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiradęs poreikis bendradarbiauti	Siekiant darbo efektyvumo didinimo plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolei bei orientavimuisi Jeigu pavaldiniams padedama panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – pasitenkinimas darbu	Žmogiškojo potencialo vystymas didina atskiro individo atsakomybę ir bendrasavininkio jausmo atsiradimą Savikontrolės ribų didinimas sustiprina pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai padeda organizacijai pasiekti tikslus

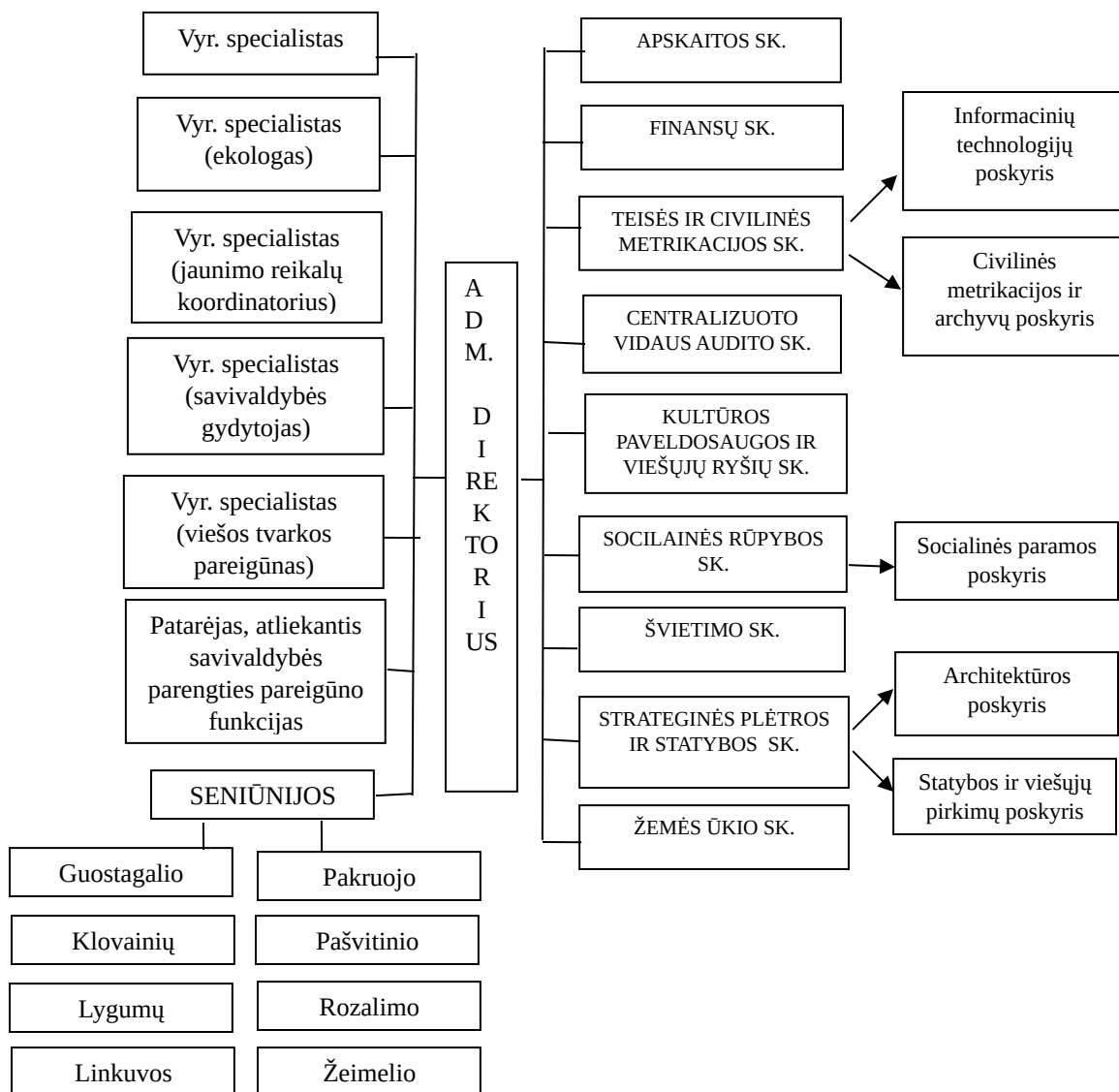
Šaltinis: Gražulis ir kt. (2015)



Organizacijos kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos

Šaltinis: Grublienė, Urbonaitė, 2014

5 priedas



Pakruojo rajono savivaldybės struktūra

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Pakruojo rajono savivaldybės administracijos 2024 m. veiklos ataskaita

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai Pakruojo rajono savivaldybėje.

Apklausą atlieka Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos viešojo valdymo magistro studijų programos studentė Renata Liukpetrienė. Gauti duomenys, juos apibendrinus, bus panaudoti magistro baigiamojo darbo kontekste.

Tyrimo anketa susideda iš dviejų dalių: pirmos dalies teiginiais siekiama ištirti vyraujančią organizacijos kultūrą Pakruojo rajono savivaldybėje, o antros dalies teiginiais - darbuotojų motyvaciją. Tyrimo tikslas išsiaiškinti kaip darbuotojų motyvacija koreliuoja su organizacijoje vyraujančia kultūra.

Anketa yra anoniminė, vardo ir pavardės rašyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami.

Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą **žymėdami X**, įvertinant pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 5 kur:

- 1 – visiškai nesutinku;
- 2 – nesutinku;
- 3 – nei sutinku, nei nesutinku;
- 4 – sutinku;
- 5 – visiškai sutinku.

Organizacijos kultūros poveikio darbuotojo motyvacijai vertinimas

Kultūros blokas	Teiginiai apie organizacijos kultūrą	Vertinimo skalė				
		1-visiškai nesutinku	2- nesutinku	3-nei sutinku, nei nesutinku	4-sutinku	5-visiškai sutinku
Materialioji aplinka	Organizacijos fizinė darbo aplinka yra patogi ir aprūpinta reikiamais ištekliais, kurie užtikrina efektyvų ir kokybišką darbą.					
Žmogiškieji aspektai	Organizacijos kultūra skatina atvirą bendravimą, tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, kurie atsispindi kasdiniuose darbuotojų tarpusavio santykiuose					
Vertybės ir	Organizacijos vertybės ir tikslai yra aiškiai komunikuojami ir taikomi praktikoje. Tai padeda darbuotojams suprasti bendrą					

tikslai	organizacijos kryptį					
Lyderystė ir vadovavimas	Organizacijos vadovai demonstruoja lyderystę priimdami sąžiningus sprendimus, ir skatindami darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą.					
Tradicijos ir pasakojimai	Organizacijoje puoselėjamos tradicijos ir vertybės padeda kurti darbuotojų bendrystę ir stiprina priklausymo organizacijai jausmą.					

Kultūros blokas	Teiginiai apie darbuotojų motyvaciją	Vertinimo skalė				
		1-visiškai nesutinku	2-nesutinku	3-nei sutinku, nei nesutinku	4-sutinku	5-visiškai sutinku
Materialioji aplinka	Darbo aplinka suteikia man pakankamą fizinio ir emocinio saugumo jausmą, todėl darbe jaučiuosi apsaugotas nuo rizikų ir neapibrėžtumo.					
	Organizacijoje jaučiu, kad esu priimtas, girdimas ir gerbiamas, o bendravimas su kolegomis ir vadovais ugdo tarpusavio pasitikėjimą					
	Darbo aplinka sudaro sąlygas mokytis, tobulėti ir realizuoti savo gebėjimus atliekant prasmingas ir iššūkių teikiančias veiklas.					
	Organizacijos politika, valdymo praktikos ir bendras darbo klimatas skatina mano motyvaciją ir sudaro palankias sąlygas darbui.					
Žmogiškieji aspektai	Darbo aplinka ir organizacijos politika suteikia man fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą, todėl jaučiuosi užtikrintas kasdieniame darbe.					
	Darbo santykiai su kolegomis ir vadovybe yra draugiški ir palaikantys, o mano pastangos ir pasiekimai yra pripažįstami ir įvertinami.					
	Darbo aplinka skatina savarankiškumą, kūrybiškumą ir profesinį augimą, suteikdama galimybes mokytis ir realizuoti savo potencialą.					
	Organizacijos struktūra, darbo procesai ir bendras klimatas palengvina mano darbą, motyvuoja pasiekti geresnių rezultatų ir sudaro palankias sąlygas darbui.					
Vertybės ir tikslai	Organizacijos politika ir procedūros užtikrina mano saugumą ir stabilumą darbo aplinkoje.					
	Jaučiu, kad mano asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis, todėl motyvuoja siekti geriausių rezultatų.					
	Mano darbo užduotys suteikia galimybių tobulėti ir plėtoti savo kompetencijas.					
	Organizacijos tikslai yra realistiški, aiškiai apibrėžti ir leidžia man suprasti, kaip mano darbas prisideda prie bendrų rezultatų.					
	Vadovų sprendimai ir organizacijos politika užtikrina mano fizinį, psichologinį ir finansinį saugumą darbe, todėl jaučiuosi stabiliai ir užtikrintai.					

Lyderystė ir vadovavimas	Vadovai palaiko atvirą ir pagarbų bendravimą, vertina mano pastangas ir skatina bendradarbiavimą su kolegomis.					
	Vadovai suteikia galimybes augti, mokytis, išbandyti naujas idėjas ir realizuoti savo kompetencijas darbo procese.					
	Vadovų organizuojami procesai, darbo struktūra ir darbo klimatas palengvina užduočių atlikimą ir skatina efektyvumą bei motyvaciją.					
Tradicijos ir pasakojimai	Tradicijos ir organizacijos pasakojimai apie sėkmes ir iššūkius suteikia man saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacijos stabilumu.					
	Tradicijos ir pasakojimai skatina bendravimą, kolegų tarpusavio ryšius ir mano pastangų bei pasiekimų pripažinimą organizacijoje.					
	Žinodamas organizacijos istoriją ir vertybes, galiu labiau realizuoti savo kūrybiškumą, prisidėti prie inovacijų ir tobulėti profesinėje srityje.					
	Organizacijos tradicijos ir pasakojimai padeda kurti darbo struktūrą, skatina motyvaciją ir palengvina prisitaikymą prie organizacijos aplinkos.					

Anketa sudaryta remiantis: Grublienė, Urbonaitė (2014); Mikolaitytė (2018); Malinauskaitė (2013); Čepkauskaitė, Paulionytė (2012); Adomaitis (2016)

BENDRI DUOMENYS APIE RESPONDENTĄ *Pasirinktą atsakymą pažymėkite X.*

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų amžius:

Iki 30 m.

Nuo 31 m. iki 40 m.

Nuo 41 m. iki 50 m.

Nuo 51 m. iki 60 m.

Daugiau kaip 60 m.

Jūsų darbo stažas viešojo sektoriaus organizacijoje:

Iki 5 m.

Nuo 6 m. iki 10 m.

Nuo 11 m. iki 20 m.

Daugiau nei 20 m.

Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Profesinis

Aukštasis

Dėkoju už pateiktus atsakymus !

Pakruojo rajono savivaldybės sutikimas atlikti anketinį tyrimą

RENATA LIUKPETRIENĖ
VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA
Viešojo valdymo magistro studijų programa

Pakruojo rajono savivaldybės administracijos direktorei

PRAŠYMAS

2025 m. gruodžio 4 d.

Prašau leisti man atlikti anoniminę darbuotojų apklausą tema „Organizacijos kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: Pakruojo rajono savivaldybės atvejis“.

Apklauso tikslas – išanalizuoti organizacijos kultūros elementus bei jų sąsajas su darbuotojų motyvacija, siekiant gauti tyrimui reikalingus duomenis.

Apklausa yra visiškai anoniminė, o jos rezultatai bus naudojami tik moksliniams tyrimo tikslams.

Administracijos direktorė



Aušra Dvelienė

Studentė



Renata Liukpetrienė