



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Aurimas Adomaitis**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ  
MOTYVACIJAI: N GIMNAZIJOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovė**

Doc. dr. Vilija Stanišauskienė

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ**  
**MOTYVACIJAI: N GIMNAZIJOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Studijų programa „Edukologija“ (kodas 621X20004)

**Vadovė**

Edukologijos katedra  
Doc. dr. Vilija Stanišauskienė

**Recenzentė**

Doc. dr. Raimonda Minkutė-Henrickson

**Projektą atliko**

**Aurimas Adomaitis**

[Aurimas.Adomaitis@ktu.edu](mailto:Aurimas.Adomaitis@ktu.edu)

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ  
(fakultetas)

AURIMAS ADOMAITIS

(studento vardas, pavardė)

Studijų programa „Edukologija“ (621X20004)

(studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto

„Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: N gimnazijos atvejis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 23 d.

KAUNAS

Patvirtinu, kad mano, **Aurimo Adomaičio**, baigiamasis projektas tema „Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: N gimnazijos atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardas pavardė)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Adomaitis, Aurimas. *Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai: N gimnazijos atvejis*. Magistro baigiamasis darbas / vadovė doc. dr. Vilija Stanišauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių ir menų fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: Socialiniai mokslai (S 000), Edukologija (07S).

Reikšminiai žodžiai: *organizacinė kultūra; motyvacija; organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajos*.

Kaunas, 2016 m. 88 p.

## SANTRAUKA

Sparčiai vystantis vadybos mokslui, įsivyrąja nuostata, kad organizacinė kultūra lemia sėkmingą organizacijos veiklą. Tampa svarbu tyrinėti organizacijos organizacinę kultūrą ir reikiama kryptimi ją formuoti bei puoselėti. Siekiant efektyvios veiklos organizacijoje, Lietuvoje jau atsiranda organizacijų, kurių vadovybės kviečiasi nepriklausomus ekspertus tam, kad įvertintų organizacinės kultūros poveikį organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacijų organizacinės kultūros tampa svarbiu tyrimų objektu. Šiame darbe yra atliekama vienos Kauno miesto gimnazijos atvejo studija. Pagrindinė darbo problema yra nustatyti, kokie organizacinės kultūros kintamieji turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Pagrindinis šio darbo tikslas: *nustatyti organizacinės kultūros poveikį N gimnazijos darbuotojų motyvacijai*. Darbe yra keliami šie uždaviniai: *atskleisti organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajas, pagrįsti organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologiją ir nustatyti N gimnazijos organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai ypatumus*. Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacijos ir organizacinės kultūros sąsajos. Tyrimo dalykas – organizacinės kultūros kintamieji. Darbe taikomi tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu, turinio analizė. Atliekant organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai vertinimą N organizacijoje, teorinėje dalyje apibrėžiama organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių sampratos, gilinamasi į mokslo darbus apie organizacinės kultūros tyrimus ir šiuolaikines motyvacijos teorijas. Išryškinamos pagrindinės organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių sudedamosios dalys. Tyrimo metodologinėje dalyje yra pristatoma ir pagrindžiama tyrimo logika, konstruojamas unikalus kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentas. Organizacinės kultūros poveikis darbuotojų motyvacijai yra tiriamas per šių dviejų reiškinių sąsajas. Trečiame skyriuje yra atliekama kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenų turinio analizė. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad šioje organizacijoje materialieji simboliai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Materialieji simboliai padeda tenkinti darbuotojų pagarbos, pripažinimo ir laimėjimo poreikius. Išryškėjo tendencija, kad grupės normos ir standartai organizacijoje turi įtakos individų saugumo jausmui, tirtoje organizacijoje dėl elgesio normų vyrauja nesaugumo jausmas. Kultūrinis ryšių tinklas taip pat sudaro sąlygas tenkinti individo valdžios poreikius, suteikia darbuotojams asmeninės naudos – emocinę paramą. Organizacijoje dominuojančios

vertybės – gimnazijos klientai – mokiniai ir jų tėvai, mokymosi rezultatai individams sukelia neteisingumo jausmą. Organizacinės kultūros elementas – požiūris į klientus daro didelę įtaką šios organizacijos darbuotojų motyvacijai. Šios organizacijos filosofija sudaro puikias sąlygas pripažinimo poreikiui tenkinti. Lyderiai ir vadovavimo stilius organizacijoje daro tiesioginę įtaką darbuotojų pripažinimui ir teisingumo jausmui, užtikrina asmenybės augimo poreikius. Pasakojimai, ritualai šioje organizacijoje turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai, siejant ją su saugumo pojūčiu. Tyrimas atskleidė, kad ceremonijų organizavimas turi didelę įtaką individų socialiniams poreikiams, pripažinimo, laimėjimo ir saviraiškos poreikiams tenkinti.

Adomaitis, Aurimas. *Organizational Culture Effect on Employees' Motivation: The Case of N Gymnasium*. Master Studies Final Project / supervisor Assoc. prof. Vilija Stanišauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: Social Sciences (S 000), Educational sciences (07S).

Key words: *organizational culture; motivation; correlation between organizational culture and employee motivation;*

Kaunas, 2016. 88 p.

## SUMMARY

The rapid development of management science has strengthened the point of view that the organizational culture determines the success of the organization. Hence it becomes crucial to study the culture of the organization, to nurture it and to develop in the right direction. In order to improve the efficiency of the organization, some Lithuanian companies have already employed independent experts to assess the impact of organizational culture on the processes within the organization. Organizational culture is becoming an important research subject. This study was carried out in one the Kaunas city gymnasiums. The main goal of this study is *to determine the impact of organizational culture on employee motivation in N gymnasium*. The objectives are as follows: *to explore the correlation between organizational culture and employee motivation, to justify the methodology of the research and to specify the features of the impact of organizational culture on employee motivation in N gymnasium*. The main object of the research is the correlation between organizational culture and employee motivation. The subject of research is the variables of the organizational culture. The main methods applied in the study are analysis of scientific literature, semi-structured interview and content analysis. The theoretical part of this study defines the concepts of organizational culture and motivational expression. In this part, core literature on organizational culture and contemporary theories on motivation are discussed. The main components of the organizational culture and motivation are revealed and the correlation between them is explained. In the methodological part of the study, the logic of the research is explained and justified, a unique qualitative and quantitative research instrument is constructed. The research of the impact of the organizational culture on the employee motivation is based on the correlation of these two phenomena. The third section is a qualitative and quantitative content analysis of the survey data. Summarizing the results of the investigation, it can be suggested that in this organization the tangible symbols have a significant impact on employee motivation. They play an important role when it comes to the employees' sense of achievement, recognition and respect. Also, the study found out that group norms and standards influence the individuals' sense of security. However, the sense of insecurity prevails in this organization because of the behavioral norms. The network of cultural relationships

meets the employees' need of leadership and provides them with personal benefits such as emotional support. The dominant values of the organization are parents and students; the academic results bring about the sense of unfairness. One of the elements of the organizational culture – the attitude towards the clients – makes a huge influence on the employee motivation. The philosophy of the organization provides excellent conditions to fulfill the need of recognition. Leaders and the style of leadership in the organization have a direct impact on employees' sense of recognition and sense of justice, ensuring personal growth. Stories and rituals in this organization have a direct impact on employee motivation in connection with a sense of security. The study revealed that the ceremonies have a significant impact concerning individuals' need of recognition, self-expression and the sense of achievement.

## TURINYS

Įvadas .....	11
1. Organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajos.....	14
1.1. Organizacinės kultūros samprata .....	14
1.2. Organizacinės kultūros vertinimo priemonės.....	18
1.3. Darbuotojų motyvacijos samprata ir motyvacijos teorijos.....	22
1.3.1. Maslow poreikių hierarchijos teorija.....	23
1.3.2. Alderfer teorija (ERG teorija) .....	23
1.3.3. Vilčių teorija.....	24
1.3.4. Herzbergo teorija.....	24
1.3.5. Adams teisingumo teorija.....	25
1.3.6. Pastiprinimo teorija .....	25
1.4. Organizacinės kultūros ir motyvacijos teorinės sąsajos .....	26
2. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologija.....	35
2.1. Tyrimo strategija ir logika.....	35
2.2. Apklausa raštu ir nuomonės vertinimas .....	35
2.3. Tyrimo instrumentas .....	36
2.4. Tyrimo etika .....	42
3. N gimnazijos organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai ypatumai .....	43
3.1. Gimnazijos aplinka.....	43
3.1.1. Gimnazijos misija.....	44
3.1.2. Gimnazijos vizija.....	44
3.1.3. Gimnazijos personalas ir valdymo struktūra.....	44
3.1.4. Mokymosi aplinkos ir mokiniai .....	45
3.2. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų turinio analizė .....	46
3.3. Kiekybinio tyrimo duomenys ir jų analizė.....	61
3.4. Tyrimo rezultatų diskusija.....	67
3.4.1. Fizinė aplinka .....	67
3.4.2. Žmonių visuma.....	68
3.4.3. Organizacijos misija .....	69
3.4.4. Organizacijos vadovai .....	71
3.4.5. Organizacijos istorija.....	72
Išvados.....	74
Rekomendacijos .....	75
Naudota literatūra.....	76
Priedai.....	79



## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Organizacinės kultūros sąryšis su organizacijos vadybos funkcijomis (Šimanskienė, 2008).	16
2 pav.	Organizacinės kultūros vertinimo metodika.....	21
3 pav.	Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo logika .....	35
4 pav.	OKM <sub>12</sub> sąsaja. Materialių simbolių reikšmė organizacijoje.....	61
5 pav.	OKM <sub>14</sub> sąsaja. Darbuotojų požiūris į organizacijoje esančius materialius simbolius.....	61
6 pav.	OKM <sub>21</sub> sąsaja. Organizacijoje vyraujančių normų įtaka darbuotojų saugumo jausmui.....	61
7 pav.	OKM <sub>22</sub> sąsaja. Mikroklimato įtaka bendravimui tarp kolegų.....	62
8 pav.	OKM <sub>23</sub> sąsaja. Organizacijoje vyraujantis požiūris į inovacijas.....	62
9 pav.	OKM <sub>24</sub> sąsaja. Darbuotojų požiūris į atlygį už darbą.....	62
10 pav.	OKM <sub>31</sub> sąsaja. Motyvuotų darbuotojų atlyginimo kontekste skirstinys.....	63
11 pav.	OKM <sub>32</sub> sąsaja. Organizacijos misijos įtaka pripažinimo, laimėjimo poreikiams tenkinti.....	63
12 pav.	OKM <sub>33</sub> sąsaja. Organizacijos misijos įtaka darbuotojų saviraiškos ir augimo poreikiams.....	64
13 pav.	OKM <sub>34</sub> sąsaja. Mokyklos vykdomos politikos įtaka darbuotojų darbo sąlygoms.....	64
14 pav.	OKM <sub>41</sub> sąsaja. Organizacijos vadovų įtaka darbuotojų saugumui ir pripažinimo poreikiams. .. .....	64
15 pav.	OKM <sub>42</sub> sąsaja. Vadovybės įtaka darbuotojų socialiniams ir pripažinimo poreikiams.....	65
16 pav.	OKM <sub>43</sub> sąsaja. Organizacijos vadovybės įtaka darbuotojų asmenybės augimo poreikiams... ..	65
17 pav.	OKM <sub>44</sub> sąsaja. Vadovybės požiūris į teisingumo jausmą tarp kolegų.....	66
18 pav.	OKM <sub>51</sub> sąsaja. Organizacijos švenčių įtaka darbuotojų saugumo jausmui.....	66
19 pav.	OKM <sub>52</sub> sąsaja. Organizacijoje vykstančių švenčių įtaka darbuotojų socialiniams ir pripažinimo poreikiams.....	66
20 pav.	OKM <sub>53</sub> sąsaja. Ceremonijų įtaka darbuotojų saviraiškos poreikiams.....	67
21 pav.	OKM <sub>54</sub> sąsaja. Ceremonijų įtaka darbo sąlygoms.....	67

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Organizacinės kultūros naudingumas .....	17
2 lentelė.	Organizacinės kultūros analizės būdai.....	19
3 lentelė.	Organizacinės kultūros analizės charakteristikos .....	20
4 lentelė.	Mokslininkų išskirti organizacinės kultūros elementai.....	20
5 lentelė.	Motyvacijos elementai .....	26
6 lentelė.	Motyvacijos reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys .....	27

	10
7 lentelė. Organizacinės kultūros blokai ir jų sudedamosios dalys .....	29
8 lentelė. Organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų matrica.....	30
9 lentelė. Organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų matricos elementų detalizavimas .....	31
10 lentelė. Organizacinės kultūros sąsajų atskleidimas formuojant klausimus tyrimo respondentams .....	37
11 lentelė. Anoniminės apklausos teiginiai ir jų ryšys su organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškiniais matricos elementais .....	41
12 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė fizinės aplinkos kontekste .....	46
13 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė žmonių visumos kontekste .....	47
14 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė žmonių visumos kontekste .....	50
15 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos misijos ir žmonių visumos kontekste .....	51
16 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos misijos kontekste.....	53
17 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos vadovų kontekste .....	55
18 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos vadovų kontekste .....	55
19 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos istorijos kontekste .....	56
20 lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymai į teiginius .....	58

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	79
2 Priedas. Kiekybinio tyrimo anoniminės apklausos rezultatų lentelė .....	81
3 Priedas. Gimnazijos valdymo struktūra .....	86
4 Priedas. Mokytojų skirstinio pagal kvalifikacines kategorijas palyginimas, vnt. ....	87
5 Priedas. Gimnazijos pedagoginių darbuotojų skirstinys pagal amžių, proc .....	87
6 Priedas. Gimnazijos pedagoginių darbuotojų skirstinys pagal lytį, proc. ....	88
7 Priedas. Gimnazijoje besimokančių mokinių skaičius.....	88
8 Priedas. Mokinių skirstinys pagal lytį, proc.....	88
9 Priedas. Mokinių pažangumas 2014–2015 m. m., proc. ....	89
10 Priedas. Mokslo pirmūnai 2014–2015 m. m., vnt.....	89

## **Ivadas**

Organizacijos kultūros pradėtos tyrinėti XX a. antroje pusėje. Viena iš svarbiausių kokybių, lemiančių organizacijos elgseną, yra jos kultūra (Jucevičienė, 2000). Todėl šiomis dienomis yra suvokiama organizacijos kultūros reikšmė ir svarba pačios organizacijos egzistavimui ir darbuotojų elgsenai. Visos organizacijos turi savo tikslus ir žmogiškuosius išteklius, kurie yra pajungti tam, kad organizacija pasiektų savo tikslų. Organizacijos kultūra betarpiškai veikia kiekvieną toje organizacijoje esantį narį, formuoja jo elgseną, požiūrius, įsitikinimus ar netgi vertybes. Todėl organizacijos tikslų pasiekimo efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijoje vyraujančios kultūros. Organizacinės kultūros tyrimai vis dar aktuali mokslinė problema, nes gausu organizacinės kultūros sąvokų apibrėžčių, neprieita vieningos nuomonės, kokie elementai sudaro organizacinę kultūrą (Purlys, 2009).

Kaip ir visos organizacijos, kiekviena mokykla turi savo kultūrą, kuri yra savita, unikali ir individuali. Mokyklos vertybės, tradicijos, aplinka, bendruomenės narių požiūriai ir įsitikinimai veikia visus tos mokyklos mokytojus, mokinius, mokinių tėvus ir globėjus. Mokyklos kultūra daro įtaką ne tik mokinių mokymosi pasiekimams, bet ir mokytojų, administracijos, techninio personalo darbo kokybei, taip turėdama lemiamą reikšmę mokyklos veiklos kokybei. Mokyklos kultūra, veikdama mokytojų, mokinių ir jų tėvų asmenybes, formuoja visuomenę, todėl mokyklos kultūra yra labai svarbi ne tik mokyklos bendruomenės viduje, tačiau ir visuomeniniu lygiu. Tačiau kyla klausimas: kas formuoja organizacijos kultūrą, ir ar ją išviso galima keisti? Analizuojant mokslinę literatūrą ryškėja, kad vienas iš didelių poveikį organizacijos kultūrai darančių veiksnių gali būti organizacinė kultūra. Pasak Šimanskienės (2008), „organizacinė kultūra“ yra dirbtinė, kieno nors specialioms tikslams sukurta kultūra. Autorė pabrėžia, kad organizacinės kultūros sąvoką reikia pabrėžti, kada organizacijos vadovai sąmoningai supranta, kad egzistuoja organizacijos kultūra ir ją kryptingai kuria, formuoja ir puoselėja. Tuomet kai organizacijos vadovai nežino šios sąvokos ir kryptingai neformuoja organizacijos vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, tada derėtų naudoti sąvoką „organizacijos kultūra“. Taip pat prie organizacijos kultūros galima priskirti tokią situaciją, kai vadovai žino apie organizacijoje egzistuojančią kultūrą, tačiau nesiima jokių veiksmų jos keitimui, naujos kultūros formavimui. Galima apibendrinti, kad Šimanskienė (2008) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip savaime egzistuojančią žmonių vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, kurios niekas nesiima keisti ar formuoti. Vos tik pradėjus tyrinėti ir daryti įtaką toje organizacijoje esančiai kultūrai, ji virsta organizacine kultūra. Taigi galime teigti jog organizacinė kultūra gali daryti tiesioginį poveikį organizacijos kultūrai, o ši savaime veikia kiekvieną organizacijos narį.

Žvelgiant į mokyklos organizacinę kultūrą, kaip į motyvavimo sistemą galima pastebėti problemą: kokie mokyklos organizacinės kultūros elementai daro teigiamą (arba neigiamą) įtaką darbuotojų

motyvacijai? Mokykla yra ne pelno siekianti organizacija, todėl darbuotojų išteklių valdymas reikalauja kitokių sprendimų nei privačiame versle. Mokytojo darbo užmokestį reglamentuoja teisės aktai, jis dažniausiai būna aiškiai apibrėžtas ir visai nepriklauso nuo mokytojo darbo rezultatų, taip pat ir nuo mokytojo motyvacijos. Tampa problema surasti veiksnius, kurie yra motyvuojantys ir įkvepiantys kokybiškam darbui. Tie veiksniai priklauso nuo mokyklos organizacinės kultūros. Taigi atsiranda poreikis tirti mokyklos organizacinę kultūrą ir išskirti pagrindinius veiksnius, kurie daro teigiamą arba neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. Kiekviena mokyklos kultūra, o taip pat ir organizacinė kultūra, yra savita, unikali, vienintelė (Owen, 1991), todėl sprendžiant šią problemą sudėtinga pritaikyti mokslinių tyrimų, atliktų kitose mokyklos kultūrose, rezultatus. Norint išspręsti šią problemą, reikia ištirti konkrečios mokyklos kultūrą ir išsiaiškinti, kokie veiksniai šioje kultūroje teigiamai arba neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Mokyklos kultūras tyrinėjo Dalin, Rolf, Kleekamp (1999), bendradarbiavimo kultūrą Hargearves (1999), klasikinėmis motyvacijos teorijomis tapo Maslow (1943) poreikių teorija, Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija, Adams'o socialinio teisingumo motyvacijos teorija (1963) ir kitos teorijos. Šiame darbe gilinantis į mokyklos organizacinės kultūros elementus ir susiejus juos motyvacijos teorijomis, galima tikėtis ištirti mokyklos organizacinę kultūrą, kaip motyvacinės sistemos struktūrą.

Pagrindinis šio darbo tikslas: *nustatyti organizacinės kultūros poveikį N gimnazijos darbuotojų motyvacijai.*

Šiam tikslui pasiekti keliami *uždaviniai*:

1. *Atskleisti organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajas.*
2. *Pagrįsti organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo metodologiją.*
3. *Nustatyti N gimnazijos organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai ypatumus.*

Tyrimo objektas – organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos.

Tyrimo dalykas – *organizacinės kultūros kintamieji.*

Darbe taikomi duomenų rinkimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Pusiau struktūruotas interviu;
- Anoniminis anketavimas.

Duomenys analizuojami taikant kokybinę turinio (content) ir kiekybinio tyrimo analizę.

Darbas susideda iš įvado, trijų dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis 88 puslapiai. Iš viso darbe yra 21 paveikslas ir 20 lentelių, 10 priedų. Literatūros sąrašas apima 52 pozicijas.

## 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR MOTYVACIJOS SĄSAJOS

Šiame skyriuje yra siekiama apžvelgti pagrindinius organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių požūrius, organizacinės kultūros vertinimo priemones ir galimybes, išryškinti šių dviejų reiškinių sąsajas.

### 1.1 Organizacinės kultūros samprata

Tyrinėjant organizacijos kultūrą verta apibrėžti organizacijos ir organizacinės kultūros sąvokas. Svarbu pastebėti, kad mokslinėje literatūroje išryškėja problema dėl semantinės „organizacijos kultūros“ reikšmės. Pasak Stundžės (2010), Lietuvos mokslininkai nėra vieningi diskutuodami, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra organizacinė, ar organizacijos kultūra. Organizacijos ir organizacinė kultūra neretai suprantama kaip ta pati sąvoka, todėl kyla poreikis atskirti, ką vadiname organizacijos kultūra, ir ką vadiname organizacine kultūra. Taip pat autorė teigia, kad mokslininkų teorinėse išvalgose galima aptikti tų pačių charakteristikų, kurios apibūdina tiek organizacijos kultūrą, tiek organizacinę kultūrą.

Sąvoka „kultūra“ yra multikompleksinis reiškinys, susidedantis ir daugelio reiškinų, kurie savo ruožtu taip pat yra kompleksiniai reiškiniai. Kaip teigė Harris (1998), kultūra, suprantama plačiaja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį. Todėl galime teigti, jog kultūra yra tas kompleksinis reiškinys, kuris veikia žmonių mintis, elgseną, formuoja įpročius, įgūdžius ir formuoja visą žmonės supančią aplinką. Apibendrinant galima teigti, kad kultūra yra užkoduota žmonių smegenyse, tačiau ne genuose.

Kalbant apie organizacijas, galima išskirti dvi sąvokas: organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra. Organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – įsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadžė, 1996). Daugelis mokslininkų (Robbins Stephen, 2001, Šimanskienė, 2002, Jucevičienė, Poškienė, 2000, ir kt.) organizacijos kultūrą sieja su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis, kurios sudaro organizacijos vertybių sistemą. Organizacija vadovaujasi šiomis vertybėmis ir yra pripažįstama organizacijos narių. Ši visuma veikia visų organizacijos narių elgesį. Organizacijos kultūra yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, reiškiiasi per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Galima teigti, jog organizacijos kultūra yra kaip dvasia, kuri yra

palaikoma organizacijos istorijos ir visų kitų materialių ir nematerialių elementų, esančių organizacijos aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje yra aptinkama ne tik organizacijos kultūros sąvoka, tačiau ir organizacinės kultūros sąvoka. Tikslinga labiau paanalizuoti įvairių autorių mintis „organizacinės kultūros“ temoje. Dažnai organizacinė kultūra yra painiojama su organizacijos kultūra. Verta pastebėti, kad šios dvi sąvokos yra skirtingos ir turi savo apibrėžimus.

Pasak Šimanskienės (2008), „organizacinė kultūra“ yra dirbtinė, kieno nors specialioms tikslams sukurta kultūra. Autorė siūlo pasitelkti organizacinės kultūros sąvoką tuomet, kai reikia pabrėžti, kad organizacijos vadovai sąmoningai supranta, kad egzistuoja organizacijos kultūra, ir ją kryptingai kuria, formuoja ir puoseleja. Kai organizacijos vadovai neišmano šios sąvokos ir kryptingai neformuoja organizacijos vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, tada vertėtų pasitelkti sąvoką „organizacijos kultūra“. Taip pat prie organizacijos kultūros galima priskirti tokią situaciją, kai vadovai žino apie organizacijoje egzistuojančią kultūrą, tačiau nesiima jokių veiksmų jos keitimui, naujos kultūros formavimui. Galima apibendrinti, kad Šimanskienė (2008) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip savaime egzistuojančią žmonių vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, kurios niekas nesiima keisti ar formuoti. Vos tik pradėjus tyrinėti ir daryti įtaką toje organizacijoje esančiai kultūrai, ji virsta organizacine kultūra.

A. Sakalas (2003) ir V. Janušonis (2000) teigia, jog organizacinė kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas, emocinis požiūris į uždavinius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą, kuriamus produktus ar paslaugas, jog tai yra vertybių, normų ir tikėjimo visuma, kuri turi būti priimta daugumos organizacijos narių. Pasak autorių, ji turi padėti organizacijai ir jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų.

Zakarevičius (2003) teigia, kad nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, teisinga vartoti terminą „organizacijos kultūra“. Autorius teigia, jog kultūrą galima sieti su socialinės sistemos dalimi. Jei vartojame sąvokas „nacijų kultūra“, „žmonijos kultūra“, tai tuo pačiu principu galime vartoti ir sąvoką „organizacijos kultūra“ - „organizacijos“, kaip socialinės sistemos dalies.

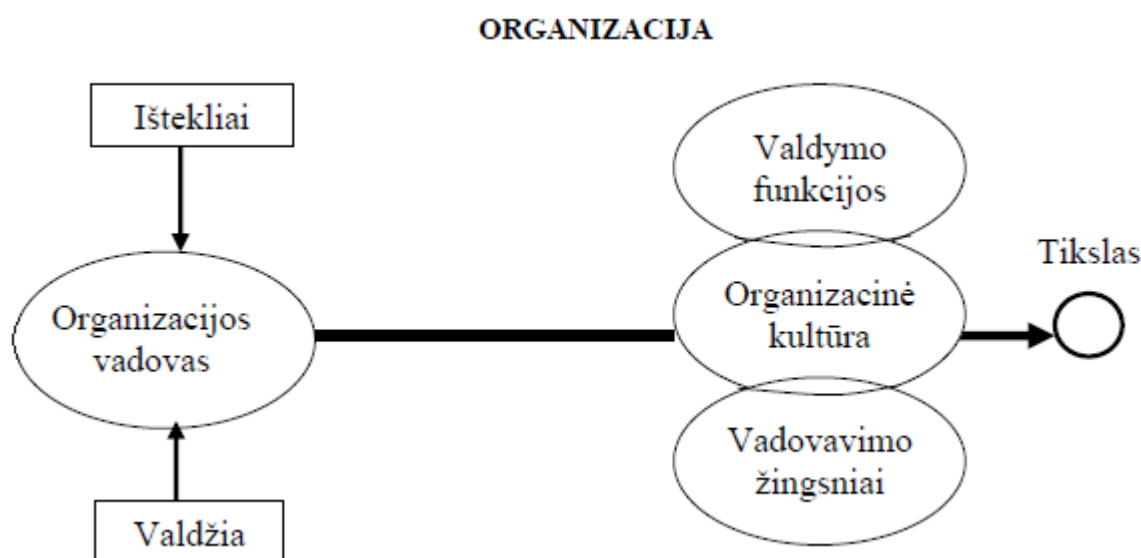
Zakarevičius (2003) pastebi, kad „organizacinės kultūros“ terminas charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą, todėl sąvoką „organizacinė kultūra“ pakeičiant sąvoka „vadybos kultūra“, terminų dubliavimo ir painiavos nebėlieka. Taip pat autorius pastebi, kad „organizacijos kultūra“ yra viena iš svarbiausių personalo charakteristikų.

Anot Zakarevičiaus (2004) organizacijos kultūra išreiškiama per tokias sudedamąsias dalis kaip organizacijos filosofija, simboliai, mitai, klimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos ir

organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, vertybių, idealų, principų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos kultūra egzistuoja nepriklausomai nuo to, ar ją organizacijos nariai sąmoningai suvokia ar ne. Tačiau suvokus apie jos egzistavimą ir pradėjus ją sąmoningai keisti ir formuoti, susikurs organizacinė kultūra. Siekiant išvengti sąvokų painiavos, organizacinę kultūrą Zakarevičius (2004) siūlo vadinti vadybos kultūra. Organizacinė kultūra – būdingu tam tikros organizacijos nariams normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų visuma (Stoner, Freeman, 1999).

Kalbant apie organizacinę kultūrą verta pastebėti, kad ji labai glaudžiai siejasi su organizacijos vadovais. Organizacijos vadovai laikosi tam tikros valdymo filosofijos ir siekia organizacijos tikslų. Pajungdami visus žmogiškuosius išteklius organizacijos vadovai gali siekti organizacijos produktyvumo. Galima teigti, kad nuo organizacinės kultūros priklauso organizacijos efektyvumas ir produktyvumas. Daugelis mokslininkų (Šimanskienė, 2002; Schein, 2004; Robbins, 2003; Seiliaus, 1998 ir kt. mokslininkai) pabrėžia, kad organizacinė kultūra ir vadovybė yra tarpusavyje neatsiejami. Organizacijos lyderiai - tai žmonės, kurie perduoda ir įtvirtina kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998; Kouzes, Posner, 2003). Svarbu, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, o ypač svarbu – ką skatina. Lyderiai, jeigu veikia nuosekliai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. Taigi organizacijos lyderiai stipriai veikia ne tik pačios organizacijos kultūrą, tačiau ir gali sąmoningai prisidėti prie organizacinės kultūros kūrimo ir puoselėjimo. Schein (2004) teigia, kad esminė vadovavimo funkcija yra kultūros įdiegimas ir puoselėjimas praktikoje. Lyderis privalo nuolat puoselėti organizacinę kultūrą (Drucker, 2001), jeigu norima, kad kultūra turėtų naudą organizacijų tobulėjimui.



1 pav. Organizacinės kultūros sąryšis su organizacijos vadybos funkcijomis (Šimanskienė, 2008).

Šimanskienė (2008) siūlo universalų, realų vadovavimo organizavimo modelį, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslų, įtraukiant į šią veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių



sistemą – organizacinę kultūrą. Šiame modelyje matoma, kad organizacijos vadovybė ir organizacinė kultūra yra pagrindiniai elementai organizacijoje, per kuriuos galima siekti organizacijos tikslų. Vadovas, pasinaudodamas turimais ištekliais (finansiniais, materialiniais, žmonių, informaciniais ir kt.) ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius (iniciatyvumą, informuotumą, savo nuomonės gynimą, konfliktinių situacijų sprendimą, sprendimų priėmimą, kritinę analizę) ir valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę), pajungdamas tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą pasiekia organizacijos tikslus. Pagal šį modelį galima teigti, jog organizacinės kultūros vaidmuo sėkmingos organizacijos veikloje yra būtina ir neatsiejama sąlyga.

Organizacinės kultūros formavimo aktualumas ir jos pozityvus vaidmuo organizacijoje akcentuojamas užsienio (Schein, 2004; Robbins, 2003; Jewell, 2002; Cameron, Quinn, 1999; Lukasova, 2005 ir kt.) ir Lietuvos (Jucevičienės, 1996; Šimanskienės, 2002; Paulauskaitės, Vanago, 1998; Guščinskienės, 1999 Seiliaus, 1998; ir kt.) mokslininkų darbuose.

Vertinant organizacinės kultūros svarbą organizacijos veiklos efektyvumo kontekste, pastaruoju metu ypač domimasi įvairiais organizacinės kultūros vertinimo metodais. Organizacijų vadovai, siekdami efektyvios organizacijos veiklos, kviečiasi nepriklausomus konsultantus tam, kad ištirti organizacijos organizacinę kultūrą. Lietuvos mokslininkai, tiriantys organizacijų organizacines kultūras, naudojami užsienio mokslininkų sukurtais instrumentais. Užsienio mokslininkų dažniausiai minimi yra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas Cameron ir Quinn (1999); Organizational Culture Index (OCI), sukurtas Cooke ir Lafferly, bei Denison modelis.

Kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Kaip teigia Šimanskienė (2013), organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą. Susiejus daugelio autorių (Schein, 1992; Kilmann, Saxton, Serpa, 1986; Robbins, 2006; Šimanskienė, 2008) pateiktus organizacinės kultūros naudos požiūrius, galima išskirti 8 organizacinės kultūros naudingumo kriterijus (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė. Organizacinės kultūros naudingumas

Organizacinės kultūros naudingumo kriterijai	Požiūris į organizacinės kultūros naudą organizacijai	Autorius (metai)			
		Kilmann, Saxton, Serpa (1986)	Shein (1992)	Robbins (2006)	Šimanskienė (2008)
<b>Unikalumas</b>	Atskleidžia organizacijos unikalumą. Išskiria organizaciją iš kitų organizacijų.	+		+	
<b>Lojalumas</b>	Ugdo darbuotojų lojalumą ir atsidavimą	+		+	+

	organizacijai. Užtikrina darbuotojų tapatumo jausmą su pačia organizacija.				
<b>Integracija</b>	Koordinuoja ir integruoja skyrių darbą.	+	+	+	+
<b>Valdymas</b>	Apibrėžia darbo nuostatas. Padeda valdyti darbuotojus. Palengvina tarpkultūrinių, daugianacionalinių įmonių valdymą.	+	+	+	+
<b>Darna</b>	Formuoja darbuotojų nuostatas, elgseną. Padeda atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Skatina atvirą bendravimą. Sukuria darną organizacijoje.	+	+	+	+
<b>Siekiai</b>	Lemia organizacijos siekius. Padeda Darbuotojų pripažinimui.	+		+	+
<b>Produktyvumas</b>	Didina darbo efektyvumą ir greitį.	+	+	+	
<b>Novatoriškumas</b>	Skatina organizacijos strategijos, procesų ir Produktų novatoriškumą.		+		

*Šaltinis:* sudaryta, remiantis: Kilmann ir kt., 1989; Schein, 1992; Robbins, 2006; Šimanskienė, 2008

Išvardinti organizacinės kultūros kriterijai didina organizacijos išskirtinumą, didėjant kriterijaus reikšmei didėja organizacijos išskirtinumas kitų organizacijų kontekste. Taigi tinkama organizacinė kultūra yra sėkmingos organizacijos veiklos požymis.

## 1.2 Organizacinės kultūros vertinimo priemonės

Kaip jau buvo minėta, organizacinė kultūra yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Organizacinės kultūros tyrimai yra prasmingi ne tik moksliniu požiūriu, tačiau taip pat turi praktinę naudą. Praktinė nauda gali būti tokia, kad ištyrus organizacinę kultūrą galima reikiama kryptimi formuoti organizacinę kultūrą, tam kad organizacijos veikla būtų sėkminga. Turint omenyje, kad organizacinė kultūra yra kompleksinis reiškinys, labai svarbu išsiaiškinti šio reiškinio sudedamąsias dalis ir pasirinkti tinkamus tyrimo instrumentus (metodus, būdus ir priemones). Organizacinės kultūros tyrimo sėkmė priklauso nuo teisingai parinkto jos vertinimo metodo, todėl verta apsibrėžti pagrindines tolimesnio darbo kryptis.

Anot Šimanskienės, Sandu (2013), organizacinę kultūrą galima tirti trimis organizacinės kultūros tyrinėjimo lygmenimis:

- Matomas lygmuo: apima išorinius bruožus, simbolius, organizacinę struktūrą ir kontrolės sistemas,
- Vertybės ir normos: apima ritualus ir tvarką,

- Nebylūs įsitikinimai ir prielaidos: nurodoma, kad organizacinė kultūra gali skatinti darbuotojų produktyvumą, ir tai yra geriausia sėkmingos veiklos motyvacija (Cameron, Quinn, 2006; Deal, Kennedy, 2000; Šimanskienė, 2008).

Ott (1989) ir Šimanskienė (2002), atliekant organizacinės kultūros tyrimą, siūlo taikyti 7 diagnozavimo metodus. Abu autoriai siūlo studijuoti fizinę organizacijos darbo aplinką, kuri atskleidžia požiūrį į darbuotojus. Ott (1989) teigimu, nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą galima surinkti studijuojant organizacijos dokumentinę medžiagą, tai gali būti tiek vidiniai dokumentai, tiek išorinė spausdinta informacija apie tiriamą organizaciją. Abiejų autorių nuomone, svarbus ir darbuotojų požiūris į įmonės organizacinę kultūrą. Siūloma atlikti darbuotojų apklausą, įvertinti jų pasisakymus. Ott (1989) siūlo paimti interviu iš pavienių ar grupės žmonių. Pasak Ott (1989), labai svarbu išstudijuoti įmonės hierarchinę struktūrą, nes kiekviena jų pasižymi savitais vadovavimo bruožais ir požiūriu į darbuotoją. Taip pat rekomenduojama apklausti ne tik organizacijos darbuotojus, bet ir klientus, mokyklos atveju - mokinius ir tėvus. Organizacinės kultūros analizės priemonės pateikiamos 2 lentelėje.

2 Lentelė. Organizacinės kultūros analizės būdai

<b>Organizacinės kultūros analizės priemonės</b>	<b>Analizės veiksmai</b>	<b>Ott (1989)</b>	<b>Šimanskienė (2002)</b>
Fizinės aplinkos studijavimas	Siūloma išstudijuoti fizinę organizacijos aplinką. Pastatai, darbo aplinka, skirtumas tarp aukščiausio lygmens vadovų ir eilinių darbuotojų darbinės aplinkos gali parodyti, kiek stipri yra įmonės organizacinė kultūra.	+	+
Organizacijos literatūros analizė	Siūloma išstudijuoti organizacijos vidaus dokumentus, peržvelgti išorinius straipsnius apie organizaciją internete, spaudoje, reklaminiuose bukletuose.	+	
Organizacijos darbuotojų nuomonės analizė	Siūloma atlikti organizacijos darbuotojų apklausą ar ekspertinius interviu, siekiant sužinoti jų nuomonę, kas įmonei svarbiausia. Atlikti darbuotojų pasisakymų analizę viešuose pranešimuose spaudoje.	+	+
Organizacijos valdymo struktūros analizė	Siūloma atlikti organizacijos hierarchinės struktūros analizę. Kiekvienas valdymo tipas atskleidžia skirtingą požiūrį į darbuotoją.	+	
Veiklos stebėjimas	Siūloma atlikti veiklos stebėjimą, siekiant nustatyti skirtumą tarp to, ką žmonės sako, ir daro.		+
Organizacijos kultūrinių simbolių analizė	Siūloma ištirti įmonės istorijų, herojų, anekdotų ir kitų simbolių prasmes.	+	+
Santykių su klientais analizė	Siūloma ištirti svečių priėmimo patalpas, bendravimo su klientais stilių, išanalizuoti klientų atsiliepimus		+

Šaltinis: sudaryta Šimanskienės (2013), remiantis: Ott, 1989; Šimanskienė, 2002

Robbins (2006) organizacinę kultūrą siūlo tirti remiantis tirti remiantis 10-čia charakteristikų, kurios geriausiai atskleidžia visą organizacinės kultūros vaizdą (žr. 3 lentelę).

3 Lentelė. Organizacinės kultūros analizės charakteristikos

<b>Organizacinės kultūros analizės charakteristikos</b>	<b>Analizės veiksmai</b>
Asmeninė iniciatyva	Siūloma nustatyti darbuotojų nepriklausomybės ir atsakomybės laipsnį
Rizikos laipsnis	Siūloma nustatyti rizikos normas organizacijoje
Veiksmų suderinamumas	Siūloma nustatyti organizacijos atskirų skyrių bendradarbiavimo laipsnį
Veiksmų kryptingumas	Siūloma nustatyti organizacijos tikslus
Vadovų palaikymas	Siūloma nustatyti, ar darbuotojai jaučia vadovų palaikymą
Kontrolė	Siūloma nustatyti, kaip organizacijoje laikomasi normų ir taisyklių
Identifikavimasis	Siūloma nustatyti darbuotojų susitapatinimo su tiriama organizacija laipsnį
Apdovanojimų sistema	Siūloma nustatyti, kaip skatinami darbuotojai
Konfliktų lygis	Siūloma nustatyti, ar darbuotojai turi teisę išsakyti kontraversišką nuomonę
Bendradarbiavimas, išreikštas formalia hierarchija	Siūloma iširti organizacijos valdymo struktūrą

Šaltinis. sudaryta Šimanskienės (2013), remiantis: Robbins, 2006

Vienas svarbiausių socialinio mokslo tyrimo skirtumų, lyginant su kitų sričių tyrimais, yra tyrimo objektas (Maslauskaitė, 2008). Tiriant organizacinę kultūrą yra svarbu apibrėžti pagrindinius organizacinės kultūros objektus, kuriuos ištyrus būtų galima įvertinti organizacijos kultūrą.

Analizuojant organizacinės kultūros kūrimo arba koregavimo modelius, gana išsamų modelį, kuriuo tikslinga remtis tiek kuriant, tiek koreguojant organizacinę kultūrą, yra pateikęs Denison (Mobley, Wang, Fang, 2005), kuris išskyrė pagrindines keturias kultūros charakteristikas, į kurias reikia atsižvelgti:

- įtraukimas (darbuotojų įgalinimas, komandinė orientacija, tobulinimo galimybės);
- prisitaikymas (pokyčių inicijavimas, orientavimasis į klientus, organizacinis mokymasis);
- nuoseklumas (pagrindinės vertybės, susitarimai, koordinacija ir integracija);
- misija (strateginės kryptys, tikslai ir siekiai, vizija).

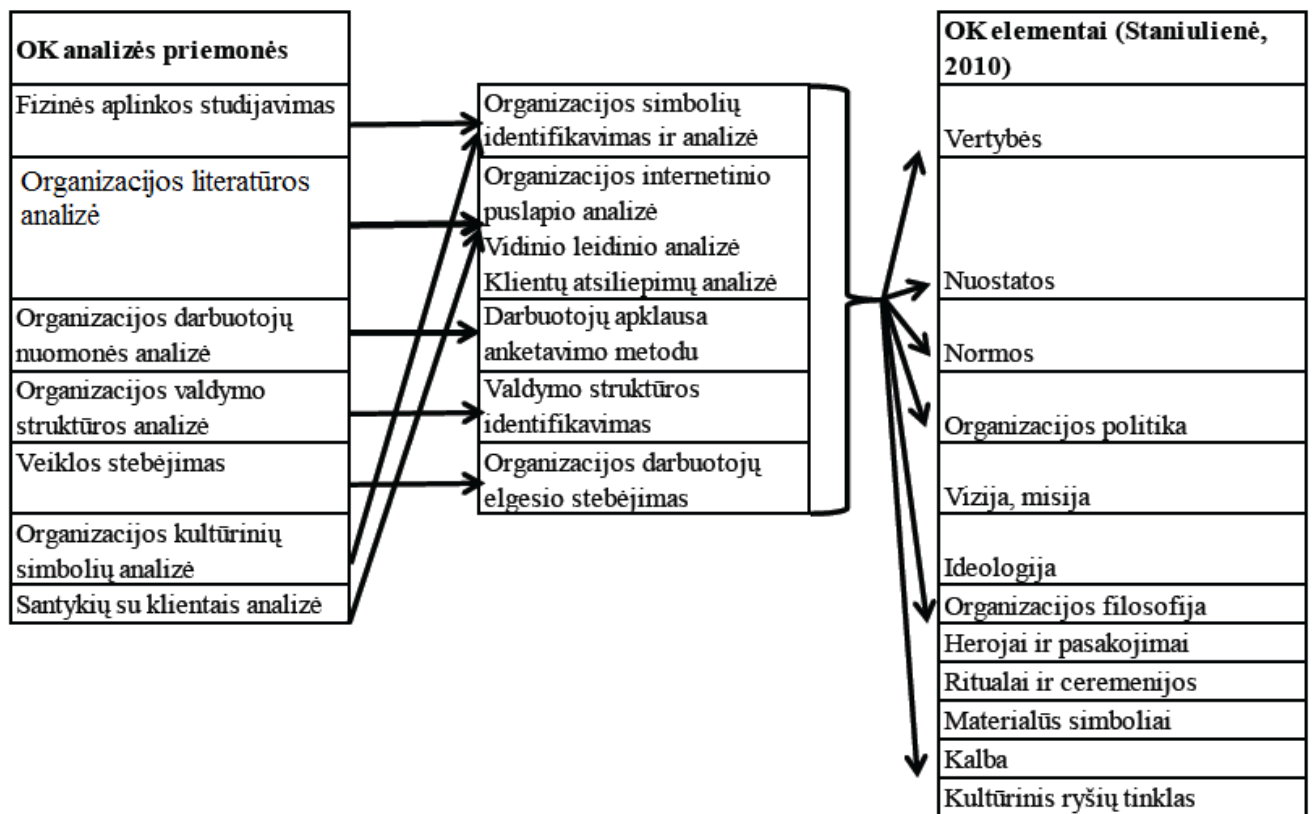
4 lentelėje pateikiami mokslininkų (Shein (1992), Peters, Watterman (1982), Purlys (2009), Staniulienė (2010)) išskirti organizacinės kultūros elementai.

4 Lentelė. Mokslininkų išskirti organizacinės kultūros elementai

<b>Shein (1992)</b>	<b>Peters, Watterman (1982)</b>	<b>Purlys (2009)</b>	<b>Staniulienė (2010)</b>
Žmonių elgsena	Vertybių ir normų filosofija	Požiūris į procesus	Vertybės
Grupės normos, standartai	Darbuotojų nuomonė	Požiūris į klientus	Nuostatos
Vertybės	Lyderiai, herojai	Požiūris į inovacijas	Normos
Formali filosofija	Ritualai, ceremonijos	Vadovavimo stilius	Organizacijos politika
Žaidimo taisyklės	Įmonės tikslai	Elgsenos reglamentai	Vizija, misija
Organizacijos klimatas		Dominuojančios vertybės	Ideologija
Įtvirtinti įgūdžiai			Organizacijos filosofija
Mąstymo įpročiai			Herojai ir pasakojimai
Padalyta reikšmė			Ritualai ir ceremonijos
Mąstymo simboliai			Materialūs simboliai

			Kalba
			Kultūrinis ryšių tinklas

Šaltinis: sudaryta Šimanskienės (2013), remiantis: Schein, 1992; Peters, Watterman, 1982; Purlys, 2009; Staniulienė, 2010



Šaltinis: sudaryta Šimanskienės, Sandu (2013), remiantis: Staniulienė, 2010

2 pav. Organizacinės kultūros vertinimo metodika

Schemoje yra pateiktas metodas (pagal Stasiulienę, 2010), kuriame akcentuojama dvylika organizacinės kultūros elementų, kurie laikomi pagrindine organizacinės kultūros dalimi ir padeda visapusiškai atskleisti organizacijos organizacinę kultūrą. Tyrėjas stebėdamas aplinką gali pats susidaryti nuomonę apie tiriamą organizaciją ir užfiksuoti materialius organizacinės kultūros elementus, jų įtaką organizacijos organizacinei kultūrai. Apklausiant organizacijos narius galima įvertinti jų požiūrį į organizacijos organizacinę kultūrą. Darbuotojų apklausimas yra vienas iš populiariesnių duomenų rinkimo būdų, nes metodas yra patikimas ir nesudėtingai taikomas (Šimanskienė, Sandu, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacė kultūra yra aktualus vadybinio proceso veiksnys, veikiantis organizacijos veiklą. Siekiant sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos, yra atliekami

moksliniai, bei praktiniai tyrimai, o remiantis tyrimų išvadomis, daromi pokyčiai organizacijose, tobulinamos organizacijų organizacinės kultūros.

### **1.3 Darbuotojų motyvacijos samprata ir motyvacijos teorijos**

Anot Kareckaitės (2009), motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus. Šiomis dienomis motyvacijos reiškinys yra itin aktualus ne tik verslo organizacijose, tačiau ir ne pelno siekiančiose institucijose. Darbuotojų motyvavimas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo procesų, todėl norint efektyviai valdyti organizaciją reikėtų didelį dėmesį skirti darbuotojų motyvavimui. Psichologijoje motyvacija yra apibrėžiama kaip visus organizmo veiksmus skatinanti jėga, siejama su poreikio sinonimu. Kareckaitė (2009) nurodo, kad anglų, prancūzų kalbose terminu „motivation“ apibūdinama bendrai „tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti“. Autorės teigimu, darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. Motyvacija – tai procesas, kurio metu žmonės renkasi iš kelių elgesio alternatyvų, siekdami asmeninių interesų ir poreikių patenkinimo (Cole, 1997).

Visas motyvacijos teorijas galima suskirstyti į turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijose pagrindinis dėmesys yra skiriamas žmogaus poreikių struktūrai ir prigimčiai aiškinti, o proceso teorijos teigia, kad individo elgesį lemia ne tik poreikiai, bet teigiama, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija (Bučiūnienė, 1996).

Palidaskaitės (2007) teigimu, motyvacija - iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. Tarptautinių žodžių žodyne motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001). D. Kareckaitė (2009) nurodo, kad motyvaciją sąlygoja pats individas, darbo grupė, organizacija ir visuomenė. Pagal Sakalo (1998), motyvavimas – tai tam tikrų išorinių priežasčių suformavimas, kurios skatintų darbuotojus efektyviai ir suinteresuotai dirbti įmonėje. Darbuotojų motyvavimas gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė (Stone, 2005). I. Bučiūnienės (1996) teigimu darbuotojų motyvavimas - tai poveikis darbuotojų motyvacijai.

Atliekant organizacinės kultūros tyrimą darbuotojų motyvacijos aspektu, tikslinga išsiaiškinti pagrindines motyvacijos teorijas ir išryškinti motyvacijos reiškinio sudedamąsias dalis ir motyvacijos elementus. Toliau analizuojamos pagrindinės šiuolikinės motyvacijos teorijos: Maslow poreikių hierarchijos, Alderfer (ERG), Herzberg, Adams, vilčių ir pastiprinimo teorijos.

### 1.1.1 Maslow poreikių hierarchijos teorija

Poreikių teorija – motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais (ypač susijusiais su darbu), kad gyvenimas būtų visavertis (Скрипченко 2000: 439). Kaip teigia poreikių teorija, asmuo yra motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Pagal Maslow, žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Taigi darbuotojams pirmiausia reikia algos (kad galėtų pramisti patys ir išmaitinti savo šeimą) ir saugios darbo aplinkos (darbo garantijų), po to vadovai gali pradėti naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tik patenkinus visus kitus poreikius, darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio, tačiau šioje pakopoje individualūs skirtumai yra didžiausi. Žinodami skirtingus savo pavaldinių savirealizacijos poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus (Žaptorius, 2007). Taigi žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Maslow, 2006). Pagal Maslow (2006), svarbiausi penki motyvai: savęs aktualizacija, pagarba, priklausomumas arba meilė, saugumas, fiziologiniai poreikiai (Udechukwu, 2009).

Apibendrinant Maslow poreikių teorijos teiginius galima išskirti penkis motyvavimo veiksnius: fiziologiniai poreikiai, saugumo jausmas, priklausomumo sociumui poreikis, pagarbos arba pripažinimo poreikis, taip pat saviraiškos arba savęs realizavimo poreikis.

### 1.1.2 Alderfer teorija (ERG teorija)

ERG teorija - tai poreikių teorijos atmaina, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją. Pagal šią teoriją, jei pastangos pasiekti vieną poreikį žlunga, tai individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį. Išskirti poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos), augimo (saviraiškos) (Palidauskaitė, 2007). Žaptoriaus (2007) teigimu, Alderfer teorija nuo Maslow (2006) poreikių hierarchijos skiriasi dviem aspektais: pirma, poreikiai suskirstyti tik tris kategorijas; antra, jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali kilti į viršų ir leisti žemyn. Anot Žaptoriaus (2007), trijų poreikių teorija siejama su trimis pagrindiniais potraukiais: laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais, be to, šis potraukių balansas labai priklauso nuo asmenybės. Stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ar pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbines užduotis. Žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį, mėgsta prisiimti atsakomybę sprendžiant

problemas; jie dažnai kelia sau pakankamai sunkius tikslus ir, įvertinę situaciją, rizikuoja, kad pasiektų tuos tikslus; jie labai vertina grįžtamąjį ryšį – įvertinimą.

Apibendrinus galima išskirti šiuos pagrindinius motyvacijos elementus: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo) poreikiai, santykių (priklausomumo ir pagarbos) poreikiai, augimo (saviraiškos) poreikiai laimėjimų poreikis, valdžios poreikis, artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikis, tikslų siekimas ir rizika.

### *1.1.3 Vilčių teorija*

Teorijos esmė - žmonės sąmoningai renkasi elgesį pagal laukiamą naudą – lūkesčius (Agarwall, 2010). Lawler (1970) grindžia vilčių teoriją keturiomis nuostatomis apie elgesį: elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijose; individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi; individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą (Steers, 2004).

Nadleris ir Lawleris grindžia vilčių teoriją keturiomis nuostatomis apie elgesį organizacijose (Sakalas, 2000): elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijose; individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi; individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Nadleris ir Lawleris rekomenduoja, kad vadovai turi (Sakalas, 2000): išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas; nustatyti, kokio darbo rezultato darbuotojas pageidauja; užtikrinti, kad reikalaujami darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami, susieti atsilyginimų su darbo rezultatais; išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų trukdyti atsilyginimo efektyvumui; įsitikinti, kad atsilyginimas yra adekvatus.

Apibendrinant galima išskirti šiuos pagrindinius motyvacijos elementus: sąmoningas asmeninės naudos siekimas, asmeninio rezultato siekimas, individo subjektyvus požiūris į aplinkos veiksnius, atlygis už darbą.

### *1.1.4 Herzbergo teorija*

Dviejų veiksnių teorija – Herzbergo teorija, teigianti, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės (Скрипченко 2000: 443), Išskiriami: higienos veiksniai, t. y. įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas. Higieniniai veiksniai nėra motyvuojuojantys: jeigu šie veiksniai yra nepalankūs, tai kyla nepasitenkinimas darbu, tačiau jeigu į juos atsižvelgiama, pasitenkinimas darbu neatsiranda, nes manoma, kad taip ir turi būti. Kaip teigia Žaptorius (2007),



neapsitenkinimo veiksniai – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką (kontekstą). Pats svarbiausias iš šių veiksnių – kompanijos vykdoma politika, kuria daugelis darbuotojų aiškina savo darbo neefektyvumą.

Šios teorijos kontekste galima išskirti tokius motyvacijos elementus: įdomaus darbo poreikis, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kompanijos vykdoma politika.

### *1.1.5 Adams teisingumo teorija*

Teisingumo teorija – darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu (Stoner, 1999). J. S. Adams (1965) sukurta teisingumo teorija aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą (Palidauskaitė, 2007). Tai darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis įdėtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata. Palidauskaitės (2007) teigimu, paprastai išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui); 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t. y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju); 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t. y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju). Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, jog darbai atliekami žmonių santykių kontekste (Žaptorius, 2007).

Šios teorijos pagrindiniai motyvacijos elementai yra teisingumo jausmas, atlygio sąžiningumas, negatyvus neteisingumas, pozityvus neteisingumas.

### *1.1.6 Pastiprinimo teorija*

Pastiprinimo teorija siejama su profesoriumi Skinneriu ir rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šį procesą galima pavaizduoti taip: Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas. Anot Žaptoriaus (2007), šiuo požiūriu individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra (teigiamos), tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei tos pasekmės yra nemalonios, tai individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. Tai ir vadinama „pasekmių dėsnium“. Pastiprinimo teorija susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities paskatų–atsako–pasekmių patirtį. Pagal pastiprinimo teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai jis ilginiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu. Elgesio modifikavimas remiasi pastiprinimo teorija, siekiant pakeisti

žmogaus elgesį: vadovas, kuris nori pakeisti savo darbuotojų elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes.

Remiantis pastiprinimo teorija galima išskirti šiuos pagrindinius motyvacijos reiškinių elementus: individų prisiminimai apie praeities įvykius ir individo dėsningas reagavimas į paskatas.

Apibendrinant visas motyvacijos teorijas galima išskirti pagrindinius motyvacijos reiškinių elementus. Pagrindiniai motyvacijos elementai vaizduojami 5 lentelėje.

5 Lentelė. Motyvacijos elementai

<b>Teorija</b>	<b>Motyvacijos reiškinių elementai</b>
A. Maslow poreikių teorija	Fiziologiniai poreikiai Saugumo pojūtis Priklausomumo sociumui poreikis Pagarbos arba pripažinimo poreikis Saviraiškos arba savęs realizavimo poreikis
Alderfer teorija (ERG teorija)	Egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo) poreikiai Santykių (priklausomumo ir pagarbos) poreikiai Augimo (saviraiškos) poreikiai Laimėjimų poreikis Valdžios poreikis Artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikis Tikslų siekimas ir rizika
Vilčių teorija	Sąmoningas asmeninės naudos siekimas Asmeninio rezultato siekimas Individo subjektyvus požiūris į aplinkos veiksnius Atlygis už darbą
Herzbergo teorija	Įdomaus darbo poreikis Naujoviški uždaviniai Saviraiškos galimybė Įvertinimas, pripažinimas Atsakomybės augimas Galimybė kelti kvalifikaciją Darbo prestižas <i>Darbo užmokestis</i> <i>Darbo sąlygos</i> <i>Kompanijos vykdoma politika</i>
Adams teisingumo teorija	Teisingumo jausmas Atlygio sąžiningumas Negatyvus neteisingumas Pozityvus neteisingumas
Pastiprinimo teorija	Individų prisiminimai apie praeities įvykius Individo dėsningas reagavimas į paskatas

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurie požiūriai į motyvaciją turi panašumų ir papildo vienas kitą, o kiti požiūriai įveda naujus veiksnius ir papildo bendrą supratimą apie motyvacijos reiškinių.

#### **1.4 Organizacinės kultūros ir motyvacijos teorinės sąsajos**

Išskyrus pagrindines organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių sudedamąsias dalis, galima konstruoti tyrimo instrumentą. Konstruojant tyrimo instrumentą tikslinga būtų atrasti sąsajas tarp

motyvacijos ir organizacijos kultūros reiškinių dedamųjų dalių. Išanalizavus motyvacijos teorijas ir pagrindines jų nuostatas, galima motyvacijos reiškinį apjungti į keturis motyvacijos blokus:

➤ **Individo išlikimo fiziologija ir psichologija.** Tai visuma individo fiziologinių ir psichologinių poreikių, kuriuos patenkinęs individas gali išgyventi fizinėje aplinkoje ir jausti saugumo jausmą.

➤ **Priklausomumas sociumui ir jo įtaka individui.** Tai visuma individo poreikių, susijusių su buvimu bendruomenėje, kitų žmonių apsuptyje. Individas, būdamas bendruomenėje tenkinamas savo socialinius poreikius, siekia pagarbos, pripažinimo, ieško teisybės, nori laimėjimo pojūčio ir taip nori valdyti procesus vykstančius sociume. Šiame kontekste individas neišvengiamai yra veikiamas paties sociumo, o tenkindamas savo paties poreikius, yra priklausomas nuo sociumo.

➤ **Individo savirealizacija.** Ji apima visumą individo poreikių susijusių su paties individo misija visuomenėje. Šis motyvacijos blokas siejamas su individo savęs realizacija, tai yra asmenybės augimo poreikiais, individo asmeninės naudos ir jo asmeninių tikslų siekimu. Šiame motyvacijos bloke individo savirealizacija yra siejama su įdomaus darbo poreikiu. Individas dirbamas darbą turi jausti, kad tai daryti jam yra įdomu, kad jis mato prasmę savo veikloje.

➤ **Organizacijos elgsenos įtaka individui.** Tai visuma veiksmų, kurie motyvuoja arba nemotyvuoja individo jo veikloje, susijusių su organizacija, kurioje jis dirba. Šiais veiksniais galime laikyti organizacijos vykdomą politiką, teisingumo jausmą, kuris kyla individui nuo organizacijoje vyraujančių elgsenos normų, nuostatų, konkrečių įvykusių situacijų, ir individo subjektyvaus situacijos vertinimo. Šioje vietoje didelę reikšmę turi asmeninė individo atmintis apie praeities įvykius ir individo subjektyvus tų įvykių vertinimas. Teisingumo jausmas gali būti siejamas ir su sąžiningumu organizacijoje. Taip pat įtaką individo motyvacijai organizacijoje daro darbo atlygis, kuris siejamas ne tik su finansiniais resursais, tačiau ir su moraliniu atlygiu, kuris gali stipriai motyvuoti imtis tam tikrų veiksmų organizacijoje. Moraliniu atlygiu galime vadinti padėkas, viešus pagerbimus ir pan. Šiame motyvacijos bloke taip pat vieną iš motyvacijos veiksmų galima laikyti organizacijos kuriamas darbo sąlygas. Tai yra visuma fizinių aplinkų, kuriomis naudojasi darbuotojas, dirbamas organizacijoje.

Motyvacijos reiškinio blokai ir jų sudedamosios dalys yra pateikiamos 6 lentelėje.

6 Lentelė.

Motyvacijos reiškinio blokai ir jų sudedamosios dalys

<b>Motyvacijos blokas</b>	<b>Dedamosios dalys</b>
1. Individo išlikimo fiziologija ir psichologija	Fiziologiniai poreikiai Saugumo pojūtis

	Egzistencijos poreikiai Asmeninės naudos siekimas Atlygis už darbą
2. Priklausomumas sociumui ir jo įtaka individui	Priklausomumo sociumui poreikis Pagarba ir pripažinimas Santykių poreikiai Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis Teisingumo jausmas Atlygis už darbą Valdžios poreikis Laimėjimo poreikis
3. Individo savirealizacija	Saviraiška Augimo poreikiai Tikslų siekimas ir rizika Asmeninės naudos siekimas Įdomaus darbo poreikis
4. Organizacijos elgsenos įtaka individui	Kompanijos vykdoma politika Teisingumo jausmas Atlygio sąžiningumas Atlygis už darbą Atsakomybės augimas Darbo užmokestis Darbo sąlygos Prisiminimai apie praeities įvykius

Analizuojant teorinėje dalyje pateiktas organizacinės kultūros dedamąsias dalis galima organizacinę kultūrą apjungti į tokias organizacinės kultūros reiškinių dedamąsias:

➤ **Fizinė aplinka** – atsižvelgus į autorių organizacinės kultūros reiškinių klasifikacijas, šiam blokui galima priskirti tik materialių simbolių esančių organizacijos ribose reikšmę. Tai yra įvairiausi daiktai, vienaip ar kitaip susiję su organizacija.

➤ **Žmonių visuma** – tai yra visuma reiškinių vykstančių organizacijų, susijusių su žmonių elgsena. Tai gali būti žmonių mąstymo įpročiai, įvairios elgesio normos ir standartai, organizacijos klimatas, darbuotojų nuomonės, įvairūs požiūriai į procesus, inovacijas, klientus. Taip pat prie žmonių elgsenos galima priskirti žmonių bendravimo instrumentą – kalbą. Kiekviena organizacija yra unikali, savita, joje esantys žmonės turi savo bendravimo stilių ir tuo pačiu kalbą arba žargoną. Prie žmonių visumos galime priskirti atskirų subkultūrų darinius ir jų sąveiką viena su kita. Tai gali būti neformalios grupės, metodiniai rateliai, kolegų-draugų rateliai ar pan. Šią kategoriją vadiname kultūriniu ryšių tinklu.

➤ **Organizacijos misija**. Tai visuma organizacinės kultūros dedamųjų, susijusių su paties organizacijos įkūrimu, jos egzistencija šalies, visuomenės kultūroje. Organizacijos misiją galima išskirti į organizacijos filosofiją ir ideologiją, kuri priklauso nuo organizacijos įkūrėjo ir pačios organizacijos misijos. Organizacijos politiką, tikslus, viziją ir vertybės taip pat galime priskirti prie organizacijos misijos. Taip pat šiame bloke priskiriame elgsenos reglamentus, kurie išplaukia iš organizacijos filosofijos, ideologijos ir politikos.

➤ **Organizacijos vadovai** – organizacinės kultūros reiškinių kontekste vaidina didelį vaidmenį. Šiam blokui priskiriame organizacijos lyderius, tiek formalius, tiek neformalius ir pačios vadovybės užduodamą vadovavimo stilių.

➤ **Organizacijos istorija.** Tai visuma organizacinės kultūros elementų, susijusių su organizacijos praeities įvykiais. Tai – įvairūs pasakojimai, mitai, taip pat ritualai ir ceremonijos, kurios yra tapę organizacijos savastimi, tradiciniai renginiai ir šventės.

Organizacinės kultūros reiškinių blokai ir jų sudedamosios dalys pateikiami 7 lentelėje.

7 Lentelė. Organizacinės kultūros blokai ir jų sudedamosios dalys

Organizacinės kultūros blokas	Sudedamosios dalys
1. Fizinė aplinka	Materialūs simboliai
2. Žmonių visuma	Žmonių elgsena Mąstymo įpročiai Grupės normos ir standartai Organizacijos klimatas Darbuotojų nuomonė Požiūris į procesus Požiūris į inovacijas Požiūris į klientus Kalba Kultūrinis ryšių tinklas
3. Organizacijos misija	Organizacijos filosofija Organizacijos politika Formali filosofija Ideologija Įmonės tikslai Elgsenos reglamentai Vertybių ir normų filosofija Vertybės Nuostatos Dominuojančios vertybės Vizija ir misija
4. Organizacijos vadovai	Lyderiai Vadovavimo stilius
5. Organizacijos istorija	Pasakojimai Mitai Ritualai Ceremonijos

Tiriant organizacijos organizacinės kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai, tikslinga ieškoti organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių sąsajų, t. y. ieškoti ryšių, kaip yra susiję organizacinės kultūros elementai su motyvacijos reiškinių elementais. Tam tikslui konstruojame sąsajų matricą. Matricos *i-toje* eilutėje pateikiame organizacinės kultūros blokus, o *j-tame* stulpelyje motyvacijos reiškinių blokus. Taip eilutėse pateikiame organizacinės kultūros blokus, o matricos stulpeliuose – motyvacijos blokus. Taip gauname matricą, kurios kiekviename elemente galime ieškoti sąsajų. Pagal pateiktą modelį matricos elementas OKM<sub>11</sub> reiškia, kad jame yra užšifruota organizacinės fizinės aplinkos ir individo išlikimo fiziologijos bei psichologijos ryšys. Pavyzdžiui, matricos elemente OKM<sub>32</sub>

turime ieškoti trečios eilutės, t. y. organizacijos misijos, ir antrojo stulpelio individo priklausomumo sociumui ir sociumo įtakos individui sąryšio. Matricos elementus pavadiname OKM dėl tyrinėjamų reiškinių dermės: – OK tai organizacinė kultūra, o M - motyvacijos reiškinys. Organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinų sąsajų matricą pateikiame lentelėje.

8 Lentelė. Organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų matrica

	<b>Motyvacijos reiškinys</b>	<i>Individo išlikimo fiziologija ir psichologija</i>	<i>Priklausomumas sociumui ir jo įtaka individui</i>	<i>Individo savirealizacija</i>	<i>Organizacijos elgsenos įtaka individui</i>
<b>OK reiškinys</b>	OKM <sub>ij</sub>	1	2	3	4
<i>Fizinė aplinka</i>	1	OKM <sub>11</sub>	OKM <sub>12</sub>	OKM <sub>13</sub>	OKM <sub>14</sub>
<i>Žmonių visuma</i>	2	OKM <sub>21</sub>	OKM <sub>22</sub>	OKM <sub>23</sub>	OKM <sub>24</sub>
<i>Organizacijos misija</i>	3	OKM <sub>31</sub>	OKM <sub>32</sub>	OKM <sub>33</sub>	OKM <sub>34</sub>
<i>Organizacijos vadovai</i>	4	OKM <sub>41</sub>	OKM <sub>42</sub>	OKM <sub>43</sub>	OKM <sub>44</sub>
<i>Organizacijos istorija</i>	5	OKM <sub>51</sub>	OKM <sub>52</sub>	OKM <sub>53</sub>	OKM <sub>54</sub>

Turėdami matricos elementus ir žinodami, kad kiekvienas matricos elementas yra dviejų reiškinų blokų visuma, galime detalizuoti kiekvieną elementą ir tokiu būdu ieškoti sąsajų tarp reiškinų blokų. Kiekvienas reiškinio blokas turi savo dedamąsias dalis, taigi imdami kiekvieną matricos elementą, galime atlikti to elemento detalizavimą ir ieškoti bendrų ryšių. Išsiaiškinę, kad ir organizacinė kultūra, ir motyvacijos reiškiniai yra kompleksiniai ir sudėtingi, sąsajų galime atrasti labai daug. Verta paminėti, kad ieškant sąsajų tarp kiekvieno reiškinio sudedamųjų dalių, pagal pateiktą modelį, teoriškai sąsajų skaičius gali viršyti 900. Tokiu atveju tyrimas gali tapti labai sudėtingas ir netgi neįgyvendinamas, dėl ribotų tiriamųjų ir tyrėjo išteklių. Siekdami supaprastinti tyrimą, apsiribojame tik akivaizdžiomis organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajomis, per kurias galime tirti darbuotojų motyvaciją. Tarkime matricos elemento OKM<sub>11</sub> dedamosios yra materialūs simboliai (organizacinės kultūros blokas) ir fiziologiniai žmogaus išgyvenimo poreikiai t. y. fiziologiniai poreikiai, saugumo pojūtis, egzistencijos poreikiai, asmeninės naudos siekimas, atlygis už darbą. Galime apsiriboti tuo, kad organizacinės kultūros elementas „materialūs simboliai“ gali mažai turėti tiesioginės įtakos žmogaus išgyvenimui, todėl teigiame, kad šiame elemente sąsajų nėra. Tokiu pačiu principu ieškome kitų matricos elementų sąsajų. Pavyzdžiui, matricos elemente OKM<sub>21</sub> siejančiame žmonių visumos bloką, su individo išlikimo fiziologija ir psichologija galime atrasti dvi sąsajas: kaip organizacijos žmonių mąstymo įpročiai susiję su saugumo pojūčiu organizacijoje, taip pat kaip grupės normos ir standartai daro įtaką žmonių saugumo

jausmui. Tokiu principu detalizuojame kiekvieną matricos elementą ir ieškome atitinkamų sąsajų. Organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių blokų detalizavimas ir sąsajos pateikiamos 9 lentelėje.

9 Lentelė. Organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų matricos elementų detalizavimas

<b>Matricos elementai</b>	<b>Matricos elemento sudedamosios dalys</b>		<b>OK ir M reiškinių sąsajos</b>
OKM <sub>11</sub>	Materialūs simboliai;	Fiziologiniai poreikiai; Saugumo pojūtis; Egzistencijos poreikiai; Asmeninės naudos siekimas; Atlygis už darbą;	Sąsajų nėra.
OKM <sub>12</sub>	Materialūs simboliai;	Priklausomumo sociumui poreikis; Pagarba ir pripažinimas; Santykių poreikiai; Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis; Teisingumo jausmas; Atlygis už darbą; Valdžios poreikis; Laimėjimo poreikis;	Materialūs simboliai ir pagarba ir pripažinimas; Materialūs simboliai ir valdžios poreikis; Materialūs simboliai ir laimėjimo poreikis.
OKM <sub>13</sub>	Materialūs simboliai;	Saviraiška Augimo poreikiai Tikslų siekimas ir rizika Asmeninės naudos siekimas Įdomaus darbo poreikis	Sąsajų nėra.
OKM <sub>14</sub>	Materialūs simboliai;	Kompanijos vykdoma politika; Teisingumo jausmas; Atlygio sąžiningumas; Atlygis už darbą; Atsakomybės augimas; Darbo užmokestis; Darbo sąlygos; Prisiminimai apie praeities įvykius;	Materialūs simboliai ir kompanijos vykdoma politika; Materialūs simboliai ir prisiminimai apie praeities įvykius.
OKM <sub>21</sub>	Žmonių elgsena; Mąstymo įpročiai; Grupės normos ir standartai; Organizacijos klimatas; Darbuotojų nuomonė; Požiūris į procesus; Požiūris į inovacijas; Požiūris į klientus; Kalba; Kultūrinis ryšių tinklas;	Fiziologiniai poreikiai; Saugumo pojūtis; Egzistencijos poreikiai; Asmeninės naudos siekimas; Atlygis už darbą;	Mąstymo įpročiai ir saugumo pojūtis; Grupės normos, standartai ir saugumo pojūtis;
OKM <sub>22</sub>	Žmonių elgsena; Mąstymo įpročiai; Grupės normos ir standartai; Organizacijos klimatas; Darbuotojų nuomonė; Požiūris į procesus; Požiūris į inovacijas; Požiūris į klientus; Kalba;	Priklausomumo sociumui poreikis; Pagarba ir pripažinimas; Santykių poreikiai; Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis; Teisingumo jausmas; Atlygis už darbą; Valdžios poreikis; Laimėjimo poreikis;	Kultūrinis ryšių tinklas ir valdžios poreikis; Kalba ir pagarba, pripažinimas; Organizacijos klimatas ir santykių poreikiai;

	Kultūrinis ryšių tinklas;		
OKM <sub>23</sub>	Žmonių elgsena; Grupės normos ir standartai; Organizacijos klimatas; Darbuotojų nuomonė; Požiūris į procesus; Požiūris į inovacijas; Požiūris į klientus; Kalba; Kultūrinis ryšių tinklas;	Saviraiška; Augimo poreikiai; Tikslų siekimas ir rizika; Asmeninės naudos siekimas; Įdomaus darbo poreikis;	Kultūrinis ryšių tinklas ir asmeninės naudos siekimas; Požiūris į inovacijas ir augimo poreikiai; Požiūris į procesus ir tikslų siekimas, rizika; Požiūris į procesus ir įdomaus darbo poreikis.
OKM <sub>24</sub>	Žmonių elgsena; Mąstymo įpročiai; Grupės normos ir standartai; Organizacijos klimatas; Darbuotojų nuomonė; Požiūris į procesus; Požiūris į inovacijas; Požiūris į klientus; Kalba; Kultūrinis ryšių tinklas;	Kompanijos vykdoma; politika; Teisingumo jausmas; Atlygio sąžiningumas; Atlygis už darbą; Atsakomybės augimas; Darbo užmokestis; Darbo sąlygos; Prisiminimai apie praeities įvykius;	Organizacijos klimatas ir teisingumo jausmas; Grupės normos, standartai ir atlygio sąžiningumas; Kalba ir prisiminimai apie praeities įvykius;
OKM <sub>31</sub>	Organizacijos filosofija; Organizacijos politika; Formali filosofija; Ideologija; Įmonės tikslai; Elgsenos reglamentai; Vertybių ir normų filosofija; Vertybės; Nuostatos; Dominuojančios vertybės; Vizija ir misija;	Fiziologiniai poreikiai; Saugumo pojūtis; Egzistencijos poreikiai; Asmeninės naudos siekimas; Atlygis už darbą;	Įmonės tikslai ir atlygis už darbą;
OKM <sub>32</sub>	Organizacijos filosofija; Organizacijos politika; Formali filosofija; Ideologija; Įmonės tikslai; Elgsenos reglamentai; Vertybių ir normų filosofija; Vertybės; Nuostatos; Dominuojančios vertybės; Vizija ir misija;	Priklausomumo sociumui poreikis; Pagarba ir pripažinimas; Santykių poreikiai; Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis; Teisingumo jausmas; Atlygis už darbą; Valdžios poreikis; Laimėjimo poreikis;	Dominuojančios vertybės ir teisingumo jausmas; Vizija, misija ir santykių poreikiai; Organizacijos politika ir atlygis už darbą; Įmonės tikslai ir laimėjimo poreikis;
OKM <sub>33</sub>	Organizacijos filosofija; Organizacijos politika; Formali filosofija; Ideologija; Įmonės tikslai; Elgsenos reglamentai; Vertybių ir normų filosofija; Vertybės; Nuostatos;	Saviraiška; Augimo poreikiai; Tikslų siekimas ir rizika; Asmeninės naudos siekimas; Įdomaus darbo poreikis;	Organizacijos filosofija ir įdomaus darbo poreikis; Įmonės tikslai ir asmeninės naudos siekimas; Vertybių ir normų filosofija ir augimo poreikiai;



	Dominuojančios vertybės; Vizija ir misija;		
OKM <sub>34</sub>	Organizacijos filosofija; Organizacijos politika; Formali filosofija; Ideologija;; Įmonės tikslai; Elgsenos reglamentai; Vertybių ir normų filosofija; Vertybės; Nuostatos; Dominuojančios vertybės; Vizija ir misija;	Kompanijos vykdoma politika Teisingumo jausmas Atlygio sąžiningumas Atlygis už darbą Atsakomybės augimas Darbo užmokestis Darbo sąlygos Prisiminimai apie praeities įvykius	Organizacijos politika ir darbo sąlygos; Elgsenos reglamentai ir prisiminimai apie praeities įvykius; Įmonės tikslai ir darbo užmokestis;
OKM <sub>41</sub>	Lyderiai; Vadovavimo stilius;	Fiziologiniai poreikiai; Saugumo pojūtis; Egzistencijos poreikiai; Asmeninės naudos siekimas; Atlygis už darbą;	Lyderiai ir asmeninės naudos siekimas; Lyderiai ir atlygis už darbą; Vadovavimo stilius ir saugumo pojūtis;
OKM <sub>42</sub>	Lyderiai; Vadovavimo stilius;	Priklausomumo sociumui poreikis; Pagarba ir pripažinimas; Santykių poreikiai; Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis; Teisingumo jausmas; Atlygis už darbą; Valdžios poreikis; Laimėjimo poreikis;	Lyderiai ir pagarba, pripažinimas; Lyderiai ir teisingumo jausmas; Lyderiai ir laimėjimo poreikis; Lyderiai ir valdžios poreikis; Vadovavimo stilius ir laimėjimo poreikis; Vadovavimo stilius ir valdžios poreikis; Vadovavimo stilius ir santykių poreikiai;
OKM <sub>43</sub>	Lyderiai; Vadovavimo stilius;	Saviraiška; Augimo poreikiai; Tikslų siekimas ir rizika; Asmeninės naudos siekimas; Įdomaus darbo poreikis;	Vadovavimo stilius ir augimo poreikiai;
OKM <sub>44</sub>	Lyderiai; Vadovavimo stilius;	Kompanijos vykdoma politika; Teisingumo jausmas; Atlygio sąžiningumas; Atlygis už darbą; Atsakomybės augimas; Darbo užmokestis; Darbo sąlygos; Prisiminimai apie praeities įvykius;	Vadovavimo stilius ir teisingumo jausmas; Vadovavimo stilius ir prisiminimai apie praeities įvykius.
OKM <sub>51</sub>	Pasakojimai; Mitai; Ritualai; Ceremonijos;	Fiziologiniai poreikiai; Saugumo pojūtis; Egzistencijos poreikiai; Asmeninės naudos siekimas; Atlygis už darbą;	Mitai ir saugumo pojūtis; Ritualai ir saugumo pojūtis; Ceremonijos ir saugumo pojūtis; Ceremonijos ir atlygis už darbą;
OKM <sub>52</sub>	Pasakojimai; Mitai; Ritualai; Ceremonijos;	Priklausomumo sociumui poreikis; Pagarba ir pripažinimas; Santykių poreikiai; Artimo bendrumo su kitais žmonėmis poreikis; Teisingumo jausmas; Atlygis už darbą;	Ceremonijos ir santykių poreikiai; Ceremonijos ir pagarba, pripažinimas; Ceremonijos ir laimėjimo poreikis;

		Valdžios poreikis; Laimėjimo poreikis;	
OKM <sub>53</sub>	Pasakojimai; Mítai; Ritualai; Ceremonijos;	Saviraiška; Augimo poreikiai; Tikslų siekimas ir rizika; Asmeninės naudos siekimas; Įdomaus darbo poreikis;	Ceremonijos ir saviraiška; Ceremonijos ir įdomaus darbo poreikis;
OKM <sub>54</sub>	Pasakojimai; Mítai; Ritualai; Ceremonijos;	Kompanijos vykdoma politika; Teisingumo jausmas; Atlygio sąžiningumas; Atlygis už darbą; Atsakomybės augimas; Darbo užmokestis; Darbo sąlygos; Prisiminimai apie praeitį įvykius;	Ceremonijos ir darbo užmokestis; Ceremonijos darbo sąlygos;

Apibendrinant šį skyrių galime teigti, kad organizacinė kultūra ir motyvacija yra sudėtingi kompleksiniai reiškiniai tarp, kurių galima atrasti nemažai sąsajų. Organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta sistema, kuriai būdinga organizacijos narių normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų visuma, labai glaudžiai susijusi su organizacijos vadovais. Darbuotojo motyvacijos reiškinys yra glaudžiai susijęs su individu organizacijoje ir vadovybės kuriama organizacine kultūra. Pirmoje dalyje išryškinus organizacinės kultūros elementus ir analizuojant motyvacijos reiškinį pagal šiuolaikines motyvacijos teorijas išryškėjo pagrindinės organizacinės kultūros ir motyvacijos teorinės sąsajos, kurios yra pateiktos 9 lentelėje.

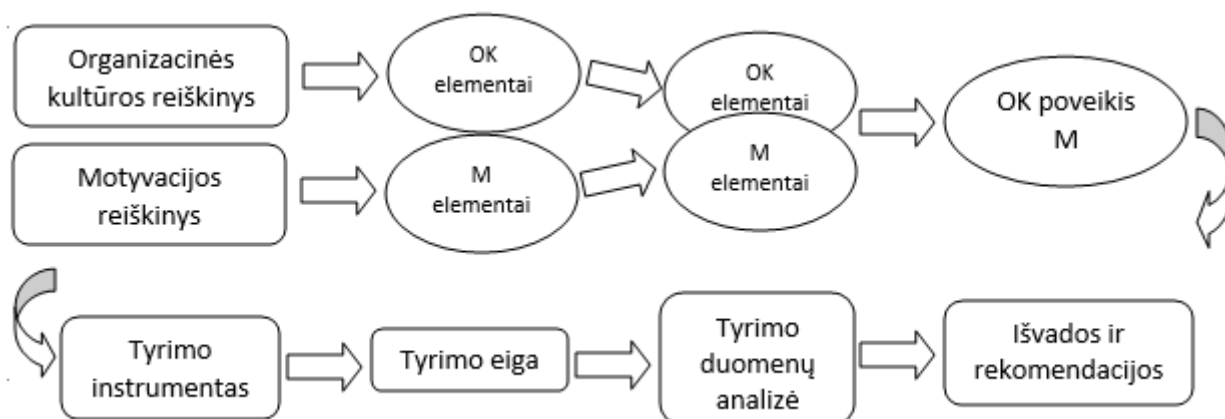
## 2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje siekiama pagrįsti organizacinės kultūros tyrimo motyvacijos kontekste tyrimo metodologiją, sukonstruoti tyrimo instrumentus ir numatyti vertinimo ir analizavimo priemones.

### 2.1 Tyrimo strategija ir logika

Pirmoje darbo dalyje atskleista organizacinė kultūros ir motyvacijos esmė bei jų teorinės sąsajos. Remiantis OKM sąsajomis toliau konstruojamas tyrimo instrumentas, kuriuo būtų galima įvertinti konkrečioje organizacijoje egzistuojančios organizacinės kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai.

Pasirinktoje organizacijoje organizuojame tyrimą ir atliekame tiek kokybinį, tiek kiekybinį tyrimą visapusiškam reiškinių ištyrimui. Atlikę tyrimą ir surinkę duomenis apie tiriamą organizaciją, turinio analizės metodu analizuojame gautus duomenis ir padarome išvadas. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo logiką galima pavaizduoti principine schema (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo logika.

Organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinys, šių dviejų reiškinių elementai ir sąsajos (poveikis) yra išryškinamos teorinėje dalyje. Metodologinėje dalyje aprašomi pagrindiniai tyrimo metodai, sukonstruojamas ir pagrindžiamas tyrimo instrumentas, numatoma tyrimo etika. Trečioje darbo dalyje atliekamas tyrimas konkrečioje organizacijoje: renkami duomenys ir atliekama jų analizė. Pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

### 2.2 Apklausa raštu ir nuomonės vertinimas

Anot Dičkaus (2011) asmeninė apklausa raštu gali būti paaiškinta kaip betarpiškas bendravimas tarp apklausos atlikėjo ir respondento – bendravimas, kai tiek subjekto esmė, tiek kryptis užtikrinama apklausos atlikėjo, nors respondentas turi galimybę išplėsti savo požiūrį į tam tikrą temą. Tai vis dar dažniausiai naudojamas apklausos metodas. Vienas iš didžiausių asmeninės apklausos pranašumų yra

galimybė paaiškinti. Tais atvejais, kai respondentas nesupranta pateikto klausimo ar atsakymų, apklausos atlikėjas gali paaiškinti nesuprantamą žodį, atvejį ar situaciją. Be to, galima gauti išsamesnį atsakymą ir iš respondento. Ypač tai svarbu, kai respondentas pateikia atsakymą į atviro tipo klausimą. Šis metodas gali būti naudojamas atliekant interviu su respondentu, pateikiant atviro tipo klausimus ir renkant duomenis apie aktualų reiškinį. Gauti duomenys vėliau analizuojami ir interpretuojami.

Norint įvertinti respondento nuomonę į tam tikrą reiškinį galima naudoti Likerto skalę. Naudojant šį metodą tyrėjas pateikia respondentui teiginius apie tam tikrą reiškinį ar objektą. Teiginiai gali būti tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs. Respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Atliekant tokios skalės duomenų analizę, skaičiuojamas Likerto skalės vidurkis, įvertinus vidurkį galima daryti prielaidas apie nuomonės pozityvumą arba neigiamumą. Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau ar negatyviau, taip leisdami daryti išvadas apie tiriamus objektus.

### 2.3 Tyrimo instrumentas

Turėdami OKM reiškinių sąsajas galime formuoti instrumentą, kurio pagalba būtų galima atskleisti organizacinės kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai. Tyrimas atskleis, kokie organizacinės kultūros elementai turi tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai, t. y. didina arba mažina darbuotojų motyvaciją. Toliau formuluojami klausimai organizacijos darbuotojams, atskleidžiantys organizacinės kultūros poveikį jų motyvacijai. Kiekvienai OK ir M sąsajai patikrinti suformuojamas atviras arba uždaras klausimas. Kokybinio tyrimo metu pusiau struktūruoto interviu metodu bus apklausti 5 organizacijos nariai, o iš uždarų klausimų bus suformuoti teiginiai pagal Likerto skalę kiekybiniam tyrimui. Pagal suformuotą teiginių klausimyną bus apklausti visi organizacijos darbuotojai.

Pavyzdžiui, matricos elemento OKM<sub>12</sub> sąsajai atskleisti, kaip materialūs organizacijos simboliai turi įtakos pagarbos jausmui ir pripažinimui, galima ieškoti organizacijos materialių simbolių, tokių kaip vėliava, herbas, logotipas, pieštukai, rašikliai, organizacijos atributika ryšių su visuomenės pripažinimu, statusu, prestižu visuomenėje plačiąja prasme. Tyrimo respondentams galima kelti klausimus: Kokią šios organizacijos atributiką turite su savimi? Kokie organizacijos materialūs simboliai Jums patinka labiausiai? Pusiau struktūruoto interviu metu išryškėtų darbuotojo nusiteikimas ir motyvacija parinktų elementų kontekste. Klausimai OKM sąsajoms atskleisti pateikti 11 lentelėje.

10 Lentelė. Organizacinės kultūros sąsajų atskleidimas formuojant klausimus tyrimo respondentams

<b>Matricos elementai</b>	<b>OK ir motyvacijos reiškinių sąsajos</b>	<b>Klausimai respondentams, atskleidžiantys OK ir M sąsajas</b>
OKM <sub>12</sub>	Materialūs simboliai ir pagarba ir pripažinimas	Kokią šios organizacijos atributiką turite su savimi? Kokie organizacijos materialūs simboliai Jums patinka labiausiai?
	Materialūs simboliai ir valdžios poreikis	Kokius materialius organizacijos simbolius turite su savimi ir naudojate kasdieninėje veikloje (vizitinės kortelės, pieštukai, rašikliai, vėliavos ir pan.)?
	Materialūs simboliai ir laimėjimo poreikis	Kokius simbolius turite su savimi, kuriuos galite laikyti laimėjimo simboliu šioje organizacijoje (padėkos, diplomai, taurės, straipsniai spaudoje ir pan.)?
OKM <sub>14</sub>	Materialūs simboliai ir kompanijos vykdoma politika Materialūs simboliai ir prisiminimai apie praeities įvykius.	Kokie organizacijos simboliai Jums kelia nepasitenkinimą?
OKM <sub>21</sub>	Mąstymo įpročiai ir saugumo pojūtis	Įvardinkite bent vieną situaciją, kada pasijutote nejaukiai ar nesaugiai dėl organizacijoje vyraujančių stereotipų.
	Grupės normos, standartai ir saugumo pojūtis	Kokias organizacijos taisykles įvardintumėte, dėl kurių Jūs jaučiatės nesaugus? Dėl kurių kyla stresas darbe?
OOKM <sub>22</sub>	Kultūrinis ryšių tinklas ir valdžios poreikis	Ar esate įsitraukęs į neformalias ar formalias bendradarbių/bendraminčių grupes (metodiniai rateliai, kūrybinės grupės, draugų kompanija ir pan.)? Įvardinkite bent viena situaciją, kuomet galėjote pasireikšti kaip grupės vadovas ir priimti sprendimus toje grupėje.
	Kalba ir pagarba, pripažinimas	Ar organizacijoje buvo atvejų, kada dėl Jūsų ar kolegų pavartotų žodžių ar žargonų buvo pasijuokta ar buvo pareikštas kitoks nepasitenkinimas?
	Organizacijos klimatas ir santykių poreikiai	Ar galima teigti, kad dėl vyraujančio organizacijoje klimato nesijaučiate savimi? Dėl to nukenčia Jūsų santykiai su kolegomis?
OKM <sub>23</sub>	Kultūrinis ryšių tinklas ir asmeninės naudos siekimas	Kokios naudos turite iš formalių ir neformalių grupių? Ar esate patenkinti dėl to?
	Požiūris į inovacijas ir augimo poreikiai	Kaip organizacijos vadovybė vertina inovacijas? Ar Jus tai tenkina?
	Požiūris į procesus ir tikslų siekimas, rizika	Ar mėgstate riziką? Jei taip, tai kaip kolegos ir vadovybė padeda jums veikti jūsų veikloje ir siekti tikslų? Ar jus tai tenkina?
	Požiūris į procesus ir įdomaus darbo poreikis	Ar galite įvardinti situaciją, kuomet Jūsų įdomios idėjos ir iniciatyvos buvo nustumtos į šalį dėl kitokio administracijos požiūrio?
OKM <sub>24</sub>	Organizacijos klimatas ir teisingumo jausmas	Ar galima teigti, jog organizacijoje yra daug neteisybės? Kaip vertinate tai?
	Grupės normos, standartai ir atlygio sąžiningumas	Ar galima teigti, jog organizacijoje yra daug neteisybės? Kaip vertinate tai?
	Kalba ir prisiminimai apie praeities įvykius	Ar organizacijoje buvo atvejų, kada dėl Jūsų ar kolegų pavartotų žodžių ar žargonų buvo pasijuokta ar buvo pareikštas kitoks nepasitenkinimas?

OKM <sub>31</sub>	Įmonės tikslai ir atlygis už darbą	Ar jus motyvuoja darbdavio kuriami organizacijos tikslai ir atsilyginimas už tai kad siekiate tų tikslų?
OKM <sub>32</sub>	Dominuojančios vertybės ir teisingumo jausmas	Kas yra vertinama Jūsų organizacijoje? Ar galvojate, kad tai yra teisinga?
	Vizija, misija ir santykių poreikiai	Kaip galvojate, ar ateityje organizacijoje vykdoma politika sudaro palankias sąlygas bendravimui tarp kolegų?
	Organizacijos politika ir atlygis už darbą	Ar organizacijos politika yra orientuota į atlygį už darbą?
	Įmonės tikslai ir laimėjimo poreikis	Ar siekiant organizacijos tikslų visada galima patirti laimėjimo pojūtį?
OKM <sub>33</sub>	Organizacijos filosofija ir įdomaus darbo poreikis	Ar galite jausti, kad būdamas šioje organizacijoje dirbate tikrai įdomų darbą?
	Įmonės tikslai ir asmeninės naudos siekimas	Ar siekdamas organizacijos tikslų galiu gauti asmeninės naudos?
	Vertybių ir normų filosofija ir augimo poreikiai	Ar organizacija padeda man augti kaip asmenybei?
OKM <sub>34</sub>	Organizacijos politika ir darbo sąlygos	Ar galiu teigti, kad dėl organizacijoje vykdomos politikos gerėja mano darbo sąlygos?
	Elgsenos reglamentai ir prisiminimai apie praeities įvykius	Kokį įvykį organizacijoje galėtumėte įvardinti, dėl kurio esate nukentėjęs ir likote neteisus dėl vyraujančių elgesio normų?
	Įmonės tikslai ir darbo užmokestis	Ar siekiant organizacijos tikslų ir dirbant papildomą darbą galima teigti, jog visuomet už papildomus darbus yra sumokama?
OKM <sub>41</sub>	Lyderiai ir asmeninės naudos siekimas	Ar organizacijos lyderių veikla atneša Jums asmeninės naudos?
	Lyderiai ir atlygis už darbą	Kaip organizacijos lyderiai Jus paskatina ar kitaip atsilygina už Jūsų indėlį organizacijai?
	Vadovavimo stilius ir saugumo pojūtis	Ar jaučiatės saugiai organizacijoje?
OKM <sub>42</sub>	Lyderiai ir pagarba, pripažinimas	Kaip organizacijos lyderiai Jus paskatina ar kitaip atsilygina už Jūsų indėlį organizacijai?
	Lyderiai ir teisingumo jausmas	Ar jaučiatės saugiai organizacijoje?
	Lyderiai ir laimėjimo poreikis	Ar lyderiai Jums leidžia laimėti, ar linkę patys prisiimti visus laurus?
	Lyderiai ir valdžios poreikis	Ar jaučiate, kad organizacijoje galite įtakoti įvairius procesus?
	Vadovavimo stilius ir laimėjimo poreikis	Ar lyderiai Jums leidžia laimėti, ar linkę patys prisiimti visus laurus?
	Vadovavimo stilius ir valdžios poreikis	Ar jaučiate, kad organizacijoje galite įtakoti įvairius procesus?
	Vadovavimo stilius ir santykių poreikiai	Ar vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų?
OKM <sub>43</sub>	Vadovavimo stilius ir augimo poreikiai	Ar vadovybė sudaro sąlygas Jums augti, kaip asmenybei?
OKM <sub>44</sub>	Vadovavimo stilius ir teisingumo jausmas	Ar vadovai rūpinasi teisingumu organizacijoje?
	Vadovavimo stilius ir prisiminimai apie praeities įvykius	Kokių nemalonių įvykių esate turėjęs su vadovybe?
OKM <sub>51</sub>	Mitai ir saugumo pojūtis	Kokių organizacijoje yra pasakojimų, dėl kurių jaučiatės saugiai ar nesaugiai?
	Ritualai ir saugumo pojūtis	Kokių organizacijoje yra ritualų dėl, kurių jaučiatės nesaugiai?
	Ceremonijos ir saugumo pojūtis	Ar per ceremonijas organizacijoje jaučiatės nesaugiai, kodėl?
	Ceremonijos ir atlygis už darbą	Ar yra papildomai apmokamas darbas už dalyvavimą šventėse? Ar manote, kad tai yra teisinga?

OKM <sub>52</sub>	Ceremonijos ir santykių poreikiai	Ar galima teigti, jog per organizacijos šventes žmonėms yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti?
	Ceremonijos ir pagarba, pripažinimas	Ar galima teigti, jog per šventes galima pajauti, kad esi svarbus visai organizacijai?
	Ceremonijos ir laimėjimo poreikis	Ar galima teigti, jog per organizacijos šventes gali pajauti įvertinimą, laimėjimo pojūtį?
OKM <sub>53</sub>	Ceremonijos ir saviraiška	Ar jaučiate, kad per organizacijos šventes turite savo kūrybos laisvę ir galite prisidėti prie jos įgyvendinimo?
	Ceremonijos ir įdomaus darbo poreikis	Ar Jums šventės būna įdomios?
OKM <sub>54</sub>	Ceremonijos ir darbo užmokestis	Ar yra papildomai apmokamas darbas už dalyvavimą šventėse? Ar manote, kad tai yra teisinga?
	Ceremonijos ir darbo sąlygos	Ar dėl vykstančių švenčių nukenčia Jūsų darbo sąlygos?

Apibendrinus visus klausimus galima išskirti pagrindinius klausimus pusiau struktūruotam interviu. Prie kiekvieno klausimo ar teiginio pateikiame matricos elementą numerį, kurį sąsajų elementą bandoma tikrinti šiuo klausimu. Kokybiniam tyrimui suformuluoti atviri klausimai, kuriems reikia gilesnio paaiškinimo, interviu atliekama siekiant tiriamos organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų atskleidimo, galbūt naujų sąsajų išryškavimo. Kiti klausimai performuluojami į teiginius ir pateikiami nuomonės vertinimui pagal Likerto skalę, bendram organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos įvertinimui. Klausimai kokybiniam interviu pateikiami žemiau, prirašant sąsajų matricos elementą.

1. Kokią šios organizacijos atributiką turite su savimi, naudojate kasdieninėje veikloje? Kokie organizacijos materialūs simboliai Jums patinka /nepatinka labiausiai (vizitinės kortelės, pieštukai, rašikliai, vėliavos ir pan.)? OKM<sub>12</sub>;
2. Kokius simbolius turite su savimi, kuriuos galite laikyti laimėjimo simboliu šioje organizacijoje (padėkos, diplomai, taurės, straipsniai spaudoje ir pan.)? OKM<sub>12</sub>;
3. Įvardinkite bent vieną situaciją, kada pasijutote nejaukiai ar nesaugiai dėl organizacijoje vyraujančių stereotipų. Ar organizacijoje buvo atvejų, kada dėl Jūsų ar kolegų pavartotų žodžių ar žargonų buvo pasijuokta ar buvo pareikštas kitoks nepasitenkinimas? OKM<sub>21</sub>; OKM<sub>22</sub>;
4. Kokias organizacijos taisykles įvardintumėte, dėl kurių Jūs jaučiatės nesaugus? Dėl kurių kyla stresas darbe? OKM<sub>21</sub>;
5. Ar esate įsitraukę į neformalias ar formalias bendradarbių/bendraminčių grupes (metodiniai rateliai, kūrybinės grupės, draugų kompanija ir pan.)? Įvardinkite bent viena situaciją, kuomet galėjote pasireikšti kaip grupės vadovas ir priimti sprendimus toje grupėje. OKM<sub>22</sub>; OKM<sub>42</sub>;
6. Ar galima teigti, kad dėl vyraujančio organizacijoje klimato nesijaučiate savimi? Dėl to nukenčia Jūsų santykiai su kolegomis, darbas tampa neįdomus? OKM<sub>21</sub>; OKM<sub>22</sub>;
7. Kokios naudos turite iš formalių ir neformalių grupių? Ar esate patenkinti dėl to? OKM<sub>23</sub>;

8. Kaip organizacijos vadovybė vertina inovacijas? Ar Jus tai tenkina? OKM<sub>23</sub>;
9. Ar mėgstate riziką? Jei taip, tai kaip kolegos ir vadovybė padeda jums veikti jūsų veikloje ir siekti tikslų? Ar jus tai tenkina? OKM<sub>23</sub>;
10. Ar galite įvardinti situaciją, kuomet Jūsų įdomios idėjos ir iniciatyvos buvo nustumtos į šalį dėl kitokio administracijos požiūrio? OKM<sub>23</sub>;
11. Ar galima teigti, jog organizacijoje yra daug neteisybės? Kaip vertinate tai? Kokį įvykį organizacijoje galėtumėte įvardinti, dėl kurio esate nukentėjęs ir likote neteisus dėl vyraujančių elgesio normų? OKM<sub>24</sub>; OKM<sub>34</sub>;
12. Kas yra vertinama Jūsų organizacijoje? Ar galvojate, kad tai yra teisinga? OKM<sub>32</sub>;
13. Kaip galvojate, ar ateityje organizacijoje vykdoma politika sudaro palankias sąlygas bendravimui tarp kolegų? OKM<sub>32</sub>;
14. Kaip organizacijos lyderiai Jus paskatina ar kitaip atsilygina už Jūsų indėlį organizacijai? OKM<sub>41</sub>;
15. Kokių nemalonių įvykių esate turėjęs su vadovybe? OKM<sub>44</sub>;
16. Kokių organizacijoje yra pasakojimų, dėl kurių jaučiatės saugiai ar nesaugiai? OKM<sub>51</sub>;
17. Kokių organizacijoje yra ritualų dėl, kurių jaučiatės nesaugiai? OKM<sub>51</sub>;
18. Ar yra papildomai apmokamas darbas už dalyvavimą šventėse? Kaip manote, ar tai yra teisinga? OKM<sub>51</sub>;

Siekiant užtikrinti tyrimo validumą, neapsiribojama ties vienu tyrimo metodu. Organizacinę kultūrą motyvacijos kontekste galima įvertinti ir naudojant kiekybinius tyrimo metodus. Šiuo tikslu vykdoma anoniminė organizacijos narių apklausa. Naudojant sudarytą klausimyną ir klausimus performuluojant į teiginius apie organizacinę kultūrą ir darbuotojų motyvaciją. Teiginiai vertinami pagal Likert skalę. Pateikiant teiginius organizacijoje dirbantiems darbuotojams, tikimasi, kad anoniminę apklausą užpildys visi organizacijos darbuotojai. Gauti duomenys apdorojami statistinės analizės metodais. Anoniminės apklausos teiginiai ir jų ryšys su organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajų matricos elementais pateikiami 11 lentelėje.



11 Lentelė. Anoniminės apklausos teiginiai ir jų ryšys su organizacinės kultūros ir motyvacijos reiškinių matricos elementais

Eil. Nr.	OK ir motyvacijos reiškinių matricos elemento sąsajos	Teiginiai apie mane ir mokyklą
1.	OKM <sub>31</sub> ;	Mane motyvuoja mūsų mokyklos tikslai ir atlyginimas už tikslų siekimą
2.	OKM <sub>32</sub> ;	Mokyklos politika yra orientuota į moralinį atlygį už darbą
3.	OKM <sub>32</sub> ;	Mokyklos politika yra orientuota į finansinį atlygį už darbą
4.	OKM <sub>32</sub> ;	Siekdamas mokyklos tikslų, patiriu laimėjimo pojūtį
5.	OKM <sub>33</sub> ;	Šioje mokykloje dirbu tikrai įdomų darbą
6.	OKM <sub>32</sub> ;	Didžiuodamasis prisistatau, kad dirbu šioje mokykloje
7.	OKM <sub>33</sub> ;	Mokykla padeda man augti kaip asmenybei
8.	OKM <sub>34</sub> ;	Dėka mokyklos vykdomos politikos gerėja mano darbo sąlygos
9.	OKM <sub>34</sub> ;	Mokykloje visuomet sumokama už papildomus darbus
10.	OKM <sub>24</sub> ;	Mokykloje dauguma kolegų galvoja, kad gauna teisingą atlygį
11.	OKM <sub>41</sub> ;	Mokykloje jaučiuosi saugus fiziškai ir psichologiškai
12.	OKM <sub>42</sub> ;	Mokyklos lyderiai leidžia man pajauti, kad esu svarbus
13.	OKM <sub>42</sub> ;	Jaučiu, kad mokykloje galiu daryti įtaką įvairiems procesams
14.	OKM <sub>42</sub> ;	Mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų
15.	OKM <sub>43</sub> ;	Mokyklos vadovybė sudaro sąlygas man augti, kaip asmenybei
16.	OKM <sub>44</sub> ;	Vadovai rūpinasi santykių tarp kolegų teisingumu
17.	OKM <sub>51</sub> ;	Per ceremonijas ir mokyklos šventes jaučiuosi saugiai
18.	OKM <sub>52</sub> ;	Per mokyklos šventes kolegoms yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti
19.	OKM <sub>52</sub> ;	Per šventes galiu pajauti, kad esu svarbus visai organizacijai
20.	OKM <sub>52</sub> ;	Per mokyklos šventes galiu pajauti įvertinimą, laimėjimo pojūtį
21.	OKM <sub>53</sub> ;	Per mokyklos šventes turiu savo kūrybos laisvę ir galiu prisidėti prie švenčių įgyvendinimo
22.	OKM <sub>53</sub> ;	Mokyklos šventės man būna įdomios
23.	OKM <sub>54</sub> ;	Dėl vykstančių švenčių nukenčia mano darbo sąlygos
24.	OKM <sub>42</sub> ;	Organizacijos lyderiai linkę patys prisiimti visus nuopelnus mokyklai
25.	OKM <sub>12</sub> ;	Su savimi dažnai turiu kokią nors šios mokyklos atributiką (pieštukai, tušinukai, lankstinukai, vizitinės kortelės su logo ir pan.)
26.	OKM <sub>12</sub> ;	Turiu padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika
27.	OKM <sub>14</sub> ;	Mokyklos atributika man nepatinka

28.	OKM <sub>21</sub> ;	Mokykloje vyrauja stereotipai, dėl kurių pasijuntu psichologiškai nesaugus
29.	OKM <sub>22</sub> ;	Dėl vyraujančio mikroklimato, nesijaučiu savimi, dėl to nukenčia bendravimas tarp kolegų
30.	OKM <sub>23</sub> ;	Mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos ir idėjos
31.	OKM <sub>41</sub> ;	Mokyklos lyderiai visada įvertina gerus rezultatus

## 2.4 Tyrimo etika

Siekiant tyrimo objektyvumo, tyrimo metu yra laikomasi konfidencialumo principo. Visi tyrimo dalyviai interviu ir apklausose dalyvauja anonimiškai, nepateikia jokių asmens duomenų. Taip pat visame darbe yra neatskleidžiama, kokioje gimnazijoje buvo atliekamas tyrimas. Gimnazijos aplinka aprašoma neminint nei mokyklos pavadinimo, nei kitų detalių, kurios akivaizdžiai identifikuotų mokyklą. Tyrimas atliekamas remiantis laisvanorišku principu. Tyrimo dalyviai, sužinoję apie tyrimą, gali patys laisvai apsispręsti, ar dalyvauti tyrime. Siekiant tyrimo *objektyvumo* ir *asmens konfidencialumo*, pateikiami ne interviu protokolai, tačiau apdoroti duomenys, kad asmenys nebūtų atpažinti ir būtų užtikrintas konfidencialumas. Kaip teigia Žydzūnaitė (2007), esminis etikos principas – *konfidencialumas* – bus užtikrinamas tuomet, kai gauta (neapdorota) informacija nebus prieinama kitiems asmenims, išskyrus tyrimo dalyvius.

### **3. N GIMNAZIJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI YPATUMAI**

Šioje darbo dalyje yra aprašoma tiriamos gimnazijos aplinka, pateikiami atlikto kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenys, atliekama jų analizė, išgryninami tyrimo rezultatai.

#### **3.1 Gimnazijos aplinka**

Tyrimas buvo atliekamas vienoje Kauno gimnazijų. Gimnazijos tipas – viešoji įstaiga, nevalstybinė švietimo įstaiga, kurioje yra vykdomos pagrindinio, vidurinio ugdymo ir neformaliojo vaikų švietimo programos. Pagrindinė gimnazijos veiklos sritis – švietimas. Tai - nevalstybinė bendrojo ugdymo mokykla, kurios steigėjas – vienintelis viešosios įstaigos savininkas.

Gimnazijos tinklapyje yra pabrėžiama, kad visa gimnazijos atributika glaudžiai siejasi su steigėjo atributika. Atributikos spalvos parinktos siejant jas su steigėjo atributika. Spalvų reikšmėse paslėptos vertybinės nuostatos. Heraldikos sistemoje, kurios pagrindu sukurta steigėjo simbolika, viena iš spalvų reiškia drąsą, narsą, meilę. Kita spalva reiškia ištikimybę, sąžiningumą, pastovumą. Trečioji spalva reiškia turtą, dorumą, skaistumą. Emblemos šrifto kursyvas vizualinę kompoziciją padaro dinamišką. Taip pabrėžiamas gimnazijos pedagogų ir mokinių ryžtas drąsiai, sąžiningai ir dorai siekti mokslo aukštumų. Prie gimnazijos atributikos galima priskirti mokyklines uniformas. Šios gimnazijos uniformos yra dviejų tipų: šventinės ir kasdieninės.

Gimnazijos tinklapyje skelbiama, kad pagrindinis gimnazijos tikslas yra sudaryti sąlygas kiekvienam besimokančiajam atskleisti savo talentą, teikiant geros kokybės ugdymo paslaugas. Taip pat yra pabrėžiami pagrindiniai darbo principai: pagarba, mokymasis, profesionalumas ir konsultavimas. Pagarba yra suprantama kaip priešprieša konkurencijai, mokymasis suprantamas kaip alternatyva mokymo paradigmai. Profesionalumas yra orientuotas į pedagogų veiklos kokybę. Vietoj imituojančio darbo yra reikalaujama profesionalių sprendimų. Taip pat pabrėžiama, kad mokiniams besimokantiems šioje ugdymo įstaigoje nereikės lankytis pas korepetitorius, siekiant užpildyti mokymosi spragas. Tinklapyje taip pat akcentuojama, kad gimnazija ne tik siūlo pagrindinę ir vidurinę išsilavinimą, tačiau ir patrauklią veiklą po pamokų, įvairių mokomųjų dalykų konsultacijas, taip pat saugią ir sveiką aplinką.

Gimnazijos įstatuose pateiktas pagrindinis gimnazijos tikslas – „ugdyti vertybines nuostatas, leidžiančias tapti doru, siekiančiu žinių, besimokančiu visą gyvenimą, savarankišku, atsakingu, patriotišku žmogumi, saugančiu savo ir kitų visuomenės narių sveikatą, diegti pagarbą gyvybei, plėtoti dabartiniam gyvenimui svarbius komunikacinius gebėjimus, padėti įsisavinti žinių visuomenei būdingą informacinę kultūrą, laiduoti gimtosios ir užsienio kalbų mokėjimą, informacinį raštingumą, taip pat

šiuolaikinę socialinę kompetenciją, pasirengimą universitetinėms studijoms, karjerai ir gebėjimus savarankiškai kurti savo gyvenimą.“

Gimnazija leidžia savo laikraštį, kuriame aprašo svarbiausius įvykius gimnazijoje, viešai įvertina mokyklos mokinius ir darbuotojus. Gimnazijoje taip pat vyksta tradiciniai renginiai: rugsėjo pirmosios šventė, kovo 8 - osios šventė, Kalėdinių renginių ciklas, Mokytojų diena, frankoniškos vakaronės, Lietuvos valstybės minėjimas, Lietuvos nepriklausomybės atkurimo dienos minėjimas, Paskutinis skambutis, Mokslo metų užbaigimo šventė, bendravimo maratonas, Gimnazijos asamblėjos ir kt.

### *3.1.1. Gimnazijos misija*

Mes:

- Bendradarbiaudami su steigėju teikiame kokybišką išsilavinimą, orientuotą į biomedicinos ir biosocialinius mokslus.
- Ugdome savo gebėjimus ir individualumą atskleidžiančią asmenybę, gebančią sveikai
- gyventi, veikti ir kartu kurti.
- Kuriame inovatyvias edukacines erdves, atitinkančias šiuolaikinės kartos poreikius.

### *3.1.2. Gimnazijos vizija*

Sąžiningumu, garbe, pažinimo ir atradimo džiaugsmu, sveika gyvensena sieksime kokybiško europinio lygio išsilavinimo.

### *3.1.3. Gimnazijos personalas ir valdymo struktūra*

2015 m. prie valdymo personalo priskiriami: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pagrindinio ir vidurinio ugdymo skyriaus vedėjas, neformalaus švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjas. Gimnazijos valdymo struktūros principinė schema pateikiama prieduose Nr. 3.

2015 m. gruodžio 31 d. gimnazijoje dirbo 73 darbuotojai: 56 pedagoginiai darbuotojai ir 17 aplinkos darbuotojų. Mokytojų skirstinys pagal kvalifikacines kategorijas: 5 mokytojai ekspertai, 23 mokytojai metodininkai, 10 vyr. mokytojų, 4 mokytojai, neturintys pedagoginio išsilavinimo ir šiuo metu besimokantys. Gimnazijoje dirba du pedagoginiai darbuotojai, turintys socialinių mokslų daktaro laipsnį, trys doktorantai. Pagal Gimnazijos įstatus aukščiausias gimnazijos valdymo organas yra visuotinis dalininkų susirinkimas. Gimnazijai vadovauja visuotinio dalininkų susirinkimo skiriamas direktorius.

Gimnazijos valdymo struktūra yra pagrįsta Mokyklų struktūros tobulinimo programos modeliu. Direktoriaus pavaduotoja ugdymui kuruoja visus gimnazijoje dirbančius mokytojus, organizuoja

ugdymo skyrių darbą, vadovauja gimnazijos metodinei tarybai. Pagrindinio ir vidurinio ugdymo skyriaus vedėja kuruoja 5–8 klasių ir I–IVg. klasių mokinius. Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus vedėja kuruoja neformaliojo švietimo mokytojus, pagalbos mokiniui specialistus, 5–8 klasių auklėtojus, I–IVg. klasių kuratorius, bibliotekos darbuotoją. Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjas yra atsakingas už administratorės darbą, ūkio dalies personalo valdymą, darbų, civilinę saugą, viešuosius pirkimus.

Aukščiausia Gimnazijos savivaldos institucija pagal įstaigos įstatus yra Gimnazijos taryba, kurią sudaro 3 tėvų, 3 mokytojų, 3 mokinių ir 2 steigėjo bendruomenės atstovai. Gimnazijoje veikia Mokinių taryba. Mokinių tėvams atstovauja gimnazijos klasių tėvų pirmininkų komitetas. Gimnazijoje veikia Mokytojų taryba, kuriai vadovauja direktorius. Mokytojų atestaciją vykdo Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacinė komisija.

Gimnazija savo veikloje vadovaujasi Švietimo ir mokslo ministerijos parengtais 2015–2016 ir 2016–2017 mokslo metų pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendraisiais ugdymo planais, gimnazijos 2015–2020 metų strategija, Gimnazijos ugdymo planu 2015–2016 m. m. Prieduose pateikti duomenys apie gimnazijoje dirbančius darbuotojus. Mokytojų skirstinio pagal kvalifikacines kategorijas palyginimas pateikiamas prieduose Nr. 4. Pedagoginių darbuotojų skirstinys pagal amžių ir lygtį pateikiamas prieduose Nr. 5 ir Nr. 6.

#### *3.1.4. Mokymosi aplinkos ir mokiniai*

Mokiniai ir gimnazijos darbuotojai už paslaugas gimnazijoje gali atsiskaityti elektronine pinigine („Moki-Pay“ sistema), integruota su „Tamo“ elektroniniu dienynu. Gimnazijoje teikiamos kopijavimo paslaugos, naudojant modernią kopijavimo įrangą, kuri integruota su moksleivio ir darbuotojo elektroniniu pažymėjimu. Gimnazijoje yra įrengiamos modernios edukacinės aplinkos, laboratorijos, taip pat gimnazijoje yra skiriamas dėmesys mokinių poilsiui, todėl joje įrengtos modernios poilsio erdvės.

Mokinių pasiekimai gimnazijoje sistemingai stebimi ir analizuojami organizuojant diagnostinius (rugsėjo mėn.) ir apibendrinamuosius (gegužės mėn.) testus.

Gimnazijoje besimokančiųjų skaičius, mokinių pagal lytį, mokinių pažangumo ir mokslo pirmūnų skirstiniai pateikiami prieduose.

### 3.2 Kokybinio tyrimo duomenys ir jų turinio analizė

Šiame skyriuje pateikiami pagrindiniai tyrimo gauti duomenys, atliekama jų turinio analizė.

Struktūruotas interviu vyko gimnazijoje. Gautas gimnazijos direktoriaus sutikimas atlikti tyrimą, taip pat kiekvienas informantas galėjo laisvai atsisakyti dalyvauti tyrime. Sutartu laiku buvo apklausti 5 gimnazijos darbuotojai. Informantai noriai atsakinėjo į pateiktus klausimus ir jautėsi, kad interviu yra atliekamas nuoširdžiai atsakinėjant į pateiktus klausimus. Į kai kuriuos klausimus informantai iš pradžių ne taip suprasedavo, reikėjo papildyti klausimus ir paaiškinti klausimų esmę, duoti pavyzdžių. Vidutiniškai vienas interviu truko apie valandą laiko. Gauti duomenys interviu metu ir jų interpretacijos pateikiami lentelėse.

12 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė fizinės aplinkos kontekste

<b>OMK<sub>12</sub> Materialūs simboliai ir pagarba ir pripažinimas; materialūs simboliai ir valdžios poreikis; materialūs simboliai ir laimėjimo poreikis.</b>					
<b>Anketos interviu klausimai:</b>	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p><b>(OKM<sub>12</sub>)</b></p> <p>Kokią šios organizacijos atributiką turite su savimi, naudojate kasdieninėje veikloje?</p> <p>Kokie organizacijos materialūs simboliai Jums patinka /nepatinka labiausiai (vizitinės kortelės, pieštukai, rašikliai, vėliavos ir pan.)?</p>	<p>Turėjau tašę (red. daugkartinio naudojimo maišiuką su gimnazijos pavadinimu), tačiau nuplyšo rankenos ir dabar nenaudoju, net nežinau kur dabar ji padėta, nei vizitinės kortelės nei mokyklos plėšomi lapeliai. Jų taip pat nenaudoju.</p>	<p>Kiekvieną dieną nešioju krepšį su gimnazijos atributika, taip pat naudoju vizitines korteles. Labiausiai patinka vizitinės kortelės.</p>	<p>Naudoju pieštuką, taip pat nešiojuosi maišelį su knygomis. Kalendorius kabo klasėj. Norėčiau turėti plėšomų lapelių su mokyklos atributika, manau juos naudočiau, o atributika man patinka, skoninga.</p>	<p>Turiu vizitines korteles ir krepšį. Kasdien nenaudoju.</p>	<p>Patinka darbo rūbai su mokyklos simbolika, tačiau darbo pažymėjimai turėtų būti geresni.</p>
<p><b>OKM<sub>12</sub></b></p> <p>Kokius simbolius turite su savimi, kuriuos galite laikyti laimėjimo simboliu šioje organizacijoje (padėkos, diplomai, taurės, straipsniai spaudoje ir pan.)?</p>	<p>Tokių simbolių neturiu.</p>	<p>Turiu padėką, kuri įrėminta ir pakabinta mano darbo vietoje, man tai svarbu.</p>	<p>Kai dalyvavome konkurse, gavome visokių žodynų, turiu maišiuką, kai buvo jubiliejus, gavau dovanų maišelį. Papkę dokumentams susidėti. Manęs asmeniškai nemotyvuoja visokios smulkmenos, nes esu</p>	<p>Neturiu.</p>	<p>Turiu kalendorių ir knygutes, Kalėdų proga dovanotas. Patinka, kad kažką duoda. Patiko, kad davė vyno. Labai gerai.</p>

			kitokiame išminties lygmenyje. Manęs taip paprastai nenupirksi. Galiu laisvai atsisakyti šių smulkmenų, nemanau, kad taip mane riša prie organizacijos.		
<b>Anketos teiginiai:</b> <b>(OKM<sub>12</sub>)</b> Su savimi dažnai turiu kokią nors šios mokyklos atributiką (pieštukai, tušinukai, lankstinukai, vizitinės kortelės su logo ir pan.)	2	4	4	3	5
<b>(OKM<sub>12</sub>)</b> Turiu padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika	2	4	4	1	1
<b>Duomenų turinio analizė</b>	Respondentų atsakymai materialių simbolių kontekste yra įvairiapusiški. Bendras bruožas yra tas, kad didžioji dauguma respondentų turi arba turėjo ir naudoja arba naudojo organizacijos materialius simbolius: vizitines korteles, maišelius, lapelius, darbo aprangą su atributika, taip pat padėkos, kurios kabo klasėje. Darbuotojams tai <i>patinka</i> , o tai rodo, kad šios organizacijos materialieji simboliai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, tuo pačiu ir motyvacijai. Nors vienas respondentas teigė, kad tai jo neriša prie organizacijos, bet tas faktas, kad norėtų turėti daugiau organizacijos atributikos rodo, kad darbuotojui tai yra svarbus faktorius jo veikloje. Respondentai, kurie neturi raštiškų padėkų, galima teigti, kad nėra užmotyvuoti. Respondentas teigia, kad patinka mokyklos atributika, tačiau įvardina kaip trūkumą, darbo pažymėjimą, kad jis turėtų būti geresnis, nors konkrečiai neįvardina, kokie yra pažymėjimo trūkumai. Tai rodo darbuotojo nepasitenkinimą esama padėtimi organizacijoje, tai gali neigiamai veikti jo motyvaciją ir nusiteikimą jo veiklai organizacijoje. Didžioji dauguma darbuotojų su savimi turi kokią nors atributiką, tai rodo, kad jiems ji yra svarbi, tačiau laimėjimo simbolių turi ne visi, kas gali lemti neigiamą motyvaciją veiklai.				

13 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė žmonių visumos kontekste

<b>OKM<sub>21</sub></b> Mastymo įpročiai ir saugumo jausmas; grupės normos ir standartai ir saugumo pojūtis;					
<b>OKM<sub>22</sub></b> Kultūrinis ryšių tinklas ir valdžios poreikis; organizacijos klimatas ir santykių poreikiai;					
<b>Anketos interviu klausimai:</b> <b>(OKM<sub>21</sub>, OKM<sub>22</sub>)</b> Įvardinkite bent vieną situaciją, kada pasijutote nejaukiai ar	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Kai kurių žmonių nuomonė administracijai	Konkrečiau atvejo neįvardinsiu, tačiau esu atsidūrus situacijoje, kai dėl	Nesu užfiksavusi	Mokiniai ir jų tėvai teisūs. Kolegės patarimas kitai	Rūkyti ir keiktis negalima, reikia vaikščioti tik po vieną, negalima

<p>nesaugiai dėl organizacijoje vyraujančių stereotipų. Ar organizacijoje buvo atvejų, kada dėl Jūsų ar kolegų pavartotų žodžių ar žargonų buvo pasijuokta ar buvo pareikštas kitoks nepasitenkinimas?</p>	<p>yra svarbiau nei kitų žmonių nuomonė, vieni lygūs, o kiti virš jų.</p>	<p>kolegos komentaro gavau iš administracijos žodinį komentarą, kad „nemoku“, „nesuprantu“, „negerai darau“.</p>	<p>tokių, neprisimenu.</p>	<p>kolegei dėl to, kad nebendrautų su manim.</p>	<p>būriu vaikščioti. Negera taisyklė.</p>
<p><b>(OKM<sub>21</sub>)</b> Kokias organizacijos taisykles įvardintumėte, dėl kurių Jūs jaučiatės nesaugus? Dėl kurių kyla stresas darbe?</p>	<p>Dėl taisyklių streso nejaučiu, šiaip nervina susirinkimai, jie yra nuobodūs, įkyrūs, dažnai apie nieką</p>	<p>Pagrindinis stresas darbe kyla dėl neaiškios ateities, ateinančių metų krūvio, mokinių ir tėvų komentarų. Jeigu tu neįtiksi tėvams ir mokiniams tai gali netekti darbo vietas. Tai nuolat kelia stresą.</p>	<p>Toks suniveliavimas, kad visi būtų vienodi, griežtos ribos dėl vertinimo. Dėl visko tartis ir susitarti. Visi privalo eiti į tą patį susirinkimą ar seminarą, liepiama juose sėdėti, kuriuose neįdomu. O į vertingą seminarą neišleido. Dėl privalomos kelionės buvo jaučiamas spaudimas. Kalėdų nebuvo, nes reikėjo dirbti. Jau mintimis buvau išėjusi į namus, tačiau kūnų turėjau sėdėti mokykloje ir atbūti visas privalomas popietes. Susidaro toks vaizdas, kad tėvai nekenčia savo vaikų, jei per Kalėdas liepia taip dirbti. Taip pat daug prievartos, prieš kurią reikia atsilaikyti.</p>	<p>Anketavimas – t.y. mokinių nuomonės reiškimas apie mokytojus anoniminėse anketose. (Jų pavardes mokiniai žino)</p>	<p>Samdyti specialistai darbus atlieka ne visada kompetentingai, tačiau juos giria, o savus peikia. Kyla neteisybės jausmas.</p>
<p><b>(OKM<sub>22</sub>)</b></p>	<p>Priklausau dviem</p>	<p>Dažnai būnu darbo grupėse. <i>Metodinėje</i></p>	<p>Buvo kai į olimpiadą</p>	<p>Priklausau keliems</p>	<p>Mūsų balsas į dangų neina. Negaliu</p>



Ar esate įsitraukę į neformalias ar formalias bendradarbių/bendraminčių grupes (metodiniai rateliai, kūrybinės grupės, draugų kompanija ir pan.)? Įvardinkite bent vieną situaciją, kuomet galėjote pasireikšti kaip grupės vadovas ir priimti sprendimus toje grupėje	formalioms grupėms, į neformalias grupes esu neįsitraukusi. Tačiau jei diskutuojame formaliose grupėse, tai galiu pasisakyti, manau, kad galiu būti išgirsta.	<i>grupėje galiu išsakyti savo nuomonę. Nuolat galiu pasireikšti darbo grupėje, kuri yra atsakinga už pasirengimą įvairiems renginiams.</i>	važiavome, suvadovavau berniukams, galiu pasireikšti metodinėje grupėje lyderiu gerąja prasme. Ir į mokyklos svetainę galiu parašyti tai ką noriu. Aš jaučiuosi gerai, mano ratelis mano idėjas girdi ir priima	metodiniam rateliams. Esu vadovavus.	pasijausti vadovu, tai apsunkina darbą.
<b>(OKM<sub>21</sub>; OKM<sub>22</sub>)</b> Ar galima teigti, kad dėl vyraujančio organizacijoje klimato nesijaučiate savimi? Dėl to nukenčia Jūsų santykiai su kolegomis, darbas tampa neįdomus?	Nemanau, kad nukenčia (red. santykiai su kolegomis), darbas yra pakankamai įdomus	Visiškai blogai nesijaučiu. Stresą kelia tik kai kurios situacijos ir kai kurie kolegos.	Tokios krypties vėjas yra, aš priešinuosi, maištauju, taikausi prie taisyklių prie kurių galiu prisitaikyti. Aš nesu toks žmogus, kad apsimitinėčiau, jei jaučiuosi suvaržyta taip ir pasakau. Jei jaučiu, kad slopinamas kūrybiškumas, tuomet pradėdau maištauti.	Taip, santykiai nukenčia, bet ne su visais.	Direktorius sukuria tokį klimatą. Buvo momentų, kad norėjosi mesti darbą ir ieškoti kito, bet dabar viskas gerai. Darbas pakankamai įdomus.
<b>Anketos teiginiai:</b> <b>(OKM<sub>21</sub>)</b> Mokykloje vyrauja stereotipai, dėl kurių pasijuntu psichologiškai nesaugus	3	4	4	4	4
<b>(OKM<sub>22</sub>)</b> Dėl vyraujančio mikroklimato, nesijaučiu savimi, dėl to nukenčia bendravimas tarp kolegų.	3	4	4	3	5
<b>Duomenų turinio analizė</b>	Iš pateiktų respondentų atsakymų galima vertinti organizacijoje vyraujančių normų ir mąstymo įpročių įtaką darbuotojų saugumo pojūčiui. Išryškėjo tendencija tokia, kad vieni kolegos yra lygesni, kitų kolegų atžvilgiu, administracija labiau vertina vienus darbuotojus nei kitus, ir tai jaučia dauguma darbuotojų, rezultate gali būti per daug nuvertinta dalis darbuotojų, o tai gali neigiamai veikti jų motyvaciją. Taisyklės, draudžiančios vaikščioti būriais, rūkyti ar keiktis, taip pat sukelia darbuotojų				

	<p>nepasitenkinimą ir gali neigiamai veikti motyvaciją, tačiau šios taisykles įvardino tik vienas iš respondentų, tai rodo vieno individo poreikius ir interesus.</p> <p>Nesaugumas organizacijoje gali atsirasti per nuovargį, respondentai teigė, kad nepasitenkinimas kyla dėl privalomų susirinkimų ir privalomų veiklų, kurios nualina darbuotojus. Taip pat nesaugumas kyla dėl neaiškios ateities, mokytojų vertinimo anketavimo politikos. Tėvų, mokinių komentarai, neįtikimas jiems gali kainuoti darbo vietą. Šiuos respondentų atsakymus galima sieti su organizacijos požiūriu į klientus. Tikėtina, kad darbuotojams neįmanoma pakeisti šios politikos, todėl jie gali atsidurti saugumo poreikių ribose, o tai gali užkirsti kelią aukštesnių poreikių tenkinimui, tai gali neigiamai veikti darbuotojų motyvaciją. Išorės specialistų samdymas ir jų darbo viešas teigiamas vertinimas gali kelti neteisybės jausmą (kai trūksta teigiamo vidaus darbuotojų vertinimo), o tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.</p> <p>Dauguma respondentų teigė, kad priklauso vienoms ar kitom kūrybinėms grupėms, jose gali išsakyti savo nuomonę ir gali būti išgirsti, tai turėtų teigiamai veikti jų motyvaciją. Vienas iš respondentų teigė, kad kūrybinėse grupėse yra nepaisoma jo nuomonės ir pabrėžė, kad tai apsunkina jo darbą. Iš to galima daryti apibendrinimus, kad dalyvavimas formaliose ar neformaliose grupėse daro įtaką darbuotojų motyvacijai.</p> <p>Visi respondentai įvardino, kad organizacijoje vyraujantis mikroklimatas nesukuria sąlygų, dėl kurių jie negalėtų jaustis savimi, ir dėl to nukentėtų santykiai su kolegomis. Todėl galima teigti, kad šioje organizacijoje mikroklimatas neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai santykių su kolegomis kontekste neigiamos įtakos neturi.</p>
--	--

14 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė žmonių visumos kontekste

<b>OKM<sub>23</sub> Kultūrinis ryšių tinklas ir asmeninės naudos siekimas; požiūris į inovacijas ir augimo poreikiai; požiūris į procesus ir tikslų siekimas, rizika; požiūris į procesus ir įdomaus darbo poreikis.</b>					
<b>Anketos interviu klausimai:</b>	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>(OKM<sub>23</sub>)</b> Kokios naudos turite iš formalių ir neformalių grupių? Ar esate patenkinti dėl to?	Asmeninės naudos neturiu jokios. Neatsimenu nė vieno tokio atvejo, kad iš formalių grupių turėčiau sau naudos. Viskas tik dėl mokyklos interesų.	Formaliose grupėse (metodinėse grupėse) aptariame įvairius gimnazijos reikalus. Galime tiesiogiai teikti pasiūlymus. Neformalios grupės teikia emocinę naudą.	Neturiu naudos, nes nemoku paprašyti. Tiesa per mokytojų dieną gavau maisto paketą, kurį atidaviau sūnui.	Neformalių - tai žmonės su kuriais malonu bendrauti, pasitarti. Formalių – nei labai aiškios naudos nei pasitenkinimo.	Būna, tarkim mašina sugenda, padeda kolegos.
<b>(OKM<sub>23</sub>)</b> Kaip organizacijos vadovybė vertina inovacijas? Ar Jus tai tenkina?	Mokyklos vadovai inovacijas vertina palankiai, tik turėk noro ką nors daryti. Asmeniškai tai vertinu teigiamai.	Tenkina, nes vadovybė vertina inovacijas.	Sudėtingas klausimas, nes neaišku kas yra vadovybė, ar steigėjas ar mokyklos administracija... Manau, kad visos inovacijos vertinamos pažangiai ir nėra stabdomos.	Kai kurias palankiai, bet ne visada.	Nelabai girdi naujovių, skiriamas dėmesys naujų technologijų diegimui.

<p><b>(OKM<sub>23</sub>)</b></p> <p>Ar mėgstate riziką? Jei taip, tai kaip kolegos ir vadovybė padeda jums veikti jūsų veikloje ir siekti tikslų? Ar jus tai tenkina?</p>	<p>Išeina, kad taip. Pastoviai gyvenu ištisoje rizikoje. Pagalbos jokios neįėjau, kiek pats plauki, tiek pats išplausi. Jei paprašyčiau, vis tiek pati turėčiau pasidaryti viską.</p>	<p>Mėgstu riziką, tačiau mūsų organizacijoje bet kokia rizika turi būti „suderinta“ su vadovybe.</p>	<p>Turbūt taip. Geriausiai administracija padeda tuo, kad netrukdo dirbti. Aš šiandien turiu viską ko noriu. Alga tokia kokios noriu, prieš įsidarbinant sakė, kad bus sunku, taip ir yra. Manau viskas yra gerai, į klasę paprašius pakabino laikrodį, užmokėjo už seminarą, į kurį norėjau eiti.</p>	<p>Nemėgstu rizikos.</p>	<p>Padeda, bet kartais taupo ne ten kur reikia.</p>
<p><b>(OKM<sub>23</sub>)</b></p> <p>Ar galite įvardinti situaciją, kuomet Jūsų įdomios idėjos ir iniciatyvos buvo nustumtos į šalį dėl kitokio administracijos požiūrio?</p>	<p>Iš dalykinės pusės nieko negaliu pasakyti, pernai ką paprašiau viską iškart gavau. Gavau modulius kurių kito mokyklos neturi.</p>	<p>Labai keista buvo, kai administracija nepritarė vieno renginio organizavimui. Mes su mokiniais buvome sutarę, todėl vis tiek organizavome jį. Pavyko puikiai, tačiau net po to administracijos požiūris nepasikeitė.</p>	<p>Kolkas dar neturiu tokios situacijos. Kolkas manau viskas gerai, administracija priima, įsiklauso. Direktorius paaiškina, kad jo nuomonė kartais yra skirtinga nei steigėjo, dabar atrodo, kad viskas yra gerai, o kaip bus toliau tai nežinau.</p>	<p>Ne.</p>	<p>Kartais vyksta nesusikalbėjimas su vadovybe, kas finale turi neigiamą įtaką rezultatui.</p>
<p><b>Anketos teiginys:</b></p> <p><b>OKM<sub>23</sub></b></p> <p>Mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos ir idėjos</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
<p><b>Duomenų turinio analizė</b></p>	<p>Tiriant asmeninės naudos gavimą iš formalių ir neformalių grupių ryškėja tendencija, kad darbuotojai gali gauti emocinę paramą, vienas respondentas pateikė pavyzdį, kad iš neformalių grupių gali kolegos padėti asmeniškai suremontuoti automobilį ar kt. Bet ryški tendencija – emocinė parama. Tai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, tenkinant socialinius ir saugumo poreikius.</p> <p>Inovacijas vadovybė vertina inovacijas ir darbuotojus tai motyvuoja. Darbuotojai tai vertina teigiamai. Galima teigti, kad nesusikalbėjimas su administracija apsunkina naujų iniciatyvų įgyvendinimą. O tai gali turėti neigiamą įtaką darbuotojų savijautai ir darbo kokybei. Didžioji dauguma respondentų teigė, kad mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos.</p>				

15 Lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos misijos ir žmonių visumos kontekste

<b>OMK 24</b>					
Organizacijos klimatas ir teisingumo jausmas; Grupės normos, standartai ir atlygio sąžiningumas; kalba ir prisiminimai apie praeities įvykius.					
<b>OKM 34</b>					
Organizacijos politika ir darbo sąlygos; elgsenos reglamentai ir prisiminimai apie praeities įvykius; įmonės tikslai ir darbo užmokestis.					
<b>Anketos interviu klausimai:</b>	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>(OKM<sub>24</sub>, OKM<sub>34</sub>)</b>  Ar galima teigti, jog organizacijoje yra daug neteisybės? Kaip vertinate tai? Kokį įvykį organizacijoje galėtumėte įvardinti, dėl kurio esate nukentėjęs ir likote neteisis dėl vyraujančių elgsenos normų?	Net galvoju... Manau, kad yra. Aš labai nesigilinu, Neįdomu man tai. Pletkų lygmuo, jei kam įdomu, tai tegu diskutuoja. Buvo tokių situacijų.. Dėl tėvų skundų. Buvo padaryta, kad menai ir kūno kultūra būtų vertinama įskaita, iš esmės mokytojų niekas neklausė. Mokytojai buvo "apdirbti" ir atleisti. Liepė metodinėse grupėse apsiklausti, bet iš esmės mūsų niekas neklausė. Direktorius nugesino per susirinkimą, ir susidaro toks įspūdis, kad bus ne taip kaip jūs norit, o taip kaip reikia.	Likau neteisi, kai rašiau pasiaiškinimą dėl to, kad vieną veiklą vedžiau ne toje patalpoje, kaip buvo numatyta, neperspėjau administracijos. Mano kabinete dar dirbo darbininkai ir administracijos darbuotojas tą matė, tačiau girdint jiems vis tiek pasakė, kad aš savivaliauju ir viskas buvo pasakyta pakeltu tonu.  Ne visada pastebimi visi organizacijos nariai.	Su neteisybe dar nesusidūriau, dabar man viskas gerai.	Ne visada, bet būna, vertinu šias apraiškas neigiamai.	Sunku pasakyti, gal yra kažkiek asmeninių simpatijų arba naudos asmeninės. Neatsimenu, kad būčiau nukentėjęs. Jaučiasi akivaizdus ignoravimas, nekreipia dėmesio.
<b>Anketos teiginys:</b> <b>(OKM 24)</b>  Mokykloje dauguma kolegų galvoja, kad gauna teisingą atlygį	3	4	3	2	4
<b>(OKM 34)</b>  Dėka mokyklos vykdomos politikos gerėja	4	4	4	4	4

mano darbo sąlygos					
<b>(OMK<sub>34</sub>)</b> Mokykloje visuomet sumokama už papildomus darbus	2	3	3	3	2
<b>Duomenų turinio analizė</b>	Analizuojant respondentų atsakymus ryškėja tendencija, kad organizacijoje pasitaiko situacijų kuomet kyla neteisybės jausmas. Lemiamą vaidmenį šiame lauke vaidina administracija ir jos požiūris į valdymo procesus, į darbo aplinkoje kylančias situacijas ir jų sprendimą, taip pat požiūris į darbuotojus. Organizacijoje dauguma apklaustųjų nebuvo tvirtos nuomonės, kad gauna teisingą atlygį už darbą ir kad ne visuomet yra sumokama už papildomus darbus, nors darbo aplinka ir gerėja. Tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų nusiteikimui darbui, jų motyvacijai.				

16 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos misijos kontekste

<b>OMK<sub>32</sub> Dominuojančios vertybės ir teisingumo jausmas; vizija, misija ir santykių poreikiai; organizacijos politika ir atlygis už darbą; įmonės tikslai ir laimėjimo poreikis</b>					
<b>Anketos interviu klausimai:</b>	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Kas yra vertinama Jūsų organizacijoje? Ar galvojate, kad tai yra teisinga?	Patys svarbiausi yra mokinių tėvai - jie turi būti patenkinti. Klientas yra svarbiausias. Mokytojai nėra svarbūs. Mokytojai - tai toks kilimėlis kojoms nusišluostyti. Per šimtadienį nebuvo sėdimų vietų, tai direktorius norėdamas pasodinti tėvus, pakėlė administraciją, o kadangi nebuvo sėdimų vietų tai jos turėjo visą renginį prastovėti.	Vertinami yra tie žmonės, kurie parodo rezultatus (mokiniai laimi konkursuose ir olimpiadose). Kasdienis nuolatinis darbas su mokiniais, pastangos, nuoširdus darbas nepastebimas.  Ne visada pastebimi visi organizacijos nariai.	Laimėjimai svarbiausi - per posėdžius įvertina visas pergales. Norima, kad būtume pirmieji konkurencinėje kovoje. Antroje vietoje svarbiausi yra tėvai ir mokiniai. Manau, kad iš dalies tai sukelia didelę įtampą. Manau reiktų džiaugtis visų vaikų pasiekimais, o ne viršūnėlėmis, kai klientai pirmoje vietoje, mokytojas nublanksta atsiranda grėsmė, kad mokytojas nublanks, o tada bus grėsmė mokiniui.	Darbas, darbas ir dar kartą darbas ir mokinių pasiekimai.	Mokykla, vertinamas vardas ir darbas.
<b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Kaip galvojate, ar ateityje organizacijoje vykdoma	Kiekvienais metais su kolegomis važiuojame į išvykas, manau, kad mokyklos politika yra orientuota į tai,	Abejoju, nelabai pažįstame vieni kitus, vadovybė deda pastangas, kad mus suvienytų, tačiau ne	Sunku pasakyti, kai vyko kelionė į Vokietiją, kalbino važiuoti, sakė bus stiprinamas kolektyvas.	Tikrai ne visada.	Nėra skatinimas bendravimas, daugiau darbų mažiau šnekų. Vertinu neigiamai.

politika sudaro palankias sąlygas bendravimui tarp kolegų?	kad būtų plėtojami bendruomeniniai ryšiai ir santykiai. Tik tiek, kad mokytojas yra paskutinėje vietoje.	su visais gali būti atviras.	Jaučiasi tokia demokratijos baimė. Bandoma daryti ir renginių tačiau, ne visai nuoširdžiai. Atidirbti aštuonias pamokas ir po jų dar bendrauti, manau kad tai yra blogai. bandoma tą daryti bet ne visai teisingai. Kartais norint duoti žmogui kažką reikią jį palikti ramybėje.		
<b>Anketos teiginys:</b> <b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Mokyklos politika yra orientuota į moralinį atlygį už darbą.	2	4	4	2	5
<b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Mokyklos politika yra orientuota į finansinį atlygį už darbą	4	4	5	2	2
<b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Siekdamas mokyklos tikslų, patiriu laimėjimo pojūtį	3	4	5	2	3
<b>(OKM<sub>32</sub>)</b> Didžiuodamasis prisistatau, kad dirbu šioje mokykloje	5	4	3	3	3
<b>Duomenų turinio analizė</b>	Dominuojančiomis vertybėmis galima įvardinti mokinius ir jų tėvus – kitaip tariant klientus. Taip pat vertinami mokinių rezultatai, taip pat yra svarbus darbas, atsidavimas organizacijai. Tačiau iš respondentų nuomonių ryškėja tendencija, kad požiūris į darbuotojus yra menkesnis už požiūrį į klientus. Darbuotojai nesijaučia labai svarbūs organizacijai ir supranta, kad bet kada gali būti pakeisti kitais darbuotojais. Toks požiūris į klientus turi neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. Iš gautų duomenų matyti, kad vadovybė bando kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų, tačiau arba tai yra neprioritetinė vadovų veikla, arba kuriami bendruomeniškumo skatinimo mechanizmai neatlieka savo funkcijos. Darbuotojai nelabai jaučia, kad kolektyvą sieja bendruomeniniai ryšiai. Iš respondentų atsakymų galima teigi, kad mokyklos politika yra tiek orientuota į moralinį, tiek finansinį atlygį už darbą. Tai turėtų teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją. Tik du iš trijų apklaustųjų sutiko, kad veikdamas mokykloje veikloje gali patirti laimėjimo				

	pojūtį. Turint omenyje, kad laimėjimo pojūtis yra ne visiems individams vienodai išreikštas ir svarbus, tai galima teigti, kad organizacijoje veikia mechanizmai, kurie gali suteikti darbuotojams laimėjimo pojūtį. Tai turi teigiamai veikti motyvaciją.
--	--

17 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos vadovų kontekste

<b>OKM<sub>41</sub></b> Lyderiai ir asmeninės naudos siekimas; lyderiai ir atlygis už darbą; vadovavimo stilius ir saugumo pojūtis;					
<b>Anketos interviu klausimai:</b>  (OKM <sub>41</sub> )	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kaip organizacijos lyderiai Jus paskatina ar kitaip atsilygina už Jūsų indėlį organizacijai?	Būna premijos, gaunu pinigų už tai, finansinis paskatinimas. Per posėdžius pagiria viešai, tačiau man asmeniškai tai jokios įtakos neturi tie pagyrimai. Man pačiai yra smagu, kai vaikai laimi, o ne dėl to, kad bus viešai pagirta.	Paskatina padėkomis, žodinėmis pagyromis. Ne visada pastebimi visi organizacijos nariai.	Finansinis susitarimas. Buvo su tėvais pokalbis, tėvams patinku, pagyrė, kad šypsausi. Man užtenka. Direktorius pasisveikina. Per posėdį išvardina, kad laimėjo konkurse, pasveikina gimtadienių proga. Nejaučiu jokio priešiško. Iš administracijos girdėjau, kad mokiniai patenkinti manimi.	Žodinė padėka.	Porą premijų, Kalėdinė dovana, kartais ačiū. Spaudoje buvo parašyta, kad gerai dirbau. Prie svečių teigiamai atsiliepia.
<b>Anketos teiginys:</b>  (OKM <sub>41</sub> )  Mokykloje jaučiuosi saugus fiziškai ir psichologiškai	2	2	3	1	2
<b>Duomenų turinio analizė</b>	Iš respondentų atsakymų galima teigti, kad organizacijos lyderiai dažnai skatina darbuotojus žodiniais pagyrimais, ar padėkomis, tačiau ne visus darbuotojus tai motyvuoja. Pirmasis respondentas teigia, administracijos pripažinimas jam yra nereikalingas, jį labiau motyvuoja asmeninė sėkmė – savirealizacijos lygmuo. Tačiau kitus darbuotojus vadovų padėkos skatina ir jų motyvaciją veikia teigiamai. Iš gautų duomenų matyti, kad didžioji dauguma respondentų organizacijoje jaučiasi nesaugiai.				

18 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos vadovų kontekste

<b>OKM<sub>44</sub></b> Vadovavimo stilius ir teisingumo jausmas; vadovavimo stilius ir prisiminimai apie praeities įvykius					
	<b>Respondentai</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<p><b>Anketos interviu klausimai:</b></p> <p>(OKM<sub>44</sub>)</p> <p>Kokių nemalonių įvykių esate turėjęs su vadovybe?</p>	<p>Porą įvykių turėjau. Dėl pažymių. Kad vienas mokinys neturėjo pažymių. Rašėm atsiskaitymą, o po to susirgau, o jis sugalvojo išeiti iš mokyklos, tėvai pasiuto, kad gavo vaikas nepatenkinamą įvertinimą. Direktorius buvo labai nepatenkintas. Direktorius labai kreipia dėmesį į tėvų kaprizus. Direktorius nežiūri, kad 80 tėvui yra gerai, mato tik tą vienintelį, kuriam yra blogai. Organizacijoje jaučiasi laikinumas, neaišku jei šiandien dirbu, tai rytoj čia jau galiu nebedirbti.</p>	<p>Likau neteisi, kai rašiau pasiaiškinimą dėl to, kad pamoką vedžiau ne toje patalpoje, kaip buvo numatyta, neperspėjau administracijos. Mano kabinete dar dirbo darbininkai ir pavaduotoja ta matė, tačiau girdint jiems vis tiek pasakė, kad aš savivaliauju ir viskas buvo pasakyta pakeltu tonu.</p>	<p>Neišleido į seminarą, nes labai sureikšmintą pamoka. Mokytojui būtų naudingiau išeiti į seminarą tokį, kokį jis pats nori. Dėl seminarų turiu maištauti ir priešinti politikai.</p>	<p>Pamokos aptarimas (nekorktiškumas)</p>	<p>Neatsimenu.</p>
<p><b>Anketos teiginys:</b></p> <p>(OKM<sub>44</sub>)</p> <p>Vadovai rūpinasi santykių tarp kolegų teisingumu</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>3</p>
<p><b>Duomenų turinio analizė</b></p>	<p>Vadovavimo stilių organizacijoje galima sieti su vertybių puoselėjimu. Respondentai teigia, kad konfliktai kilo iš esmės dėl tėvų požiūrio, pamokos kokybės, ką šioje organizacijoje galime vadinti dominuojančiomis vertybėmis. Galima teigti, kad organizacijoje neteisybės jausmas kyla dėl nesusikalbėjimo su administracija ir stipriai išreikštų dominuojančių vertybių. Tai gali turėti neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai. Didesnė dalis respondentų galvoja, kad vadovai nesirūpina teisybės jausmu tarp kolegų.</p>				

19 Lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys ir jų analizė organizacijos istorijos kontekste

<p><b>OKM<sub>51</sub></b> Mitai ir saugumo pojūtis; ritualai ir saugumo pojūtis; ceremonijos ir saugumo pojūtis; ceremonijos ir atlygis už darbą;</p>
<p style="text-align: center;"><b>Respondentai</b></p>



	1	2	3	4	5
<b>Anketos interviu klausimai:</b> <b>(OKM<sub>51</sub>)</b> Kokių organizacijoje yra pasakojimų, dėl kurių jaučiatės saugiai ar nesaugiai?	Net nežinau, nežinia kas kur kada bus, kas dėl ko pasiskųs, ir neaišku kas tada bus.	Dėl tokių atvejų kai kolegos išeina iš darbo jaučiuosi nesaugiai. Didelė kolektyvo kaita. Kiekvienas pasakoja savo „istoriją“.	Atsisakau bijoti. Esu laisvas žmogus ir manęs niekas nelaiko. Nebijau nieko.	Nuolat pabrėžiama konkurencija su kitomis mokyklomis.	Nėra, tokių neatsimenu.
<b>(OKM<sub>51</sub>)</b> Kokių organizacijoje yra ritualų dėl, kurių jaučiatės nesaugiai?	Norėjo, kad visi pradėtų mokykloje sportuoti, bet šita manija praėjo. Dabar mokykloje tokių ritualų lyg nėra.	Individualūs pokalbiai su administracija kiekvienų metų pabaigoje.	Adventinė vakaronė buvo per vėlai organizuojama: „duodamas tortas, kai esi persivalgęs“. Per daug nuovargio, kad ir kovo 8 šventė, viskas eina su nuovargio aura. Nesaugumas jaučiasi per nuovargį. Atsiranda kaltės jausmas, kai dovanojamos dovanos, o per nuovargį negali jų priimti.	Tokių nėra, tiesiog jei jaučiu, kad bus „nesaugu“ tiesiog nedalyvauju.	Nėra tokių primestinių ritualų. Gimtadienių sveikinimai, kavos gėrimai, per juos jaučiuosi pakankamai gerai.
<b>(OKM<sub>51</sub>)</b> Ar yra papildomai apmokamas darbas už dalyvavimą šventėse? Kaip manote, ar tai yra teisinga?	Neapmokama, galbūt morališkai paskatina, žodiniu pagyrimu. Už miuziklo pastatymą tikrai turėjo sumokėti, ką mes čia trenkti, kad neturėtume laiko, nei šeimų, nei dar kažko ...	Dalyvavimo šventėse tikrai niekas neapmoka. Apmoka už konkrečios veiklos darbo srityje: egzaminai, bendruomenės dienos ir t.t ....	Manau, kad neapmokama. Manau, kad reiktų atsizvelgti į savianalizės anketą, kai rašysime, administracija turėtų atsizvelgti į šią veiklą. Man pasakė, kad atlyginimas toks, ir bus sunku, taip ir yra, todėl nematau problemos.	Ne, stengiamasi „pridėti“ prie mokinių atostogų.	Nepakanka, tačiau duoda išieginę, bet sunkiai. Galvoju, kad šis požiūris teisingas, tačiau ta išieginė mūsų pačių iniciatyva yra. Jei tylėtume, tada negautume jokių išieginų.
<b>Anketos teiginys:</b> <b>(OKM<sub>51</sub>)</b> Per ceremonijas ir mokyklos	5	4	3	3	2

šventes jaučiuosi saugiai					
<b>Duomenų turinio analizė</b>	<p>Iš respondentų atsakymų galima teigti, kad pasakojimai organizacijoje turi didelės įtakos darbuotojų psichologinei savijautai. Didelė darbuotojų kaita, kuria istorijas ir mitus, kurie neigiamai veikia darbuotojus, kuria laikinumo jausmą. Taip pat pasakojimai konkurencijos kontekste kuria nesaugumo jausmą.</p> <p>Iš ritualų, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai, galima paminėti tik vieną – individualus pokalbis su administracija. Vienas iš respondentų pabrėžė, kad tai daro neigiamą įtaką jo psichologinei savijautai, o tai gali turėti neigiamą įtaką ir motyvacijai. Taip pat buvo paminėta, kad šventės švenčiamos tuomet kai yra nuovargis ir norėtusi poilsio. Tokie ritualai ir jų organizavimas taip pat daro neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.</p> <p>Švenčių sąsaja su darbo užmokesčiu pakankamai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Neapmokėjimas už papildomas veiklas neigiamai veikia darbuotojus, tačiau organizacijos vadovams priėmus sprendimą papildomą darbą kompensuoti poilsio dienomis ar ilgesnėmis atostogomis teigiamai veikia darbuotojų nusiteikimą darbui.</p>				

Kokybinio tyrimo respondentai taip pat pagal Liketro skalę pažymėjo teiginius apie gimnazijos organizacinę kultūrą. Gauti duomenys ir jų analizė pateikti 20 lentelėje.

20 Lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų atsakymai į teiginius

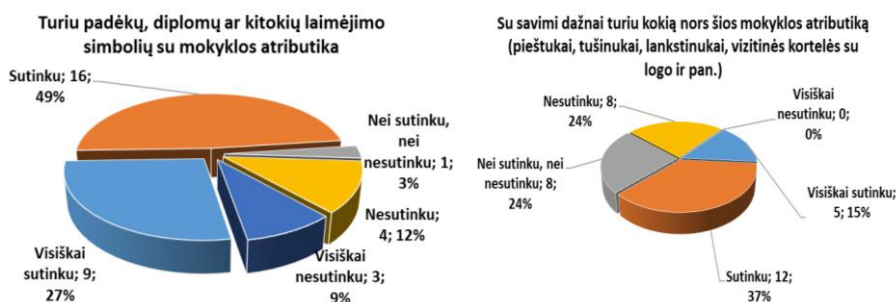
Eil. Nr.	OK ir motyvacijos reiškinų matricos elemento sąsajos	Teiginiai apie mane ir mokyklą	Respondentai					Duomenų turinio analizė
			1	2	3	4	5	
1.	OKM <sub>31</sub>	Mane motyvuoja mūsų mokyklos tikslai ir atlyginimas už tikslų siekimą	4	4	5	4	1	Didžioji dauguma respondentų motyvuoti darbuotojai. Siekiantys mokyklos tikslų.
5.	OKM <sub>33</sub>	Šioje mokykloje dirbu tikrai įdomų darbą	5	4	4	3	3	Galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų yra savirealizacijos lygmenyje ir užsiima tokia veikla kuri, jiems patinka.
7.	OKM <sub>33</sub>	Mokykla padeda man augti kaip asmenybei	5	4	5	3	2	Didžioji dalis respondentų sutinka kad mokykla yra ta vieta, kurioje gali augti kaip asmenybė.
12.	OKM <sub>42</sub>	Mokyklos lyderiai leidžia man pajauti, kad esu svarbus	2	2	5	3	3	Didžioji dalis respondentų teigia, kad mokyklos lyderiai neleidžia pasijusti svarbiam kaip darbuotojui.

13.	OKM <sub>42</sub>	Jaučiu, kad mokykloje galiu daryti įtaką įvairiems procesams	2	3	4	2	1	Respondentai turi įsitikinimus, kad jie kaip darbuotojai neturi jokios įtakos mokykloje vykstantiems procesams.
14.	OKM <sub>42</sub>	Mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų	3	3	4	4	2	Respondentai neturi aiškios pozicijos dėl vadovybės politikos kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų.
15.	OKM <sub>43</sub>	Mokyklos vadovybė sudaro sąlygas man augti, kaip asmenybei	2	3	4	3	3	Taip pat respondentai neturi stipriai išreikštos pozicijos dėl vadovybės poveikio jų asmenybės augimui.
18.	OKM <sub>52</sub>	Per mokyklos šventes kolegoms yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti	5	4	4	4	4	Organizacijoje vykstančiose šventėse sudaromos puikios sąlygos bendravimui.
19.	OKM <sub>52</sub>	Per šventes galiu pajusti, kad esu svarbus visai organizacijai	3	4	3	3	2	Nėra aiškiai išreikštos pozicijos, kad per šventes galiu pajusti svarbus organizacijai.
20.	OKM <sub>52</sub>	Per mokyklos šventes galiu pajusti įvertinimą, laimėjimo pojūtį	3	4	4	2	2	Per šventes dalis respondentų būna įvertinti, patiria laimėjimo pojūtį.
21.	OKM <sub>53</sub>	Per mokyklos šventes turiu savo kūrybos laisvę ir galiu prisidėti prie švenčių įgyvendinimo	3	4	3	2	1	Tik vienas respondentas turi įtakos švenčių organizavime, turi kūrybos laisvę.
22.	OKM <sub>53</sub> ;	Mokyklos šventės man būna įdomios	4	4	4	4	2	Didžiąjai daliai respondentų šventės būna įdomios.
23.	OKM <sub>54</sub>	Dėl vykstančių švenčių nukenčia mano darbo sąlygos	2	2	4	2	4	Didžiąjai daliai respondentų šventės darbo sąlygoms įtakos neturi.
24.	OKM <sub>42</sub>	Organizacijos lyderiai linkę patys prisiišti visus nuopelnus mokyklai	4	4	1	3	5	Didžioji dalis respondentų linkę manyti, kad organizacijos lyderiai prisiišta visus organizacijos nuopelnus.

27.	OKM <sub>14</sub>	Mokyklos atributika man nepatinka	2	2	1	3	3	Respondentams mokyklos atributika patinka.
-----	-------------------	-----------------------------------	---	---	---	---	---	--

### 3.3 Kiekybinio tyrimo duomenys ir jų analizė

Atliekant tyrimą N organizacijoje taip pat buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama iširti bendrą organizacinės kultūros kuriamą klimatą ir jo įtaką darbuotojų motyvacijai. Tyrime dalyvavo 33 iš 48 organizacijoje dirbančių pedagogų, tai sudaro 69 % visų pedagogų.



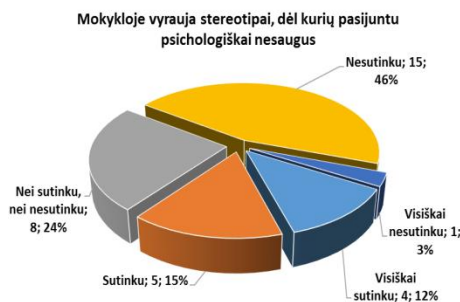
4 pav. OKM<sub>12</sub> sąsaja. Materialių simbolių reikšmė organizacijoje.

76% respondentų sutinka, kad turi padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika. Taip pat didžioji dalis (52%) teigia, kad su savimi turi kokią nors mokyklos atributiką (žr. 4 pav.). Tai rodo, kad materialūs organizacijos simboliai veikia darbuotojus ir organizacijos atributika yra svarbi daugeliui darbuotojų.



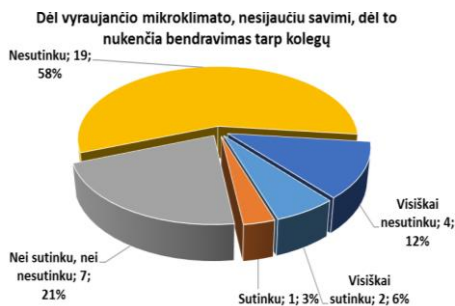
5 pav. OKM<sub>14</sub> sąsaja. Darbuotojų požiūris į organizacijoje esančius materialius simbolius.

76% respondentų teigia, kad mokyklos simbolika jiems patinka, tai rodo, kad kompanijos vykdoma politika ir mokyklos atributika teigiamai veikia darbuotojų nusiteikimą organizacijos atžvilgiu ir teigiamai veikia jų motyvaciją (žr. 5 pav.).



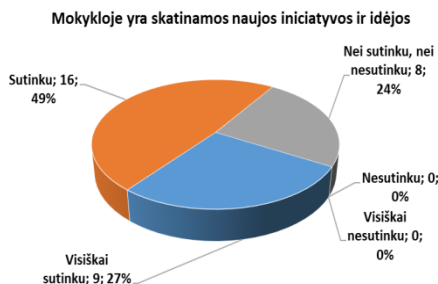
6 pav. OKM<sub>21</sub> sąsaja. Organizacijoje vyraujančių normų įtaka darbuotojų saugumo jausmui

49% procentai respondentų teigia, kad organizacijoje nėra stereotipų, dėl kurių gali jaustis nesaugiai, tačiau 27% teigia, kad tokie stereotipai egzistuoja. Tai gali neigiamai veikti darbuotojų psichologinę savijautą ir jų nusiteikimą darbui (žr. 6 pav.).



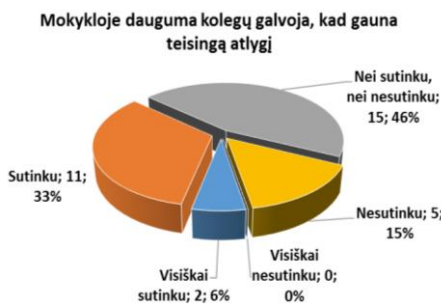
7 pav. OKM<sub>22</sub> sąsaja. Mikroklimato įtaka bendravimui tarp kolegų.

70 % apklaustųjų teigia, kad organizacijoje vyraujantis mikroklimatas neveikia jų bendravimo su kolegomis, tačiau 9% teigia, kad organizacijoje egzistuoja neigiama mikroklimato įtaka bendravimui tarp kolegų, o 21% respondentų negali išreikšti tvirtos pozicijos (žr. 7 pav.). Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dauguma organizacijoje dirbančių žmonių jaučiasi gerai žmonių apsuptyje tačiau, kad trečias darbuotojas jaučiasi nepatogiai. Tai neigiamai veikia jų motyvaciją.



8 pav. OKM<sub>23</sub> sąsaja. Organizacijoje vyraujantis požiūris į inovacijas.

Didžioji dalis respondentų (76%) teigia, kad mokykloje yra skatinamos naujos idėjos ir iniciatyvos (žr. 8 pav.). Tai turi veikti teigiamai tenkinant savirealizacijos poreikius.



9 pav. OKM<sub>24</sub> sąsaja. Darbuotojų požiūris į atlygį už darbą.

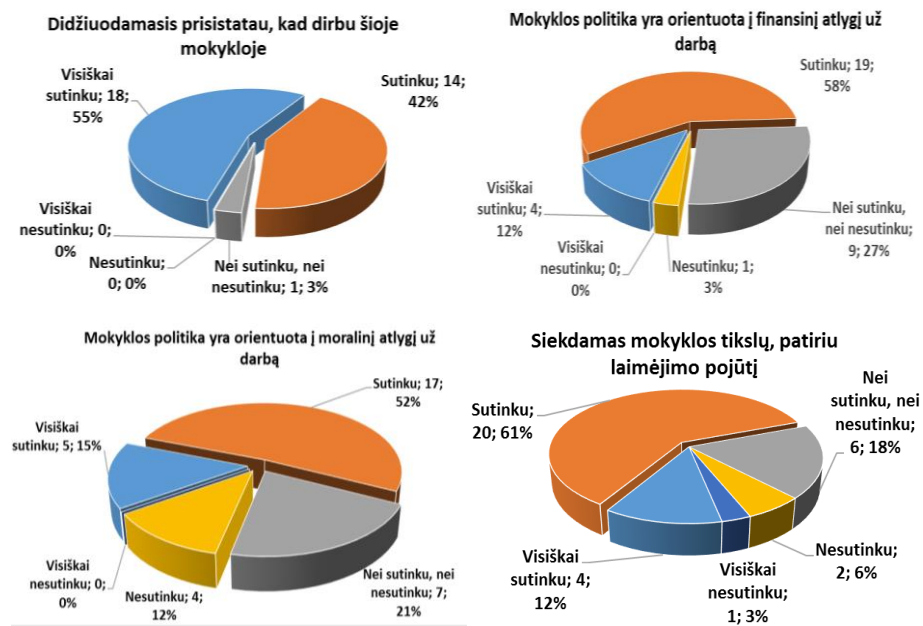
35% respondentų teigia, kad dauguma kolegų teigiamai vertina atlygio teisingumą, tačiau didesnė dalis apklaustųjų (46%) negali įvardinti savo pozicijos šiuo klausimu (žr. 9 pav.). Neutralumas šioje

pozicijoje gali reikšti abejingumą dėl gaunamo teisingo atlyginimo, taigi darbuotojam darbo atlygis turi įtakos jų motyvacijai, dėl atlyginimo ir teisingumo faktoriaus.



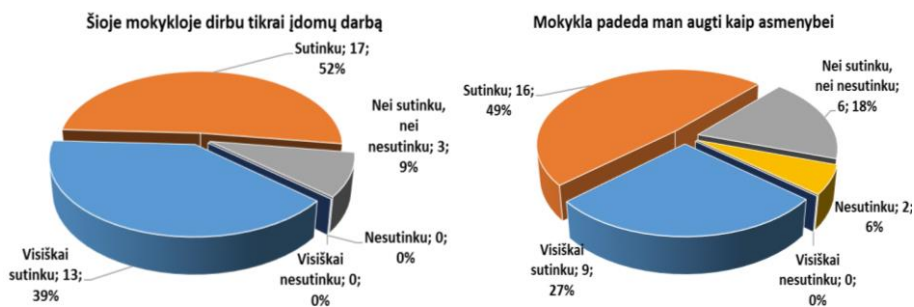
10 pav. OKM<sub>31</sub> sąsaja. Motyvuotų darbuotojų atlyginimo kontekste skirstinys.

76% respondentų teigia, kad atlyginimas už darbą motyvuoja juos veikti šioje organizacijoje (žr. 10 pav.), galime kelti prielaidą, kad didžiąją daugumą darbuotojų motyvuoja organizacijos tikslai ir atlyginimas.



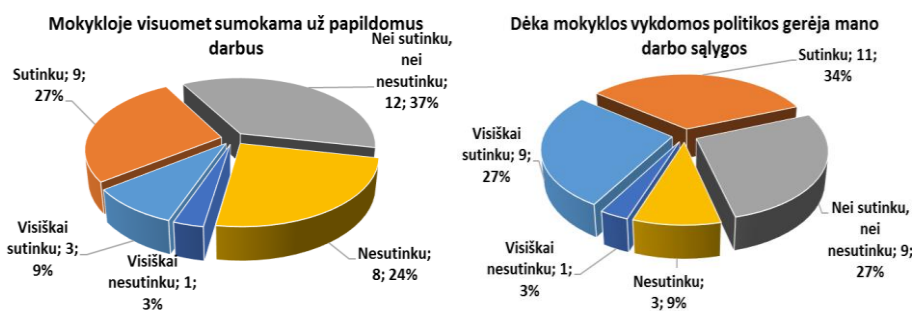
11 pav. OKM<sub>32</sub> sąsaja. Organizacijos misijos įtaka pripažinimo, laimėjimo poreikiams tenkinti.

73% respondentų teigia, kad jie veikdami organizacijos veikloje patiria laimėjimo pojūtį, 67% teigia, kad mokyklos politika orientuota į moralinį atlygį už darbą, o 70% teigia, kad politika orientuota į finansinį atlygį už darbą (žr. 11 pav.). Galime kelti prielaidą, kad organizacijos vykdoma politika orientuota ir į finansinį ir moralinį atlygį už darbą. Tai gali teigiamai veikti darbuotojus ir jų motyvaciją. Net 97% apklaustųjų teigia, kad prisistatydami didžiuojasi, kad dirba būtent šioje organizacijoje. Galima kelti prielaidą, kad organizacijos prestižas visuomenėje daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.



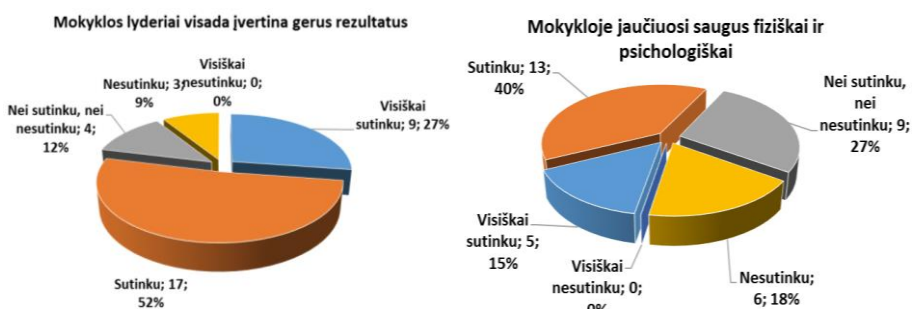
12 pav. OKM<sub>33</sub> sąsaja. Organizacijos misijos įtaka darbuotojų saviraiškos ir augimo poreikiams.

91 % respondentų teigia, kad dirba tikrai įdomų darbą šioje organizacijoje (žr. 12 pav.), tai rodo, kad dauguma darbuotojų yra saviraiškos lygmenyje ir jie patenkinti šiuo darbu, o tai sukuria teigiamą motyvaciją. 76 % teigia, kad mokykla padeda augti darbuotojui kaip asmenybei. Galima kelti prielaidą, kad organizacija sudaro sąlygas darbuotojams saviraiškai, tai teigiamai veikia jų motyvaciją.



13 pav. OKM<sub>34</sub> sąsaja. Mokyklos vykdomos politikos įtaka darbuotojų darbo sąlygoms.

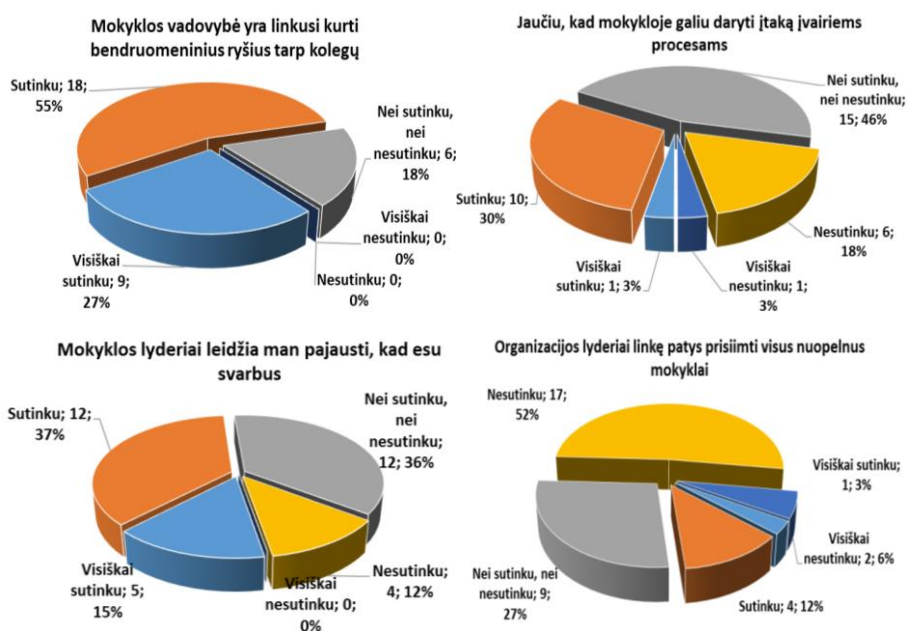
61 % apklaustųjų teigia, kad organizacijos politika teigiamai veikia jų darbo sąlygas. 64 % teigia, kad organizacijoje visuomet sumokama už papildomus darbus, tačiau su šiuo teiginiu nesutinka 27 % apklaustųjų (žr. 13 pav.), o tai rodo, kad vieniems darbuotojams yra sumokama, o daliai nesumokama. Tai gali turėti įtakos teisingumo jausmui organizacijoje, o tai gali neigiamai veikti darbuotojų motyvaciją.



14 pav. OKM<sub>41</sub> sąsaja. Organizacijos vadovų įtaka darbuotojų saugumui ir pripažinimo poreikiams.

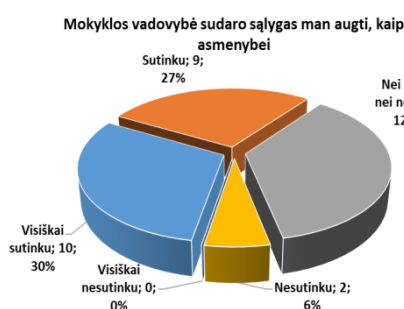
Organizacijoje saugūs jaučiasi tik 45 % respondentų. Didesnė dalis darbuotojų neturi aiškios pozicijos šiuo klausimu, tai rodo, kad organizacijoje vyrauja nesaugumo pojūtis. 79 % teigia, kad mokyklos lyderiai visada įvertina gerus rezultatus (žr. 14 pav.), tai rodo, kad geri rezultatai yra viena iš dominuojančių vertybių organizacijoje ir tai, kad organizacijos lyderiai yra linkę atsilyginti už darbą.





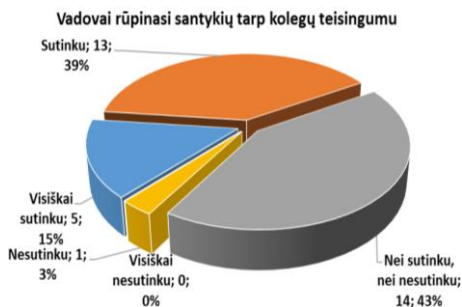
15 pav. OKM<sub>42</sub> sąsaja. Vadovybės įtaka darbuotojų socialiniams ir pripažinimo poreikiams.

Organizacijos lyderiai linkę patys prisiimti visus nuopelnus teigia 58 % apklaustųjų, 52 % sutinka su teiginiu, kad organizacijos lyderiai leidžia pajauti svarbiu organizacijai, tik 13 % jaučia galintys daryti įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Taip pat 82 % apklaustųjų teigia, kad mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų (žr. 15 pav.). Šie rodikliai turėtų teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją.



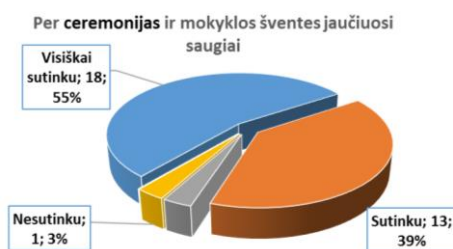
16 pav. OKM<sub>43</sub> sąsaja. Organizacijos vadovybės įtaka darbuotojų asmenybės augimo poreikiams.

57 % apklaustųjų teigia, kad mokyklos vadovybė padeda augti, kaip asmenybei (žr. 16 pav.), taigi galima teigti, kad vadovavimo stilius sudaro sąlygas darbuotojams augti kaip asmenybei. Tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.



17 pav. OKM<sub>44</sub> sąsaja. Vadovybės požiūris į teisingumo jausmą tarp kolegų.

54 % respondentų teigia, kad vadovai rūpinasi santykių teisingumu tarp kolegų, tačiau likusi dauguma yra be nuomonės (žr. 17 pav.). Teisybės jausmas tarp kolegų neaiškiai išreikštas.



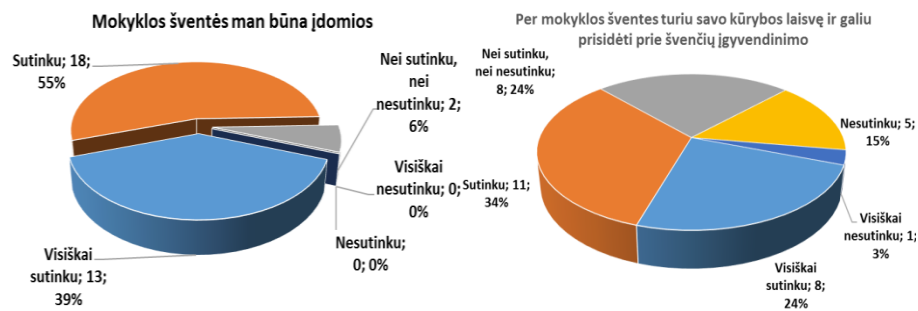
18 pav. OKM<sub>51</sub> sąsaja. Organizacijos švenčių įtaka darbuotojų saugumo jausmui.

Per organizacijoje vykstančias šventes ir ceremonijas darbuotojai jaučiasi saugiai, tai rodo teigiamą įtaką jų savijautai (žr. 18 pav.).



19 pav. OKM<sub>52</sub> sąsaja. Organizacijoje vykstančių švenčių įtaka darbuotojų socialiniams ir pripažinimo poreikiams.

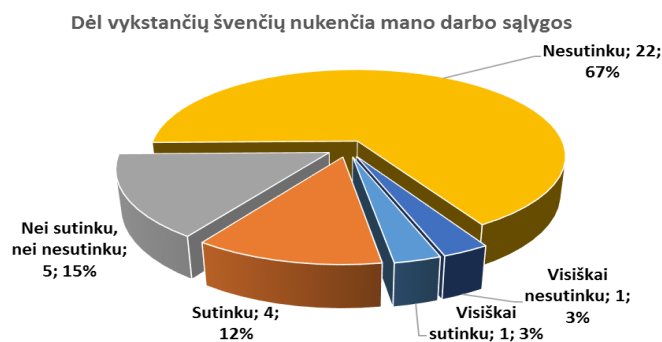
Didžioji dauguma apklaustųjų (91 %) teigia, kad per mokyklos šventes yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti, 55 % teigia, kad per šventes gali pajusti įvertinimą ar laimėjimo pojūtį, 58 % respondentų per šventes gali pajauti, kad yra svarbus visai organizacijai (žr. 19 pav.). Šie rodikliai rodo, kad ceremonijos užtikrina darbuotojams laimėjimo, pripažinimo poreikių patenkinimą. Taigi šventės yra stipriai susijusios su darbuotojų motyvacija.



20 pav. OKM<sub>53</sub> sąsaja. Ceremonijų įtaka darbuotojų saviraiškos poreikiams.

Šioje organizacijoje 94 % apklaustųjų teigia, kad šventės būna įdomios, o 58 % teigia, kad gali prisidėti prie švenčių organizavimo, turi kūrybos laisvę (žr. 20 pav.). Tai rodo, kad ceremonijos šioje organizacijoje turi didelę teigiamą įtaką darbuotojų saviraiškai, tuo pačiu ir motyvacijai.

70 % apklaustųjų teigė, kad šventės neturi įtakos darbo sąlygoms, tai turėtų teigiamai motyvuoti darbuotojus (žr. 21 pav.).



21 pav. OKM<sub>54</sub> sąsaja. Ceremonijų įtaka darbo sąlygoms.

### 3.4 Tyrimo rezultatų diskusija

Šioje darbo dalyje siekiama susisteminti, apibendrinti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus. Gauti rezultatai vertinami organizacinės kultūros elementų, pagrįstų teorinėje ir metodologinėje dalyje, kontekste. Tyrimo rezultatai vertinami penkių organizacinės kultūros elementų kategorijose: fizinės aplinkos, žmonių visumos, organizacijos misijos, organizacijos vadovų ir organizacijos istorijos kontekste.

#### 3.4.1. Fizinė aplinka

Respondentų atsakymai materialių simbolių kontekste yra įvairiapusiški. Bendras bruožas yra tas, kad didžioji dauguma respondentų turi arba turėjo ir naudoja arba naudojo organizacijos materialius simbolius: vizitines korteles, maišelius, lapelius, darbo aprangą su atributika, taip pat padėkos, kurios yra pakabintos klasėje. Darbuotojams tai patinka, o tai rodo, kad šios organizacijos materialieji simboliai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, tuo pačiu ir motyvacijai. Nors vienas respondentas teigė, kad tai

jo neriša prie organizacijos, bet tas faktas, kad norėtų turėti daugiau organizacijos atributikos rodo, kad darbuotojui tai yra svarbus faktorius jo veikloje. Respondentai, kurie neturi raštiškų padėkų, galima teigti, kad nėra motyvuoti šio organizacinės kultūros veiksnio. Vienas iš respondentų teigė, kad patinka mokyklos atributika, tačiau įvardina kaip trūkumą darbo pažymėjimą, kad jis turėtų būti geresnis, nors konkrečiai neįvardina, kokie yra pažymėjimo trūkumai. Tai rodo darbuotojo nepasitenkinimą esama padėtimi organizacijoje, tai gali neigiamai veikti jo motyvaciją ir nusiteikimą jo veiklai organizacijoje. Didžioji dauguma darbuotojų su savimi turi kokią nors atributiką, tai rodo, kad jiems ji yra svarbi, tačiau laimėjimo simbolių turi ne visi, kas gali lemti neigiamą motyvaciją veiklai.

Dauguma kiekybinio tyrimo respondentų sutinka, kad turi padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika. Taip pat didžioji dalis teigia, kad su savimi turi kokią nors mokyklos atributiką. Tai rodo, kad materialūs organizacijos simboliai veikia darbuotojus ir organizacijos atributika yra svarbi daugeliui darbuotojų. 76% respondentų teigia, kad mokyklos simbolika jiems patinka, tai rodo, kad organizacijos vykdoma politika ir gimnazijos atributika teigiamai veikia darbuotojų nusiteikimą organizacijos atžvilgiu ir teigiamai veikia jų motyvaciją. Kokybinio tyrimo respondentams gimnazijos atributika patinka.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad šioje organizacijoje materialieji simboliai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Materialieji simboliai padeda tenkinti darbuotojų pagarbos, pripažinimo ir laimėjimo poreikius.

### 3.4.2. *Žmonių visuma*

Iš pateiktų respondentų atsakymų galima vertinti organizacijoje vyraujančių normų ir mąstymo įpročių įtaką darbuotojų saugumo pojūčiui. Išryškėjo tendencija, kad vieni kolegos yra lygesni, kitų kolegų atžvilgiu, administracija labiau vertina vienus darbuotojus nei kitus, ir tai jaučia dauguma darbuotojų, rezultate gali būti per daug nuvertinta dalis darbuotojų, o tai gali neigiamai veikti jų motyvaciją. Taisyklės, draudžiančios vaikščioti būriais, rūkyti ar keiktis, taip pat sukelia darbuotojų nepasitenkinimą ir neigiamai veikia motyvaciją, tačiau šias taisykles įvardino tik vienas iš kokybinio tyrimo respondentų, tai rodo vieno individo poreikius ir interesus.

Nesaugumas organizacijoje gali atsirasti per nuovargį, respondentai teigė, kad nepasitenkinimas kyla dėl privalomų susirinkimų ir privalomų veiklų, kurios nualina darbuotojus. Taip pat nesaugumas kyla dėl neaiškios ateities, mokytojų vertinimo anketavimo politikos. Tėvų, mokinių komentarai, neįtikimas jiems gali kainuoti darbo vietą. Šiuos respondentų atsakymus galima sieti su organizacijos požiūriu į klientus. Tikėtina, kad darbuotojams neįmanoma pakeisti šios politikos, todėl jie gali atsidurti saugumo poreikių ribose, o tai gali užkirsti kelią aukštesnių poreikių tenkinimui, taineigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Išorės specialistų samdymas ir jų darbo viešas teigiamas vertinimas gali kelti

neteisybės jausmą (kai trūksta teigiamo vidaus darbuotojų vertinimo), o tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Dauguma respondentų teigė, kad priklauso vieniems ar kitom kūrybinėms grupėms ar metodiniams rateliams, jose gali išsakyti savo nuomonę ir gali būti išgirsti, tai teigiamai veikia jų motyvaciją. Vienas iš respondentų teigė, kad kūrybinėse grupėse yra nepaisoma jo nuomonės ir pabrėžė, kad tai apsunkina jo darbą. Iš to galima daryti apibendrinimus, kad dalyvavimas formaliose ar neformaliose grupėse daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Visi respondentai įvardino, kad organizacijoje vyraujantis mikroklimatas nesukuria sąlygų, dėl kurių jie negalėtų jaustis savimi, ir dėl to nukentėtų santykiai su kolegomis. Todėl galima teigti, kad šioje organizacijoje mikroklimatas neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai santykių su kolegomis kontekste neigiamos įtakos neturi.

Tiriant asmeninės naudos gavimą iš formalių ir neformalių grupių ryškėja tendencija, kad darbuotojai gali gauti emocinę paramą, vienas respondentas pateikė pavyzdį, kad iš neformalių grupių gali kolegos padėti asmeniškai suremontuoti automobilį ar kt. Bet ryški tendencija – emocinė parama. Tai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, tenkinant socialinius ir saugumo poreikius.

Kokybinio tyrimo respondentai turi įsitikinimus, kad jie kaip darbuotojai neturi jokios įtakos mokykloje vykstantiems procesams.

Pusė kiekybinio tyrimo respondentų teigia, kad organizacijoje nėra stereotipų, dėl kurių gali jaustis nesaugiai, tačiau trečdalis teigia, kad tokie stereotipai egzistuoja. Tai gali neigiamai veikti darbuotojų psichologinę savijautą ir jų nusiteikimą darbui. Dauguma apklaustųjų teigia, kad organizacijoje vyraujantis mikroklimatas neveikia jų bendravimo su kolegomis, tačiau penktadalis teigia, kad organizacijoje egzistuoja neigiama mikroklimato įtaka bendravimui tarp kolegų. Organizacijoje saugūs jaučiasi tik pusė respondentų. Didesnė dalis darbuotojų neturi aiškios pozicijos šiuo klausimu, tai rodo, kad organizacijoje vyrauja nesaugumo pojūtis.

Apibendrinus duomenis, ryškėja tendencija, kad grupės normos ir standartai organizacijoje turi įtakos individų saugumo jausmui, organizacijoje dėl elgesio normų vyrauja nesaugumo jausmas. Kultūrinis ryšių tinklas taip pat sudaro sąlygas tenkinti individo valdžios poreikius, taip pat suteikia darbuotojams asmeninės naudos – emocinę paramą.

### *3.4.3. Organizacijos misija*

Dominuojančiomis vertybėmis galima įvardinti mokinius ir jų tėvus – kitaip tariant klientus. Taip pat vertinami mokinių rezultatai, taip pat yra svarbus darbas, atsidavimas organizacijai. Tačiau iš respondentų nuomonių ryškėja tendencija, kad požiūris į darbuotojus yra menkesnis už požiūrį į klientus. Darbuotojai nesijaučia labai svarbūs organizacijai ir supranta, kad bet kada gali būti pakeisti kitais

darbuotojais. Toks požiūris į klientus turi neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. Iš gautų duomenų matyti, kad vadovybė bando kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų, tačiau arba tai yra neprioritetinė vadovų veikla, arba kuriami bendruomeniškumo skatinimo mechanizmai neatlieka savo funkcijos. Darbuotojai nelabai jaučia, kad kolektyvą sieja bendruomeniniai ryšiai. Iš respondentų atsakymų galima teigi, kad mokyklos politika yra tiek orientuota į moralinį, tiek finansinį atlygį už darbą. Tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Tik du iš trijų apklaustųjų sutiko, kad veikdamas mokykloje veikloje gali patirti laimėjimo pojūtį. Turint omenyje, kad laimėjimo pojūtis yra ne visiems individams vienodai išreikštas ir svarbus, tai galima teigti, kad organizacijoje veikia mechanizmai, kurie gali suteikti darbuotojams laimėjimo pojūtį. Tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Didžioji dalis respondentų sutinka kad mokykla yra ta vieta, kurioje gali augti kaip asmenybė.

Kokybinio tyrimo respondentai neturi aiškios pozicijos dėl vadovybės politikos kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų.

Trečdalis kiekybinio tyrimo respondentų teigia, kad dauguma kolegų teigiamai vertina atlygio teisingumą, tačiau pusė apklaustųjų negali įvardinti savo pozicijos šiuo klausimu. Neutralumas šioje pozicijoje gali reikšti abejingumą dėl gaunamo teisingo atlyginimo, taigi darbuotojams darbo atlygis gali turėti įtakos jų motyvacijai, dėl atlyginimo ir teisingumo faktoriaus.

Dauguma respondentų teigia, kad atlyginimas už darbą motyvuoja juos veikti šioje organizacijoje, galime kelti prielaidą, kad didžioji dauguma darbuotojų yra motyvuoti.

Beveik keturi penktadaliai respondentų teigia, kad jie veikdami organizacijos veikloje patiria laimėjimo pojūtį, du trečdaliai teigia, kad gimnazijos politika orientuota į moralinį atlygį už darbą, taip pat teigia, kad politika orientuota į finansinį atlygį už darbą. Galime kelti prielaidą, kad organizacijos vykdoma politika orientuota ir į finansinį ir moralinį atlygį už darbą. Tai gali teigiamai veikti darbuotojus ir jų motyvaciją. Beveik absoliuti dauguma apklaustųjų teigia, kad prisistatydami didžiuojasi, kad dirba būtent šioje organizacijoje. Galima kelti prielaidą, kad organizacijos prestižas visuomenėje daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.

9 iš 10 respondentų teigia, kad dirba tikrai įdomų darbą šioje organizacijoje, tai rodo, kad dauguma darbuotojų yra saviraiškos lygmenyje ir jie patenkinti šiuo darbu, o tai sukuria teigiamą motyvaciją. Keturi penktadaliai teigia, kad gimnazija padeda augti darbuotojui kaip asmenybei. Galima kelti prielaidą, kad organizacija sudaro sąlygas darbuotojams saviraiškai, tai teigiamai veikia jų motyvaciją. Du trečdaliai apklaustųjų teigia, kad organizacijos politika teigiamai veikia jų darbo sąlygas., taip pat teigia, kad organizacijoje visuomet sumokama už papildomus darbus, tačiau su šiuo teiginiu nesutinka trečdalis apklaustųjų, o tai rodo, kad vieniems darbuotojams yra sumokama, o daliai nesumokama. Tai gali turėti įtakos teisingumo jausmui organizacijoje, o tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Apibendrinus gautus duomenis, ryškėja tendencija, kad organizacijoje dominuojančios vertybės – tėvai ir mokiniai, rezultatai individams sukelia neteisingumo jausmą, o tai turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Kitaip tariant organizacinės kultūros elementas – požiūris į klientus daro didelę įtaką šios organizacijos darbuotojų motyvacijai. Šios organizacijos filosofija sudaro puikias sąlygas pripažinimo poreikiui tenkinti.

#### 3.4.4. Organizacijos vadovai

Inovacijas vadovybė vertina inovacijas ir darbuotojus tai motyvuoja. Darbuotojai tai vertina teigiamai. Galima teigti, kad nesusikalbėjimas su administracija apsunkina naujų iniciatyvų įgyvendinimą. O tai gali turėti neigiamą įtaką darbuotojų savijautai ir darbo kokybei. Didžioji dauguma respondentų teigė, kad mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos.

Analizuojant respondentų atsakymus ryškėja tendencija, kad organizacijoje pasitaiko situacijų kuomet kyla neteisybės jausmas. Lemiamą vaidmenį šiame lauke vaidina administracija ir jos požiūris į valdymo procesus, į darbo aplinkoje kylančias situacijas ir jų sprendimą, taip pat požiūris į darbuotojus. Organizacijoje dauguma apklaustųjų nebuvo tvirtos nuomonės, kad gauna teisingą atlygį už darbą ir, kad ne visuomet yra sumokama už papildomus darbus, nors darbo aplinka ir gerėja. Tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų nusiteikimui darbui, jų motyvacijai.

Iš respondentų atsakymų galima teigti, kad organizacijos lyderiai dažnai skatina darbuotojus žodiniais pagyrimais, ar padėkomis, tačiau ne visus darbuotojus tai motyvuoja. Vienas iš respondentų teigė, kad administracijos pripažinimas jam yra nereikalingas, jį labiau motyvuoja asmeninė sėkmė – savirealizacijos lygmuo. Tačiau kitus darbuotojus vadovų padėkos skatina ir jų motyvaciją veikia teigiamai. Iš gautų duomenų matyti, kad didžioji dauguma respondentų organizacijoje jaučiasi nesaugiai.

Vadovavimo stilių organizacijoje galima sieti su vertybių puoselėjimu. Respondentai teigia, kad konfliktai kilo iš esmės dėl tėvų požiūrio, pamokos kokybės, ką šioje organizacijoje galime vadinti dominuojančiomis vertybėmis. Galima teigti, kad organizacijoje neteisybės jausmas kyla dėl nesusikalbėjimo su administracija ir stipriai išreikštų dominuojančių vertybių. Tai turi neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai. Didesnė dalis respondentų galvoja, kad vadovai nesirūpina teisybės jausmu tarp kolegų.

Didžioji dalis kokybiniame tyrime dalyvavusių respondentų linkę manyti, kad organizacijos lyderiai prisiima visus organizacijos nuopelnus, taip pat teigia, kad mokyklos lyderiai nesudaro sąlygų pasijusti svarbiam kaip darbuotojui. Taip pat respondentai neturi stipriai išreikštos pozicijos dėl vadovybės poveikio jų asmenybės augimui.

Du trečdaliai kiekybinio tyrimo respondentų teigia, kad mokykloje yra skatinamos naujos idėjos ir iniciatyvos, taip pat teigia, kad mokyklos lyderiai visada įvertina gerus rezultatus, tai rodo, kad geri

rezultatai yra viena iš dominuojančių vertybių organizacijoje ir tai, kad organizacijos lyderiai yra linkę atsilyginti už darbą. Organizacijos lyderiai linkę patys prisiimti visus nuopelnus teigia trys penktadaliai apklaustųjų, pusė sutinka su teiginiu, kad organizacijos lyderiai leidžia pasijusti svarbiu organizacijai, tik dešimtadalis apklaustųjų jaučia galintys daryti įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Taip pat keturi penktadaliai apklaustųjų teigia, kad mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų. Šie rodikliai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Trys penktadaliai apklaustųjų teigia, kad mokyklos vadovybė padeda augti, kaip asmenybei, taigi galima teigti, kad vadovavimo stilius sudaro sąlygas darbuotojams augti kaip asmenybei. Tai turi teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją. Daugiau nei pusė respondentų teigia, kad vadovai rūpinasi santykių teisingumu tarp kolegų, tačiau likusi dauguma yra be nuomonės. Teisybės jausmas tarp kolegų neaiškiai išreikštas.

Apibendrinus gautus duomenis galima teigti, kad lyderiai ir vadovavimo stilius organizacijoje daro tiesioginę įtaką darbuotojų pripažinimui ir teisingumo jausmui, užtikrina asmenybės augimo poreikius.

#### *3.4.5. Organizacijos istorija*

Iš respondentų atsakymų galima teigti, kad pasakojimai organizacijoje turi didelės įtakos darbuotojų psichologinei savijautai. Didelė darbuotojų kaita, kuria istorijas ir mitus, kurie neigiamai veikia darbuotojus, kuria laikinumo jausmą, o taip pat ir nesaugumo jausmą. Taip pat veikia ir pasakojimai konkurencijos kontekste.

Iš ritualų, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai, galima paminėti tik vieną – individualus pokalbis su administracija. Vienas iš respondentų pabrėžė, kad tai daro neigiamą įtaką jo psichologinei savijautai, o tai turi neigiamą įtaką ir motyvacijai. Taip pat buvo paminėta, kad šventės švenčiamos tuomet kai yra nuovargis ir norėtusi poilsio. Tokie ritualai ir jų organizavimas taip pat daro neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai.

Švenčių sąsaja su darbo užmokesčiu pakankamai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Neapmokėjimas už papildomas veiklas neigiamai veikia darbuotojus, tačiau organizacijos vadovams priėmus sprendimą papildomą darbą kompensuoti poilsio dienomis ar ilgesnėmis atostogomis teigiamai veikia darbuotojų nusiteikimą darbui.

Kokybinio tyrimo respondentai teigė, kad organizacijoje vykstančiose šventėse sudaromos puikios sąlygos bendravimui. Nėra aiškiai išreikštos pozicijos, kad per šventes galima pasijusti svarbiu organizacijai. Per šventes dalis respondentų būna įvertinti, patiria laimėjimo pojūtį. Didžiąjai daliai respondentų šventės būna įdomios, taip pat šventės darbo sąlygoms įtakos neturi. Per organizacijoje vykstančias šventes ir ceremonijas darbuotojai jaučiasi saugiai, tai rodo teigiamą įtaką jų savijautai.

Didžioji dauguma kiekybinio tyrimo apklaustųjų teigia, kad per mokyklos šventes yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti, pusė apklaustųjų teigė, kad per šventes gali pajusti įvertinimą ar laimėjimo



pojūtį, taip pat per šventes gali pasijausti, kad yra svarbus visai organizacijai. Šie rodikliai rodo, kad ceremonijos užtikrina darbuotojams laimėjimo, pripažinimo poreikių patenkinimą. Taigi šventės yra stipriai susijusios su darbuotojų motyvacija.

Beveik absoliuti dauguma apklaustųjų teigia, kad šventės būna įdomios, o trys penktadaliai teigia, kad gali prisidėti prie švenčių organizavimo, turi kūrybos laisvę. Tai rodo, kad ceremonijos šioje organizacijoje turi didelę teigiamą įtaką darbuotojų saviraiškai, tuo pačiu ir motyvacijai, du trečdaliai apklaustųjų teigė, kad šventės neturi įtakos darbo sąlygoms.

Taigi pasakojimai šioje organizacijoje, ritualai turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai užtikrinant saugumo pojūtį. Ceremonijų organizavimas turi didelę įtaką individų socialiniams poreikiams, pripažinimo, laimėjimo ir saviraiškos poreikiams tenkinti.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima pastebėti šios organizacijos simboliai turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Grupės normos ir standartai šioje organizacijoje turi įtakos individų saugumo jausmui, organizacijoje vyrauja nesaugumo jausmas. Kultūrinis ryšių tinklas sudaro galimybes tenkinti individo valdžios poreikius, taip pat suteikia individams asmeninės naudos – emocinę paramą. Organizacijos dominuojančios vertybės – mokiniai ir tėvai – klientai individams sukelia neteisingumo jausmą, tai turi neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Organizacijos filosofija sudaro sąlygas pripažinimo poreikiui tenkinti. Organizacijos lyderiai ir vadovavimo stilius veikia darbuotojų pripažinimą ir sukelia teisingumo arba neteisingumo jausmą, taip pat užtikrina asmenybės augimo poreikius. Šioje organizacijoje pasakojimai, ritualai turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai užtikrinant saugumo pojūtį. Ceremonijų organizavimas turi didelę įtaką individų socialiniams poreikiams, pripažinimo, laimėjimo ir saviraiškos poreikiams tenkinti. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje yra vystoma organizacinė kultūra, kuri stipriai prisideda prie darbuotojų motyvacijos skatinimo. Dėl organizacinės kultūros elementų, kurie sukelia neigiamą motyvaciją (požiūris į klientus, grupės normos ir standartai) siūloma glaudesnio gimnazijos vadovybės dialogo su darbuotojais ir efektyvių susitarimų. Taip pat apibendrinant galima teigti, kad visi organizacinės kultūros elementai daugiau ar mažiau veikia darbuotojų nusiteikimą darbui, jų motyvacijai. Tačiau didžiausią įtaką daro tokie organizacinės kultūros elementai kaip grupės normos ir standartai, kultūrinis ryšių tinklas ir organizacijoje vykstančios ceremonijos.

## Išvados

1. Organizacinė kultūra ir motyvacija yra sudėtingi kompleksiniai reiškiniai. Organizacinė kultūra yra dirbtinai sukurta sistema, kuriai būdinga organizacijos narių normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų visuma, labai glaudžiai susijusi su organizacijos vadovais. Organizacinę kultūrą nusako organizacijos misija, istorija, fizinė aplinka, žmonės ir vadovavimo stilius. Motyvacijos reiškinį apibūdina individo išlikimo fiziologiniai ir psichologiniai aspektai, priklausymas sociumui ir savirealizacija. Susiejant organizacinės kultūros ir motyvacijos elementus, atskleidžiamos šių dviejų reiškinų sąsajos.
2. Remiantis organizacinės kultūros ir motyvacijos teorinėmis sąsajomis, sukurtas tyrimo instrumentas, kuri galima naudoti taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategiją. Tyrimo instrumentas skirtas tirti organizacijos kultūrą motyvacijos kontekste atliekant pusiau struktūruotą interviu ir anoniminę apklausą.
3. Tyrimo metu N organizacijoje nustatyta, kad didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai turi šie organizacinės kultūros elementai:
  - **Materialieji organizacijos simboliai** padeda tenkinti darbuotojų pagarbos, pripažinimo ir laimėjimo poreikius, taip motyvuodami juos siekti organizacijos tikslų.
  - **Grupės normos ir standartai** organizacijoje turi įtakos darbuotojų saugumo jausmui. Tiroje organizacijoje N dėl elgesio normų ir standartų vyrauja nesaugumo jausmas.
  - **Kultūrinis ryšių tinklas** N organizacijoje sudaro sąlygas tenkinti individo valdžios poreikius, suteikia darbuotojams asmeninės naudos – emocinę paramą.
  - **Dominuojančios vertybės** N organizacijoje mažina darbuotojų motyvaciją. Kelios iš dominuojančių organizacijos vertybių – išskirtinis dėmesys ir pagarba klientams bei mokymosi rezultatų sureikšminimas - darbuotojams sukelia neteisingumo jausmą, kuris neigiamai veikia jų motyvaciją.
  - **Organizacijos filosofija** N organizacijoje sudaro sąlygas pripažinimo poreikiui tenkinti.
  - **Lyderiai ir vadovavimo stilius** N organizacijoje daro tiesioginę įtaką darbuotojų pripažinimui ir teisingumo jausmui, užtikrina asmenybės augimo poreikius.
  - **Pasakojimai, ritualai ir ceremonijos** N organizacijoje turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai, siejant ją su saugumo jausmu. Tyrimas atskleidė, kad ceremonijų organizavimas turi didelę įtaką individų socialiniams, pripažinimo, laimėjimo ir saviraiškos poreikiams tenkinti.

## Rekomendacijos

### *Tirtos N organizacijos vadovybei:*

- Peržiūrėti esamus ir numatyti vadybinius modelius, kurie užtikrintų bendruomeninių ryšių stiprinimą tarp kolegų.
- Organizuojant ceremonijas organizacijoje, atkreipti dėmesį į darbuotojų didelį darbo krūvį ir įvertinti galimą darbuotojų nuovargio riziką.
- Organizuojant gimnazijos veiklą, numatyti priemones kultūrinių ryšių tinklų stiprinimui.
- Toliau plėtoti ir vystyti organizacijos materialių simbolių sistemą.

### *Kitiems tyrėjams:*

- Šiame darbe buvo atliktas organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimas, tačiau būtų galima iširti visos organizacijos kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai.

## Naudota literatūra

1. Agarwall, A. S. (2010). *Motivation and executive compensation*. The IUP Journal of corporate governance, vol. IX, no. 1, p. 26-47.
2. Bučiūnienė, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X
3. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E., (1999). *Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company.
5. Cole, G. A. (1997). *Personnel Management*. London
6. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius, 1999.
7. Deal, T. E., Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Book Publishing.
8. Dičkus, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas, ISBN 978-9955-634-14-0
9. Drucker, P. F. (2001). *The Practice of Management*. – Great Britain: MPG Books Ltd.
10. Guščinskienė, J., (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: technologija.
11. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. – Vilnius.  
[http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf)
12. Janušonis, V., (2000). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos rytas.
13. Jewell, B. R., (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Vilspa.
14. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas. Technologija.
15. Jucevičienė, P., (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
16. Kareckaitė, D. (2009). *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje*. [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga per internetą:
17. Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. (1986). *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management
18. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. – Kaunas: Smaltija.
19. Lawler, E. E. III, & Hall, D.T. (1970). *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation*. Journal of Applied Psychology, Vol. 54, 305-312.

20. Lukasova, R., (2004 ). *Organizational culture: relationship between organizational character and behaviour*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 32.
21. Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos
22. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
23. Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K. (2005). *Measuring and Developing It in Your Organization*.
24. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Cole.
25. Owen R. G. *Organizational Behavior in Education*. New York, 1991.
26. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.
27. Paulauskaitė, N., Vanagas, P., (1998). Organizacijos kultūros reikšmė įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija.
28. Peters, T., Watterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
29. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
30. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Review, Vol. 28 (2), p. 87–94.
31. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Sakalas, A., (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
33. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. – USA: John Wiley and Sons.
34. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda: KU leidykla.
35. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
36. Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004). *The future of work motivation theory*. // Academy of Management review, Vol. 29, no. 3, p. 379-387.
37. Stone, R. (2005). *Human Resource Management*, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia.
38. Stoner, F., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. Jr., (1999). *Vadyba*. Vilnius: Politologija ir informatika.
39. Stoner, J. (1999). *Vadyba*. Vilnius
40. Stundžė, L. (2010). *Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu*. Informacijos mokslai.

41. Šimanskienė L., Sandu L., (2013). *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (10)
42. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
44. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4). – Kaunas: LŽŪA: Akademija.
45. Targamadžė V.(1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas. Technologija.
46. Udechukwu, I. (2009). *Correctional officer turnover: of Maslow's need hierarchy and Herzberg's motivation theory*. Public Personnel management, Vol. 38, no. 2, p. 69-84.
47. Vaitkevičiūtė, V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius:Žodynas, 2001
48. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. – Kaunas: VDU
49. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30.
50. Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. sociologija. T. 18. Nr. 4, p. 105–117.
51. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
52. Скрипченко, Д. Г. 2000. *Заработная плата и ее включение в себестоимость*. Минск

## Priedai

### 1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa

#### Organizacinės kultūros poveikio darbuotojų motyvacijai tyrimo anketa

Gerbiamas respondente, esu Aurimas Adomaitis, KTU Socialinių, humanitarinių ir menų fakulteto, edukologijos magistro studijų studentas. Rašydamas magistrinį darbą tiriu mokyklos organizacinės kultūros poveikį darbuotojų motyvacijai. Prašau Jūsų atsakyti į šiuos klausimus. Visi gauti duomenys bus naudojami tik baigiamojo darbo rengimui, užtikrinant konfidencialumą.

Dėkoju Jums už atsakymus!

*Pažymėkite teiginius skalėje nuo 1 iki 5 su kuriais sutinkate ir nesutinkate (kur 1 – visiškai nesutinku ir 5 - visiškai sutinku).*

Eil. Nr.	OK ir motyvacijos reiškiniių matricos elemento sąsajos	Teiginiai apie mane ir mokyklą	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – Nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
1.	OKM <sub>31</sub> ;	Mane motyvuoja mūsų mokyklos tikslai ir atlyginimas už tikslų siekimą	1	2	3	4	5
2.	OKM <sub>32</sub> ;	Mokyklos politika yra orientuota į moralinį atlygį už darbą	1	2	3	4	5
3.	OKM <sub>32</sub> ;	Mokyklos politika yra orientuota į finansinį atlygį už darbą	1	2	3	4	5
4.	OKM <sub>32</sub> ;	Siekdamas mokyklos tikslų, patiriu laimėjimo pojūtį	1	2	3	4	5
5.	OKM <sub>33</sub> ;	Šioje mokykloje dirbu tikrai įdomų darbą	1	2	3	4	5
6.	OKM <sub>32</sub> ;	Didžiuodamasis prisistatau, kad dirbu šioje mokykloje	1	2	3	4	5
7.	OKM <sub>33</sub> ;	Mokykla padeda man augti kaip asmenybei	1	2	3	4	5
8.	OKM <sub>34</sub> ;	Dėka mokyklos vykdomos politikos gerėja mano darbo sąlygos	1	2	3	4	5
9.	OKM <sub>34</sub> ;	Mokykloje visuomet sumokama už papildomus darbus	1	2	3	4	5
10.	OKM <sub>24</sub> ;	Mokykloje dauguma kolegų galvoja, kad gauna teisingą atlygį	1	2	3	4	5
11.	OKM <sub>41</sub> ;	Mokykloje jaučiuosi saugus fiziškai ir psichologiškai	1	2	3	4	5
12.	OKM <sub>42</sub> ;	Mokyklos lyderiai leidžia man pajauti, kad esu svarbus	1	2	3	4	5
13.	OKM <sub>42</sub> ;	Jaučiu, kad mokykloje galiu daryti įtaką įvairiems procesams	1	2	3	4	5
14.	OKM <sub>42</sub> ;	Mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų	1	2	3	4	5

15.	OKM <sub>43</sub> ;	Mokyklos vadovybė sudaro sąlygas man augti, kaip asmenybei	1	2	3	4	5
16.	OKM <sub>44</sub> ;	Vadovai rūpinasi santykių tarp kolegų teisingumu	1	2	3	4	5
17.	OKM <sub>51</sub> ;	Per ceremonijas ir mokyklos šventes jaučiuosi saugiai	1	2	3	4	5
18.	OKM <sub>52</sub> ;	Per mokyklos šventes kolegoms yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti	1	2	3	4	5
19.	OKM <sub>52</sub> ;	Per šventes galiu pajusti, kad esu svarbus visai organizacijai	1	2	3	4	5
20.	OKM <sub>52</sub> ;	Per mokyklos šventes galiu pajusti įvertinimą, laimėjimo pojūtį	1	2	3	4	5
21.	OKM <sub>53</sub> ;	Per mokyklos šventes turiu savo kūrybos laisvę ir galiu prisidėti prie švenčių įgyvendinimo	1	2	3	4	5
22.	OKM <sub>53</sub> ;	Mokyklos šventės man būna įdomios	1	2	3	4	5
23.	OKM <sub>54</sub> ;	Dėl vykstančių švenčių nukenčia mano darbo sąlygos	1	2	3	4	5
24.	OKM <sub>42</sub> ;	Organizacijos lyderiai linkę patys prisiimti visus nuopelnus mokyklai	1	2	3	4	5
25.	OKM <sub>12</sub> ;	Su savimi dažnai turiu kokią nors šios mokyklos atributiką (pieštukai, tušinukai, lankstinukai, vizitinės kortelės su logo ir pan.)	1	2	3	4	5
26.	OKM <sub>12</sub> ;	Turiu padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika	1	2	3	4	5
27.	OKM <sub>14</sub> ;	Mokyklos atributika man nepatinka	1	2	3	4	5
28.	OKM <sub>21</sub> ;	Mokykloje vyrauja stereotipai, dėl kurių pasijuntu psichologiškai nesaugus	1	2	3	4	5
29.	OKM <sub>22</sub> ;	Dėl vyraujančio mikroklimato, nesijaučiu savimi, dėl to nukenčia bendravimas tarp kolegų	1	2	3	4	5
30.	OKM <sub>23</sub> ;	Mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos ir idėjos	1	2	3	4	5
31.	OKM <sub>41</sub> ;	Mokyklos lyderiai visada įvertina gerus rezultatus	1	2	3	4	5



## 2 Priedas. Kiekybinio tyrimo anoniminės apklausos rezultatų lentelė

<i>Anoniminės apklausos rezultatai</i>	
<b>Mane motyvuoja mūsų mokyklos tikslai ir atlyginimas už tikslų siekimą</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	7
Sutinku	18
Nei sutinku, nei nesutinku	4
Nesutinku	4
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokyklos politika yra orientuota į moralinį atlygį už darbą</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	5
Sutinku	17
Nei sutinku, nei nesutinku	7
Nesutinku	4
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokyklos politika yra orientuota į finansinį atlygį už darbą</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	4
Sutinku	19
Nei sutinku, nei nesutinku	9
Nesutinku	1
Visiškai nesutinku	0
<b>Siekdamas mokyklos tikslų, patiriu laimėjimo pojūtį</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	4
Sutinku	20
Nei sutinku, nei nesutinku	6
Nesutinku	2
Visiškai nesutinku	1
<b>Šioje mokykloje dirbu tikrai įdomų darbą</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	13
Sutinku	17
Nei sutinku, nei nesutinku	3
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Didžiudamasis prisistatau, kad dirbu šioje mokykloje</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	18

Sutinku	14
Nei sutinku, nei nesutinku	1
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokykla padeda man augti kaip asmenybei</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	16
Nei sutinku, nei nesutinku	6
Nesutinku	2
Visiškai nesutinku	0
<b>Dėka mokyklos vykdomos politikos gerėja mano darbo sąlygos</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	11
Nei sutinku, nei nesutinku	9
Nesutinku	3
Visiškai nesutinku	1
<b>Mokykloje visuomet sumokama už papildomus darbus</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	3
Sutinku	9
Nei sutinku, nei nesutinku	12
Nesutinku	8
Visiškai nesutinku	1
<b>Mokykloje dauguma kolegų galvoja, kad gauna teisingą atlygį</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	2
Sutinku	11
Nei sutinku, nei nesutinku	15
Nesutinku	5
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokykloje jaučiuosi saugus fiziškai ir psichologiškai</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	5
Sutinku	13
Nei sutinku, nei nesutinku	9
Nesutinku	6
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokyklos lyderiai leidžia man pajauti, kad esu svarbus</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>

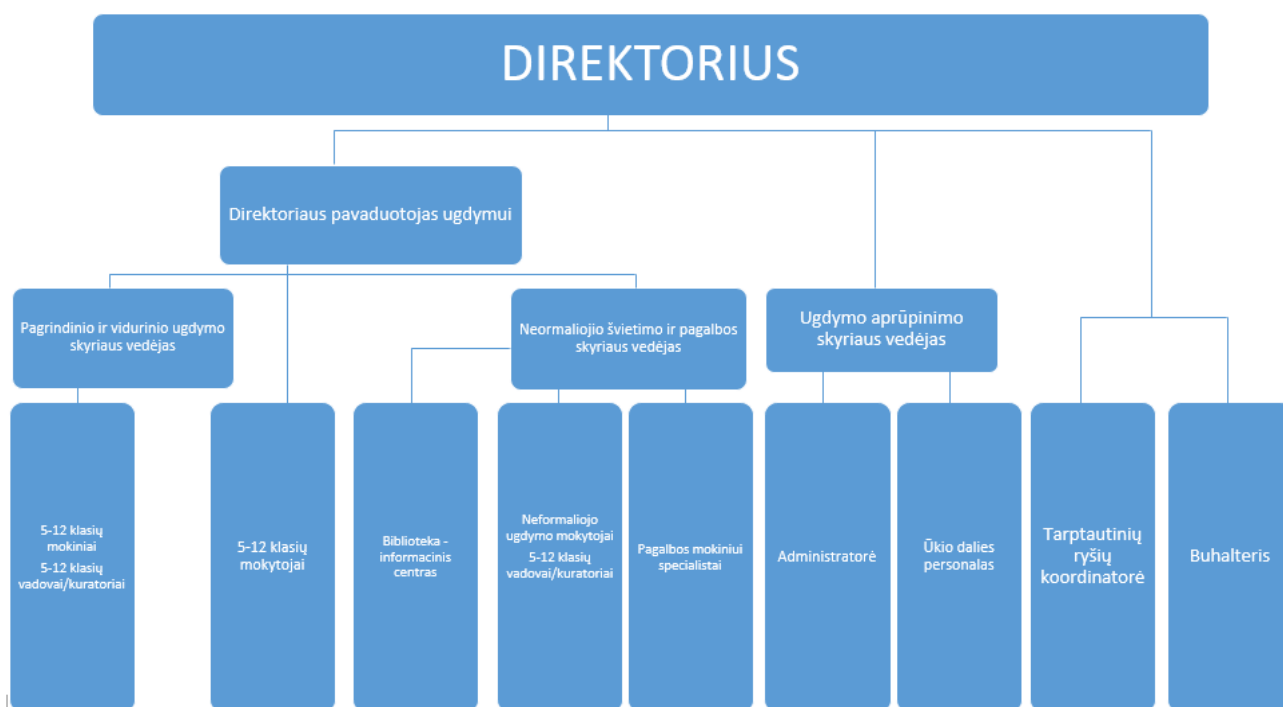
Visiškai sutinku	5
Sutinku	12
Nei sutinku, nei nesutinku	12
Nesutinku	4
Visiškai nesutinku	0
<b>Jaučiu, kad mokykloje galiu daryti įtaką įvairiems procesams</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	1
Sutinku	10
Nei sutinku, nei nesutinku	15
Nesutinku	6
Visiškai nesutinku	1
<b>Mokyklos vadovybė yra linkusi kurti bendruomeninius ryšius tarp kolegų</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	18
Nei sutinku, nei nesutinku	6
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokyklos vadovybė sudaro sąlygas man augti, kaip asmenybei</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	10
Sutinku	9
Nei sutinku, nei nesutinku	12
Nesutinku	2
Visiškai nesutinku	0
<b>Vadovai rūpinasi santykių tarp kolegų teisingumu</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	5
Sutinku	13
Nei sutinku, nei nesutinku	14
Nesutinku	1
Visiškai nesutinku	0
<b>Per ceremonijas ir mokyklos šventes jaučiuosi saugiai</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	18
Sutinku	13
Nei sutinku, nei nesutinku	1
Nesutinku	1
Visiškai nesutinku	0

<b>Per mokyklos šventes kolegoms yra sudaromos puikios sąlygos bendrauti</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	11
Sutinku	19
Nei sutinku, nei nesutinku	3
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Per šventes galiu pajauti, kad esu svarbus visai organizacijai</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	6
Sutinku	13
Nei sutinku, nei nesutinku	13
Nesutinku	1
Visiškai nesutinku	0
<b>Per mokyklos šventes galiu pajauti įvertinimą, laimėjimo pojūtį</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	4
Sutinku	14
Nei sutinku, nei nesutinku	14
Nesutinku	1
Visiškai nesutinku	0
<b>Per mokyklos šventes turiu savo kūrybos laisvę ir galiu prisidėti prie švenčių įgyvendinimo</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	8
Sutinku	11
Nei sutinku, nei nesutinku	8
Nesutinku	5
Visiškai nesutinku	1
<b>Mokyklos šventės man būna įdomios</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	13
Sutinku	18
Nei sutinku, nei nesutinku	2
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Dėl vykstančių švenčių nukenčia mano darbo sąlygos</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	1
Sutinku	4

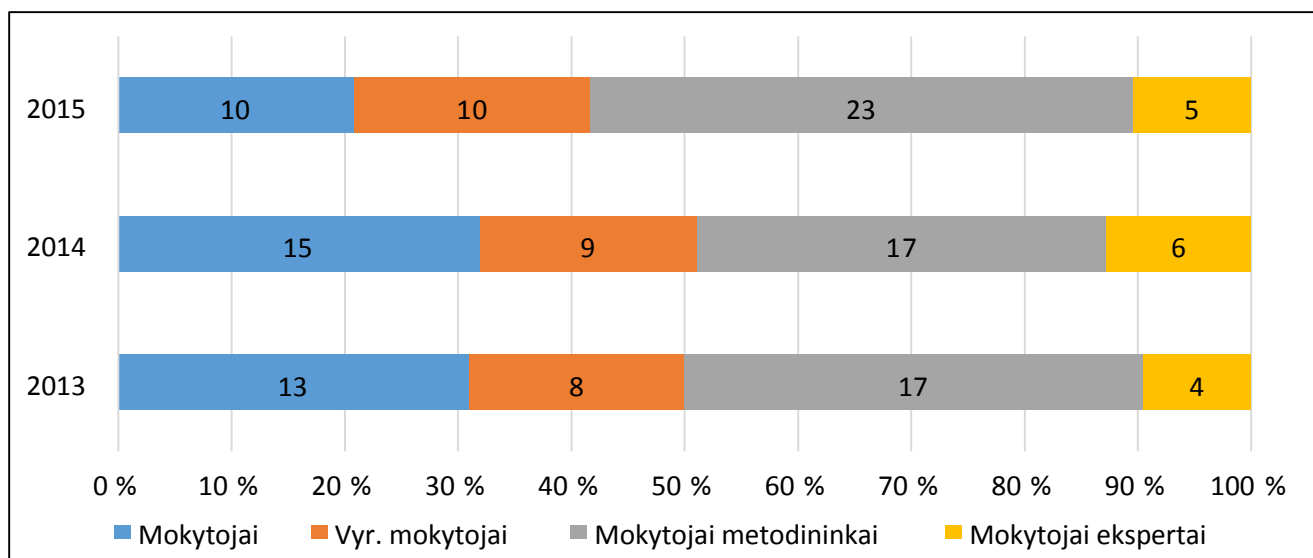
Nei sutinku, nei nesutinku	5
Nesutinku	22
Visiškai nesutinku	1
<b>Organizacijos lyderiai linkę patys prisiimti visus nuopelnus mokyklai</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	1
Sutinku	4
Nei sutinku, nei nesutinku	9
Nesutinku	17
Visiškai nesutinku	2
<b>Su savimi dažnai turiu kokią nors šios mokyklos atributiką (pieštukai, tušinukai, lankstinukai, vizitinės kortelės su logo ir pan.)</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	5
Sutinku	12
Nei sutinku, nei nesutinku	8
Nesutinku	8
Visiškai nesutinku	0
<b>Turiu padėkų, diplomų ar kitokių laimėjimo simbolių su mokyklos atributika</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	16
Nei sutinku, nei nesutinku	1
Nesutinku	4
Visiškai nesutinku	3
<b>Mokyklos atributika man nepatinka</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	2
Sutinku	1
Nei sutinku, nei nesutinku	5
Nesutinku	13
Visiškai nesutinku	12
<b>Mokykloje vyrauja stereotipai, dėl kurių pasijuntu psichologiškai nesaugus</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	4
Sutinku	5
Nei sutinku, nei nesutinku	8
Nesutinku	15
Visiškai nesutinku	1

<b>Dėl vyraujančio mikroklimato, nesijaučiu savimi, dėl to nukenčia bendravimas tarp kolegų</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	2
Sutinku	1
Nei sutinku, nei nesutinku	7
Nesutinku	19
Visiškai nesutinku	4
<b>Mokykloje yra skatinamos naujos iniciatyvos ir idėjos</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	16
Nei sutinku, nei nesutinku	8
Nesutinku	0
Visiškai nesutinku	0
<b>Mokyklos lyderiai visada įvertina gerus rezultatus</b>	
<b>Atsakymo variantai</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>
Visiškai sutinku	9
Sutinku	17
Nei sutinku, nei nesutinku	4
Nesutinku	3
Visiškai nesutinku	0

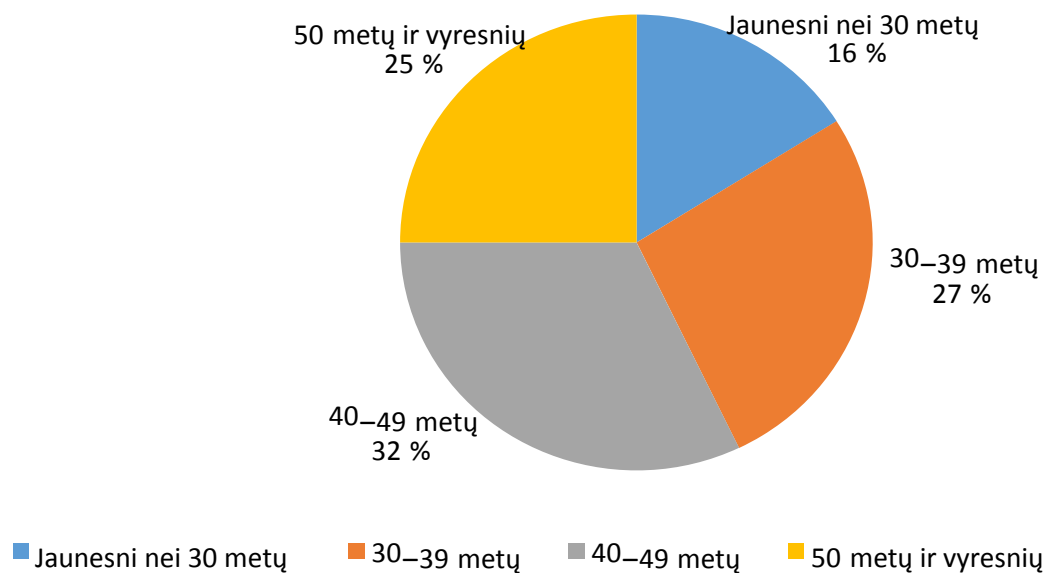
### 3 Priedas. Gimnazijos valdymo struktūra



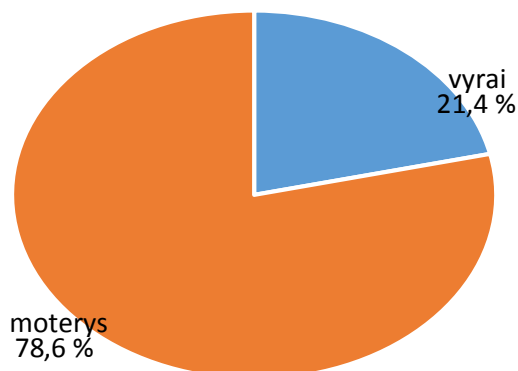
**4 Priedas. Mokytojų skirstinio pagal kvalifikacines kategorijas palyginimas, vnt.**



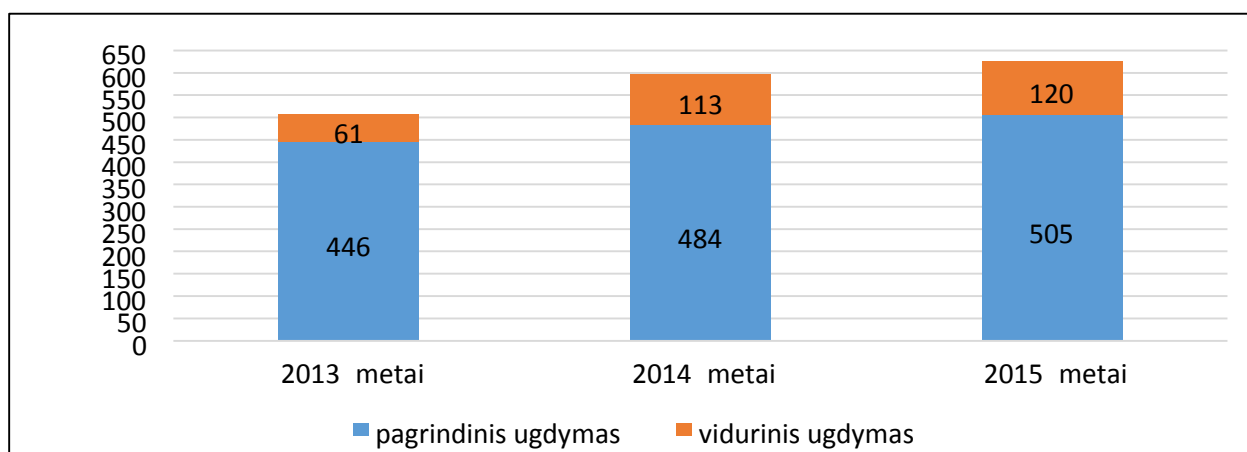
**5 Priedas. Gimnazijos pedagoginių darbuotojų skirstinys pagal amžių, proc**



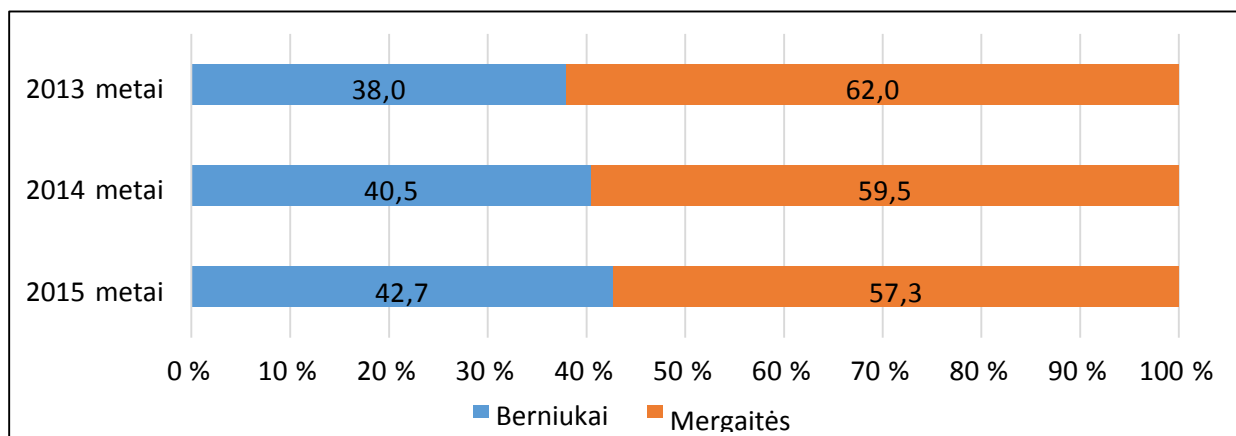
**6 Priedas. Gimnazijos pedagoginių darbuotojų skirstinys pagal lytį, proc.**



**7 Priedas. Gimnazijoje besimokančių mokinių skaičius**

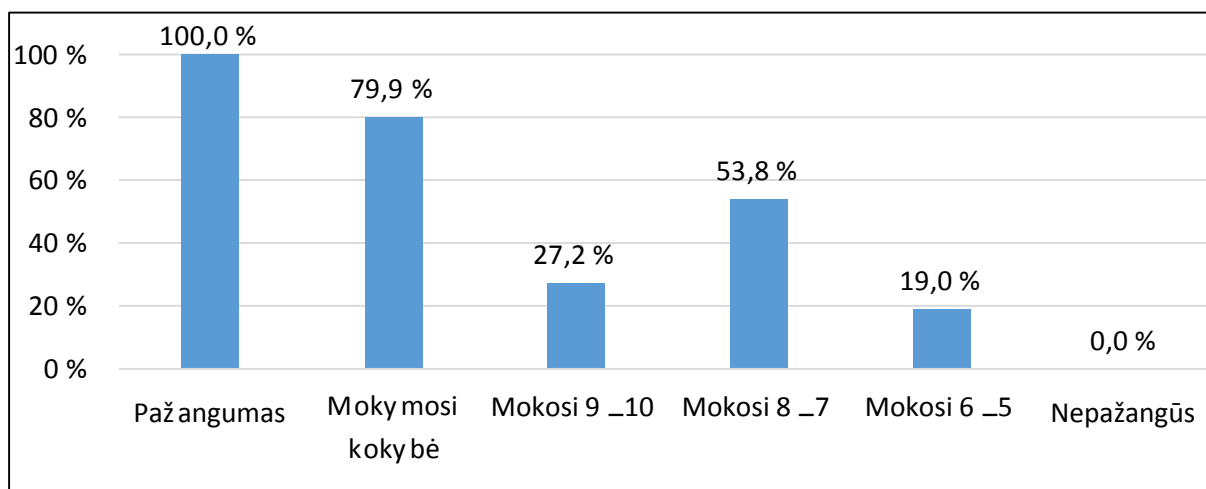


**8 Priedas. Mokinių skirstinys pagal lytį, proc.**





### 9 Priedas. Mokinių pažangumas 2014–2015 m. m., proc.



### 10 Priedas. Mokslo pirmūnai 2014–2015 m. m., vnt.

