

ORGANIZACINĖS KULTŪROS STIPRINIMAS IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TOBULINIMAS

Violeta Grublienė¹, Audronė Urbonaitė²

¹ Assoc. prof. Klaipėda University. Minijos str. 153, 93185, Klaipėda.
Tel. +370 612 54663. E-mail violeta.grubliene@gmail.com

² Master. Klaipėda University. E-mail urbonaite89@gmail.com

Įteikta 2014 05 16; priimta 2014 06 06

Tinkamai kuriama organizacinė kultūra yra viena iš priemonių nematerialiai darbuotojų motyvacijai pasiekti. Organizacinei kultūrai didelę reikšmę turi tikslingas motyvavimo priemonių taikymas. Kai žmogus jaučia pakankamą atpildą už darbą organizacijoje, jis yra linkęs eiti į kompromisus, keisti savo įsitikinimus, nuostatas ir derinti jas su organizacijos nuostatomis. Todėl tyrimo tikslas – identifikuoti organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajas, numatyti priemones organizacinei kultūrai stiprinti ir motyvacijai tobulinti. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslus, išanalizuoti ir apibendrinti moksliniai šaltiniai, apklausti dviejų gamybos įmonių darbuotojai. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyti pagrindiniai organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajas lemiantys veiksniai, numatyti veiksmai organizacinei kultūrai stiprinti ir motyvavimui tobulinti.

Reikšminiai žodžiai: kongruencija, motyvacija, organizacinė kultūra, vertybės.

JEL kodai: M00, M1, M5.

1. Įvadas

Pastaraisiais metais mokslininkai L. Šimanskienė, J. Paužuolienė (2010), A. Duden (2011) ir kt., ieškodami būdų pagerinti veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją, analizuoja organizacinės kultūros svarbą. Įmonėse vyraujanti stipri organizacinė kultūra, gebėjimas tinkamai vadovauti darbo procesams teigiamai veikia darbuotojus ir didina organizacijos našumą. Daugelis autorių (Sun, 2008; A. Duden, 2011; L. Šimanskienė, 2008a; F. Shahzad, 2012; V. Vaitkūnaitė, 2006 ir kt.) akcentuoja, kad organizacinė kultūra skatina darbuotojus nuolat tobulėti, teikia jiems vidinę motyvaciją, formuoja jų įsitikinimus, elgseną, vertybes ir papročius. Ji yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę ir kryptį. Organizacinė kultūra tiesiogiai veikia daugelį organizacijos interesų: organizacijos reputaciją visuomenės atžvilgiu, darbo našumą, kokybę, darbuotojų geranoriškumą ir jų motyvaciją.

Tyrimo problema. Lietuvos organizacijose vyrauja siauras organizacinės kultūros suvokimas, todėl labai mažai organizacijų pasižymi atsakingu organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės puoselėjimu. Daugumos vadovų nuomone, organizacinė kultūra reikalinga tik kuriant savitą bendravimo kultūrą, tarpusavio santykius darant malonesnius. Vadovai retai organizacinę kultūrą sieja su darbuotojų motyvacija.

Tyrimo tikslas. Nustačius organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajas, numatyti veiksmus organizacinei kultūrai stiprinti bei darbuotojų motyvavimui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti organizacinės kultūros ir motyvacijos tarpusavio ryšį bei sukurti sąsajų schemą;
- identifikuoti respondentų požiūrį į organizacinę kultūrą ir įvertinti organizacinės kultūros daromą įtaką darbuotojų motyvavimui;
- numatyti veiksmus organizacinei kultūrai stiprinti ir darbuotojų motyvavimui tobulinti.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Praktiniams rezultatams patvirtinti naudota anketinė apklausa. Tyrimas vykdytas 2014 metų vasario mėnesį dviejose gamybos įmonėse: UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ . Anketos darbuotojams buvo paliekamos darbo vietoje, o po kelių dienų surenkamos, nes respondentai dėl darbo užimtumo iš karto neturėjo galimybės atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Apklausa metu UAB „Mestilla“ išdalintos 55 anketos, sugrįžo 54. Tai sudaro 98 proc., o UAB „Vital“ išdalintos 42 anketos, sugrįžo 39. Tai sudaro 93proc. Iš viso apklausoje dalyvavo 93 respondentai. Tyrimo duomenys apdoroti SPSS programa, koreliaciniams ryšiams nustatyti buvo naudojamas *Pirsono chi kvadrato kriterijus*.

2. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos

Norint stiprinti organizacinę kultūrą ir tobulinti motyvavimą organizacijoje, reikia nustatyti pagrindinius veiksnius, siejančius organizacinę kultūrą ir motyvaciją. Autoriai, tyrinėjantys šiuos aspektus, pažymi, kad organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija yra susijusios per vertybes, kurios egzistuoja be išimties kiekviename organizacijoje (Šimanskienė, 2002, 2008).

V. Vaitkūnaitė (2006) pabrėžia teigiamos darbo atmosferos svarbą, F. Shahzad, R. A. Luqman ir kt. (2012) – vertybių formuojamą individualumą, E. A. Amos, B. L. Weathington (2008) – organizacijos ir darbuotojų vertybių kongruenciją, A. Duden (2011) – tikslų siekimą, S. Sun (2008) – darbuotojų elgsenos kitimą, Z. M. Štok ir kt. (2010) – vertybes ir elementus, A. Patapas ir G. Labenskytė (2011) – artefaktus.

Reikia pabrėžti, kad vertybės inspiruoja darbuotojus dirbti atsakingai ir sąžiningai, o motyvacija yra svarbus veiksnys, kuriuo siekiama patenkinti darbuotojus. Šios dvi sąvokos yra tam tikra vertybių visuma, nes vertybės lemia darbuotojų ir organizacijos santykių funkcionavimą bei stiprią organizacijos lyderystę rinkoje.

Organizacinės kultūros formavimo pradžia yra išorinių elementų integravimas organizacijose. Pagrindiniai išoriniai elementai – tai ceremonijos, ritualai, komunikacija, kalba, simboliai, herojai, istorijos (Vveinhardt, 2008). Ten pat pažymėta, kad šie elementai, egzistuodami ilgą laiką, turi didelę įtaką organizacijos veiklai, komunika-

cijos kokybei ir tęstinumui. Išorinius elementus kuria organizacijos vadovai ir darbuotojai, dalydamiesi savo patirtimi bei išgyvenimais vieni su kitais.

Išoriniai elementai tiesiogiai per vertybes formuoja identiškumo organizacijai jausmą, skatina visų narių bendravimą, formuoja jų įsitikinimus, keičia vertybes, požiūrį ir motyvuoja darbui. Kitaip tariant, neįmanoma formuoti organizacinę kultūrą neintegravus išorinių elementų, kurie kuria stiprią organizacinę kultūrą ir įkvepia darbuotojus efektyviai bei produktyviai dirbti (Vveinhardt, 2008).

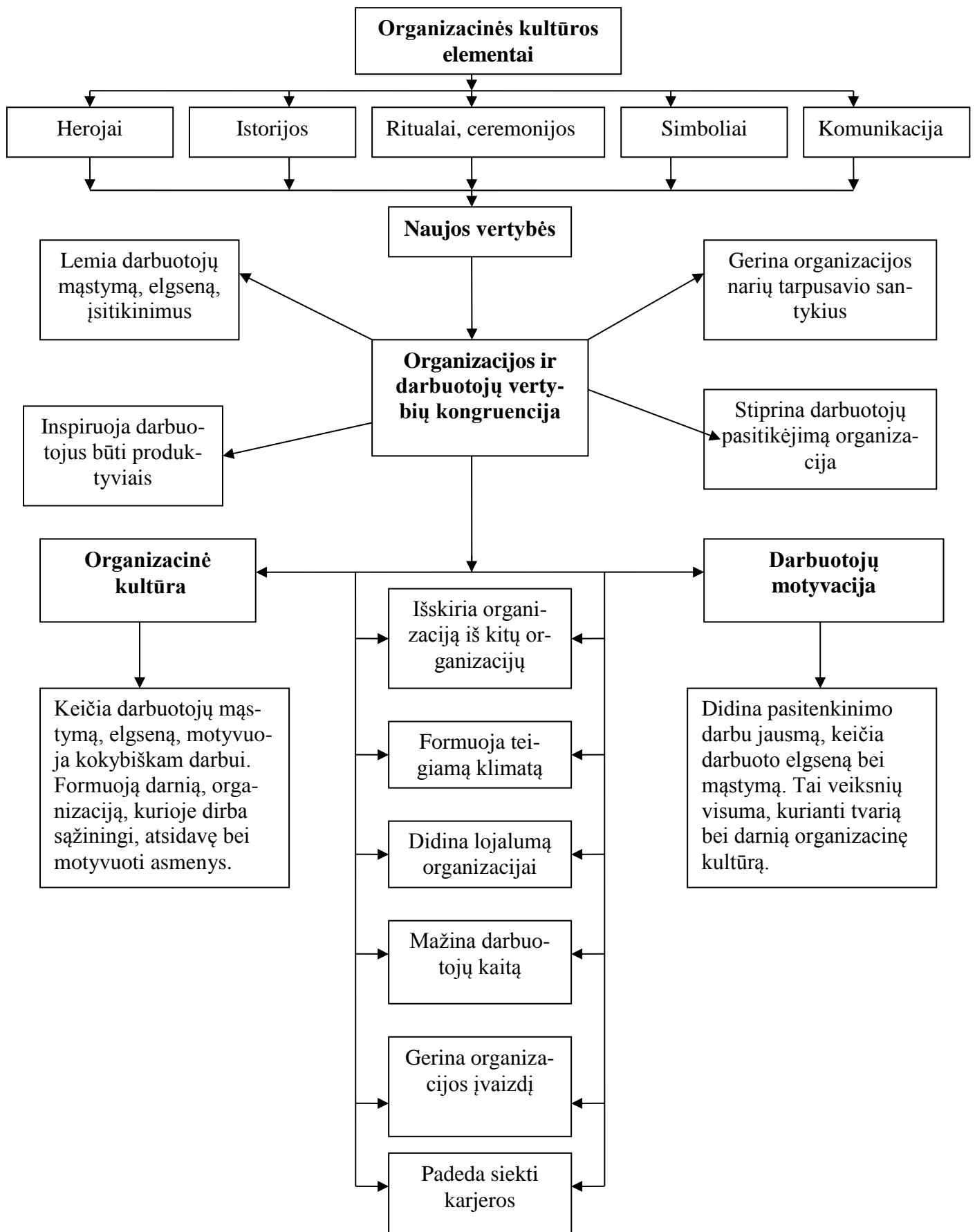
Pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajas, yra organizacijos ir visų darbuotojų bendros vertybės. Tokios vertybės kaip drausmingumas, išmintingumas, santarvė ir pan. keičia organizacijos narių požiūrį ir formuoja vienokį ar kitokį jų elgesį (Vveinhardt, 2008). Kai darbuotojai yra patenkinti savo organizacija, jie dėl jos stengiasi ir atlieka savo darbą kaip tik galėdami geriau (Gorenak, 2012). Pagrindinė tokio elgesio priežastis – noras, kad organizacija nuolat klestėtų. Kai organizacijoje egzistuoja darbuotojų bei organizacijos vertybių kongruencija, formuojasi stipri organizacinė kultūra ir didėja motyvuotų darbuotojų skaičius (Vveinhardt, 2012a; Paužuolienė, 2009).

Apžvelgus ir apibendrinus visą nagrinėtą mokslinę literatūrą, sudaryta organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajų schema. Schemoje (1 pav.) matyti, kad organizacinės kultūros ir motyvacijos pagrindas yra organizacijos bei darbuotojų vertybių kongruencija. Darbuotojai turi priimti organizacinės kultūros išorinius elementus: mitus, herojus, ceremonijas, ritualus ir t. t. Vienijami organizacijos elementų, darbuotojai tampa artimesni, jaučiasi neatsiejama organizacijos dalimi, labiau stengiasi dėl savo darbo. Taip po truputį formuojasi jų įsitikinimai, požiūris, kurie vėliau tampa vertybėmis. Suformuotos naujos vertybės keičia darbuotojų elgseną, įsitikinimus, mąstymą, formuoja stiprią organizacinę kultūrą.

Organizacijos, kurios veikla paremta išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema, daro stiprų poveikį savo darbuotojams, o galiausiai – ir veiklos rezultatams. Tiek organizacinė kultūra, tiek darbuotojų motyvacijos sistema gerina organizacijos įvaizdį, didina jos našumą, išskiria organizaciją iš kitų, mažina darbuotojų kaitą, veda ją sėkmės link. Tokia organizacija, kurioje egzistuoja stipri organizacinė kultūra, darnus ir motyvuotas kolektyvas, gali sėkmingai konkuruoti nuolat pulsuojančioje rinkoje, tikėtis geriausių veiklos rezultatų ir didžiausio pelno.

3. Organizacinės kultūros sąsajos su darbuotojų motyvacija

Nagrinėjant organizacinės kultūros sąsajas su darbuotojų motyvacija, pirmiausia labai svarbu žinoti, koks vyrauja darbuotojų, o ypač vadovų, požiūris į organizacinę kultūrą. S. A. H. Naqvi ir kt. (2011), M. A. Chaudhry (2011) teigimu, ateityje pirmąsios tos organizacijos, kurių vadovai suvoks organizacinės kultūros paskirtį ir egzistavimo esmę, nes tai yra pagrindinis veiksnys, kuris turi labai stiprų vaidmenį varžantis su konkurentais.



1 pav. Organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos sąsajos

Siekiant ištirti darbuotojų suvokimą, respondentai turėjo pažymėti teiginius, kurie, jų nuomone, labiausiai atskleidžia organizacinės kultūros esmę.

1 lentelė. Respondentų nuomonių apie organizacinę kultūrą nusakančius bruožus pasiskirstymas, proc.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies nesutinku	Abejoju	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
	UAB „Mestilla“				
Tai sąmoningai vadovybės sukurta, o ne savaime susidariusi kultūra.	63	28	4	4	2
Tai valdymo metodas, vadovams padedantis sėkmingai konkuruoti rinkoje.	61	30	9	0	0
Tai darbuotojams būdinga elgsena, darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka susiformavusi mąstysena.	44	56	0	0	0
<i>Organizacinė kultūra yra ta pati sąvoka, kaip ir organizacijos kultūra.</i>	19	4	13	13	52
UAB „Vital“					
Tai sąmoningai vadovybės sukurta, o ne savaime susidariusi kultūra.	56	21	21	3	0
Tai valdymo metodas, vadovams padedantis sėkmingai konkuruoti rinkoje.	18	31	51	0	0
Tai darbuotojams būdinga elgsena, darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka susiformavusi mąstysena.	41	10	31	8	10
<i>Organizacinė kultūra yra ta pati sąvoka, kaip ir organizacijos kultūra.</i>	3	10	10	15	62

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, kad: UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ darbuotojai suvokia organizacinės kultūros esmę. Pastebėta, kad UAB „Mestilla“ personalas labiau supranta, kad organizacinė kultūra vadovams padeda kontroliuoti darbuotojus, keisti jų elgseną, nematerialiai motyvuoti. Tuo tarpu UAB „Vital“ darbuotojai, atsakinėdami į pateiktus teiginius, pasiskirstė į dvi grupes: asmenys, kurie puikiai žino ir suvokia organizacinės kultūros egzistavimo esmę, ir asmenys, kurie abejoja arba nesuvokia organizacinės kultūros vyravimo organizacijoje prasmės. Siekiant ištirti, ar respondentų atsakymai yra susiję su jų išsilavinimu, tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS programa pagal *Pirsono chi kvadrato kriterijų*.

2 lentelė. Sąsajos tarp respondentų išsilavinimo ir organizacinės kultūros suvokimo

Teiginiai	UAB „Mestilla“	UAB „Vital“
Tai sąmoningai vadovybės sukurta, o ne savaime susidariusi kultūra.	0,048	0,000
Tai valdymo metodas, vadovams padedantis sėkmingai konkuruoti rinkoje.	0,000	0,045
Tai darbuotojams būdinga elgsena, darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka susiformavusi mąstysena.	0,030	0,029
<i>Organizacinė kultūra yra ta pati sąvoka, kaip ir organizacijos kultūra.</i>	0,000	0,015

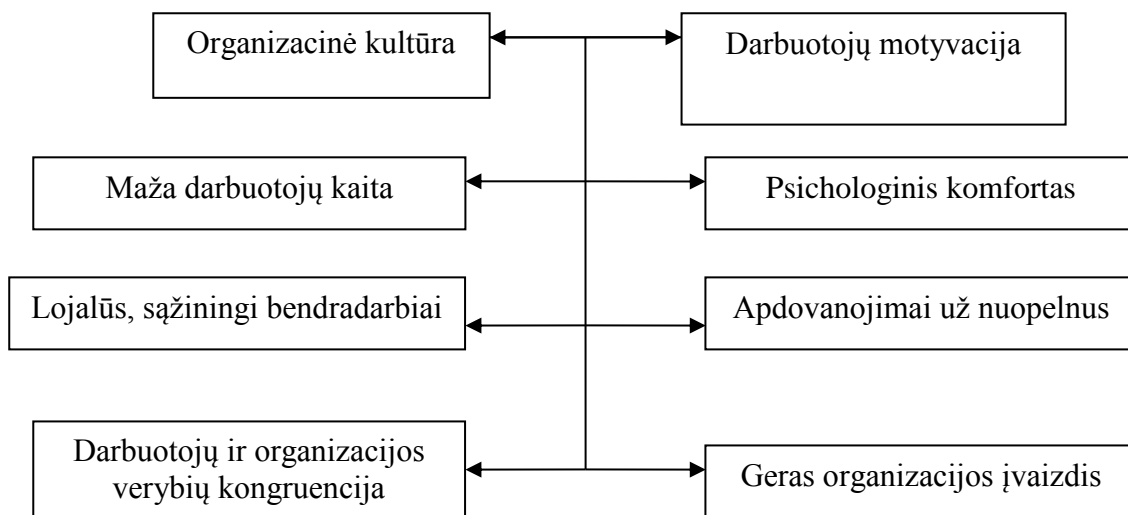
Lyginant respondentų atsakymus pagal jų išsilavinimą, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. *Pirsono chi kvadrato kriterijus* visais atvejais buvo mažesnis už 0,05. Galima daryti prielaidą, kad respondentų samprata apie organizacinę kultūrą priklauso nuo jų išsilavinimo.

Žinant faktą, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo vadovų gebėjimo sukurti organizacinę kultūrą L. Šimanskienė (2002) ir nuspręsti, kokios vertybės turi būti įtrauktos į verslo procesą Z. Štok ir kt. (2010), naudojant SPSS programą nustatytos sąsajos tarp respondentų atsakymų ir jų užimamų pareigų.

3 lentelė. Sąsajos (proc.) tarp respondentų nuomonės apie organizacinės kultūros daromą įtaką motyvacijai ir jų užimamų pareigų

Teiginiai	UAB „Mestilla“	UAB „Vital“
Organizacijos vertybės ir tikslai sutampa su mano vertybėmis ir tikslais.	0,014	0,026
Organizacijoje vyrauja apdovanojimai už nuopelnus.	0,086	0,073
Vyrauja pagrindinis organizacijos tikslas – pelnas.	0,000	0,000
Egzistuoja geras organizacijos įvaizdis.	0,043	0,068
Darbe jaučiamas psichologinis komfortas.	0,065	0,071
Organizacijoje vyrauja didelė darbuotojų kaita.	0,102	0,070
Duoto žodžio laikymasis – būdingas kolektyvo bruožas.	0,052	0,077
Organizacijoje egzistuoja lojalūs bendradarbiai.	0,071	0,074

UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ vadovų bei specialistų nuomone, labai svarbu, kad organizacijos deklaruojamas vertybes ir tikslus priimtų bei puoselėtų visi organizacijos nariai, todėl ieškant sąsajų tarp respondentų atsakymo į teiginį: „Organizacijos vertybės ir tikslai sutampa su mano vertybėmis ir tikslais“ bei užimamų pareigų nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. Vertinant, ar organizacijos pagrindinis tikslas gali būti pelnas, aukštesnes pareigas užimantys respondentai visiškai nesutiko su šiuo teiginiu. UAB „Vital“ visi darbuotojai mano, kad įvaizdis yra puiki nemateriali motyvavimo priemonė. Tuo tarpu UAB „Mestilla“ įvaizdžio svarbą išskyrė tik vadovai ir specialistai. Apdovanojimai už nuopelnus abiejų įmonių darbuotojams yra vienodai svarbūs. Vertinant psichologinio komforto, darbuotojų kaitos, lojalių ir sąžiningų darbuotojų motyvacijos svarbą, abiejose organizacijose nustatytas *Pirsono chi kvadratas* buvo didesnis už 0,05. Vadinasi, šiuo atveju neatsižvelgiant į tai, kokias pareigas užėmė respondentai, visą personalą našiam darbui inspiruotų sąžiningas, lojalus bendradarbių kolektyvas, teigiama atmosfera ir kuo mažesnė darbuotojų kaita. Išvardyti veiksniai rodo stiprią organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai.



2 pav. Veiksniai, rodantys sąsajas tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos

Teoriškai ir praktiškai identifikavus organizacinės kultūros sąsajas su darbuotojų motyvacija, numatyti veiksmai, kurie sudarys galimybę UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ stiprinti organizacinę kultūrą bei tobulinti darbuotojų motyvavimą:

- diagnozuoti UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ organizacijų bei darbuotojų vertybes ir jas sujungti į bendrą visumą. Procesą vykdyti įtraukiant visus darbuotojus, siekiant kuo geriau iširti individualias vertybės ir nuostatas;
- organizuoti susirinkimus, kuriuose darbuotojai būtų supažindinami su organizacijos vertybėmis, tikslais, ateities planais;
- įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, sudarant jiems galimybių teikti siūlymus dėl darbo sąlygų gerinimo, motyvacijos sistemos tobulinimo;
- sudaryti galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo proceso;
- diegti daugiau organizacinės kultūros elementų organizacijose;
- bendrauti su personalu, siekiant išsiaiškinti jų poreikius, nuomonę, požiūrį, įsitikinimus;
- vykdyti geriausių darbuotojų apdovanojimų ceremoniją.

Šie veiksmai sudarys galimybes įmonėms stiprinti organizacinę kultūrą, tobulinti darbuotojų motyvavimą ir padės pasiekti šiuos rezultatus:

- darbuotojai bus lojalesni ir motyvuotesni siekti bendrų organizacijos tikslų;
- didės saviraiškos siekiančių darbuotojų skaičius;
- bendravimas bus paprastesnis, santykiai tarp darbuotojų artimesni;
- keisis darbuotojų požiūris, įsitikinimai, vertybės, elgsena;
- darbuotojai bus aktyvesni, motyvuotesni;
- bus pažadinta ir išlaisvinta darbuotojų teigiama energija;
- įmonės įgis išskirtinumo, mažės darbuotojų kaita, didės darbuotojų pasitikėjimas organizacija.

4. Išvados

1. Organizacinė kultūra ir darbuotojų motyvacija yra susijusios per vertybes. Pastarųjų kongruencija tarp organizacijos ir darbuotojų yra varomoji jėga, įkvepianti darbuotojus našiai dirbti. Kai sutaps vertybės, darbuotojai taps lojalūs organizacijai, patenkinti savo darbu, motyvuoti ir siekiantys aukščiausių veiklos rezultatų. Tokioje įmonėje mažėja darbuotojų kaita, jie tampa motyvuotesni.

2. UAB „Mestilla“ dirba daugiau asmenų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, negu UAB „Vital“; todėl UAB „Mestilla“ vyrauja stipresnis organizacinės kultūros suvokimas. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų išsilavinimo ir jų požiūrio į organizacinę kultūrą bei pagrindinius jos bruožus. Nustatyta, kad darbuotojus motyvuoja psichologinis komfortas, maža darbuotojų kaita, lojalūs bendradarbiai ir apdovanojimai už nuopelnus. Tai rodo stiprią organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai.

3. Siekiant stiprinti UAB „Mestilla“ ir UAB „Vital“ organizacinę kultūrą ir didinti darbuotojų motyvaciją, rekomenduojama: organizuoti susirinkimus, kuriuose darbuotojai būtų supažindinami su organizacijos vertybėmis, tikslais; dažniau bendrauti su personalu, siekiant išsiaiškinti jų poreikius, juos pamaloninti apdovanojant darbuotojus už pasiektus rezultatus; įtraukti personalą į organizacijos veiklą ir diegti daugiau organizacinės kultūros elementų.

Literatūra

1. Amos, E. A.; Weathington, B. L. (2008). An Analysis of the Relation between Employee – Organization Value Congruence and Employee Attitudes // *The Journal of Psychology*. No. 6: 615–631.
2. Chaudhry, M. A.; Shah, N. (2011). Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment // *Journal of Business Strategies*. No. 1: 39–50.
3. Duden, A. (2011). Trust and Leadership – learning Culture in Organization // *International Journal of Management Cases*. No. 4: 218–223.
4. Patapas, A.; Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 4: 589–603.
5. Naqvi, S. A. H.; Hashmi, M. A.; Raza, S. A.; Zeeshan, A. Shaikh, F. M. (2011). Impact of Supportive Leadership and Organizational learning Culture as a Moderator of the Relationship of Psychological Empowerment and Organizational commitment // *Australian Journal of Business and Management Research*. No. 8: 65–71.
6. Paužuolienė, J., Trakšėlytė, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. – http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf [2013 03 01].
7. Shahzad, F.; Luqman, R. A.; Khan, A. R.; Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. No. 9: 975–986.
8. Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes // *International Journal of Business and Management*. No. 12: 137–141.

9. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 128 p.
10. Šimanskienė, L. (2008a). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Metodinė mokomoji knyga. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 86 p.
11. Šimanskienė, L.; Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. No. 20: 87–98.
12. Štok, Z. M.; Markič, M.; Bertoneclj, A.; Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. – http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrca.hr%2Ffile%2F93458&ei=bf18U6aOKrCw7AaPhYH4Ag&usg=AFQjCNFQgoKt5_pfx5JOaxW645KCYQaTfw&sig2=yXrbtTFmumAVX2t4r2-tCQ [2014 03 20].
13. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei // Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1: 45–53.
14. Vveinhardt, J.; Gulbovaitė, E. (2012 a). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos // Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1: 167–173.
15. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui // Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1: 176–186.

ORGANIZATIONAL CULTURE STRENGTHENING AND EMPLOYEE MOTIVATION IMPROVEMENT

Violeta Grublienė, Audronė Urbonaitė
Klaipėda University

Received 16 05 2014; accepted 06 06 2014

Increasing competition as well as drastic and rapid changes within the market encourage the organizations to shift their focus to efficient operation at minimal expense. Organizations willing to become successful need to inspire their employees to work responsibility, demonstrate initiative and actively participate. The objective of this research is to identify the correlating factors of organizational culture and employee's motivation and anticipate the actions aimed at organizational culture strengthening and employee motivation improvement. To achieve this objective sources of scientific literature have been analysed and summarised and employees of two industrial companies have been surveyed. Goals of the research: to determine correlation between organizational culture and motivation and to create a correlation scheme; to identify employees' attitudes towards organizational culture and to evaluate the impact of organizational culture on employees' motivation; to anticipate the actions aimed at organizational culture strengthening and employee motivation improvement. On the grounds of the research results main factors determining correlation between organizational culture and motivation were identified and importance of congruence of employees' and organization's values has been substantiated.

Key words: congruence, motivation, organizational culture, values.

JEL codes: M1, M5.