

KULTŪROS POVEIKIO POREIKIŲ HIERARCHIJAI TYRIMAS TRIJOSE BALTIJOS REGIONO ŠALYSE

Audra I. Mockaitis

Socialinių mokslų daktarė
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Marketingo katedra
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius
Tel. (8 5) 236 61 46
El. paštas: audra.i-mockaitis@ef.vu.lt

Laura Šalčiuvienė

Socialinių mokslų
vadybos ir administravimo krypties doktorantė
Kauno technologijos universiteto
Ekonomikos ir vadybos fakulteto
Marketingo katedra
Laisvės al. 55, LT-3000 Kaunas
Tel. (8 37) 30 05 86
El. paštas: laura.salciuviene@ktu.lt

Sėkminga įmonių veikla dažnai grindžiama efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu, kai daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų motyvacijai. Motyvacijos teorijos nėra universalios – efektyviai darbuotojų motyvacijai reikia nuodugnaus tos šalies, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, vertybių tyrimo. Todėl šiame straipsnyje analizuojami trijų Baltijos regiono šalių – Lietuvos, Estijos ir Lenkijos – kultūriniai ypatumai ir jų įtaka darbuotojų požiūriams ir motyvacijai minėtose šalyse.

Siekiant atskleisti minėtų šalių poziciją pasauliniu kontekstu, atliktas empirinis dviejų dalių tyrimas ir pateikti jo rezultatai. Pirmoje tyrimo dalyje atliktas nacionalinių kultūrinių dimensijų pagal G. Hofstede (1980) metodologiją tyrimas. Jame pirmą kartą matuojama Lietuvos santykinė pozicija 70 šalių atžvilgiu. Antroje tyrimo dalyje atlikta Lietuvos, Lenkijos ir Estijos darbuotojų apklausa, kurios rezultatai susisteminti pagal A. Maslow (1954) motyvacijos dimensijas. Tikimasi, kad tyrimo rezultatai patvirtins, jog skirtingiems motyvacijos aspektams darbuotojai teikia skirtingus prioritetus, o identifikuoti Maslow teorijos ir motyvacijos trijose šalyse skirtumai būtų grindžiami kultūros vertybių įtaka rezultatams.

Įvadas

Aktualumas. Motyvacija yra viena iš pagrindinių individo elgsenos organizacijoje tyrimų sričių. Vadovai ir valdymo teoretikai ilgai tikėjo, kad organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio jos narių pasiaukojimo. Daugelyje mokslinėje literatūroje pateikiamų motyvacijos apibrėžimų teigiama, kad motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį, be to, motyvavimas laikomas valdymo ir proceso dalimi, reiškiančia poveikį žmonių elgsenai (Reeve, 2001; Shamir, 1991). Valdant

žmogiškuosius išteklius daugiausia dėmesio skiriama individo elgsenai. Šios elgsenos tyrimas turi aiškiai psichologinę orientaciją ir apima individo motyvacijos, pasitenkinimo darbu, poreikių patenkinimo ir kitus tyrimus, kurių rezultatai leidžia sudaryti efektyvaus vadovavimo, darbuotojų pažinimo ir motyvavimo bei veiksmingos vadovavimo priemonių sistemos tobulinimo prielaidas. Mokslinėje literatūroje vis dažniau aptinkama nuomonė, kad nėra pakankamai motyvacijos universalumą pagrindžiančių įrodymų. Daugelis autorių sutinka, kad efektyviai darbuotojų motyvacijai reikia nuodugnaus tos

šalies, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, vertybių tyrimo.

Tyrimo problema. Mokslinėje literatūroje argumentuojama, kad Maslow teorija nėra visuotinė ir kad vakarietiški vadybos metodai, kurių dauguma buvo sukurti JAV, nėra visiškai tinkami posovietinėms visuomenėms.

Tyrimo objektas. Darbuotojų trijose Baltijos regiono šalyse požiūrio į motyvaciją vertinimas.

Tyrimo tikslas. Nustatyti Lietuvos, Estijos ir Lenkijos darbuotojų poreikių hierarchiją ir ją palyginti su Maslow išskirtomis hierarchijomis, patvirtinti, kad šių šalių motyvacijos skirtumai yra lemiami kultūros.

Tyrimo metodas. Duomenys empiriniam tyrimui rinkti naudojant struktūruotą duomenų rinkimo metodą – Lietuvos, Lenkijos ir Estijos įmonių darbuotojų anketinę apklausą.

Straipsnyje siekiama įrodyti, kad darbuotojai atskirose šalyse teikia nevienodą prioritetą atitinkamiems motyvacijos aspektams, o visuomenės pagrindinių vertybių sistema turi įtakos jos narių reakcijai į įvairias darbo situacijas.

Tikimasi, kad tyrimo rezultatai patvirtins, jog egzistuoja akivaizdūs Maslow (1954) teorijos ir motyvacijos trijose šalyse skirtumai, grindžiami kultūros vertybių įtaka rezultatams.

1. Motyvacijos teorijų taikymas skirtingose šalyse

Nors Maslow (1954) poreikių hierarchija yra viena iš labiausiai pripažintų motyvacijos teorijų, iki šiol ji nėra pakankamai empiriškai pagrįsta. Maslow (1954) teigė, kad poreikius galima klasifikuoti į tam tikras universalias kategorijas ir tik patenkinus vieną poreikių lygį pereinama prie kito hierarchijos lygio. Kai kuriems autoriams yra pavykę išskirti darbų, kurie skatina savirealizacijos poreikio patenkinimą, tipus, tačiau nėra mokslinių įrodymų, pagrindžiančių pa-

čių poreikių hierarchiją (Steers et al, 1996). Maslow (1943) teigė, kad jo teorijoje parodomas žmonių norų ir poreikių vientisumas visose kultūrose. Pagal minėtą teoriją visi individai siekia asmeninių laimėjimų ir pripažinimo, o šie poreikiai svarbesni už visus kitus. Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad tokia prielaida gali būti daroma tik toje šalyje, kurioje teorija buvo sukurta, t. y. JAV (Hofstede, 2001). Todėl tikėtina, kad skirtingų kultūrų individai nebūtinai gali teikti pirmenybę savirealizacijos poreikiams.

Susidomėjimas lyginamaisiais / tarpkultūriniais motyvacijos tyrimais prasidėjo praėjusio šimtmečio aštuntąjį dešimtmetį. Nuo to laiko daugelis mokslininkų tyrė panašių poreikių svarbą skirtingoms kultūroms. Nustatyta, kad skirtingose šalyse pirmenybė teikiama nevienodiems poreikiams. M. Haire et al (1966) tyrė vadybinės nuostatos keturiolikoje šalių, iš kurių tik JAV vadybininkai surūšiuo poreikius pagal Maslow (1954) hierarchiją. Minėto tyrimo, laikomo pirmuoju lyginamuoju vadybos tyrimu (Ronen, 1986), identifikuotus šalių skirtumus autoriai priskyrė nacionalinei kultūrai, tačiau jų darbuose pasigendama kultūros apibūdinimo ir kultūros poveikio motyvacijai argumentacijos. B. Bass et al (1979) atliktame tyrime, kuriame dalyvavo apie 6 tūkst. vadybininkų iš dvylikos šalių, buvo palyginti svarbiausiais laikomi siekių rangavimai tarp šalių. Pastarieji, kaip ir ir Haire et al (1966) tyrime, taip pat buvo palyginti su Maslow (1954) hierarchija. Maslow argumentas, kad jo teorija visuotinai taikoma, buvo paneigta įrodant, jog egzistuoja dideli skirtumai pagal poreikiams teikiamą svarbą skirtingose šalyse. D. Sirota ir M. Greenwood (1971) atliktame tyrime 46-iose šalyse apklausta daugiau nei 19 tūkst. vienos multinacionalinės organizacijos darbuotojų. Buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius darbo tikslus. Pastebėta, kad visos angliškai kalbančios šalys pirmenybę teikė asmeniniams pasiekimui, o mažiausiai vertino saugumą, tuo tarpu

visos Skandinavų šalys didesnę svarbą teikė tarpasmeniniams santykiams. Nors šie autoriai nesiejo savo rezultatų su nacionaline kultūra, jie taip pat rado pakankamai didelių skirtumų, leidžiančių sugrupuoti atskiras šalis pagal tam tikrus kriterijus. R. N. Kanungo ir R. W. Wright (1983) darbe, remiantis 449 vadybininkų iš Kanados, Prancūzijos, Japonijos ir Didžiosios Britanijos rezultatais, buvo tiriami kultūros nulemta požiūrio į darbą skirtumai. Minėti autoriai savo tyrimą siejo su Herzberg dviejų faktorių teorija ir Maslow hierarchija. Respondentų buvo prašoma surūšiuoti 15 darbo aspektų pagal svarbą ir kiekvieno aspekto teikiamą pasitenkinimo lygį. Kanadiečių atsakymai buvo panašiausi į britų, kurie didžiausią svarbą teikė pasiekimui ir įdomiam darbui. Prancūzai labiausiai vertino darbo sąlygas, saugumą ir techninius darbo aspektus. Autorių teigimu, rezultatai parodė šalių santykinę pozicijas pagal Hofstede (1980) kultūrinės dimensijas.

Išanalizavus pateiktų autorių atliktus tyrimus ir jų rezultatus galima daryti išvadą, kad panašių poreikių teikiama svarba skirtingose šalyse nėra vienoda, o jų autoriai šiuos skirtumus siekė paaiškinti nacionaline kultūra. Tačiau ne viename iš minėtų tyrimų pasigendama aiškių įrodymų, kad nacionalinė kultūra iš tikrųjų lemia šiuos skirtumus. Siekiant minėto tikslo ir remiantis tarpkultūrine tyrimų metodologija, reikia atlikti aiškią nacionalinių kultūros vertybių ir motyvinių poreikių santykio analizę.

2. Kultūros ir motyvacijos sąsajos

Mokslinėje literatūroje dažniausiai pateikiamas klasikinis kultūros apibrėžimas, kad kultūros pagrindą sudaro vertybės, kurios apibūdina, ko žmonės siekia, ir tai, kas jiems atrodo siektina (Hofstede, 1980, 1991). Kultūra – tai visumą ne įgimtų, bet įgytų vertybių, kuri yra bendra žmo-

nių grupei ir daro įtaką šios grupės gyvenimo būdai, jos percepcijoms bei elgsenai ir pagal kurią viena grupė skiriasi nuo kitų (Mockaitis, 2002). Todėl logiška manyti, kad vertybės darys įtaką žmonių motyvacijai. Vienas iš labiausiai cituojamų kultūros modelių – G. Hofstede (1980), kuris pirmas, atlikęs empirinį tyrimą, išskyrė universalias kultūros dimensijas. Remdamasis daugiau nei 40 šalių vienoje multinationalinėje įmonėje atliktos daugiau nei 70 tūkst. darbuotojų apklausos rezultatais, G. Hofstede (1980) išskyrė keturias nepriklausomas dimensijas:

- **Hierarchiškumas** (PDI), kuriuo apibūdinamas visuomenės toleruojamas joje esančios nelygybės laipsnis.
- **Individualizmas** (IDV) – apibūdina individo ir visuomenės ryšį, t. y. labiau atsižvelgiama į individą ir jo poreikius ar į kolektyvinius interesus;
- **Netikrumo vengimas** (UAI), kuriuo matuojama, kiek visuomenėje toleruojamas netikrumas ir kaip joje stengiamasi jį sumažinti pasitelkiant ritualus, taisykles, religiją ir pan.;
- **Vyriškumas** (MAS) – parodo, kaip lyčių skirtumai visuomenėje daro poveikį socialiniams ir emociniams lyčių vaidmenims.

G. Hofstede (2001) iki šiol yra publikavęs nemažai pakartotinių tyrimų naujose šalyse rezultatų ir dabar į duomenų bazę yra įtraukta 70 šalių.

Remiantis G. Hofstede (1980) metodologija, pakartotinis tyrimas buvo atliktas ir Lietuvoje (Mockaitis, 2001). Lietuvos pozicija, lyginant visas šalis pagal kiekvieną dimensiją, pateikiama 1 lentelėje. Reikėtų pabrėžti, kad gauti rezultatai rodo santykinę, o ne absoliučias šalių pozicijas, t. y. atskirai paimti vienos šalies rezultatai, nelyginant jų su kitų šalių, nesuteikia vertingos informacijos.

Kultūros vertybės išlieka stabilios dešimtmečius ir kinta labai lėtai. Pakartotinai atliktais tyrimais buvo įrodyta (Hoppe, 1998), kad net jei ilgalaikėje perspektyvoje kai kurių šalių dimensijų indeksai kinta, reliatyvi jų pozicija vis tiek išlieka. Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus galima teigti, kad Lietuvos įtraukimas į šią bazę rodo jos stabilią poziciją tarp esamų šalių ne tik tuo laikotarpiu, kai buvo atliktas tyrimas, bet daugeliui metų į priekį.

G. Hofstede (1981, 1984, 2001), analizuodamas sprendimų priėmimo procesą, iniciatyvą, statusą ir santykius darbe, taisykles, struktūrizavimą, rezultatų vertinimo kriterijus ir motyvaciją, iškėlė nemažai hipotezių, susijusių su kultūros dimensijų poveikiu vadybos ir organizacijos elgsenos aspektams. Daugelio kitų autorių darbuose taip pat aptartas vertybinių orientacijų poveikis motyvacijai. G. Hofstede (1980) teigimu, individualistinėse visuomenėse individai nejučia moralinio įsipareigojimo organizacijai, jų dalyvavimas apskaičiuotas. Be to, individas nesieks tenkinti savo moralinių įsipareigojimų organizacijai, negalėdama tenkinti savo tikslų. Todėl šiose visuomenėse aukščiausias motyvuojantis veiksnys bus asmeninės siekmės poreikis (Hofstede, 1983). S. Gatley et al (1996) taip pat teigia, kad tarpasmeninė konkurencija individualistinėse visuomenėse yra skatinama, todėl kiekvienas siekia rezultatų veikiamas individualių paskatų. Kita vertus, kolektyvinėse visuomenė-

se individai sieks socialinių poreikių tenkinimo, o ne savirealizacijos. S. Gatley et al (1996) patvirtina šią išvadą, jie teigia, kad kolektyvinėse visuomenėse kolektyvo interesai ir pagarba kolektyvo nariams bus labiausiai vertinami, bus siekiama darnos ir sutarimo. Minėti autoriai argumentuoja, kad poreikių hierarchija priklausys nuo nacionalinės kultūros bruožų.

Individualizmas yra ne vienintelė dimensija, turinti įtakos motyvacijai. Anot G. Hofstede (1980), pasiekimo poreikis taip pat susijęs su pasiryžimu rizikuoti ir poreikiu siekti rezultatų ir rodyti iniciatyvą. Rizikos priėmimas susijęs su netikrumo vengimu – didesnis rizikos toleravimas būdingas žemesnio UAI visuomenėms. Tuo tarpu aukšto UAI visuomenėms būdingi rizikos minimizavimo mechanizmai leidžia manyti, kad jose saugumo poreikis bus vertinamas labiau nei ego poreikiai.

Rezultatų siekimas, ambicijos, ryžtas ir konkuravimas – vyriškai visuomenei būdingi bruožai (Hofstede, 1980), kurioje asmeniniai tikslai yra svarbesni nei kolektyvinė gerovė. Individai, kuriems būdingas aukštas MAS, žemo UAI visuomenėse bus labiau linkę rodyti iniciatyvą ir sieks pasiekimų dėl stiprios orientacijos į rezultatus. Kita vertus, žemam MAS būdingas jautrumas kitiems ir santykiams, o tai leidžia manyti, kad priklausomybės (socialiniai) poreikiai vertinami labiau nei savirealizacijos poreikiai ir organizacijos tikslų pasiekimas (Kanungo ir Mendon-

1 lentelė. Lietuvos, Estijos ir Lenkijos santykiniai indeksai ir pozicijos, pateiktos skliausteliuose, pagal keturias kultūros dimensijas

	<i>Individualizmas (IDV)</i>	<i>Hierarchiškumas (PDI)</i>	<i>Netikrumo vengimas (UAI)</i>	<i>Vyriškumas (MAS)</i>
Lietuva	50 (28)	45 (51–52)	67 (38–39)	65 (14)
Estija	60 (19–21)	40 (53–55)	60 (42–43)	30 (62)
Lenkija	60 (19–21)	68 (24–26)	93 (9)	64 (15–17)
<i>Aukščiausias indeksas G. Hofstede duomenų bazėje</i>	91	104	112	110
<i>Žemiausias indeksas G. Hofstede duomenų bazėje</i>	6	11	8	5

ca, 1996), o dėl aukšto UAI bus pabrėžiami struktūra, saugumas ir taisyklių laikymasis.

Kaip matome, priklausomai nuo skirtingų dimensijų kombinacijų visuomenėje tikėtini nevienodi pagrindiniai motyvuojantys veiksniai: kur MAS ir UAI abu aukšti, tikėtina, kad visuomenė labiau vengs rizikos ir vertins saugumą. Individai šiose visuomenėse nesibaimins siekti rezultatų, jeigu jų saugumas bus užtikrintas. Žemo MAS, žemo UAI visuomenėse bus pabrėžiama gerų santykių svarba. Šiuo atveju motyvacija bus tarpasmeninė, ne asmeninė, t. y., siekdami rezultatų, individai bendradarbiaus, o ne konkuruos. Visuomenėse, kuriose MAS žemas ir aukštas UAI, individai bus motyvuojami saugumo ir tarpasmeninių poreikių bei tikslų. S. Gately et al (1996) teigimu, motyvacija iš dalies gali priklausyti ir nuo hierarchiškumo. Kadangi dauguma motyvacijos teorijų buvo sukurtas JAV, o šioje šalyje hierarchiškumas vidutiniškai žemas, minėti autoriai teigia, kad aukšto PDI visuomenėse tikrieji motyvuojantys veiksniai bus kitokie ir labiau siejami su priklausomybės poreikiais.

Prieš tai išdėstytus argumentus apie kultūros įtaką motyvacijai galima apibendrinti taip: individai aukšto IDV visuomenėse bus motyvuojami pasiekimo, autonomijos, ryžto ir asmeninio augimo, o žemo IDV visuomenėse individai sieks socialinio poreikio tenkinimo; aukšto MAS ir žemo UAI derinys panašiai darys įtaką motyvacijai kaip aukštas IDV (pasiekimas, pripažinimas, rezultatai, ryžtas), o žemo MAS, aukšto UAI derinys turės įtakos socialiniams, saugumo ir santykių poreikiams. Aukšto MAS, žemo UAI visuomenėse individai sieks pasiekimo, jeigu saugumo poreikiai bus tenkinami, o žemo MAS, žemo UAI šalyse asmenys bus motyvuojami bendradarbiavimo ir harmoningos darbo aplinkos. Todėl palyginus Lenkijos, Estijos ir Lietuvos kultūrinių dimensijų pozicijas, bus galima išskirti šių šalių darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus.

3. Tyrimo metodologija

Norint atskleisti kultūros (nepriklausomo kintamojo) ir motyvacijos veiksnių (priklausomųjų kintamųjų) ryšio mastą, tyrimo metodai turi būti kruopščiai parenkami ir tenkinti tarpkultūrinės metodologijos reikalavimus. Ankstesni lyginamieji motyvacijos tyrimai atskleidė tam tikrų motyvacijos aspektų skirtumų, tačiau jų autoriai negalėjo įrodyti, kad šie skirtumai iš tikrųjų buvo lemiami kultūros. Šiam lyginamajam tyrimui taikoma metodologija leis ne tik atmesti alternatyvius egzistuojančių skirtumų tarp šalių paaiškinimus, bet ir atskleisti, pamatuoti kultūros įtakos mastą rezultatams.

Tyrimo hipotezės. Apibendrinant atliktą mokslinės literatūros kultūros ir motyvacijos sąsajų klausimais analizę bei siekiant nustatyti kultūros įtaką motyvacijos poreikiams, buvo iškeltos keturios pagrindinės tyrimo *hipotezės*.

1 lentelėje matome, kad Lietuva, Estija ir Lenkija turi tam tikrų panašumų ir skirtumų, lyginant jas pagal kultūros dimensijas.

Lyginant šalių pozicijas pagal individualizmo (IDV) dimensiją, Lenkijos ir Estijos pozicijos vienodos, tačiau aukštesnės nei Lietuvos. Tuo tarpu lyginant šalis pagal hierarchiškumo (PDI) dimensiją, Lenkijos pozicija daug aukštesnė nei Lietuvos ir Estijos, o pastarųjų pozicijas galima apibūdinti kaip vidutiniškai žemas. Lyginant šalis pagal netikrumo vengimą (UAI), Lenkija yra taip pat viena iš aukščiausių pozicijų užimančių šalių, tuo tarpu Lietuva ir Estija užima vidutiniškai žemas pozicijas. Analizuojant šalių pozicijas pagal paskutiniąją, vyriškumo (MAS) dimensiją, Estijai, kaip ir kitoms Skandinavijos šalims, būdingas labai žemas vyriškumas (MAS), tuo tarpu Lenkijai ir Lietuvai – aukštas vyriškumas.

Atliktas šalių palyginimas pagal jų pozicijas leidžia manyti, kad lenkų ir estų respondentų reakcijos į motyvacijos aspektus bus panašios, čia

didelę įtaką turi IDV dimensija, lietuviai ir estai panašiai vertins tuos aspektus, kuriems turi įtakos PDI ir UAI dimensijos, tuo tarpu ir lietuvių, ir lenkų respondentų atsakymų rezultatai, o jiems turi įtakos MAS dimensija, bus panašūs.

Anksčiau mokslinėje literatūroje buvo teigiama, kad IDV, MAS ir UAI dimensijos turi įtakos savirealizacijos motyvams. Aukšta IDV dimensija asocijuojasi su pasiekimu, tačiau pastaroji taip pat siejasi su tam tikra rizika, o žema UAI dimensija yra būtina sąlyga, kaip ir aukšta MAS, sietina su orientavimusi į rezultatus. Lyginant tris šalis, Lenkijai būdingos labai aukštos MAS ir UAI dimensijos, todėl logiška manyti, kad, lyginant lietuvius, estus ir lenkus, pastarieji bus mažiausiai motyvuojami savirealizacijos. Kadangi Estijos IDV pozicija aukštesnė, o UAI žemesnė nei Lietuvos, galima teigti, kad estai labiau vertins savirealizacijos veiksnį. Remiantis pateiktais teiginiais, formuluojama pirmoji hipotezė.

1 hipotezė: Estijoje savirealizacijos veiksnys bus vertinamas aukščiausiai, Lietuvoje – vidutiniškai, Lenkijoje – žemiausiai ($ES > LT > PL$).

Statusas ir prestižas bus svarbesni aukšto PDI nei žemo PDI visuomenėse (Hofstede, 1984, 2001). Privilegijos, laikomos statuso simboliais, ir yra priimtinos, kita vertus, žemo PDI visuomenėse socialinių sluoksnių skirtumai yra minimizuojami, o autoritetas ir statusas grindžiami įgūdžiais ir žinių lygiu. Greitos karjeros siekimas taip pat sietinas su greitu hierarchinių skirtumų didinimu, tačiau jis susijęs ir su MAS dimensija. Aukšta MAS dimensija parodo materialią sėkmę. Lenkija iš visų šalių labiausiai išsiskiria PDI dimensijos įvertinimo lygiu, be to, jai būdinga aukštas MAS. Lietuvos MAS pozicija šiek tiek aukštesnė nei Lenkijos, tuo tarpu Estijos MAS pozicija itin žema.

2 hipotezė: Lyginant trijų šalių rezultatus, Lenkijoje pagarbos veiksnio vertinimų vidurkis bus aukščiausias ($PL > LT > ES$).

Žemo MAS visuomenėms būdingas darbo aplinkos kokybės vertinimas. Tiek žemo MAS, tiek žemo IDV visuomenėse bus vertinami darbuotojų santykiai. Vertinant „socialinių poreikių“ veiksnį, tikėtina, kad Estijos rezultatas bus aukščiausias, nes šios šalies turima pozicija pagal MAS dimensiją daug žemesnė nei Lietuvos ir Lenkijos. Lietuvos ir Lenkijos vertinimai MAS dimensijos atžvilgiu labai panašūs, tačiau Lietuvos IDV pozicija šiek tiek žemesnė nei Lenkijos. Todėl tikėtina, kad IDV dimensijos Lietuvoje ir Lenkijoje bus vertinamos skirtingai.

3 hipotezė: Estijos socialinių poreikių veiksnio vidurkis bus aukščiausias, o Lenkijos – žemiausias ($ES > LT > PL$).

Analizuojant saugumo poreikio reikšmę darbuotojų motyvacijai, reikia pabrėžti, kad saugumo poreikis bus sietinas su UAI dimensija. Minėtas veiksnys susideda iš dviejų elementų: darbo saugumo (žinojimo, kad nebus prarastas darbas) ir aiškių darbo reikalavimų. Antrasis saugumo veiksnio elementas gali būti aiškinamas žemesnės rizikos toleravimu, nes tiksliai apibrėžtus darbą darbuotojas visada žino, ko tikėtis, ir gali kontroliuoti savo padėtį, todėl patenkinamas saugumo poreikis. Atsižvelgiant į šalių turimas pozicijas pagal UAI dimensiją, keliami ketvirtoji hipotezė.

4 hipotezė: Saugumo poreikis bus svarbiausias lenkams, po jų lietuviams ir estams ($PL > LT > ES$).

Apibendrinant pirmiau iškeltas hipotezes galima teigti, kad, nors ankstesnių tyrimų, siekiančių tiesiogiai susieti motyvacijos poreikius ir kultūrą, yra nedaug, tačiau, žinant jų santykinę pozicijas pagal Hofstede (1980) dimensijas, galima nuspėti šalių turimas pozicijas motyvacijos veiksmių atžvilgiu.

Duomenų rinkimo metodai ir formos. Yra daugybė pirminių duomenų rinkimo metodų. Šiuos metodus D. Aaker ir S. Day (1990) skirsto į tris pagrindines kategorijas: kokybinis

tyrimas, apklausos tyrimas, eksperimentinis tyrimas. Analizuojant minėtas informacijos rinkimo būdus, galima iš karto atmesti eksperimentinį tyrimą kaip netinkamą spręsti iš pradžių suformuluotą tyrimo problemą. Lygindami kokybinį ir apklausos metodus pastebime, kad tikrinti straipsnyje iškeltas hipotezes iš principo netinka kokybinis metodas, o gali būti pritaikytas tik apklausos metodas.

Imties nustatymas ir duomenų rinkimas. Nuo imties parinkimo priklauso galimybė atmesti kitus paaiškinimus dėl įtakos priklausomam kintamajam. Tarpkultūrinuose tyrimuose ne tik turi būti aiškiai pagrįstas šalių pasirinkimas, bet ir atsargiai renkama respondentų imtis kiekvienoje šalyje. Kuo panašesnės įvairiais aspektais yra kultūros, tuo mažesnė tikimybė, kad rezultatams turės įtakos išorės veiksniai. Šiuo atveju atsirandantys šalių skirtumai yra informatyvesni nei skirtumai, gauti lyginant labai skirtingas šalis. Respondentų parinkimas taip pat lems rezultatų naudingumą. Atsitiktinis imties parinkimas, kuris plačiai naudojamas tradiciniuose tyrimuose, atliekant tarpkultūrinius tyrimus duos mažiau naudos. Atsitiktinės imties naudojimas apsunkina išorės veiksnių įtakos minimizavimo galimybes, sunkiau išsiaiškinti, ar rezultatams turi įtakos kultūros ar demografiniai kintamieji. Todėl atliekant šį tyrimą buvo pasikliauta suvienodintų imčių strategija, kuri užtikrina, kad imtys kiekvienoje šalyje yra kuo panašesnės ir kad didžiausias leidžiamas skirtu-

mas – kultūros. Imtį sudarė aštuonių organizacijų Lietuvoje, Estijoje ir Lenkijoje 90 vadovų ir darbuotojų. Įmonės pasirinktos kuo panašesnės pagal tokius aspektus: veiklos sritis, rinkos dydis, įmonės dydis, nuosavybė ir kontrolė, naudojamos technologijos, o respondentai kiekvienoje šalyje buvo panašaus amžiaus ir išsilavinimo. Pritaikius šią strategiją, kai kurie imčių skirtumai vis vien buvo pastebėti, todėl buvo taikoma statistinė kontrolė – demografiniai kintamieji, pagal kuriuos skyrėsi respondentų grupės, buvo matuojami ir laikomi determinantais. Tyrimo apimtį apibūdinantys rodikliai pateikiami 2 lentelėje.

Pagrindinis šio tyrimo trūkumas – mažas imčių dydis, kurį reikia įvertinti apibendrinant tyrimo rezultatus. G. Hofstede (1980) yra argumentavęs, kad naudojant suvienodintų imčių strategiją, idealiausias respondentų skaičius yra tarp 20 ir 50 (kadangi išorės veiksniai kontroliuojami, didelių imčių nereikia). Todėl jeigu hipotezės, grindžiamos teoriniais paaiškinimais ir ankstesnių tyrimų rezultatais, bus patvirtintos, tuo pačiu bus patvirtintas ir nacionalinių imčių patikimumas.

Remiantis anketų sudarymo specialistų rekomendacijomis, naudojant pusiau uždarus klausimus ir Likerto skalę (kur: 1 – visiškai nesvarbu, o 5 – nepaprastai svarbu), darbuotojų motyvacijos veiksniams tirti buvo parengtas klausimynas. Jį sudarė aštuoniolika klausimų, kurie iš dalies buvo paremti kai kurių ankstesnių B. Bass

2 lentelė. Tyrimo imtį apibūdinantys rodikliai

	Lietuva	Estija	Lenkija
<i>Imonių skaičius</i>	4	3	1
<i>Respondentų skaičius</i>	44	28	18
<i>Amžius (m.)</i>	27	29	27
<i>Lytis (% moterų)</i>	59,1	78,6	66,7
<i>Respondentai (%), neturintys aukštojo išsilavinimo</i>	25,0	32,1	22,2
<i>Respondentai (%), turintys aukštąjį išsilavinimą</i>	75,0	67,9	77,8
<i>Darbuotojai (%)</i>	59,1	71,4	65,6
<i>Vadovai (%)</i>	40,9	28,6	44,4

et al (1979), M. Haire et al (1966), R. Kanungo ir R. Wright (1983) bei J. Harpaz (1990) tyrimų rezultatais. Stengtasi parinkti veiksnius, konceptualiai atitinkančius A. Maslow (1954) poreikių hierarchiją.

Empirinis tyrimas buvo atliktas 2001 m. anketinės apklausos būdu. Originali anketa buvo kuriama anglų kalba, paskui išversta į lietuvių kalbą. Norint patikrinti, ar nebuvo nuokrypių nuo originalios anketos versijos, lietuviškas klausimynas dar kartą išverstas į anglų kalbą. Prieš atliekant tyrimą padaryta keletas lietuviškos versijos patikslinimų.

Būtų galima paminėti dar vieną empirinio tyrimo organizavimo trūkumą: nebuvo anketų vertimo į lenkų ir estų kalbas, nes buvo sunku rasti kompetentingų vertėjų, kurie galėtų ne tik išversti, bet ir perversti į anglų kalbą. Šis etapas yra būtinas, norint garantuoti anketų ekvivalentiškumą. Po pokalbių su įmonių vadovybe paaiškėjo, kad įmonių komunikacija vyksta anglų kalba ir darbuotojai ją gerai moka. Todėl buvo nuspręsta šiose šalyse naudoti anglišką versiją. Kadangi vienas iš pagrindinių tarpkultūrinių tyrimų metodologinių klausimų – kalbos ir reikšmės ekvivalentiškumo tyrimo instrumentarijus, statistiniai metodai buvo taikomi siekiant atskleisti galimus instrumentarijus ir klausimų tendencingumus.

Tarpkultūrinių tyrimų įvairių rūšių tendencingumai gali sukelti sunkumų. Tendencija neatsakyti į kai kuriuos klausimus gali išryškėti, kai tam tikri klausimai laikomi nepriimtinais kitoje kultūroje. Ekstremaliųjų reikšmių tendencija atsiranda, kai atsakymai tendencingai sukongcentruoti į vieną skalės pusę. Minėtu atveju lyginant gautus atsakymus su normaliai paskirstytais atsakymais tampa neaišku, respondentų atsakymai iš tikrųjų perteikia jų nuomonę ar tik tendencijas atsakyti vienaip ar kitaip.

Šiame tyrime atsakymų tendencingumai buvo tikrinami histogramomis, skaičiuojant disper-

siją (*variance*) ir standartinį nuokrypi (*standard deviations*). Remiantis teoriniais priežastiniais aiškinimais ir gautų empirinio tyrimo rezultatų lyginimu su hipotezėmis, jokių tendencingumų nebuvo nustatyta.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant aprašomąją statistiką, faktoriinę ir dispersinę (*ANOVA*) analizę.

4. Tyrimo rezultatai

Klausimyno patikimumas. Klausimyno patikimumas išreiškiamas laipsniu, kuriuo, atliekant pakartotinius tyrimus, tas pats klausimas pateiks tokių pat rezultatų.

Anketos patikimumas kiekvienoje šalyje buvo nustatomas apskaičiuojant Cronbach alfa patikimumo rodiklį. Apdorojus duomenis, gautos šios Cronbach alfa koeficiento reikšmės: Lietuvoje $\alpha = .7564$, Estijoje $\alpha = 0.7513$ ir Lenkijoje $\alpha = 0.8174$. Šie koeficientai rodo tyrimo instrumentarijus patikimumą visose trijose šalyse.

Faktorinės analizės rezultatai. Siekiant užtikrinti, kad gautos dimensijos būtų vienodai reikšmingos kiekvienoje šalyje (Leung ir Bond, 1989), faktorinė analizė buvo atlikta naudojant standartizuotus individų duomenis, t. y. eliminuojant šalių vidurkių skirtumus ir atskleidžiant koreliacijas, egzistuojančias visose šalyse. Faktorių vidurkiai skaičiuoti naudojant nestandartizuotus duomenis, leidžiant po to lyginti šalių pozicijas pagal dimensijas. Siekiant atsižvelgti į skirtingus imčių dydžius, prieš atliekant faktoriinę analizę, svertai buvo taikomi duomenims. Po pirmosios faktorinės analizės pastebėta, kad du aspektai: įdomus darbas ir nepriklausomumas neįėjo į jokių dimensijų sudėtį. Šie aspektai buvo atmetami atliekant analizę.

Atlikus antrąją faktoriinę analizę gauti penki faktoriai, paaiškinantys 62 proc. sklaidos. Poreikių kategorijų faktorinė struktūra pateikiama 3 lentelėje. Kiekvienos dimensijos patikimumas

3 lentelė. Faktorinė poreikių kategorijų struktūra

Faktoriai ir jų patikimumas	Faktorinis įvertis
1 faktorius. Savirealizacija ($\alpha = .64$)	
Paaukštinimo galimybė	.759
Pripažinimas	.698
Geras atlyginimas	.523
Įgūdžių panaudojimas	.509
2 faktorius. Savęs išbandymas ($\alpha = .53$)	
Sudėtingas darbas	.804
Įvairovė	.657
3 faktorius. Pagarba ($\alpha = .69$)	
Privilegijos	.842
Prestižas	.753
Greita karjera	.544
4 faktorius. Socialiniai poreikiai ($\alpha = .65$)	
Suprtingas viršininkas	.753
Lankstumas	.652
Tarpasmeniniai santykiai	.511
Fizinės darbo sąlygos	.416
5 faktorius. Saugumas ($\alpha = .68$)	
Aiškūs reikalavimai	.789
Saugumas	.748

tikrintas apskaičiuojant Cronbach alfa koeficientą bendrai visoms trimis šalims ir kiekvienai šaliai atskirai. Bendri visų trijų šalių dimensijų patikimumai po kiekvieno faktoriaus pavadinimo pateikiami lentelėje. Matome, kad „savęs išbandymo“ faktoriaus patikimumas yra žemiausias. Atlikta faktorių patikimumo koeficientų analizė parodė, kad šio faktoriaus patikimumas itin žemas Estijoje ($\alpha = 0,26$), todėl buvo nuspręsta jo neįtraukti į tolesnę analizę.

Matome, kad gautų faktorių sudėtis panaši į Maslow poreikių kategorijas. Tačiau galima pastebėti, kad „fizinės darbo sąlygos“ koreliavo su „socialiniais poreikiais“, o „sudėtingas darbas“ ir „įvairovė“ neatitiko „savirealizacijos“ faktoriaus. Eliminavus „savęs išbandymo“ faktorių, lieka keturios dimensijos.

Lyginant atlikto tyrimo metu gautų faktorių sudėtis galima pastebėti, kad jos turi nemažai panašumų su M. Haire et al (1966) ir B. Bass et al (1979) kategorijomis. Toliau bus tikrinama poreikių hierarchijos atitiktis Maslow (1954) poreikių hierarchijai kiekvienoje šalyje.

Vienas iš pagrindinių trūkumų, pastebėtų daugelyje lyginamųjų tyrimų, yra nepakankamai aiškiai apibūdinamas kultūros ir tiriamojo objekto ryšys, todėl autoriai, lygindami atskirų šalių rezultatus, bet kokius pastebėtus skirtumus priskiria kultūrai. Be kultūros, dar daugelis veiksnių gali turėti įtakos tyrimo rezultatams, tačiau labai svarbu juos ne tik identifikuoti, bet ir pamatuoti jų įtakos dydį.

Atliktame empiriniame tyrime įvairių išorės kintamųjų įtaka matuojama pasitelkiant dispersinę analizę (ANOVA), kontroliuojant šiuos kintamuosius ir patikslinant šalių vidurkius, kad šie parodytų tikruosius kultūros skirtumus. Tai gana naujas, F. van de Vijver ir K. Leung (1997) pasiūlytas metodas, kuriame apibūdinantys kultūros efekto dydį F įverčiai, siekiant atskleisti kultūros ir kitų nepriklausomų kintamųjų sąveikavimą, yra lyginami du kartus. Minėti dydžiai, atliekant dispersinę duomenų analizę, palyginami du kartus – prieš ir po išorės veiksnių poveikio (įvedimo), t. y. siekiant patikrinti, ar nėra kultūros skirtumų, atliekama ANOVA analizė,

4 lentelė. Modifikuoti šalių vidurkiai pagal poreikių kategorijas

	Lietuva	Estija	Lenkija	F ₁	F ₂
Savirealizacija	4,00	4,14	3,73	8,216 [*]	8,221 [*]
Pagarba	3,35	3,18	3,76	14,782 [*]	11,513 [*]
Socialiniai poreikiai	4,11	4,36	3,80	27,658 [*]	20,609 [*]
Saugumas	3,60	2,81	4,04	44,320 [*]	41,442 [*]

*. $p < .001$

kurios rezultatas – gaunamas įvertis F_1 . Norint gauti įvertį F_2 , parodantį kultūros poveikį (efektą) po atitinkamų kintamųjų įvedimo, determinantais pasirenkami demografiniai kintamieji. Vėliau gautų įverčių F_1 ir F_2 reikšmės lyginamos tarpusavyje: jei įverčių F_1 ir F_2 reikšmės nesiskiria, demografinių kintamųjų įtaka minimali ir galima teigti, kad kultūros skirtumai paaiškina šalių skirtumus. Jei įvertis F_1 reikšmingas, o F_2 – mažesnis, bet taip pat reikšmingas, galima daryti išvadą, kad demografiniai kintamieji kultūrų skirtumus lemia iš dalies. Jei įvertis F_2 įvedus determinantus tampa nereikšmingas, galima teigti, kad skirtumus lemia demografiniai kriterijai.

Hipotezių tikrinimas. Tikrinant tyrimo pradžioje iškeltas hipotezes, kiekviena nagrinėjama atskirai kartu su kultūros įtaka kiekvienam motyvacijos veiksmui. Vėliau pateikiamas poreikių hierarchijų palyginimas kiekvienoje šalyje.

Dydžiai F ir atskirų šalių kiekvieno faktoriaus vidurkiai pateikiami 4 lentelėje. Atsižvelgiant į respondentų einamų pareigų, išsilavinimo lygio, lyties ir amžiaus skirtumus, šalių vidurkiai buvo pakoreguoti ir apskaičiuoti remiantis kiekvieno klausimo nestandartizuotų duomenų vidurkiais.

Lentelėje matome ryškius šalių vidurkių skirtumus pagal kiekvieną dimensiją. Lyginant visų trijų šalių rezultatus galima teigti, kad savirealizacijos faktoriui didžiausia svarba teikiama Estijoje, po to Lietuvoje ir Lenkijoje, kaip ir buvo teigiama pirmoje hipotezėje. Reikšmingi pastebimi Lietuvos ir Lenkijos ($p < .05$), Estijos ir

Lenkijos ($p < .001$), bet ne Lietuvos ir Estijos šalių vidurkių skirtumai. Dydžiai F prieš ir po determinantų įvedimo reikšmingi, o didesnis F_2 dydis rodo, kad šios dimensijos vidurkių skirtumus galima visiškai priskirti kultūrai. Tyrimų rezultatai rodo, kad pirmoji hipotezė patvirtinta.

Kaip ir buvo teigiama antroje hipotezėje, didžiausia svarba pagarbos faktoriui buvo teikiama Lenkijoje, tuo tarpu Estijoje jis buvo mažiausiai reikšmingas. Reikšmingų pastebėta Lietuvos ir Lenkijos ($p < .01$) bei Estijos ir Lenkijos ($p < .001$) vidurkių skirtumų, bet ne Estijos ir Lietuvos. Nors dydžiai F ir reikšmingi, bet įvedus determinantus F_2 siek tiek sumažėjo, tai rodo, kad demografiniai kintamieji iš dalies paaiškina šalių vidurkių skirtumus. Pakartojus ANOVA analizę, įvedant kiekvieną demografinį kintamąjį atskirai kaip determinantą, buvo gautos naujos F_2 reikšmės ir nustatyta, kad amžius ($F_2 = 10.409, p < .001$) ir išsilavinimas ($F_2 = 13.152, p < .001$) iš dalies paaiškina šios dimensijos vidurkių skirtumus. Taigi antroji hipotezė iš dalies patvirtinta.

Šalių vidurkiai pagal socialinių poreikių dimensiją taip pat iš dalies paaiškinami demografinių kintamųjų, tačiau kultūros įtaka čia vis vien didelė. Iš visų trijų šalių šį faktorių labiausiai vertino estai, po to lietuviai ir lenkai. Reikšmingų pastebėta visų šalių porų vidurkių (Lietuva–Estija $p < .05$, Lietuva–Lenkija $p < .01$ ir Estija–Lenkija $p < .001$) skirtumų. Panašiai kaip ir pagarbos dimensija, čia taip pat amžiumi ($F_2 = 25.495, p < .001$) ir išsilavinimo lygiu ($F_2 = 19.516, p < .001$) galima iš dalies paaiš-

kinti šalių vidurkių skirtumus. Taigi trečioji hipotezė taip pat patvirtinta.

Analizuodami saugumo faktorių matome, kad šiam faktoriui teikiama reikšmė Lenkija lenkia Lietuvą ir Estiją. Lietuva antrąje vietoje, o Estijos vidurkis akivaizdžiai žemas. Čia taip pat egzistuoja reikšmingi šalių porų vidurkių skirtumai ($p < .001$ Lietuvos–Estijos ir Estijos–Lenkijos ir $p < .01$ Lietuvos–Lenkijos vidurkių). Kultūros įtaka šiam veiksniai taip pat buvo stipri, tuo tarpu demografinių kintamųjų įtaka maža. Vienintelis išorės veiksnys, turintis įtakos, buvo amžius ($F_2 = 36.859, p < .001$). Taigi remdamiesi gautais rezultatais matome, kad jie patvirtina iškeltą paskutinę hipotezę.

Dar kartą apžvelgę šalių vidurkius pagal kiekvieną faktorių pastebime, kad daugiausia panašumų turi Lietuva ir Estija, o daugiausia skirtumų – Estija ir Lenkija. Tyrimo rezultatai aiškiai parodė, kad nė vienoje tirtose šalyje poreikių hierarchijos (žr. 1 pav.) neatitinka Maslow hierarchijos. 1 paveiksle matome, kad Estijos darbuotojų poreikių hierarchija panašiausia į Maslow hierarchiją, nors socialiniai poreikiai pirmoje vietoje. Po to savirealizacijos, pagarbos ir saugumo poreikiai. Įdomu, kad Lenkijos hierarchija beveik visiškai prieštarauja Maslow piramidei.

Poreikiams teikiama svarba nagrinėtose šalyse. Toliau aptariamos kiekvienos šalies

poreikių hierarchijos sąsajos su Hofstede dimensijomis.

Paveiksle matome, kad labiausiai socialinius poreikius vertina Lietuvos respondentai. Šio poreikio pozicija atrodo logiška, turint omenyje santykiškai žemą Lietuvos individualizmo poziciją. Tačiau Lietuvoje pastebima ganėtinai aukšto vyriškumo tendencija visuomenėje, todėl galima teigti, kad rezultatų siekimas bus vertinamas, jeigu bus tenkinami kiti (šiuo atveju socialiniai) poreikiai. Taigi savirealizacijos poreikiai Lietuvoje pagal svarbą antrąje vietoje. Lyginant UAI dimensijos poziciją su kitomis šalimis, Lietuvoje ji taip pat vidutiniškai žema, todėl saugumas neturėtų būti vienas iš svarbiausių poreikių. PDI taip pat vidutiniškai žemas, o tai galėtų paaiškinti pagarbos ir saugumo poreikių vietas piramidėje.

Aukšto IDV, žemo MAS ir žemo UAI derinys Estijoje leidžia daryti prielaidą, kad estai sieks rezultatų ir asmeninio pasiekimo, jeigu bus tenkinami bendradarbiavimo ir palankios darbo aplinkos (socialiniai) poreikiai. Tad socialiniai poreikiai pagal svarbą Estijoje pirmoje vietoje, po jų savirealizacija. Estija – žemo PDI ir vidutiniškai žemo UAI šalis. Todėl galima tikėtis, kad pagarbos poreikiams nebus teikiama itin didelė reikšmė, tuo tarpu saugumo poreikiai bus labiau vertinami. Tačiau rezultatai rodo, kad



Pav. Poreikių hierarchija Lietuvoje, Estijoje ir Lenkijoje

saugumo poreikiai paskutinėje vietoje pagal svarbą. Minėta, kad pagarbos faktorius rezultatams didesnę įtaką turėjo demografiniai kintamieji nei saugumo poreikio rezultatai, o tai galėtų paaiškinti šią neatitiktį.

Lenkijos rezultatai visiškai paneigia Maslow hierarchiją. Saugumo poreikiams, kaip ir tikėtasi, teikiama didžiausia svarba, atsižvelgiant į Lenkijos aukštą UAI poziciją. Socialiniai poreikiai antroje vietoje, nepaisant to, kad Lenkijos MAS pozicija ganėtinai aukšta. Tačiau demografinių kintamųjų įtaka šiems rezultatams iš dalies paaiškina šį rezultatą. Pagarbos poreikiai trečioje vietoje, nors Lietuvoje ir Estijoje jiems teikiama paskutinė vieta. Čia Lenkijos aukštas PDI akivaizdžiai turėjo įtakos šiam skirtumui. Taip pat buvo galima tikėtis, kad pagarbos poreikiams būtų teikiama didesnė svarba nei socialiniams poreikiams, atsižvelgiant į Lenkijos aukštą IDV. 4 lentelėje matome, kad vidurkių skirtumai pagal šį faktorių nėra dideli, o demografiniai kintamieji iš dalies paaiškina vidurkių skirtumus. Tąd šių dviejų faktorių pozicijos gali būti priskiriamos paklaidai arba mažam Lenkijos imties dydžiui. Savirealizacijos turimą paskutinę vietą galima paaiškinti tuo, jog akivaizdžiai Lenkijos aukšto UAI įtaka atsveria IDV ir MAS ir nulemia šio faktorius poziciją.

Apibendrinant atliktas teorines studijas, gautus empirinio tyrimo rezultatus ir įvertinus iškeltų hipotezių teisingumą, suformuluotos šios išvados.

Išvados

Straipsnis buvo grindžiamas prielaida, kad motyvacijai daugiausia daro įtaką nacionalinė kultūra. Daugelyje atliktų ankstesnių lyginamųjų tyrimų buvo bandoma identifikuoti šalių skirtin-giems poreikiams teikiamos svarbos skirtumus, tačiau labai nedaugelyje tyrimų iš tikrųjų buvo

įrodytas požirių / nuostatų ir nacionalinės kultūros ryšys ir jo mastas. Šiame tyrime statistiškai pagrįsta, kad nacionalinės kultūros vertybės turi reikšmingą įtaką organizacijos narių motyvacinėms nuostatoms. Stipri kultūros įtaka statistiškai pagrįsta keturių iš penkių priklausomųjų kintamųjų: savirealizacijos, pagarbos, socialinių ir saugumo poreikių. Vieno kintamojo – „savęs išbandymo“ – patikimumas atskirose šalyse buvo nepakankamas, todėl į tolesnę analizę jis nebuvo įtrauktas.

Lyginant šalių pozicijų ir hierarchijų šalyse rezultatus su kultūros dimensijomis buvo analizuojamas kultūros poveikis nuostatoms. Įrodyta, kad individualizmas, vyriškumas ir netikrumo vengimas turi įtakos pasiekimo motyvui arba savirealizacijai, hierarchiškumo ir vyriškumo dimensijų sąveikavimas nulėmė šalių pozicijas pagal pagarbos faktorių, individualizmas ir vyriškumas turi įtakos socialiniams poreikiams, o netikrumo vengimas turi stiprią įtaką saugumui teikiamai svarbai. Visos iškeltos tyrimo hipotezės patvirtintos šalių pozicijų pagal priklausomuosius kintamuosius atitiktimi prognozuojamoms pozicijoms, tačiau laikoma, kad šio kultūros įtakos įrodymo nepakanka. Todėl buvo tiesiogiai matuojamas kultūros ir priklausomųjų kintamųjų ryšys prieš ir po determinantų įvedimo į analizę. Kultūros įtaka visiems faktoriams buvo reikšminga, tuo tarpu demografinių kintamųjų įtaka, aiškinant šalių vidurkių skirtumus, buvo labai maža. Taigi pagrindinė šiame straipsnyje kelta prielaida, kad poreikius nulemia kultūros vertybės, patvirtinta.

Antras straipsnio tikslas buvo išnagrinėti vakarietišku vadybos teorijų pritaikomumą sovietiniu kontekstu. Buvo pastebėti gana reikšmingi tiriamų šalių vidurkių skirtumai: didžiausi nustatyti Estijos ir Lenkijos skirtumai, o didžiausi panašumai – Lietuvos ir Estijos. Ankstesni ly-

ginamieji tyrimai kritikuojami (Hofstede, 2001) tuo, kad juose poreikiai be statistinių įrodymų (pvz., netaikant faktorinės arba patikimumo analizės) lyginami su Maslow teorija. Minėtų tyrimų autoriai mechaniškai sugrupuodavo klausimus į kategorijas. Šiame tyrime pasitelkus faktoriinę analizę buvo rastos panašios į Maslow kategorijas savo sudėtimi dimensijos. Gautų dimensijų patikimumas taip pat buvo tikrinamas ir statistiškai patvirtinamas. Pastebėta, kad nė vienoje tiriamoje šalyje poreikių hierarchija neatitiko originaliosios Maslow hierarchijos. Pavyzdžiui, Lenkijoje savirealizacijos poreikiams buvo teikiama mažiausia svarba iš visų poreikių. Reikėtų pabrėžti, kad nei Maslow, nei kiti mokslininkai nėra įrodę, kad individai siekia „aukštesnių“ pakopų poreikių tenkinimo tik patenkinę „žemesnių“ pakopų poreikius. Remiantis šio tyrimo rezultatais galima patvirtinti, kad yra tikslinga poreikius grupuoti pagal Maslow teorinę klasifikaciją, tačiau būtų netikslinga teigti, kad visose šalyse aukščiausias individų tikslas – savirealizacija. Tyrimu įrodyta, kad kultūra turi stiprią įtaką poreikiams, o šalyse, kuriose IDV neprilygsta JAV, UAI yra aukštas (pvz., Lenkijoje) arba MAS labai žemas (pvz., Estijoje), todėl tikėtina, kad tie poreikiai, kurie yra labiausiai veikiami šių dimensijų, turės svarbesnę vietą nei savirealizacija.

Vienas iš šio tyrimo trūkumų – mažas tiriamų šalių skaičius ir mažas imties dydis kiekvienoje šalyje. Tačiau geografinis artumas ir panašus ekonominis lygis, istoriniai ir kiti šalių panašumai

sumažino išorės veiksnių įtaką rezultatams ir leido geriau atsiskleisti kultūros skirtumams. Nors imtys ir nebuvo didelės, tačiau lyginant dviejų skirtingų tyrimų rezultatus, jų atitiktis buvo ne tik teoriškai pagrįsta, bet ir statistiškai įrodyta. Remiantis tarpkultūrine metodologija, buvo nesunkiai atkleistos dimensijos, ne tik taikytinos kiekvienoje šalyje, bet ir patikimos bei teoriškai pagrįstos.

Tyrimo pradžioje keltos hipotezės patvirtintos dviem lygmenimis, o tyrimo rezultatai parodė, kad Hofstede kultūros dimensijų modelis yra taikytinas norint nustatyti tarpkultūrinius požiūrių panašumus ir skirtumus. Remiantis šiuo modeliu buvo galima tiksliai nuspėti, kurios dimensijos ir kokiems požiūriams darys įtaką ir jos mastą. Rezultatai parodė, kad tik kelių kintamųjų vidurkiams iš dalies darė įtaką demografiniai veiksniai, o tai dar labiau sureikšmina suvienodintų imčių strategijos taikymą lyginamuosiuose tyrimuose.

Išnagrinėjus vieną iš labiausiai paplitusių motyvacijos teorijų – Maslow teoriją ir galimybę ją pritaikyti skirtingose šalyse prieita prie išvados, kad ši teorija nėra visuotinė ir universali. Todėl tiek mokslininkams, tiek įmonių vadovams taikant minėtą teoriją, rekomenduojama atsivėlgti į kultūros kontekstą bei kultūros ir vadybinių nuostatų santykį. Tikėtina, kad šis tyrimas leis geriau suprasti tarpkultūrinių tyrimų metodologinius reikalavimus. Atliekant tolesnius tyrimus šioje srityje rekomenduojama siekti nagrinėti ne tik tarptautinius teorijų pritaikomumo skirtumus, bet ir izoliuoti bei pamatuoti šių skirtumų priežastis.

LITERATŪRA

1. Aaker D. A., Day S. G. Marketing Research. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1990.
2. Bass B. M., Burger P. C., Doktor R., Barrett G. K. Assessment of Managers: an International Comparison. New York: The Free Press, 1979.

3. Gately S., Lescem R., Altman Y. Comparative Management: A Transcultural Odyssey. New York: McGraw-Hill, 1996.

4. Haic M., Ghiselli E., Porter L. W. Managerial Thinking: an International Study. New York: Wiley, 1966.

5. Harpaz I. The Importance of Work Goals. An International Perspective // *Journal of International Business Studies*. 1990, vol. 21, p. 75-93.
6. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // *Journal of International Business Studies*. 1983, vol. 14, p. 75-90.
7. Hofstede G. Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage, 1980.
8. Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. London: McGraw Hill, 1991.
9. Hofstede G. The Values Survey Module 1994 Manual. Maastricht, the Netherlands, IRIC, University of Limburg, 1994.
10. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. 2nd ed. London: Sage, 2001.
11. Hoppe M. H. Validating the Masculinity/Femininity Dimension on Elites from 19 Countries // Hofstede G. et al (eds.) *Masculinity and Femininity. The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
12. Kanungo R. N., Mendonca M. *Ethical Dimensions of Leadership*. London: Sage, 1996.
13. Kanungo R. N., Wright R. W. A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes // *Journal of International Business Studies*. 1983, vol. 14, p. 115-129.
14. Leung K., Bond M. H. On the Empirical Identification of Dimensions for Cross-Cultural Comparison // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1989, vol. 20, p. 133-151.
15. Maslow A. A Theory of Human Motivation // *Psychological Review*. 1943, p. 370-96.
16. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.
17. Mockaitis A. I. Findings for Lithuanian Cultural Dimensions // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001, Nr. 20, p. 179-188.
18. Mockaitis A. I. The Influence of National Cultural Values on Management Attitudes: A Comparative Study across Three Countries. Unpublished Doctoral Dissertation. Vilnius University, 2002.
19. Nasierowski W., Mikula B. Culture Dimensions of Polish Managers // *Organization Studies*. 1998, 19, p. 495-509.
20. Reeve J. *Understanding Motivation and Emotion*. New York: Wiley, 2001.
21. Ronen S. *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley and Sons, 1986.
22. Shamir B. Meaning, Self and Motivation in Organizations // *Organization Studies*. 1991, vol. 12 (3), p. 405-424.
23. Sirota D., Greenwood M. Understanding your overseas Workforce // *Harvard Business Review*. 1971, vol. 49, no 1, p. 53-60.
24. Steers R. M., Porter L. W., Bigley G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
25. Van de Vijver F., Leung K. *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF CULTURE ON NEED HIERARCHIES IN THREE BALTIC COUNTRIES

Audra I. Mockaitis, Laura Šalčiuvienė

Summary

This paper presents the results of a two-part study, which identifies Lithuanian cultural dimensions, through extension of Hofstede's (1980) study to this country, and uses these dimensions to predict motivational need hierarchies in three countries – Lithuania, Estonia and Poland. It is argued that national cultural values largely determine human needs (motivation theory is not universal), and that needs may be predicted by analyzing the relative positions of countries on the cultural dimensions and the interaction of different dimensions. It is also stressed that the relationship between culture and organizational attitudes may only

be wholly revealed by applying a truly cross-cultural methodology.

The paper begins with an overview of some of the earlier comparative studies on motivation needs and goals. Maslow has argued that his theory is applicable across all cultures, an argument which has been challenged by several researchers since the 1960s. Although these studies all revealed cross-national differences in human needs and goals, which the authors attributed to national cultural differences, in none of the studies was there sufficient evidence to support these claims. The theoretical and hypothetical rela-

tionship between culture and motivation is discussed next, by examining Hofstede's cultural dimensions framework and the influence of these dimensions on different aspects of motivation. It is argued that only in highly individualist societies, displaying a low uncertainty avoidance, will the hierarchy of human needs resemble that of Maslow. The results of an earlier study, identifying the relative position on Lithuanian cultural dimensions, and comparing these to Polish and Estonian scores, is briefly presented. This study forms the basis from which the relative country positions on motivation factors are hypothesized and tested. According to this study, Lithuania scores relatively high on masculinity, has a medium high uncertainty avoidance, medium high individualism and medium low power distance position. Poland and Estonia score equally high on individualism, Lithuania and Estonia are similar in position on power distance and uncertainty avoidance, while Poland scores high on both of these dimensions. And while Estonia scores very low on masculinity, Lithuanian and Polish positions on this dimension are both similarly high.

The results of the second study, identifying the importance placed on various needs by Lithuanian, Estonian and Polish respondents, are presented in the final parts of the paper. The study used a carefully chosen methodology, employing a matched samples strategy, ensuring, through the application of various statistical techniques as well, that any differences in country mean scores are attributed to national cultural differences. The methodology is described in a separate section in detail. Factor analysis of questionnaire items was conducted, and etic dimensions were obtained, which were shown to be reliable in each country, while the factor solution was found to closely resemble Maslow's categories of human needs, adding validity to his theoretical categories. However, it was seen that in none of the countries does the hierarchy of human needs resemble Maslow's, thus refuting his assertion that higher and lower-order needs are in fact universal. In Poland, for example, the self-realization factor ranked last in importance, while in Estonia, the social needs factor ranked first. It is shown that human needs in each country are predictable, by applying Hofstede's framework, and that the main determinant of human

needs is culture, the effects of which were revealed to be strong on all of the obtained motivation factors.

The main goals and results of the paper may be summarized as follows. The paper was based on the assumption that motivation is largely influenced by national culture. Although many earlier studies merely attributed any obtained attitudinal differences in mean scores to national or cultural differences without proving that this is so, this study went a step further, proving that national cultural values do in fact have a significant influence on the motivational attitudes of organizational members. A strong effect of culture was found on four of five of the dependent variables: self-actualization, esteem, social and security needs. How culture influences attitudes was also analysed, by relating obtained country mean positions to cultural dimensions. It was shown that individualism, masculinity and uncertainty avoidance influence the self-actualization factor, the interaction between power distance and masculinity affects esteem needs, individualism and masculinity influence social needs and uncertainty avoidance is strongly related with the importance placed on security needs. All of the hypotheses presented were confirmed, as the predicted country positions on the dependent variables were similar to country positions on cultural variables. However, this was not yet considered to be sufficient evidence of the effect of culture on the dependent variables. This was further proven by directly relating culture to the dependent variables, by measuring the extent of culture's influence on the results before and after the introduction of covariates in the ANOVA. It was found that culture's influence on all factors was significant, while demographic variables partially explained mean differences on a few variables. Thus, the main hypothesis of the paper, that is, that needs are determined by culture, is confirmed.

The second goal of the paper was to test the application of western management theories (e. g. Maslow's need hierarchy) in the post-soviet context. The results confirmed that need categories as such do exist in these countries, as has been shown in previous studies as well, however, the ranking of need importance differs in each of the countries. It is concluded that Maslow's theory is not in fact universal, and it is recommended that academics and practitioners consi-

der context and the relationship between culture and management attitudes when applying such theories in practice. It is hoped that this study will contribute to a fuller understanding of the methodological requirements of cross-cultural research. It is recommended

that in conducting such studies in the future, researchers analyze not only country differences on the object of study but also begin more and more to isolate and directly measure the causes of such differences.

Īteikta 2003 m. rugsējo mēn.