



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Ugnė Terentjevaitė

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Eglė Vaidelytė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

Doc. dr. Eglė Vaidelytė

Recenzentas

Doc. R. Pučėtaitė

Projektą atliko

Ugnė Terentjevaitė

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

(Fakultetas)

Ugnė Terentjevaitė

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 621N70001

(Studijų programa, kodas)

Baigiamojo projekto „Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 18 m. gegužės d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano, **Ugnės Terentjevaitės**, baigiamasis projektas tema „Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Terentjevaitė, Ugnė. Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė.

Magistro baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. . Eglė Vaidelytė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03 S

Reikšminiai žodžiai: *darbuotojai, motyvacija, viešasis ir privatus sektorius, motyvacijos analizė, motyvacijos motyvai.*

Kaunas, 2018. 91 puslapiai.

SANTRAUKA

Darbuotojų motyvacijos svarba šiuolaikinėse organizacijose yra neabejotina. Žmogiškieji ištekliai ir jų efektyvumas gali nulemti aukštą arba žemą kiekvienos organizacijos veiklos lygį bei tolimesnę plėtrą. Šiuolaikinės organizacijos neretai investuoja į motyvuojančios aplinkos kūrimą, motyvavimo sistemų diegimą ar žmogiškųjų išteklių specialistų konsultacijas, norėdamos atrasti tinkamiausias motyvavimo priemones, kurios padidintų darbuotojų produktyvumą ir skatintų tolimesnę organizacijos plėtrą. Darbuotojų motyvavimas organizacijose yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacinės būsenos, nes jos veikia kaip išorinės motyvacijos elementai, kuriuos organizacijos gali kontroliuoti. Daugelis XX a. mokslininkų, analizuodami darbuotojų elgesį, mėgino išsiaiškinti, kokios priežastys lemia darbuotojų produktyvumą ir skatina jų motyvaciją. Motyvacijos teorijų, kurios pateikia įvairių pastebėjimų ir kurios laikomos klasikinėmis teorijomis, yra gana nemažai, Pagrindiniai „klasikinių teorijų“ autoriai, tyrinėję individų poreikius ir motyvaciją yra šie: Tayloras (1911), Murray (1938), Maslow (1943), Vroomas (1964), Herzbergas (1966) ir kiti. Remiantis šiomis teorijomis, darbuotojų motyvacija tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose analizuota ir įvairių užsienio mokslininkų (Perry (1996), Leetė (2000), Weright (2007), Bright (2008), Carpentera, Doverspikea ir Miguelb (2011), Latham (2012), Matheson (2012), Rashid ir Rashid (2012), Bentle, Coates, Dobson, Goedegebuure ir Meek (2013), Kjeldsen ir Hansen (2013) ir kiti). Kasmet atsiranda naujų tyrimų ir analizių, tačiau trūksta konkretesnių išvadų apie esminius motyvacijos skirtumus šiuose sektoriuose. Kalbant apie organizacijų veiklų spektrą, tenka pažymėti, kad Lietuvoje aukštojo mokslo organizacijose labai mažai atlikta analizių apie darbuotojų motyvaciją. Nors, atliekant darbuotojų motyvacijos tyrimus, neretai gaunami vienas kitam prieštaraujantys rezultatai, tai dar labiau skatina prielaidą, kad ši sritis gali būti išsamiau nagrinėjama ir analizuojama. Siekiant įsigilinti į viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos veiksnius, skirtumus ir įtaką darančius veiksnius bei išanalizuoti Lietuvoje vyraujančią situaciją, svarbu detaliau ištirti šią sritį. Pagrindinė **darbo problema** – kokie yra viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos panašumai ir skirtumai organizacijų veiklų kontekste?

Darbo objektas – darbuotojų motyvacija.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir palyginti viešojo ir privačiojo sektorių motyvacijos veiksniai.

Darbo uždaviniai: 1. Išanalizuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus; 2. Identifikuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus bei apžvelgti tiriamo dalyko ir tiriamų organizacijų charakteristikas Lietuvoje; 3. Atlikti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamąją analizę aukštojo mokslo sektoriaus institucijose. Atlikus viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvacijos analizę privačioje ir viešojoje aukštojo mokslo institucijose, galima teigti, kad abiejų organizacijų darbuotojų motyvacijos lygmuo yra vidutinis, tačiau lyginant abu sektorius, labiau motyvuoti yra privačiojo sektoriaus darbuotojai. Privačiojo sektoriaus organizacijos darbuotojams didelę įtaką daro asmeniniai tikslai ir organizacijos tikslai, asmeninių poreikių išpildymas, asmeninis tobulėjimas ir sulaukiamas įvertinimas, o viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvacijai didelę įtaką daro finansiniai paskatinimai, pats darbas bei asmeniniai tikslai. Viešojo sektoriaus organizacijoje labiausiai motyvuoti yra administracijos darbuotojai, o privačiojo sektoriaus akademiniai darbuotojai. Abiejų sektorių darbuotojų motyvacija labai priklauso nuo išorinės ir vidinės motyvacijos veiksnių ir galima teigti, kad taip yra dėl pačio aukštojo mokslo sektoriaus, kuris yra glaudžiai susijęs su visuomene. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir tiriamoji. Teorinėje darbo dalyje aptariamas darbuotojų motyvacijos konceptas, klasikinės motyvacijos ir darbuotojų poreikių teorijos bei motyvavimas viešajame ir privačiajame sektoriuose, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų pastebėjimais. Metodologinėje darbo dalyje apžvelgiami ankstesnių tyrimų rezultatai ir išvados, pateikiami apibendrinimai, pristatomas tyrimo dalykas, pateikiamos tiriamų organizacijų charakteristikos bei pateikiama tyrimo metodologija. Tiriamojoje dalyje atliekama darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė. Siekiama išsiaiškinti esminius skirtumus, panašumus ir darbuotojų motyvacijos motyvus. Tiriamas darbuotojų motyvacijos lygmuo, darbuotojų vertybių ir darbo organizacijos pasirinkimo ryšys, darbuotojų motyvacijos pagrindas (išorinė ar vidinė motyvacija). **Darbe naudojami šie tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, dokumentų analizė, lyginamoji analizė, anketos duomenų analizė.

Terentjevaitė, Ugnė. Comparative Analysis of Employee Motivation in the Public and Private Sectors: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Eglė Vaidelytė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: (5-7) *Employees, motivation, public and private sectors, motivation analysis, motives of motivation.*

Kaunas, 2018. 91 p.

SUMMARY

The importance of employee motivation is undeniable. The effectiveness of human resources can determine the high or low performance and development of every organization. Modern organizations often invest in the development of the motivational environments, motivational systems or consultations with human resource specialist to find the most efficient ways to motivate their employees and to increase their work productivity. Motivating employees is an important element of external motivation that the organization can control. In the 20th century many scientists analysed the behaviour of employees in order to find the main factors that influence their productivity and their motivational state. There are many famous theories that are considered to be the basic motivational theories in this field. Few of the main ones are well known for the analysis of human needs written by Taylor (1911), Murray (1938), Maslow (1943), Vroom (1964), Herzberg (1966) etc. These theories helped many researchers such as Perry (1996), Leete (2000), Weright (2007), Bright (2008), Latham (2012), Matheson (2012), Rashid and Rashid (2012), Bentle, Coates, Dobson, Goedegebuure and Meek (2013), Kjeldsen and Hansen (2013) and many others to analyse employee motivation in public and private sectors. Every year there are new analysis and research being done in this field however there is still a need for more concrete conclusions about the main motivational differences in the public and private sectors. Analysing many fields of activities and work sectors it can be said that in Lithuanian higher education sector there is very little research being done to analyse the motivation of employees. In order to ascertain the main aspects of motivation in the public and private sectors, to research the main differences and the factors that influence employee motivation and to analyse the tendencies in Lithuanian sectors it is important to research this field further. On this basis, the main **question of this thesis is** – how does the public and private sectors employees' motivation in the context of the field of activities of the organizations differentiate?

The aim of a thesis – to analyse and to compare factors of motivation in the public and private sectors.

The object of a thesis – employee motivation.

The objectives of a thesis: 1. To analyse the theoretical factors of employee motivation in the public and private sectors; 2. To identify the differences and similarities of employee motivation in the public

and private sectors and to review the characteristics of the subject and the organizations being researched in Lithuania; 3. To perform a comparative analysis of the employee motivation in the higher education institutions of public and private sectors.

After analysing the employee motivation in the higher education institutions of the public and private sectors, it can be said that the employee motivation in both sectors is average but comparing them separately private sector employees are more motivated. Important factors of motivation for private sector employees are personal goals and the goals of the organization they work at, the fulfilment of their personal needs, personal development and appreciation they receive. For public sector employees the most important factors are financial benefactions, work itself and personal goals. In the public sector the most motivated employees are the administrative staff and in private the academic staff. For both sectors employee's motivation depends on inner and external motivation factors. It can be said that this is the result of the higher education sector itself because of the close connection to society. The thesis consists of three parts – theoretical, methodological and research. The first part of thesis deals with the concept of employee motivation the main theories on motivation and needs as well as motivating employees in public and private sectors. The second part reviews previous research on the employee motivation subject and their main findings, as well as it presents the subject, the characteristics of the organizations, and methodology of the research. The third part presents a comparative analysis of the employee motivation. Conclusions and recommendations are placed at the end of the thesis. **The research methods being used in this thesis are:** scientific literature analysis, secondary data analysis, document analysis, comparative analysis, questionnaire data analysis, quantitative and qualitative analysis.

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| SANTRAUKA | 4 |
| SUMMARY | 6 |
| TURINYS | 8 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 9 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 9 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS | 9 |
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS | 11 |
| ĮVADAS | 12 |
| 1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI | 15 |
| 1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata..... | 15 |
| 1.2. Motyvacijos teorijos..... | 19 |
| 1.3. Motyvacija viešajame sektoriuje..... | 28 |
| 1.4. Darbuotojų motyvavimas | 31 |
| 2. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS | 37 |
| 2.1. Darbuotojų motyvacijos tyrimų apžvalga | 37 |
| 2.2. Tyrimo objekto pristatymas | 42 |
| 2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos..... | 46 |
| 2.4. Tyrimo instrumentarijaus pristatymas..... | 51 |
| 3. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS LYGINAMOJI ANALIZĖ | 55 |
| 3.1. Tyrimo socialinės ir demografinės charakteristikos..... | 55 |
| 3.2. KTU ir ISM darbuotojų motyvacijos analizė..... | 57 |
| 3.3. Esminiai sektorių skirtumai ir panašumai | 64 |
| IŠVADOS | 68 |
| REKOMENDACIJOS | 70 |
| LITERATŪRA | 71 |
| ŠALTINIAI | 76 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Motyvacijos teorijos ir motyvacijos elementai | 27 |
| 2 lentelė. Studentų, tenkančių vienam dėstytojui skaičius..... | 45 |
| 3 lentelė. Vidinės ir išorinės motyvacijos elementai | 54 |
| 4 lentelė. Motyvacijos ir amžiaus santykis (respondentai ir proc.) | 57 |
| 5 lentelė. Motyvacija ir darbuotojų pareigų tipai organizacijose (proc.)..... | 59 |
| 6 lentelė. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai (proc.)..... | 60 |
| 7 lentelė. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai (proc.)..... | 65 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Motyvacijos samprata | 18 |
| 2 pav. Murray psichologiniai poreikiai | 20 |
| 3 pav. Vroomo lūkesčių teorija..... | 24 |
| 4 pav. Hezbergo dviejų veiksmų teorija | 25 |
| 5 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų pasitenkinimas darbu proc. dalis, 2012 m. | 40 |
| 6 pav. Universitetų dėstytojų pasiskirstymas (proc.) pagal amžių | 44 |
| 7 pav. KTU darbuotojų pareigų tipai | 48 |
| 8 pav. Universitetų darbuotojų pareigų tipai | 53 |
| 9 pav. Apklauso dalyvių amžius (proc.)..... | 56 |
| 10 pav. Motyvacijos lygmuo organizacijose (proc.)..... | 58 |
| 11 pav. Organizacija ir visuomenės gerovės užtikrinimo svarba darbuotojams (proc.)..... | 60 |
| 12 pav. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai ir organizacija (proc.)..... | 63 |

PRIEDŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 PRIEDAS. Anketos klausimynas | 78 |
| 2 PRIEDAS. Respondentų socialinės charakteristikos | 80 |
| 3 PRIEDAS. Motyvacija ir organizacija | 83 |
| 4 PRIEDAS. Motyvacija ir pareigų tipas | 84 |
| 5 PRIEDAS. Organizacijos, motyvacijos būsenos ir prisidėjimo prie visuomenės gerovės kūrimo rodiklių priklausomybės..... | 85 |
| 6 PRIEDAS. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai (proc.) | 86 |

| | |
|--|----|
| 7 PRIEDAS. Motyvacijos veiksniai ir organizacijos (proc.) | 87 |
| 8 PRIEDAS. Motyvacijos veiksniai ir organizacijos priklausomybė | 88 |
| 9 PRIEDAS. Motyvacijos veiksniai ir darbuotojo pareigų tipas..... | 89 |
| 10 PRIEDAS. Motyvų paskatinusių dirbti organizacijoje ir organizacijos priklausomybė..... | 90 |
| 11 PRIEDAS. Motyvai paskatinę dirbti organizacijoje ir darbuotojo pareigų tipas | 91 |

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

1. **Altruizmas** – nesavanaudiškas rūpinimasis kitų gerove (žodynas.lt, 2018).
2. **Darbo motyvacija** – tai veiksniai kurie skatina žmones pasirinkti darbą, jame likti ir veikti (Carpenter, Doverspike ir Miguel, 2011).
3. **Darbo našumas (produktyvumas)** – tai konkretaus darbo produktyvumas (ekonomika.lt, 2018).
4. **Darbuotojų motyvavimas** – tai sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus (Preikšienė, 2017, p.14).
5. **Išorinė motyvacija** – tai kai kas nors yra daroma siekiant gauti konkretų rezultatą (*United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence, 2014*).
6. **Motyvacija** – jėga, kuri skatina individus siekti asmeninių ir organizacijos tikslų (Hezbergas, 1964), kuo geriau dirbti (Robin'o, 2003).
7. **Motyvai** – psichologinis nepriteklus ar poreikiai, kuriuos individas jaučia, kad turįs patenkinti (Perry, 1996).
8. **Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu** – individo emocinė reakcija, nuostata į savo darbą (Viningienė, 2014).
9. **Poreikis** – tai esamos ir pageidaujamos situacijos neatitikimas ir noras šį neatitikimą pašalinti (ekonomika.lt, 2018).
10. **Vertybės** – tai specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reiškinių charakteristikos, turinčios teigiamą reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei (žodynas.lt, 2018).
11. **Vidinė motyvacija** – tai kai asmuo daro tai, kas jam patinka ir yra įdomu (*United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence, 2014*).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojų motyvacijos svarba šiuolaikinėse organizacijose yra neabejotina. Žmogiškieji ištekliai ir jų efektyvumas gali nulemti aukštą arba žemą kiekvienos organizacijos veiklos lygį bei tolimesnę plėtrą. Pati motyvacijos sąvoka gali būti aiškinama įvairiai vadybiniu, psichologiniu, viešojo administravimo ir kt. požiūriu, tačiau apibendrintai galima teigti, kad motyvacija yra asmens būseną energingai, aktyviai veikti, siekiant patenkinti poreikį ar pasiekti tikslą, susiformavusį dėl tam tikrų motyvų. Švietimo ministrės J. Petrauskienės (2017) teigimu, motyvuoti darbuotojai yra svarbus komponentas siekiant užtikrinti mokslo ir studijų kokybę. Darbuotojų motyvacijos būsenai įtakos gali turėti dviejų tipų veiksniai – vidiniai ir išoriniai, tad ir pati motyvacija gali būti suprantama kaip vidinė ar išorinė. Šiuolaikinės organizacijos neretai investuoja į motyvuojančios aplinkos kūrimą, motyvavimo sistemų diegimą ar žmogiškųjų išteklių specialistų konsultacijas, norėdamos atrasti tinkamiausias motyvavimo priemones, kurios padidintų darbuotojų produktyvumą ir skatintų tolimesnę organizacijos plėtrą. Darbuotojų motyvavimas organizacijose yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacinės būsenos, nes jos veikia kaip išorinės motyvacijos elementai, kuriuos organizacijos gali kontroliuoti.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, tenka atkreipti dėmesį į viešojo ir privačiojo sektorių veiklą ir siekių skirtumus, kurie gali daryti įtaką darbuotojų būsenai. Daugelis XX a. mokslininkų, analizuodami darbuotojų elgesį, mėgino išsiaiškinti, kokios priežastys lemia darbuotojų produktyvumą ir skatina jų motyvaciją. Motyvacijos teorijų, kurios pateikia įvairių pastebėjimų ir kurios laikomos klasikinėmis teorijomis, yra gana nemažai, o jų autoriai labai gerai žinomi šios srities specialistams bei šiuolaikiniams mokslininkams. Pagrindiniai „klasikinių teorijų“ autoriai, tyrinėję individų poreikius ir motyvaciją yra šie: Tayloras (1911), Murray (1938), Maslow (1943), Vroomas (1964), Herzbergas (1966) ir kiti. Kai kurios iš šių klasikinių teorijų viena kitą papildė, praplėsdamos darbuotojų motyvacijos suvokimą bei priklausomybę nuo įvairių veiksnių. Remiantis šiomis teorijomis, kurios ir toliau išlieka plačiai nagrinėjamos ir aptariamos, dauguma organizacijų kuria motyvacines sistemas bei ieško tinkamiausių darbuotojų motyvavimo metodų. Remiantis šiomis teorijomis, darbuotojų motyvacija tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose analizuota ir įvairių užsienio mokslininkų (Perry (1996), Houstonas (2000), Leetė (2000), Weright (2007), Bright (2008), Carpentera, Doverspikea ir Miguelb (2011), Latham (2012), Matheson (2012), Rashid ir Rashid (2012), Bentle, Coates, Dobson, Goedegebuure ir Meek (2013), Kjeldsen ir Hansen (2013), Prysmakova (2013), Vveinhardt ir Gulbovaitė (2013), Xu, Mellor, Xu ir Duan (2013), Dugguh ir Ayaga (2014), Dur ir Zoutenbier (2014), Gagne (2014), Kaiser (2014), Kian, Wan Fauziah ir Rajah (2014), Zámečnik (2014), Dan (2015), Fisher (2015), Kuranchie-Mensah ir Amponsah-Tawiah (2015), Pinder (2015), Ritz, Brewer ir Neumann (2016), Alfayad ir Arif (2017), Bland ir DeRobertis (2017), Fallatah ir Syed (2018), Jeske (2018) ir kitų, bei Lietuvos mokslininkų, Gražulio, Valicko, Dačiulytės ir Sudnicko (2012), Gražulio ir Markuckienės

(2013), Vanago ir Rakšnio (2014), Viningienės (2014), Kosteckos ir Davidavičienės (2015), Adomaitytės ir Girdvainytės (2016), Preikšienės (2017)). Tyrimų apie darbuotojų motyvaciją, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją bei šią būseną lemiančius veiksnius yra gana daug. Efektyviausių darbuotojų motyvavimo tyrimų taip pat. Kasmet atsiranda naujų tyrimų ir analizių, tačiau tenka pažymėti, kad viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamųjų analizių atlikta gana mažai. Trūksta konkretesnių išvadų apie esminius motyvacijos skirtumus šiuose sektoriuose. Kalbant apie organizacijų veiklų spektrą, tenka pažymėti, kad Lietuvoje aukštojo mokslo organizacijose labai mažai atlikta analizių apie darbuotojų motyvaciją. Nors motyvacija ir yra plačiai tyrinėjama tema, aukštojo mokslo sektoriaus organizacijos neanalizuojamos ir paliekamos nuošalyje. Tokių organizacijų veiklos spektras gerokai skiriasi nuo kitų viešųjų organizacijų, tad ir patys darbuotojai, pasirenkantys karjerą šiame sektoriuje, ir jų motyvacijos kilmė yra įdomi tematika analizei. Nors, atliekant darbuotojų motyvacijos tyrimus, neretai gaunami vienas kitam prieštaraujantys rezultatai, tai dar labiau skatina prielaidą, kad ši sritis gali būti išsamiau nagrinėjama ir analizuojama. Siekiant įsigilinti į viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos veiksnius, skirtumus ir įtaką darančius veiksnius bei išanalizuoti Lietuvoje vyraujančią situaciją, svarbu detaliau ištirti šią sritį. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, iškyla pagrindinė **darbo problema** – kokie yra viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos panašumai ir skirtumai organizacijų veiklų kontekste?

Darbo objektas – darbuotojų motyvacija.

Darbo dalykas – darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė organizacijų veiklų kontekste.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir palyginti viešojo ir privačiojo sektorių motyvacijos veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus.
2. Identifikuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus bei apžvelgti tiriamo dalyko ir tiriamų organizacijų charakteristikas Lietuvoje.
3. Atlikti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamąją analizę aukštojo mokslo sektoriaus institucijose.

Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir tiriamoji. Teorinėje darbo dalyje aptariamas darbuotojų motyvacijos konceptas, klasikinės motyvacijos ir darbuotojų poreikių teorijos bei motyvavimas viešajame ir privačiajame sektoriuose, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų pastebėjimais. Metodologinėje darbo dalyje apžvelgiami ankstesnių tyrimų rezultatai ir išvados, pateikiami apibendrinimai. Taip pat pristatomas tyrimo dalykas, pateikiamos tiriamų organizacijų charakteristikos bei pateikiama tyrimo metodologija. Tiriamojoje dalyje atliekama darbuotojų motyvacijos lyginamoji analizė. Siekiama išsiaiškinti esminius skirtumus, panašumus ir darbuotojų motyvacijos motyvus. Tiriamas darbuotojų motyvacijos lygmuo, darbuotojų vertybių ir darbo

organizacijos pasirinkimo ryšys, darbuotojų motyvacijos pagrindas (išorinė ar vidinė motyvacija), organizacijos veikimo principų reikšmingumas darbuotojų motyvacijai bei vertybių reikšmė motyvacinei būsenai.

Darbe naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, dokumentų analizė, lyginamoji analizė, anketos duomenų analizė, kiekybinė ir kokybinė analizės.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikinėje visuomenėje vienas iš esminių organizacijos sėkmės elementų yra aktyviai veikiantys, kompetentingi ir savo sričiai atsidavę darbuotojai. Organizacijų vadyboje darbuotojų, jų tikslų ir siekių analizė padeda atrasti tinkamiausių būdų, efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius bei išsiaiškinti galimus veikimo trūkumus. Neretai iškyla diskusijų apie darbuotojų motyvaciją ir jau nuo dvidešimtojo amžiaus pradžios ši tematika buvo nagrinėjama bei analizuojama tyrėjų, kurių pateiktos teorijos bei motyvacijos konceptai net ir šiuolaikinėse organizacijų vadybos sistemose atlieka nemažą vaidmenį. Darbuotojų motyvacijos analizė organizacijų vadovams atskleidžia esminius darbuotojų poreikius bei juos veikiančius elementus, kuriuos perpratus galima sukurti aplinką, nuolatos stimuliuosiančią jų norą siekti aukščiausių galimų rezultatų. Dėl šių priežasčių šiuolaikinės organizacijos neretai investuoja didelius pinigus, siekdamos sukurti motyvuojančią aplinką, motyvavimo sistemą ir veikiančias priemones, kurios padidintų darbuotojų motyvaciją ir norą siekti kuo geriausių rezultatų. Visgi pati motyvacijos koncepcija yra dažnai painiojama su motyvavimo samprata, pamirštama, kad šie terminai nėra vienas kito sinonimai, tačiau vienas kitą veikiantys elementai. Dėl šių priežasčių tampa svarbu suvokti motyvacijos konceptą, išanalizuoti pagrindines motyvacijos teorijas ir ištirti esminius žmonių motyvacijos elementus bei taikytinas motyvavimo priemones.

1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata.

Šiuolaikinėse organizacijose, kurios tampa vis labiau suinteresuotos išlaikyti darbuotojus ir jiems padedant, pasiekti organizacijos tikslų, neretai veikia žmogiškųjų išteklių valdymo padaliniai ar koordinatoriai, kurių pagrindinė užduotis – užtikrinti, kad darbuotojai gerai jaustųsi savo darbo vietoje ir efektyviai siektų geriausių rezultatų. Vis dažniau organizacijose tampa aktuali darbuotojų motyvacijos koncepcija bei motyvai, kurie skatina asmenį efektyviai atlikti užduotis. Žmogiškieji ištekliai ir jų maksimalus įgalinimas tampa šiuolaikinių organizacijų pagrindiniu siekiu.

Žmogiškieji ištekliai kiekvienoje organizacijoje yra pagrindinė „varomoji“ jėga, kuri atskleidžia organizacijos potencialą ir galimybes. Būtent žmogiškieji ištekliai ir jų efektyvus darbas arba netinkamas išnaudojimas gali lemti aukštą arba žemą kiekvienos organizacijos veiklos lygį. Nesvarbu, kokios srities, darbuotojai yra pagrindinis tos srities sėkmės elementas (Kuranchie-Mensah' ir Amposah-Tawiah'a, 2015). Visgi, kiekvienas darbuotojas yra skirtingas individas ir kiekvieno darbo našumas skiriasi. Lygiai taip pat skiriasi ir kiekvieno darbuotojo vidinė motyvacija ir noras dirbti bei kuo geriau atlikti užduotis. Dauguma šiuolaikinių organizacijų stengiasi sukurti aplinką, kuri skatintų darbuotoją kuo geriau veikti, tačiau kiekvienas asmuo yra veikiamas skirtingų motyvų. Darbuotojų motyvacijos konceptas tampa vis plačiau aptariamas ir analizuojamas organizacijų žmogiškųjų išteklių padalinių, organizacijų vadovų bei

tyrėjų. Jei darbuotojas yra nepatenkintas darbu, yra nemotyvuotas atlikti užduotis ir įgyvendinti tikslus, organizacija negali būti sėkminga (Dobre, 2013).

Kian'as, Wan Fauziah'a ir Rajah'a (2014) pažymi, kad motyvacija yra panaši į užsispyrimo ir energijos sampratą. Jų teigimu, daugelis tyrėjų sutinka, kad individuali motyvacija prasideda nuo pripažinimo troškimo, kuris iš pradžių nėra pastebimas, tačiau susijęs su vidiniu noru ką nors pasiekti. Tokius norus lydi fiziniai veiksmai, skirti troškimui įgyvendinti. Darbuotojų motyvacijos konceptas *Inc.com* (2017) enciklopedijoje taip pat yra siejamas su žmogaus energija ir aiškinamas kaip energijos lygmuo, atsidavimas ir kūrybingumas, kurį darbuotojas atsineša į darbą. *Tarptautinių žodžių žodyne* (2013), motyvacijos terminas apibūdinamas, kaip „veiklos, veiksnių ar elgesio paskata, vidinė varomoji jėga“ (p. 552). Motyvacijos koncepcija Robin'o (2003) (*Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*) taip pat aiškinama iš žmoniškųjų pastangų pusės: kaip stipriai žmogus stengiasi kuo geriau dirbti, koks yra jo įkvėpimas, kryptis ir atkaklumas vykdant darbo užduotis. Tokie požiūriai į motyvaciją atskleidžia, kad ji susijusi su žmogaus energija, noru, užsispyrimu ir užsidegimu, kuris atsiranda asmeniui turint tam tikrą tikslą. Panašu, kad asmuo turi turėti vidinio užsispyrimo ir ryžto siekti tikslams, kurie gali būti laikomi motyvacija veikti.

Ne visuomet motyvacijos samprata gali būti aiškinama kaip energija. *Longman* (1992) *Terminų žodyne* motyvacija aiškinama, kaip veiksniai nusakantys asmens norą ką nors daryti. „Darbuotojų motyvacija – tai darbuotojo noras atlikti tam tikrus veiksmus, darbus ir užduotis“ (Preikšienė, 2017, p.14). *Dictionary.com* (2018) motyvacijos terminą apibūdina kaip būseną, kai esi motyvuotas arba turi rimtų prielaidų veikti ar ką nors pasiekti. Šie požiūriai pateikia idėją, jog motyvacija yra paprasčiausias noras atlikti tam tikrus veiksmus, kurie gali pasirodyti priimtini, naudingi ar tiesiog įdomūs kuriam nors asmeniui, tačiau taip pat pateikiama ir žmogaus tikslų turėjimo idėja. Hezbergas (1964) motyvaciją aiškina kaip vidinę jėgą, kuri skatina individus siekti asmeninių ir organizacijos tikslų, o motyvacijos veiksniais laikomi tie aspektai, kurie motyvuoja juos geriau dirbti. Su šia idėja, kad motyvacija kyla iš vidaus ir kad ji atsiranda siekiant tikslų, sutinka ir Abbah'a (2014), kurio teigimu, motyvacija yra vidinė jėga, skirta patenkinti nepatenkintą poreikį ir pasiekti tam tikrą tikslą. Adomaitytė ir Girdvainytė (2016) teigia, kad, be vidinių jėgų, skatinančių veikti, motyvacija gali būti ir išorėje veikianti jėga ir jos abi gali motyvuoti siekti tikslų ar paskatinti tam tikrą elgesį bei veiksmus, o šį procesą sukelia tam tikri motyvai. *Business Dictionary* (2018) motyvacijos terminą apibūdina kaip abu veiksniais – vidinius ir išorinius – turintį elementą, šie veiksniai stimuliuoja žmogaus norą ir energiją nuolatos domėtis ir būti atsidavusiam savo darbui, vaidmeniui ar tam tikrai temai bei dėti pastangas tam tikram tikslui pasiekti. Žvelgiant iš šių pozicijų galima daryti prielaidą, kad motyvacija yra veikiami vidinių bei išorės veiksnių, galinčių veikti asmenį vienu metu, arba asmuo gali būti veikiamas vieno iš jų. Šių veiksnių buvimas padeda asmeniui pasiekti tikslų ir patenkinti poreikius, kurie yra motyvacijos dalis. Kiti autoriai taip pat pateikia idėją, kad motyvacija susijusi su poreikių patenkinimu ar tikslų turėjimu. Vadyboje, pagal Gražulį,

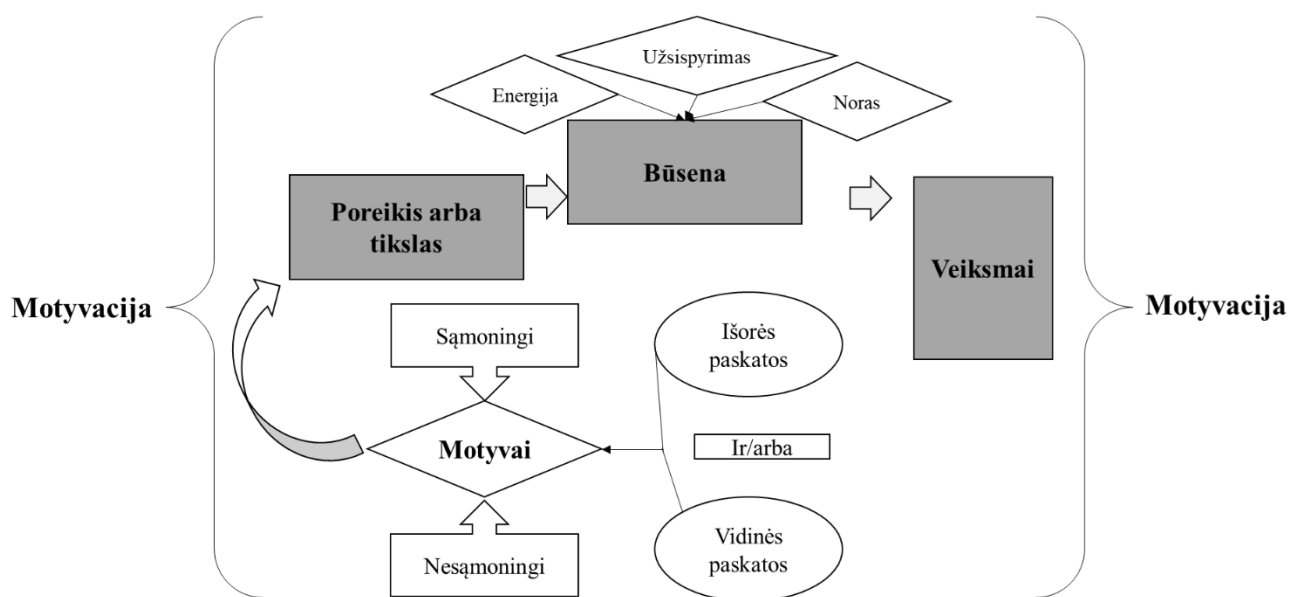
Valicką, Dačiulytę ir Sudnicką (2012), motyvacijos konceptas gali būti suprantamas kaip asmens noras siekti asmeninių bei organizacijos ir kitokio lygmens tikslų dėl tam tikrų priežasčių. Galima daryti prielaidą, kad konkrečių tikslų bei poreikių turėjimas, kurie gali sietis su organizacijos tikslais, turėjimas veikia kaip skatinamasis asmens veiklos elementas, kol pasiekiamas tikslas ar patenkinamas poreikis.

Psichologijos požiūriu, motyvacijos reikšmė susijusi su asmens vidine psichine būseną, o ši – su elgesio inicijavimu, užsispyrimu, kryptimi, intensyvumu ar elgesiu (Kuranchie-Mensah'a ir Amposah-Tawiah'a, 2015). *Lietuvių kalbos žodynas* (2018) šį terminą taip pat aiškina kaip psichoanalizės sąvoką, kaip vidinius veiksmus, nesąmoningus norus ir neįgyvendintus tikslus, kurie nulemia žmogaus elgesį. Gražulis et al. (2012) pažymi, kad asmuo gali sąmoningai veikti siekdamas kokio nors tikslo, pvz., naujų pareigų ar kt., tačiau tikrosios veikimo priežastys dažniausiai būna nesąmoningos, turinčios įtakos konkrečiam elgesiui. Jei asmuo suvokia savo vienokio ar kitokio elgesio motyvus, tai dažniausiai turimi omenyje jo sąmoningi ketinimai, jei nesuvokia, tuomet – nesąmoningi, kurių žmogus aiškiai nesugeba paaiškinti. Apžvelgus motyvacijos terminą iš šių perspektyvų, galima daryti prielaidą, kad motyvacija glaudžiai susijusi su nesąmoningais žmogaus tikslais ar norais, kurie stimuliuoja tam tikrą žmogaus elgesį bei veiksmus ir kurie gali būti laikomi veikimo motyvais.

Motyvacijos samprata viešajame sektoriuje daugiausia analizuojama aptariant vertybes ir motyvus, kurie yra kitokie nei verslo sektoriaus darbuotojų. *United Nations Development Programme* (2006) motyvaciją apibūdina kaip žmonių, institucijų ir visuomenės sugebėjimą atlikti funkcijas, spręsti problemas ir nustatyti bei pasiekti tikslus. Viešojo administravimo srityje nagrinėjant motyvacijos sąvoką pateikiami net keli esminiai motyvacijos komponentai. Bhatta's (2005) *International Dictionary of Public Management and Governance* pateikia tris motyvacijos komponentus: veiksmų kryptį (tai, ką individas pasirenka daryti, kai jam yra pateikiamos alternatyvos), veiksmų intensyvumą (stiprybę, kurią individas parodo, kai yra pasirenkama kryptis) ir pastangų atkaklumą arba užsispyrimą (išliekanti elgsenos jėga, kaip ilgai individas sugebės didinti savo pastangas). Darbo motyvacijos terminas nurodo veiksmus, kurie skatina žmones pasirinkti darbą, jame likti ir veikti (Carpenter, Doverspike ir Miguel, 2011). Galima daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje motyvacijos samprata pirmiausia remiasi veiklos krypties pasirinkimu, kuris skatina individo pastangas veikti ir įgyvendinti tikslus, o tos pastangos pasireiškia darbuotojo veiksmų atkaklumu. Galima teigti, kad viešajame sektoriuje motyvacijos samprata taip pat apibūdinama pabrėžiant individo norą, vidines jėgas ir veiksmus, kurie paskatina darbuotoją pasirinkti karjerą viešajame sektoriuje.

Apžvelgiant motyvacijos sampratą, įvairių mokslininkų mintis bei šios sąvokos paaiškinimus, galima teigti, kad motyvacijos koncepcija yra sudėtingesnė, nei buvo galima manyti iš pradžių. Galima daryti prielaidą, kad motyvacija glaudžiai susijusi su asmens psichologine būseną, kuriai įtaką gali daryti įvairūs aspektai ir vertybės. Tikslinių kiekvieno individo elgesį lemia tam tikros priežastys ir, norint judėti tam tikra kryptimi, elgiamasi motyvuotai (Gražulis et al., 2012, p. 122). Motyvacijai įtaką gali daryti

išorės paskatos (atsirandančios iš išorės veiksnių, pvz., kitų žmonių įtaka) ir/arba vidinės paskatos (atsirandančios dėl paties žmogaus nusiteikimo) (žr. 1 pav.). Šios paskatos glaudžiai susijusios su individo puoselėjamomis vertybėmis. Paskatos pavirsta motyvais, kurie gali būti sąmoningi (žmogaus aiškiai suvokiami) arba nesąmoningi (kai žmogus nesugeba jų paaiškinti). Atsiradę motyvai suformuoja tam tikrus asmens tikslus ar poreikius, kuriuos jis nori patenkinti. Siekis patenkinti poreikį ar pasiekti tikslą skatina žmogaus psichologinę būseną, kuri pasižymi užsidegimu, energija bei noru veikti. Visa tai atspindi asmens veiksmai, nuveikti darbai ir veikla. Galima teigti, kad būtent visi šie elementai, nusakantys žmogaus būseną ir veikimo seką, atskleidžia darbuotojo motyvacijos sampratą.



1 pav. Motyvacijos samprata

(sudaryta autorės, remiantis Hezbergu, (1964); Gražuliu et al., (2012); Dobre, (2013); Abbah, (2014); Kuranchie-Mensah ir Amposah-Tawiah, (2015); Adomaityte ir Girdvainyte, (2016); Preikšiene, (2017) ir kt.)

Kalbant apie pačią motyvacijos būseną, apžvelgus minėtą literatūrą, galima teigti, kad ji yra laikina ir asmenį veikia tol, kol pasiekiami tikslai ar patenkinami poreikiai. Tačiau, įgyvendinus tikslus ar patenkinus poreikius, asmens motyvai gali kisti ir atsirasti nauja asmens motyvacija, tik sukoncentruota į jau kitus siekius. Visiškai ar iš dalies išpildyti poreikiai keičia motyvą ir vietoje buvusių atsiranda naujų motyvų (Gražulis et al. 2012, p. 124). Motyvacija gali būti stimuliuojama išorės paskatų, veiksnių, o motyvacijos išorinės paskatos gali būti suprantamos kaip motyvavimo priemonės, taikomos organizacijoje, sukuriančios asmens motyvus ir vidinę būseną aktyviai veikti. Visgi nereikėtų painioti motyvacijos ir motyvavimo sąvokų.

Išanalizavus motyvacijos konceptą ir atsiradimo veiksnius, šiame darbe laikomasi nuostatos, kad motyvacija yra asmens būseną energingai, aktyviai veikti, siekiant patenkinti poreikį ar pasiekti tikslą, susiformavusį dėl tam tikrų (sąmoningų/nėsąmoningų) motyvų, kuriems įtakos galėjo turėti išorės arba vidinės paskatos.

1.2. Motyvacijos teorijos

Analizuojant darbuotojų motyvaciją išskyla nemažai klausimų, apie darbuotojus motyvuojančius veiksnius. XX – jame amžiuje daugelis tyrinėtojų, analizuodami darbuotojų elgesį, atliko eksperimentus, bandydami išsiaiškinti, kokios priežastys lemia darbuotojų produktyvumą ir skatina jų motyvaciją. Vieni žymiausių to meto tyrinėtojų net ir šiandiena yra laikomi klasikinių teorijų kūrėjais: tai Tayloras (1911), Murray (1938), Maslow (1943) ir kt. Dauguma naujų šiuolaikinių teorijų yra kuriamos šių klasikinių teorijų pagrindu, tačiau kiekviena iš jų į motyvaciją ir darbuotojų produktyvumą pažvelgė skirtingai, pabrėždamos kitus elementus.

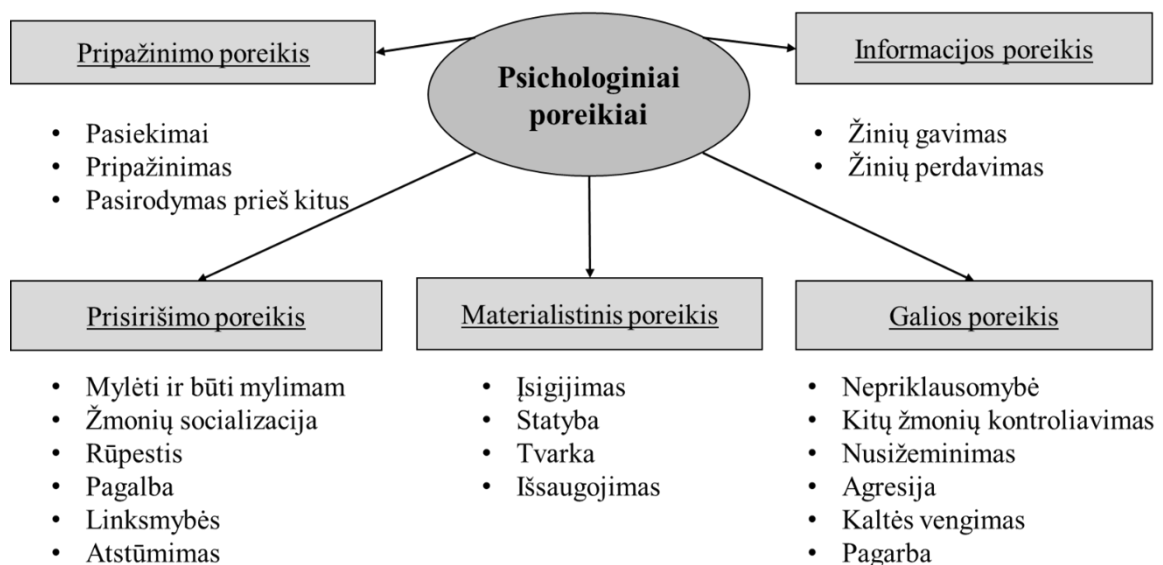
F. W. Tayloras yra laikomas motyvacijos teorijos pradininku, 1911 m. sukūręs „Tradicinį modelį“, kuris analizuoja darbuotojų produktyvumą. Fisher'is (2015) teigimu, Tayloras buvo vienas pirmųjų, pradėjusių analizuoti, ar darbuotojai dirbtų produktyviau, jei jiems būtų pasiūlyti paskatinimai. Tayloras (1911) pažymi, jog motyvacija susijusi su piniginiu atlyginimu už darbą, kuris yra mokamas už produktyvumą – už per tam tikrą laiką atliktus darbus. Teorijoje pateikiama piniginio motyvavimo svarba, visgi ji taip pat nurodo ir vadybininkų reikšmę. Pasak Taylora (1911), tam, kad darbuotojai dirbtų produktyviai ir būtų už tai motyvuojami ir skatinami finansiškai, vadovai turi efektyviai ir suprantamai paskirstyti darbus ir užduotis, suteikti visą informaciją kaip jas vykdyti. Tayloras (1911) suformavo keturis pagrindinius principus, reikalingus efektyviausiam darbo rezultatui pasiekti:

1. Naudoti matavimus ir mokslinę analizę, siekiant nustatyti geriausią būdą bet kokiai užduočiai užbaigti.
2. Konkrečiai užduočiai priskirti darbuotojus pagal jų kompetencijas.
3. Stebėti darbuotojų darbo efektyvumą ir pateikti nurodymus, kaip efektyviau atlikti darbą.
4. Paskirstyti darbus vadybininkams ir darbininkams taip, kad vadybininkai turėtų laiko planuoti ir mokyti, o darbininkai galėtų efektyviau dirbti.

Dabartiniame kontekste šios idėjos skamba kaip savaime suprantama tiesa, kadangi pagrindiniu darbuotojų motyvacijos elementu yra laikomos materialinės priemonės, o vadovų vaidmuo pateikiamas kaip esminis veiksnys tikslams pasiekti. Galima daryti prielaidą, kad pagrindinis darbuotojų motyvacijos elementas yra pinigai ir pats procesas. Dėl šios teorijos pagrįstumo kyla nemažai abejonių, nes vėlesni mokslininkai pateikia išvadas, jog tai, kas motyvuoja vieną žmogų, gali nebūti taip aktualu kitam. Visgi Fisher'io (2015) teigimu, Taylora tyrimų rezultatai suformavo priedų ir komisinių schemas, kurios yra

naudojamos net ir dabartinėse organizacijose, tad šios teorijos svarba analizuojant darbuotojų motyvaciją yra neįnaginama. Dėl šios priežasties, žvelgiant į darbo organizavimo principus bei pačią motyvacijos idėją per pinigines išraiškas, galima pažymėti, jog šiuolaikinėse įmonėse ir organizacijose priedų sistemos yra efektyviai įgyvendinamos. Tayloro teorija atskleidė materialiuųjų motyvacijos priemonių reikšmę organizacijoms bei darbuotojams.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją psichologiniu požiūriu, 1938 m. H. A. Murray pateikė idėją apie žmonių psichologinius poreikius. Autorius daugiausia tyrinėjo žmonių asmenybės tipus bei veiksmus, kurie skatina pagrindinius bendravimo būdus su institucijomis ir aplinkos objektais, žmogaus pasitenkinimą bei nepasitenkinimą, taip pat analizavo, kaip žmogus gali pasikeisti. Murray (1938) pateikė 20 pagrindinių žmogaus psichologinių poreikių, kuriuos atskyrus galima būtų pakeisti asmens elgesį. Šiuolaikinėse organizacijose, taikant šias priemones, būtų galima pastūmėti darbuotojus norima linkme. Galima išskirti 5 pagrindines žmogaus poreikių kategorijas, dar kitaip vadinamas psichologinių poreikių sąrašu, kuris susideda iš smulkesnių elementų. Pagrindinės žmogaus psichologinių poreikių kategorijos yra šios: pripažinimo poreikis, prisirišimo poreikis, informacijos poreikis, galios poreikis ir materialistinis poreikis (žr. 2 pav.). Visi jie įvairių asmenų pašamonėje užima skirtingą vietą ir kiekvienas iš jų susideda iš smulkesnių poreikių elementų.



2 pav. Murray psichologiniai poreikiai

(sudaryta autorės, remiantis Murray, (1938); Fisher'iu, (2015))

Pripažinimo poreikis susideda iš pasiekimų, pripažinimo ir pasirodymo prieš kitus poreikių. Fisher'io (2015) teigimu, pasiekimų elementas yra pagrindinė priežastis, dėl kurios daugelis profesionalų siekia kuo geriau pasirodyti, o pripažinimas glaudžiai siejasi su šiuo tikslu, tačiau taip pat atspindi ir socialinio statuso siekimą. Siekis būti pripažintam ir įvertintam pateikia elementarų žmogaus

norą būti vertinamam toje aplinkoje, kurioje jis dirba. Tai pažymi ir Fisher'is (2015), kuris teigia, jog pasirodymo prieš kitus elementas atspindi asmens siekimą šokiruoti kitus arba tiesiog susilaukti kitų dėmesio. Latham'o (2012) teigimu, darbo santykiai daro įtaką darbo rezultatams. Darbuotojo įvertinimas ir pripažinimas skatina abipusius teigiamus darbo santykius, kurie prisideda prie tolimesnio darbuotojo produktyvumo ir gerų rezultatų.

Informacijos poreikis atspindi žmogaus siekį gauti ir perduoti informaciją bei žinias, mokyti kitus. Informacija neretai gali tapti galios šaltiniu, nes jos žinojimas ar perdavimas kitiems tampa svarbiu sėkmės veiksmu. Pats galios poreikis, pasak Murray (1938), susideda iš nepriklausomybės, kitų žmonių kontroliavimo, nusižeminimo, agresijos, kaltės vengimo ir į pagarbos elementus. Fisher'io (2015) teigimu, nepriklausomybės elementas atspindi minčių ir veiksmų nepriklausomybę, pagarbos elementų atspindi nusižeminimą socialiniam spaudimui, o pats nusižeminimas siejasi su sugebėjimu pripažinti savo kaltę suklydus. Galios poreikis, žvelgiant į smulkesnius elementus, atspindi įtakos ir nepriklausymo nuo kitų poreikį. Pasiekus karjeros viršūnę arba užimant aukštesnes pareigas nei kiti darbuotojai, jis gali būti išpildytas ir suteikti asmeniui norimą pagarbą, statusą ir nepriklausomybės pojūtį.

Prisirišimo poreikis daugiausia susijęs su ryšių kūrimu ir tarpasmeniniais santykiais. Jis susideda iš siekio mylėti ir būti mylimam, žmonių socializacijos poreikio, rūpesčio, pagalbos, linksmybių ir atstūmimo. Rūpinimasis kitais bei kitų žmonių pagalba atskleidžia poreikį formuoti santykius, o linksmybių siekis – poreikį tam tikrais periodais neformaliai leisti laiką, kuriant teigiamas emocijas. Organizacijose neretai rengiamos darbuotojų šventės kuria teigiamą aplinką, bei patenkina šiuos poreikius. Tenka pažymėti, kad šiame kontekste atstūmimas skamba kaip gana netinkamas elementas, tačiau, Fisher'io (2015) teigimu, šio elemento reikšmė labiau siejasi su žmonių „anti-socializacijos“ poreikiu arba kitaip, nenoru leisti laiko su kitais žmonėmis. Esant skirtingiems žmonių tipams, vieniems labiau sekasi dirbti komandose, o kitiems – vieniems. Todėl darbo aplinkoje, priklausomai nuo žmonių tipų ir poreikių, vieni gali siekti kurti tarpasmeninius ryšius ir laikyti tai savo esminiu poreikiu, o kiti gali siekti darbo aplinkoje veikti individualiai.

Psichologiniams poreikiams, kaip ir anksčiau minėtoje Taylora (1911) teorijoje, materialiesiems poreikiams yra skiriamas svarbus vaidmuo. Tayloras (1911) pateikia piniginio poreikio reikšmingumą, tačiau Murray's (1938) išskiria daugiau galimų poreikių variantų: įsigijimas, statyba, tvarka ir išsaugojimas. Pasak Fisher'io (2015), įsigijimas šioje teorijoje daugiausia susijęs su vartotojų bumo industrializuotose valstybėse, statyba – su kūrybiškumu ir siekiu kurti dalykus. Tvarka daugiausia susijusi su organizavimu ir administravimu, o išsaugojimas – su nenoru atsisakyti ar išmesti daiktus. Poreikis įsigyti gali atspindėti asmens tikslą nusipirkti materialiąją gėrybę, pvz., automobilį, būstą ir t.t. Statyba, nors ir gali parodyti kūrybišką asmens pusę, visgi taip pat vienaip ar kitaip susijusi su materialiuoju turto. Tvarkos poreikis, administraciniu požiūriu, gali sietis su poreikiu efektyviai, produktyviai vykdyti darbo užduotis, kurioms visgi gali būti reikalingi materialieji išteklių, pvz.,

kompiuteris, automobilis ir t.t. Analizuojant išsaugojimo poreikį, gali neretai pastebėti nenorą atsisakyti to, prie ko asmuo jau seniai pripratęs, pvz., seno kompiuterio, senų spausdintuvų, gamybos staklių ir t.t.

Ši teorija pateikia idėją, jog žmonių asmenybės veikiamos tam tikrų poreikių ir motyvų, bei atskleidžia, jog mūsų asmenybės yra suformuotos poreikių, kurie kontroliuoja elgesį. Murray (1938) teigimu, poreikius gali lydėti tam tikros emocijos. Tam tikri poreikiai gali būti asmenybės dalis, tai yra įsitvirtinę asmens sąmonėje bei prigimtyje, tačiau kiti poreikiai gali būti laikini arba laikui bėgant pasikeisti. Pinder'io (2015) teigimu, pagrindinis šios poreikių koncepcijos bruožas yra tas, kad jie skatina asmenų elgesį, kuriuo siekiama sumažinti šiuos poreikius. Taip pat vieni poreikiai gali sietis su kitais arba juos papildyti. Visgi šiais laikais dauguma minėtų poreikių susilaukė mažai dėmesio, o kiti yra net ir mažiau svarbūs nei prieš septyniasdešimt metų (Xu, Mellor, Xu ir Duan, 2013). Keičiantis visuomenei, kinta ir asmenų poreikiai bei siekiai, tad taip pat ir žmonių prioritetai bei produktyvumo elementai. Visgi Fisher'is (2015) pažymi, jog šie poreikiai gali būti darbo specifikacijos pagrindas apibrėžtam vaidmeniui nustatyti. Jei asmuo kandiduoja į darbo poziciją, nes darbas suteikia bendravimo, bendradarbiavimo galimybių, mažai tikėtina, kad darbuotojas bus laimingas dirbdamas vienas. Šių poreikių analizė gali padėti nustatyti tinkamiausias atsakomybes ir pareigas darbuotojams, taip sukuriama skatinanti ir darbuotoją puoselėjanti aplinka bei motyvuojanti įvertinimo sistema.

Analizuojant darbuotojų poreikius, viena iš geriausiai žinomų žmonių poreikių teorijų, kurią analizuoja tiek ekonomistai, tiek žmogiškųjų išteklių vadybininkai, yra Maslow's (1943) „Poreikių piramidė“. Panaši į anksčiau minėtą Murray's (1938) poreikių sąrašą, ji pateikia tik 5 pagrindinius žmonių poreikius, kurie turi įtakos jų darbo efektyvumui, motyvacijai ir siekiams. Maslow's (1943), analizuodamas žmonių poreikius, kaip pagrindinius išskyrė šiuos: saviraiškos poreikį, pripažinimo ir pagarbos poreikį, socialinius poreikius, saugumo poreikį ir fiziologinius poreikius. Pačiame piramidės viršuje autorius išskyrė saviraiškos poreikį, kuris atspindi žmogaus norą realizuoti save. Bland'as ir DeRobert'is (2017) teigimu, be individualumo, bendruomenės jausmo ir suinteresuotumo neįmanoma kurti idealią visuomenę, o Maslow's pabrėžė, kad savirealizacija yra jausmas „būti pasaulyje su kitais“. Kaip antrąjį pagal svarbumą autorius išskyrė pripažinimo ir pagarbos poreikį, kuris atspindi norą kiekvienam asmeniui jausti savo vertę bei savigarbą. Pačiame piramidės viduryje yra socialiniai poreikiai, kurie susiję su žmonių santykiais, meile bei noru dalytis, ir saugumo poreikis, parodantis asmens norą jaustis saugiai, nepatirti nerimo dėl galimų ekonominių ar fizinių grėsmių. Paskutinėje, žemiausioje grafoje, yra fiziologiniai poreikiai, kurie susiję su esminiais organizmui reikalingais poreikiais, tokiais kaip maistas, vanduo ir pan. Vanagas ir Rakšnys (2014) pažymi, kad skirtingos žmonių patirtys ir suvokimas skatina tai, jog kai kuriems individams esminis veiksnys gali būti ne saviraiška, o saugumas ir garantijos darbe. Žvelgiant į šiuos garantijų poreikius platesne prasme, jų patenkinimas užima gana svarbią vietą, jei individas yra atsakingas už savo šeimos gerovę ir išlaikymą, tad galima teigti, jog skirtingų asmenų poreikių piramidės greičiausiai būtų išdėstytos kitokia hierarchine

seka. Bakanauskienė ir Brazaitytė (2014) teigia, kad kiekvienas individualiai įsivertina poreikių svarbumą ir tenkinimo pirmumą. Tai, kas tinka vienam individui, gali netikti kitam, tad kiekvienas asmuo gali turėti skirtingus prioritetus.

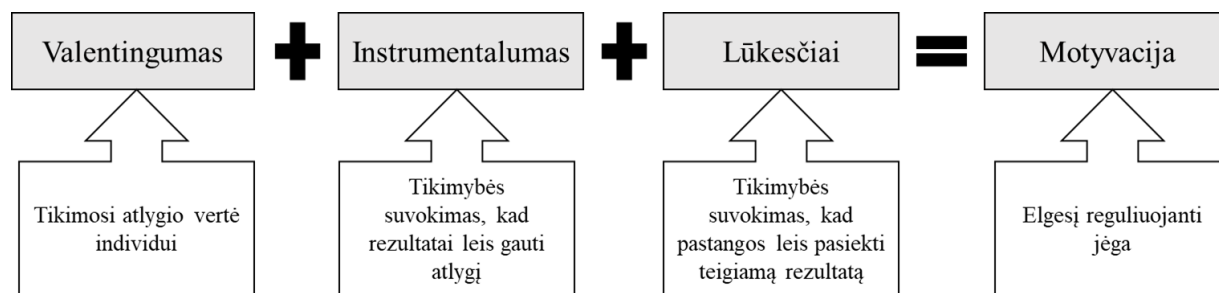
Latham'as (2012) teigia, kad šios teorijos pagrindinė idėja ta, kad, yra patenkinus vieną poreikį, jo svarbos ir reikšmingumo laipsnis sumažėja, o kito, aukštesnio hierarchijoje, poreikio svarba padidėja. Tik patenkinęs žemiausio lygmens poreikius, asmuo pradeda siekti ir domėtis kito lygmens poreikiais. Visgi šiuos poreikius galima suskirstyti į dvi grupes. Maslow (1943) pateikia du poreikių lygmenis: pirminius poreikius ir antrinius poreikius. Pirminiems poreikiams priskirti fiziologiniai poreikiai, reikalingi žmogaus organizmui funkcionuoti (taip pat ir šeimai aprūpinti), saugumo poreikis bei socialiniai poreikiai. Antriniams priskirti asmens tobulėjimo siekiai, saviraiška ir pagarba. Vveinhardt'o ir Gulbovaitės (2013) teigimu, ši teorija paaiškino darbą skatinančius veiksnius ir atskleidė, kad darbo motyvus gali nulemti poreikių įvairovė. Visgi ši teorija tebėra neretai kritikuojama mokslininkų ir tyrėjų dėl griežtos hierarchijos ir poreikių išdėstymo. Taip pat Fisher'is (2015) pažymi, kad visuomenės poreikiai laikui bėgant gali keistis, bet pati koncepcija suteikia vadybininkams galimybę suprasti individų poreikius darbo vietoje. Autorius pabrėžia, kad vadybininkams suprantant, jog individas yra valdomas tam tikrų poreikių, ir tuos poreikius patenkinant galima padidinti darbuotojų darbo efektyvumą. Šiai idėjai taip pat pritaria Bakanauskienė ir Brazaitytė (2014) pažymėdamos, kad pateikti žmonių poreikiai suteikia vadovams galimybę įvertinti taikomų darbuotojo motyvavimo metodų naudą ir veiksmingumą.

Vveinhardt'o ir Gulbovaitės (2013) teigimu, individualieji ir kultūriniai skirtumai gali skatinti veikti bei turėti įtakos tam tikrų poreikių reikšmingumui, todėl šis modelis tinkamesnis analizuojant Jungtinių Valstijų bei Junginės Karalystės vidurinėsios klasės darbuotojus, nes Maslow savo tyrimus atliko būtent ten. Visgi atsižvelgiant į tai, kad šią teoriją plačiai nagrinėja įvairių sričių specialistai, atlikdami tyrimus bei pateikdami savo išvagas, galima teigti, kad jos nauda analizuojant darbuotojų poreikius bei motyvaciją yra neigiamą. Fisher'is (2015) pabrėžia, kad ir šiandien poreikių piramidė išlieka viena naudingiausių teorijų, kurią vadovai gali pritaikyti ir geriau suprasti bei motyvuoti savo darbuotojus.

1960-aisiais dauguma mokslininkų artėjo apie motyvacinių poreikių paaiškinimo darbo vietos kontekste ir darbo vaidmuo bei pasitenkinimas darbu tapo svarbi problema, kai organizacijos pradėjo skaičiuoti darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo išlaidas (Fisher, 2015). Tuo laikotarpiu pateikta V. Vroomo „Lūkesčių teorija“ analizavo darbuotojų lūkesčių įtaką jų darbo kokybei. Vroomo (1964) teoriją teigė, kad individai yra motyvuoti pasirinkti tą sprendimą, kuris, jų manymu, turės geriausią rezultatą atlikus užduotį. Fisher'is (2015) pažymi, kad, pagal šią teoriją, teigiami rezultatai yra esminis dalykas, kuris skatina darbuotojus geriau dirbti, kitaip tariant, jei darbuotojas mano, kad atlikus darbą bus teigiamų rezultatų, kurie patenkins jo poreikius, pvz. paaukštinimo poreikį, didesnių atsakomybių

poreikį ar didesnio įsitraukimo poreikį, tai darbuotojas dirbs daugiau. Vroomas (1964) pateikia tris esminius kintamuosius, kurie padeda apskaičiuoti darbuotojų motyvaciją, arba, tiksliau, ją sudaro: tai valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai (žr. 3 pav.).

Valentingumas suprantamas kaip tikimosi atlygio vertė individui, jis atspindi individo poreikius ir atlygio reikšmingumą skirtingiems individams. Visgi tenka pažymėti, kad valentingumui įtakos turi asmens poreikiai, prioritetai ir vertybės. Nuo kiekvieno individo priklauso, kokią pasiekimo įvertinimo ir paskatinimo priemonę darbuotojas vertins: finansinį paskatinimą, paaukštinimą, stažuočių galimybes



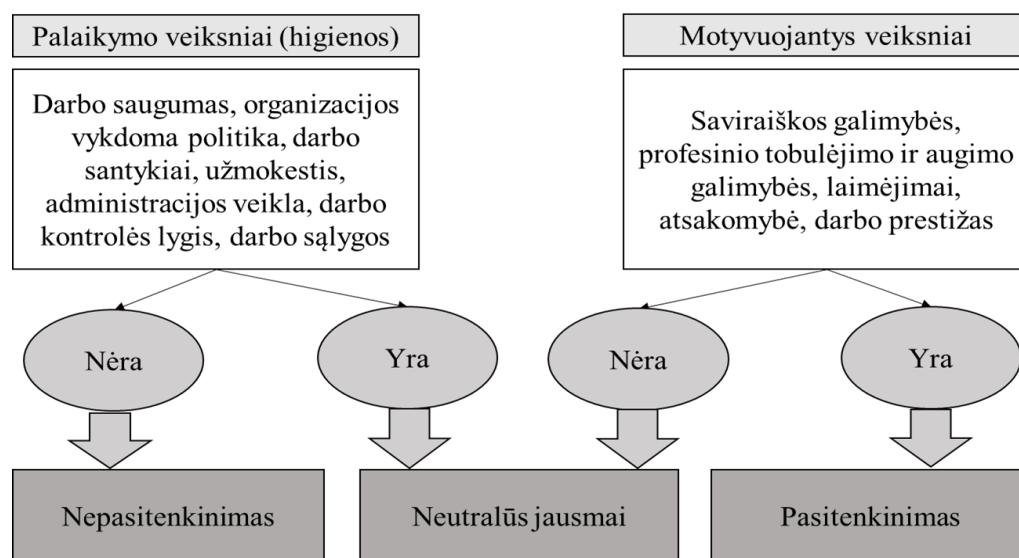
3 pav. Vroomo lūkesčių teorija

(sudaryta autorės, remiantis Vroomu, (1964); Wasif'u, (2016))

ar pan. Instrumentalumas aiškinamas kaip suvokimas, kad rezultatai turės atlygį, jis parodo asmens siekius už darbą ir gerai atliktas užduotis sulaukti atlygio. Lūkesčiai pateikia asmens tikėjimą ir tikimybės pripažinimą, kad didesnės pastangos leis pasiekti teigiamą rezultatą. Viningienė (2014) teigimu, jei darbuotojo pastangos lieka neįvertintos, atsiranda nepasitenkinimas darbu, ir darbuotojas pradeda galvoti apie darbo vietos keitimą. Dėl šios priežasties organizacijos turi būti suinteresuotos išpildyti savo darbuotojų lūkesčius. Wasif'o (2016) teigimu, ši teorija atkreipė dėmesį į asmeninių ir darbo kintamųjų sąveiką ir taip pat į teoriją įtraukė darbuotojų lūkesčių elementus. Galima teigti, kad atlygis už atliktą darbą (ne finansinis), skatina darbuotojo motyvaciją kuo geriau dirbti, o negatyvus atlygis – neigiamus jausmus, kurie mažina darbuotojo motyvaciją efektyviai atlikti užduotis.

Kalbėdamas apie pasitenkinimą darbu ir motyvaciją, Herzbergas (1966) motyvacijos esmę aiškino pasitenkinimo darbu lygmeniu bei individą motyvuojančiais veiksniais. Teorija pažymi, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dviejų veiksnių grupės – palaikymo veiksniai (arba higienos) ir motyvuojantys veiksniai (žr. 4 pav.). Pagal šią teoriją, motyvacijos veiksniai skatina darbuotojų pasitenkinimą, o palaikymo (higienos) veiksnių nebuvimas – skatina nepasitenkinimą. Žvelgiant į autoriaus išskirtus motyvuojančius ir palaikymo veiksnius (higienos), galima pastebėti, kad jie yra dviejų tipų: išoriniai ir vidiniai. Motyvuojančių veiksnių grupei, skatinančiai pasitenkinimą, autorius priskyrė vidinius veiksnius: saviraiškos galimybes, profesinio tobulėjimo ir augimo galimybes, laimėjimus, atsakomybę ir darbo prestižą. Pasitenkinimas gali būti aiškinamas kaip skirtumas tarp

darbuotojo lūkesčių ir to, ką jis iš tikro gauna. Hezbergo (1966) tyrimai atskleidė, kad nepasitenkinimą gali sukelti išorės veiksniai, tokie kaip darbo saugumas, organizacijos vykdoma politika, darbo santykiai, užmokestis, administracijos veikla, darbo kontrolės lygis bei darbo sąlygos. Tarp nepasitenkinimo veiksnių minimas ir užmokestis, priešingai, šalia motyvuojančių veiksnių atlyginimas nėra minimas. Galima pastebėti, kad autoriaus daugiau koncentravosi į augimo ir tobulėjimo perspektyvas, ir jo tyrimai



4 pav. Hezbergo dviejų veiksnių teorija

(sudaryta autorės, remiantis Hezbergu (1966))

atskleidė, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja būtent vidiniai veiksniai. Dhanapal'as, Alwie'is, Subramaniam'as ir Vashu'is (2013) taip pat pažymi, kad motyvavimo elementai yra būtent darbe sukuriami veiksniai, tokie kaip pasiekimai, pripažinimas, atsakomybė ir tobulėjimas. Pagal šią teoriją, siekiant patenkinti darbuotojo motyvaciją, kiekvienam darbuotojui būtina priskirti darbą, kuris jam būtų įdomus. Pinder'is (2015) taip pat pažymi, kad ši teorija pateikia idėją, jog darbas privalo labiau skatinti įvairias asmens savybes tam, kad jas būtų galima tobulinti ir taip patenkinti augimo poreikį.

Hezbergas (1966) pabrėžia motyvuojančių ir higienos veiksnių svarbą, nes jais siekiama paaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją organizacijoje. Visgi mokslininko atliktas tyrimas atskleidė, kad šių veiksnių nebuvimas nesąlygoja nepasitenkinimo ir labiau skatina neutralių jausmų raišką. Priešingai, kai šie veiksniai yra puoselėjami ir pasireiškia darbo aplinkoje, tuomet jie skatina teigiamus jausmus ir motyvuoja darbuotojus produktyviau dirbti. Alfayad'o ir Arif'o (2017) teigimu, darbuotojų nepasitenkinimas gali stabdyti organizaciją, nes klestinčių organizacijų darbuotojai dažniausiai patenkinti. Tenka pažymėti, kad skirtingi darbuotojai gali jausti skirtingo lygmens pasitenkinimą arba, priešingai, jausti nepasitenkinimą, kalbėdami apie tą patį darbo aspektą, todėl tiriant darbuotojų motyvaciją ir motyvuojančius veiksnius, tampa svarbu atlikti gilesnę individų analizę.

Remiantis šia teorija, galima teigti, kad aukštesni pasitenkinimo darbu rodmenys gali būti pasiekiami pritaikant pasiekimų pripažinimo sistemą, nes Herzbergo (1966) tyrimas parodė, kad darbo išmokos ir aplinka sukuria tik ribotą pasitenkinimo darbu lygį. Šiai idėjai pritaria ir Fisher'is (2015) teigdamas, jog yra svarbiau sukurti pasiekimų paskatos ir pripažinimo sistemą bei organizuoti darbo vietų planavimą negu investuoti į darbuotojų išmokas ar darbo aplinką. Darbuotojai dirbs daugiau ir efektyviau, jei manys, kad vėliau sulauks teigiamų rezultatų, tokių kaip paaukštinimas, didesnių atsakomybių suteikimas ir panašių siekių patenkinimas. Latham'o (2012) teigimu, ši teorija atskleidė, kad nepasitenkinimo antonimas yra ne pasitenkinimas, o labiau tai, kad nėra nepasitenkinimo darbo vietoje, lygiai taip pat ir pasitenkinimo antonimas nėra nepasitenkinimas, o labiau pasitenkinimo nebuvimas. Herzbergo (1966) teorija pažymi, kad palaikymo (higienos) aspektai yra privalomi siekiant išvengti neigiamų emocijų arba nepasitenkinimo darbo vietoje; motyvacijos aspektai, priešingai yra pagrindiniai darbuotojus motyvuojantys elementai.

Dažniausiai, kai kalbama apie motyvacijos teorijas, jos visuomet skirstomos į dvi grupes, atsižvelgiant į tai, kaip yra aiškinamas darbuotojų elgesys ir kaip nagrinėjamas motyvacijos procesas bei motyvacijos turinį (Gražulis et al, 2012). Proceso teorijos koncentruojasi į elgesio pasirinkimo procesą ir skiria dėmesį individo lūkesčiams bei individo numatomoms pasekmėms įvertinti. Proceso teorijų esminis elementas yra žmogus ir jo elgesio kaita, patenkinus asmeninius poreikius. Šios teorijos daugiausia susijusios su pasirinkimais ir vertinimo modeliais, paremtais lūkesčiais ir lygybės bei nelygybės teorijomis. Prie proceso teorijų, iš anksčiau minėtų, yra priskiriama Vroomo (1964) lūkesčių teorija. Turinio teorijų pagrindinis elementas yra asmens elgesio priežastys bei motyvai ir jų struktūra. (Gražulis et al. 2012). Proceso teorijos analizuoja, kaip individas pasirenka elgseną bei veiksmus siekdamas tikslo. Šios teorijos taip pat atsižvelgia į asmens poreikius, tačiau esminis analizės elementas yra elgesio priežastys ir motyvai. Prie turinio motyvacijos teorijų priskiriama Maslow (1943) poreikių piramidė, Herzbergo (1966) dviejų veiksmų teorija. Turinio teorijos aptaria esminius žmonių poreikius ir motyvus, o proceso teorijos analizuoja procesą ir jo sudedamąsias dalis siekdamas nustatyti veiksmų pasirinkimą. Abi darbo motyvacijos teorijos yra gana ribotos. Turinio teorijoms sunku identifikuoti poreikius ir motyvus, elgesio ir veikimo darbe analizė nėra visiškai tiesioginė ir jai trūksta aiškesnės specifikacijos, kaip poreikiai ir motyvai paskatina prie tam tikrą elgesį.

Kiekviena organizacija, siekdama efektyvaus veikimo ir darbuotojų išlaikymo, turėtų atsižvelgti į žmones motyvuojančius veiksmus. Anksčiau minėtos teorijos pateikia įvairiapusių idėjų apie tai, kas iš tikro motyvuoja žmones veikti ir siekti geriausių rezultatų. Vis dėlto kiekvienas individas yra skirtingas, tad tie patys motyvacijos elementai gali netikti visiems žmonėms. Nuo kapitalizmo laikotarpio pasaulyje tebėra išlikęs požiūris, kad atlyginimai ir materialiosios priemonės yra esminiai motyvacijos šaltiniai, šiuolaikinėse organizacijose ir visuomenėje gali netikti. Aptartos klasikinės teorijos viena kitą papildo, tačiau pateikia ir skirtingą motyvacijos suvokimą. Tayloras (1911) akcentavo darbo organizuotumo ir

materialiųjų priemonių skatinamą motyvaciją, Murray's (1938) daug dėmesio skyrė žmogaus psichologijai ir poreikių įgyvendinimui, panašią teoriją pateikė ir Maslow (1943), išskirdamas poreikių hierarchiją, apie darbuotojų lūkesčių skatinamą motyvaciją kalbėjo Vroomas (1964), o apie pagrindinius motyvuojančius veiksnius ir pasitenkinimą bei nepasitenkinimą savo mintis išdėstė Hezbergas (1966). Kiekviena teorija pateikė savitų motyvacijos elementų, tačiau dalis idėjų kartojosi arba prieštaravo vienos kitoms (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Motyvacijos teorijos ir motyvacijos elementai

| Autorius | Teorija | Motyvacijos elementai |
|------------------|--|--|
| Tayloras (1911) | Tradicinis modelis | Materialinės priemonės |
| Murray (1938) | Psichologiniai poreikiai | Pripažinimo poreikis, prisirišimo poreikis, materialinis poreikis, informacijos poreikis, galios poreikis |
| Maslow (1943) | Poreikių piramidė | Fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai, socialiniai poreikiai, pripažinimo ir pagarbos poreikiai, saviraiškos poreikis |
| Vroomas (1964) | Lūkesčių teorija | Valentingumas + Instrumentalumas + Lūkesčiai (Tikimosi atlygio vertė, suvokimas, kad rezultatai leis gauti atlygį, tikimybės suvokimas, kad pastangos leis pasiekti teigiamą rezultatą) |
| Hezbergas (1966) | Dviejų veiksnių teorija (Palaikymo veiksniai arba higienos ir motyvuojantys veiksniai) | Motyvuojantys veiksniai: saviraiškos galimybės, profesinio tobulėjimo ir augimo galimybės, laimėjimai, atsakomybė, darbo prestižas |

(sudaryta autorės, remiantis Tayloru, (1911); Murray, (1938); Maslow, (1943); Vroomu, (1964) ir Hezbergu, (1966))

Tayloro motyvacijos materialinėmis priemonėmis idėja nesutapo su Hezbergo motyvacijos teorija, kurioje piniginis atlyginimas nebuvo priskirtas prie motyvuojančių veiksnių. Maslow (1943) poreikių piramidėje pateikta, kad fiziologiniai poreikiai yra pirminis darbuotojų motyvacijos elementas, o aukščiau hierarchijoje esantys elementai tampa motyvuojančiais veiksniais tik tada, kai yra išpildomi pirminiai. Pateikiama „žingsnis po žingsnio“ idėja poreikių piramidėje nesutampa su Murray (1938) psichologiniais poreikiais, kurie, autoriaus teigimu, gali laikui bėgant kisti ir būti priklausomi nuo individo prigimties. Panašiai, kaip ir Murray savo išvalgas pateikė ir Vroomas (1964), kurio lūkesčių teorija atskleidė, kad kiekvienas darbuotojas tikisi sulaukti atlygio, kiekvienam darbuotojui turinčio skirtingą vertę. Dviejų veiksnių teorija pateikė idėją, kad galimybė tobulėti, augti ir kopti karjeros laiptais yra svarbiau už darbo santykius, organizacijos politiką, darbo sąlygas ir kitus palaikymo

(higienos) veiksniais. Lyginant su Maslow (1943) poreikių piramide, galima pastebėti, kad abi jos pateikia įvairių žmogiškųjų poreikių hierarchiją. Gražulis et al. (2012) pažymi, kad Hezbergo (1966) palaikymo (higienos) veiksniai iš dalies atitinka fiziologinius, socialinius ir saugumo poreikius Maslow poreikių piramidėje.

Apibendrinant šias teorijas, kurios yra skirstomos į turinio ir proceso, galima pažymėti, kad jos visos pateikia idėją, jog darbuotojo motyvacija atsiranda dėl įvairių veiksnių, kurie gali būti tiek vidiniai (individualūs), tiek išoriniai (atsirandantys iš aplinkos). Prie vidinių veiksnių galima būtų priskirti tai, kas skatina žmogų veikti, tai įvairūs siekiai bei lūkesčiai: augimo ir tobulėjimo siekis, saviraiškos poreikis, pagarbos poreikis, pripažinimo siekis ir noras visapusiškai tobulėti. Prie išorės veiksnių galima būtų priskirti tai, kas atsiranda nepriklausomai nuo individo: organizacijos materialiniai veiksniai (priedų ir finansinio apskatinimo sistema), fiziologiniai poreikiai, karjeros galimybės (paaukštinimas), galios suteikimas, apdovanojimai ir kitokie paskatinimai, darbo prestižas. Visi šie veiksniai užima skirtingas vietas asmens sąmonėje ir vertybių sistemoje, tad vieni darbuotojai būna patenkinti ir motyvuoti veikti organizacijoje, o kiti nepatenkinti ir nemotyvuoti. Vis dėlto galima daryti prielaidą, kad organizacija, siekianti turėti motyvuotus darbuotojus, kurie efektyviai dirbtų, turi investuoti į išorės veiksnis ir motyvacijos kūrimą organizacijos aplinkoje, kad išorinė motyvacija arba tiksliau motyvavimas, papildytų vidinius darbuotojų motyvacijos veiksnis ir poreikius.

1.3. Motyvacija viešajame sektoriuje

Kalbant apie viešąjį ir privatųjį sektorius, neretai galima atrasti darbų organizavimo panašumų, nors pačios veiklos ir veiklų tikslai labai skiriasi. Pagrindinis privačiojo sektoriaus tikslas siekti pelno, o viešajame sektoriuje tai nelabai svarbu (Liu, Du, Wen, Fan, 2011). Viešosios institucijos daugiausia atstovauja kitų žmonių interesams, kuria socialinę gerovę, o privačiosios organizacijos vykdo veiklas, kurios didina gaunamas pajamas. Atsižvelgiant į esminius veiklų skirtumus, būtų klaidinga teigti, kad abiejų sričių darbuotojai (vadinasi ir jų iniciatyvumas, veiklumas ir motyvacija) yra skatinami tų pačių veiksnių, motyvų bei poreikių. Visgi viešųjų ir privačiųjų organizacijų darbuotojai turi tų pačių žmogiškųjų poreikių, jų socialinės charakteristikos panašios, abiejų sektorių darbuotojai dirba organizacijose, kurios daugiausia remiasi atlyginimo ir paaukštinimo kontrolės metodais, tad išvelgti galimus motyvacijos skirtumus gali būti sudėtinga.

Vienos žymiausių viešojo sektoriaus motyvacijos teorijų autorius James L. Perry kartu su Lois R. Wise 1990 m. pristatė viešojo sektoriaus motyvacijos teoriją (PMS), kurioje pateikiama idėja apie tai, kas paskatina individus pasirinkti karjerą viešajame sektoriuje bei apie pačią darbuotojų motyvaciją. Perry'o, Hondeghem'o ir Wise'o (2009) teigimu, viešojo sektoriaus motyvacija daugiausia gali būti aiškinama kaip individualūs motyvai, kurie yra altruistiniai ir pagrįsti viešosiose institucijose.

Analizuojant iš šios perspektyvos, daroma prielaida, kad asmenys, pasirinkę karjerą viešajame sektoriuje, yra motyvuojami pačia organizacijos vykdoma veikla ir siekiais. Perry'is (1996) pažymi, kad esminės viešojo sektoriaus administratorių veiklos normos remiasi socialinio teisingumo koncepcija, susidedančia iš veiklų, skirtų pagerinti sąlygas žmonių mažumai, kuriai stinga politinių ir ekonominių išteklių. Vertinant viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją pagal Perry'o (1996) išvadas, tenka atkreipti dėmesį į darbe suteikiamus aspektus, tokius kaip noras tarnauti viešiesiems interesams, politikos patrauklumas bei užuojauta. Viešojo sektoriaus darbuotojai neretai atstovauja kitų interesams, prisideda prie socialinės gerovės kūrimo bei pagalbos kitiems, tad, Perry'o (1996) teigimu, noras tarnauti viešiesiems interesams yra vertybė, būtina viešojo sektoriaus motyvacijai. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra didesnė, labiausiai dėl politikos formavimo aspekto ir įsipareigojimo viešiesiems interesams (Liu, Du, Wen, Fan, 2011). Viešajame sektoriuje darbuotojams yra suteikiama galimybė atiduoti savo jėgas dėl visuomenei naudingo tikslo, priešingai nei privačiajame sektoriuje, kuris yra orientuotas į organizacijos kaštus ir pajamas. Kjeldesen'o ir Hansen'o (2013) teigimu, viešajame sektoriuje yra stipresnis ryšys tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu nei privačiajame sektoriuje ir tai dar stipriau atsiskleidžia, kai viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia, kad gali savo darbu padėti kitiems. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra priklausoma nuo politinių bei įvairių socialinių veiksnių ir neretai susijusi su altruizmo savybe, polinkiu padėti kitiems bei galimybe daryti pokyčius visuomenėje.

United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence (2014) teigimu, motyvaciją sudaro į du elementai: vidinė motyvacija, kai asmuo daro tai, kas jam patinka ir yra įdomu, bei išorinė, kai kas nors yra daroma siekiant gauti konkretų rezultatą, o viešojo sektoriaus darbuotojai yra motyvuojami jų abiejų. Žiliukaitės, Poviliūno ir Savickos (2016) teigimu, neretai daromos prielaidos, kad, sumažinus išorinę motyvaciją, sustiprėtų vidinė. Perry's, Hondeghem'as ir Wise'as (2009) teigia, kad viešojo sektoriaus motyvacija atsiranda iš tikėjimo, kad viešųjų tarnautojų motyvai yra kitokie nei privačiojo sektoriaus darbuotojų, o esminis skirtumas yra tas, kad vertybės, kaip komponentas, prisideda prie institucinio identiteto. Perry'o (1996) motyvai yra aiškinami kaip psichologinis nepriteklius ar poreikiai, kuriuos individas jaučia, kad turįs patenkinti. Šioje teorijoje išskiriamos trys motyvų grupės: racionalių motyvų, kurie yra paremti naudingumo didinimu, normomis paremtų motyvų, kurie siejasi su prisitaikymu prie bendrų esamų normų, bei emocinių motyvų, kurie susiję su jausmais ir reakcija į įvairias socialines situacijas bei sąlygas.

Mathenson'as (2012) pažymi, kad daugelis žmonių pasirenka darbą vien dėl ekonominės būtinybės, vis dėlto tai būdinga ne visiems. Autorius pateikia socialinio statuso svarbą, kuri aktuali viešojo sektoriaus darbuotojams. Mathenson'o (2012) teigimu, jo tyrimas atskleidė, kad daugelis žmonių sutiktų ir toliau dirbti savo pozicijoje, net jei tai ir būtų jiems finansiškai nenaudinga, o viena esminių tokio sprendimo priežasčių yra socialinio statuso išlaikymas. Bendrai analizuojant statuso ir padėties

svarbą, galima teigti, kad toks poreikis atspindi individo savigarbos ir veiklos prasmingumo siekius. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra glaudžiai susijusi su visuomenėje sudarytu įvaizdžiu, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra aukštesnio socialinio lygmens nei visi kiti. Mathenson'as (2012) pažymi, kad asmenys, kurie savo darbe gauna statusą, demonstruoja egoistinį įsitraukimą į šią veiklą, nes jų darbas yra jų saviraiškos šaltinis. Autoriaus tyrimai atskleidė, keletą skirtumų tarp viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos ir jie daugiausia susiję su hierarchiniu aspektu, o ne su sektoriaus padėtimi.

Priešingai nei versle, viešajame sektoriuje pabrėžiamas darbuotojo vertybių aspektas, kuris daro įtaką darbuotojo motyvacijai. Viena iš pagrindinių teorijų, nagrinėjančių vertybių ir motyvacijos santykį, yra Shalom H. Schwartz'as vertybių teorija. Autorius pateikia idėją, apie pagrindines žmonių vertybes, apžvelgia jų kilmę, o pati teorija pažymi, kad vertybės sukuria apskritą struktūrą, kuri atspindi kiekvienos vertybės motyvaciją. Kalbėdamas apie vertybes, Schwartz'as (2012) teigia, kad pagal tai, kas kiekvienam svarbu, vertybės užima skirtingas vietas ir atspindi trokštamus tikslus, kurie motyvuoja veiksmų pasirinkimą. Žvelgiant iš viešojo sektoriaus darbuotojų perspektyvos, individai, kurių vertybės yra visuomenės socialinė gerovė, teisingumas, lygybė ir pan., bus motyvuoti tai įgyvendinti pasirinkdami karjerą viešajame sektoriuje. Darbo vertybės, remiantis Žiliukaite, Poviliūnu ir Savicka (2016), yra pamatinių žmogaus vertybių sritis, kuri siejasi su profesine veikla, taip pat ir fizine bei socialine aplinka, o šios vertybės nepriklauso nuo įvairių situacijų, nes joms būdingas stabilumas. Schwartz'as (2012) pateikia dešimt esminių vertybių, kurios kuria individo motyvaciją: tai savarankiškumas (veiksmų ir minčių nepriklausomybė), stimuliacija (gyvenimo iššūkiai, naujovės), hedonizmas (malonumai ar pasitenkinimas savimi), pasiekimai (asmeninė sėkmė, pademonstravus kompetencijas paremtas socialiniais standartais), galia (socialinis statusas, prestižas, žmonių ar išteklių kontrolė), saugumas (harmonija, visuomenės stabilumas, santykių stabilumas ir pan.), atitikimas (veiksmų, galinčių pakenkti kitiems ar pažeisti socialinius lūkesčius bei normas, apribojimas), tradicijos (pagarba, įsipareigojimas, papročių, kultūrų ir idėjų priėmimas), geranoriškumas (žmonių, su kuriais individas kontaktuoja, gerovės užtikrinimas), universalumas (supratingumas, įvertinimas, visų žmonių gerovės saugojimas). Šių vertybių struktūra atskleidžia, kad veiksmai, paremti viena vertybe, sukelia pasekmes, kurios yra priešingos viena kitai, tačiau iš dalies viena kitą atitinka. Schwartz'o (2012) teigimu, veiksmai, skirti vertybėms išpildyti, turi praktinių, psichologinių ir socialinių pasekmių, ir nors pateikiamos tik dešimt vertybių, yra numatyta, kad vertybės tarpusavyje formuoja susijusią motyvaciją ir sukuria apskritą sistemą. Remiantis šia teorija, kuo arčiau viena kitos išsidėsčiusios vertybės, tuo panašesnė yra jų apibrėžianti motyvacija. Taip pat galima teigti, kad pakankamai viena nuo kitos nutolusios vertybės veikia skirtinga motyvacija.

Vis dėlto Žiliukaitės, Poviliūno ir Savickos (2016) teigimu, įvairūs tyrimai atskleidžia, kad darbo srityje vyksta tam tikri vertybiniai pokyčiai ir kartu kinta darbo motyvacija. Ankstesniais laikais darbas

buvo finansinių išteklių ir saugumo užtikrinimo priemonė, tačiau laikui bėgant darbuotojams tampa vis svarbiau, kad darbas suteiktų galimybę tobulėti ir būtų prasmingas. Ritz'as, Brewer'is ir Neumann'as (2016) teigimu, individas, kurį traukia karjera viešajame sektoriuje, pasirenks darbą šioje srityje, net jei ir ekonominiai paskatinimai neprilygs panašioms privačiojo sektoriaus darbams. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra skatinama individo vertybių, kurios formuoja veiklos motyvus ir didina pastangas atliekant įvairias užduotis.

Remiantis vertybių teorija, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija neretai yra didesnė nei privačiojo sektoriaus darbuotojų. Galima teigti, kad taip yra dėl pačios vykdomos veiklos puoselėjamų vertybių ir tikslų, kurie skatina altruistiškumą bei sutampa su darbuotojų pamatinėmis vertybėmis, pastūmėjusiomis darbuotoją pasirinkti karjerą viešajame sektoriuje. Nors Ritz'o, Brewer'o ir Neumann'o (2016) teigimu, yra daugiau priežasčių, kodėl dauguma žmonių pasirenka darbą viešajame sektoriuje (pvz. siekis užsidirbti priimtina atlyginimą su papildomomis garantijomis, socialinis draudimas, organizacijos automobilis ir pan.) bet pažymima, kad labiausiai tikėtina, jog noras dirbti viešajame sektoriuje skatinamas ne tik altruistinių paskatų, bet ir asmeninių interesų kombinacijos. Vadinasi asmuo, dirbantis viešajame sektoriuje, ne tik padeda kitiems, tačiau taip pat patenkina ir savo asmeninius poreikius.

Analizuojant motyvacijos elementus viešajame sektoriuje, išryškėjo keletas esminių skirtumų tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos. Esminiai veiklų skirtumai skatina daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvacija šiuose dviejuose sektoriuose gali atsiskleisti skirtingai. Galima teigti, kad taip yra dėl darbuotojų puoselėjamų vertybių, kurios formuoja jų karjeros pasirinkimus ir lūkesčius, bei pačių organizacijų, kurios arba puoselėja tas pačias vertybes, arba ne. Dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijos skatina ir puoselėja tas pačias vertybes, kaip ir darbą organizacijose pasirinkę asmenys, tad darbuotojų motyvacija yra didesnė nuo pat veiklos pradžios. Taip pat galima teigti, kad viešojo sektoriaus vykdoma veikla motyvuoti darbuotojai parodys didesnę pasitenkinimą darbu, jei jaus, kad jų darbas leidžia iš tikro daryti pokyčius kitų žmonių bei visuomenės gyvenime. Kjeldesen'as ir Hansen'as (2013), pažymi jog viešojo sektoriaus organizacijos linkusios labiau padidinti pasitenkinimą darbu pasitelkdamos visuomeninių užduočių įgyvendinimą.

1.4. Darbuotojų motyvavimas

Ankstesniame skyriuje aptartos darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir veiksniai padėjo prieiti išvadą, jog darbuotojų lūkesčiai ir vidinė motyvacija turi būti skatinami ir pačios organizacijos motyvavimo priemonėmis tam, kad darbuotojai nesijaustų apvilti ir neįvertinti už pasiektus rezultatus bei pastangas atliekant užduotis. Kai yra aptariamoms darbuotojų motyvavimo priemonės bei metodai, yra kalbama apie veiksnius, motyvuojančius gerai dirbti (Kostecka ir Davidavičienė, 2015). Kiekviena

organizacija gali taikyti skirtingas motyvavimo sistemas, atsižvelgdama į finansines bei organizacines galimybes, nes motyvavimo priemonių yra gana daug ir įvairių. Kitaip nei darbuotojų motyvacija, darbuotojų motyvavimas reikalauja, kad organizacijoje veiktų tam tikra sistema, visiems būtų žinomos skatinamosios priemonės ar sąlygos, būtų taikomi tam tikri metodai, nes „darbuotojų motyvavimas – tai sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus“ (Preikšienė, 2017, p.14). Žmogiškųjų išteklių vadyboje motyvavimas išskiriamas kaip vadovavimo funkcija, kurios pagrindinis tikslas – daryti įtaką darbuotojų elgesiui (Gražulis et al., 2012). Vadybos požiūriu, motyvavimas susijęs su vadybininkų ir lyderių veikla, kuri skatina kitus veikti, kad jie pasiektų norimų rezultatų ar organizacijos tikslų. Tai atskleidžia motyvavimo, galimybių bei darbo kokybės santykį (Kuranchie-Mensah ir Amposah-Tawiah, 2015). Verslo aplinkoje terminas „motyvuoti“ aiškinamas kaip „priversti koki nors asmenį elgtis tam tikru būdu, įtikinant jį arba naudojant paskatinimą“ (*Oxford Dictionary of Business English*, 1998, p. 272). Efektyvi organizacija stengsis užtikrinti, kad vyrautų bendradarbiavimo, įsipareigojimo ir pasitenkinimo aplinka, o siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą ir atsidavimą darbui, atsiranda stiprių ir efektyvių motyvavimo lygmenų poreikis (Abbah, 2014). Dėl šių priežasčių, svarbu užtikrinti, kad organizacijose vyrautų kiekvienai organizacijai ir jos darbuotojams priimtina motyvavimo sistema, kuri veiktų kaip išorės motyvacijos veiksnys.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojų motyvacija priklauso nuo abiejų – vidinių bei išorinių – motyvacijos veiksnių. Kad darbuotojas būtų motyvuotas, jo poreikiai bei lūkesčiai turi būti patenkinami. Viningienė (2014) pažymi, kad kalbant apie motyvaciją, kalbama apie veiksnius, kurie skatina dirbti: užmokestį, pagarbą, karjeros galimybes ir t.t. Galimybės naudotis darbo paskatomis atskleidžia darbuotojo ryšį su organizacija, o tinkamai įgyvendinama darbuotojų motyvacija kuria abipusę naudingą aplinką (Gražulis et al., 2012). Galima teigti, kad, dirbdami motyvuojančioje aplinkoje, darbuotojai pradeda jaustis ne tik esą įpareigoję pagal darbo sutartį ir atsakingi už vykdomą veiklą ir atliekamas užduotis, bet taip pat svarbūs tampa ir psichologiniai veiksniai: prisirišimas, priklausomybė bei ryšys su organizacija.

Kalbėdamas apie darbuotojų motyvavimą Keller'is et. al (2014), išskiria situacijas kurios gali sumažinti darbuotojų motyvaciją bei neigiamai paveikti moralę, taip pat veiksnius, kurie gali padidinti ir išlaikyti motyvacijos lygmenį. Situacijos, sumažinančios darbuotojų motyvaciją ir moralę, gali būti šios: prastai iškomunikuojami lūkesčiai, pernelyg taisyklių ir apribojimų, vidinė konkurencija, sukelianti vidinių barnių situacijas, be jokio teigiamo grįžtamojo ryšio ar pasiūlymų dėstoma kritika ir per daug organizuojamų susitikimų. Situacijos, kurios skatina ar didina darbuotojų motyvaciją, yra šios: konkrečiai ir aiškiai išdėstyti tikslai, rutinos mažinimas ir įvairių darbo sąlygų kūrimas, paramos ir konstruktyvios kritikos pateikimas, apžvelgiant padarytas klaidas, darbo ir darbų atlikimo lankstumas, pasitikėjimas darbuotojais (tikėjimas, kad jie susitvarkys su atsakomybėmis).

Keller'is et. al (2014) taip pat pateikia ir tas motyvavimo priemones, kurios gali padidinti darbuotojų norą ir užsidegimą atlikti užduotis: efektyvus veiklos įvertinimas, apdovanojimo sistema, organizacijos tikslai, „vienas prie vieno“ vadyba, grįžtamasis ryšys ir atlygis. Efektyvus veiklos vertinimas turėtų atsiskleisti sąžiningai įvertinant darbuotojus ar pateikiant įvertinimų ataskaitas. Jei vertinimo sistema yra nekokybiška ir visi darbuotojai yra vertinami vienodai gerai, nepriklausomai nuo to, ar realioje situacijoje vienas dirbo efektyviau, o kitas darbuotojas ne, tuomet darbuotojai nemato priešasties stengtis, nes galutinis abiejų darbuotojų įvertinimas bus vienodas. Apdovanojimo sistema neretai suprantama kaip finansinės išmokos, tačiau Keller'is et. al (2014) pažymi, kad šiuo atveju apdovanojimai neturėtų būti piniginiai, nes atlikti tyrimai atskleidė, jog materialieji ir labiau „apčiuopiami“ apdovanojimai skatina motyvaciją labiau nei piniginiai. Kalbant apie organizacijos tikslus, neretai jie yra labai gerai žinomi kiekvienam darbuotojui, tačiau darbuotojams taip pat turi būti aišku, kaip jie savo darbu prisideda prie jų įgyvendinimo. Darbuotojų atliekamo darbo svarbos suvokimas gali padidinti jų norą kuo geriau atlikti užduotis, nes, Keller'is et. al (2014) teigimu, tai suteikia darbuotojui tikslą.

Skirtingose organizacijose neretai vyrauja bendra visiems darbuotojams ir visai organizacijai motyvacinė sistema. Keller'is et. al (2014) pažymi, kad dėl to, jog kiekvienas asmuo yra skirtingas ir gali būti motyvuojamas skirtingų veiksmų, organizacijose turėtų veikti „vienas prie vieno“ vadybos sistema, kuri orientuojasi į individualybes. Visgi galima teigti, kad ši strategija yra gana sudėtingai įgyvendinama, nes jei organizacijoje dirba labai daug darbuotojų, vadovai ir organizacija vis vien turi paisyti, kad visi darbuotojai yra skirtingi individai ir veikiami skirtingų motyvavimo priemonių. Galima teigti, kad toks individualus požiūris į darbuotojus atskleistų organizacijos suinteresuotumą kiekvieno darbuotojo atžvilgiu ir sukurtų teigiamą darbo aplinką, tačiau praktiškai negali būti taikomas visose organizacijose.

Grįžtamasis ryšys ir atlygis, kaip motyvavimo priemonė, Keller'io et. al (2014) teigimu, yra metodai, kuriuos efektyviai gali taikyti lyderiai ir taip motyvuoti savo darbuotojus. Grįžtamasis ryšys padeda darbuotojams geriau suprasti, ką jie daro gerai ir kodėl bei kokiose srityse jiems reikėtų pasitaisyti. Taip darbuotojams suteikiama galimybė tobulėti ir augti savo darbo srityje. Atlygis darbuotojams, Keller'io et. al (2014) teigimu, gali būti vidinis ir išorinis: vidinis patenkina darbuotojo vidinius poreikius (pvz., savivertės ir savigarbos jausmą), tai gali būti padėkos, pagyrimai už darbus, įvertinimas, didesnių atsakomybių suteikimas, o išorinis atspindi poreikį turėti tai, kas pažymi jų pasiekimus, pvz., pinigai, dovanos, titulai, sertifikatai ir kita. Taikant motyvavimo priemones, svarbu nustatyti, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją, nes visi darbuotojai yra skirtingi (Keller et. al, 2014). Fallatah'o ir Syed'o (2018) pažymi, kad darbuotojai pradeda dirbti organizacijose, kad patenkintų tam tikrus poreikius, o šių poreikių buvimas, gali tapti motyvacijos šaltiniu, skirtu geresniems darbo rezultatams pasiekti. Dažniausiai, kai kalbama apie darbuotojų motyvavimą, organizacijose yra

skaičiuojami finansiniai ištekliai ir kaštai, o motyvavimas būna suprantamas kaip priedai prie atlyginimų. Darbuotojų atlyginimas turi užtikrinti teigiamą žmogaus savijautą bei atitikti atliekamų darbų kokybę, kiekį ir jam priskiriamas atsakomybes. Vis dėlto, be finansinio motyvavimo, gali būti ir kitokių motyvavimo priemonių bei metodų. Visi jie gali būti įgyvendinami įvairiose srityse: darbo aplinkoje, darbo santykiuose, darbų delegavimo procese, apdovanojimų sistemoje, koncentruojantis į darbuotojų gebėjimus ir kitokius paskatinimus. Gražulis et al. (2012) taip pat pažymi, kad darbuotojų skatinimo priemonės gali būti ne tik materialiosios, ir išskiria materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei nematerialinio skatinimo priemones, kurios gali būti taikomos organizacijose:

Materialinis skatinimas

Tiesioginis: darbo užmokestis, papildomas užmokestis (premijos, priedai), išmokos iš organizacijos pelno (bonusai, metinės išmokos, šventinės išmokos ir kt.), dalyvavimas pelno gavime (skatinamųjų fondų išmokos, kurios yra sudarytos kaip grynojo pelno dalis), dalyvavimas kaupiant akcinį kapitalą (dividendus), papildomų išmokų programos (dovanos, komandiruotės ir kt.).

Netiesioginis: transporto išlaidų padengimas, taupomųjų fondų išmokos, maitinimas organizacijos lėšomis, gaminamų prekių pardavimas su nuolaida, stipendijų fondai (studijų išlaidų padengimas), mokymo ir auklėjimo programų fondai (darbuotojų apmokymai, vaikų, vaikaičių ikimokyklinio ugdymo išlaidų dengimas ir pan.), medicininės priežiūros programa (nemokamos ar iš dalies padengiamos darbuotojų medicininės išlaidos), būsto statybos programos (lėšų skyrimas darbuotojų būsto statybai), socialinių paslaugų ir lengvatų programos (išlaidos darbuotojų saviraiškai, socialinėms paslaugoms), gyvybės draudimo programos, sveikatos draudimo programos, atskaitymo į pensijų fondus programos.

Nematerialinis skatinimas

Užimtumo laiko reguliavimas (papildomos poilsio dienos, atostogų laiko prailginimas, lankstus darbo grafikas ir pan.), darbo proceso organizacinis tobulinimas (kūrybinių elementų diegimas darbo procese, galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese, karjeros galimybės ir kt.), pripažinimo priemonių programa (dalyvavimas vadovų vizituose į partnerių organizacijas, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai padėkos raštais ar dovanomis), socialinių ir kultūrinių priemonių programos (galimybės dalyvauti organizacijos klubų veikloje, išlaidų padengimas už klubų ir renginių lankymą, kolektyvinės šventės, bilietai į spektaklius, koncertus ir kt.).

Vis dėlto atsižvelgiant į tai, kad visi darbuotojai yra skirtingi, turintys skirtingų poreikių ir kad juos motyvuoti gali kitokios priemonės, iškyla klausimas: kurios priemonės motyvuoja labiau (didesnę dalį darbuotojų) – materialinės ar nematerialinės? Viningienė (2014) teigia, kad vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis ir jo dydis, kad darbuotojas jaustųsi gavęs teisingą atlygį už atliktą darbą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai, darbuotojas gali jausti neapsitenkinimą, kuris pasireiškia kaip nenoras stengtis darbe. Weibel'is, Wiemann'as ir Osterloh'as (2014) taip pat pažymi, kad standartinės ekonomikos teorijos teigia, jog didesnio atlyginimo pažadas, tiesiogiai susijęs

ir pamatuojamas darbo kokybe, visuomet padidina darbo efektyvumą. Visgi Fisher'is (2015) teigia priešingai ir pažymi jog pritaikant tam tikrą ne piniginę pripažinimo ir atlygio sistemą, skiriantis atlygį asmuo gali pakeisti žmogaus elgesį darbo vietoje greitu ir nuspėjamu būdu. Tokiu būdu yra daroma psichologinė motyvacija ir įtaką darbuotojui. Šios išvalgos taip pat paremia Gražulio ir Markuckienės (2013) tyrimo rezultatai, kurie atskleidė jog darbuotojų motyvacija priklauso nuo nuolatinio tobulėjimo plėtojant kompetencijas ir saviraiškos galimybių. Galima teigti, kad darbuotojai išipareigoja organizacijai, kai jie turi didesnio kūrybiškumo galimybes, kai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą bei turi sąlygas plėsti savo kompetencijas ir žinias. Taigi galima daryti prielaidą, kad daromas psichologinis motyvavimas gali turėti ilgalaikių teigiamų padarinių darbuotojo savijautai, būsenai bei didesnę teigiamą įtaką nei materialiosios motyvavimo priemonės (priemokos ar priedai). Tai patvirtina ir Jeske'ė (2018), kuris pažymi, jog atlyginimo pakėlimas nėra pakankama priemonė motyvuotiems, atsidavusiems darbuotojams išlaikyti.

Viešajame sektoriuje, priešingai nei privačiajame, darbuotojų motyvavimo galimybės neretai būna labiau apribotos teisinio reglamentavimo, įstatymų arba finansinių išteklių paisymo. Motyvavimas ir motyvavimo priemonės viešajame sektoriuje, Bhatta (2005) *International Dictionary of Public Management and Governance Motivational dynamic* teigimu, remiasi individo identiteto ir organizacijos santykio aspektais. Neretai galima pastebėti didelių skirtumų tarp individo esamos būsenos ir idealo, kuriuo jis tikisi tapti. Būtent šis skirtumas (tarp esamos būsenos ir tikimosi rezultato) yra motyvacijos dinamikos koncepto dalis, nes siekis nutiesti kelią į individo tikslą ir yra tai, kas motyvuoja jį veikti. Galima teigti, kad viešajame sektoriuje darbuotojų motyvavimas įgyvendinamas sukuriant aplinką ir sudarant galimybes darbuotojui veikti ir atsiskleisti. Vis dėlto, motyvavimas viešajame sektoriuje taip pat gali būti įgyvendinamas remiantis kitais principais nei privačiajame sektoriuje, ir taip yra dėl pačios organizacijos vykdomos veiklos. Kjeldesen'o ir Hansen'o (2013) teigimu, kuo aiškiau darbuotojai suvokia tikslų specifiką, tuo labiau tai skatina darbo prasmingumo jausmą, kuris gali prisidėti prie teigiamos viešojo sektoriaus motyvacijos kūrimo, ypač kai organizacijos tikslai yra teigiami ir prisidedantys prie visuomenės gerovės. Galima daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje pati organizacija veikia kaip motyvavimo priemonė, nes skatina individo veiklos prasmingumo jausmą. Nepaisydamas pasitenkinimo vykdoma veikla, Bhatta (2005) *International Dictionary of Public Management and Governance* taip pat pateikia daugiau esminių veiksnių, kurie motyvuoja individus dirbti viešajame sektoriuje: pinigai, prestižas, darbo sąlygos, atostogos, tarnybos jausmas. Galima pastebėti, kad šie veiksniai minimi anksčiau aptartų mokslininkų išvalgose apie organizacijų motyvavimo priemones. Galima teigti, kad nors privačiajame sektoriuje neretai būna apibrėžiamos organizacijos motyvavimo galimybės, pati veikla viešojoje organizacijoje tampa motyvavimo priemone. Visgi, kaip ir privačiame sektoriuje, viešojoje organizacijoje taip pat gali būti taikomas ir materialinis skatinimas bei kiti anksčiau minėti metodai.

Galima daryti prielaidą, kad motyvavimo metodai ir priemonės nebūtinai turi būti materialūs ištekliai. Darbuotojų motyvavimas taip pat gali būti darbo aplinkos taisyklės, o tiksliau, geri darbo santykiai bei efektyviai ir suprantamai organizuojamas darbas. Viešajame sektoriuje prie šių priemonių prisideda ir pati organizacijos veikla bei pasitenkinimas darbo rezultatais, kurie skatina individų veiklos prasmingumo jausmą. Vis dėlto, darbuotojai yra labai skirtingi individai ir tokios pačios motyvavimo priemonės ne visuomet tinka kiekvienam darbuotojui. Adomaitytės ir Girdvainytės (2016) teigimu, vadovams motyvuojant darbuotoją svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp vidinės motyvacijos, kurią nulemia psichologinės motyvavimo priemonės, ir išorinės darbuotojo motyvacijos, nulemia materialinės priemonės. Galima teigti, kad motyvuotas darbuotojas jaučia didesnį pasitenkinimą darbu, kai yra veikiamas abiejų priemonių. Galima daryti prielaidą, kad motyvavimo metodai turi būti parenkami atsižvelgiant į organizacijos veiklą, individualius darbuotojų lūkesčius bei tikslus.

2. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Kaip galima buvo pastebėti iš ankstesniame skyriuje minėtų klasikinių teorijų ir kitų autorių išdėstytų minčių, darbuotojų motyvacijos tematika jau ne vienerius metus išlieka organizacijų veiklą ir žmogiškuosius išteklius tiriančių mokslininkų akiratyje. Darbuotojų motyvacija gali būti analizuojama skirtingais aspektais. Lyginant viešojo bei privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos tyrimų metodologijas, galima išvengti tendenciją, kad viešojo sektoriaus tyrimuose dažniausiai siejamos darbuotojų ir organizacijos vertybės. Darbuotojų motyvacijos studijos ir tyrimai neretai atskleidžia vidinės ir išorinės motyvacijos svarbą abiejų sektorių darbuotojams ir parodo esminius sektorių skirtumus. Nors dauguma rezultatų patvirtina anksčiau minėtas teorijas apie viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos priežastis, vis dėlto kai kuriais atvejais gauti rezultatai prieštarauja nusistovėjusioms nuostatomis ir klasikinėms teorijoms. Organizacijų veiklą sritys (pvz., aukštojo mokslo sektorius) gali būti šių prieštarų rezultatų priežastis. Atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų duomenis bei klasikines teorijas, darbuotojų motyvacijai tirti pasirenkamas švietimo sektorius ir aukštojo mokslo organizacijos: viešojo sektoriaus – Kauno technologijos universitetas, o privačiojo sektoriaus – ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Duomenų surinkimui naudojama anoniminė darbuotojų anketa. Šiame skyriuje pateikiama anksčiau atliktų darbuotojų motyvacijos tyrimų apžvalga, tyrimo objekto pristatymas, tiriamų organizacijų charakteristikos bei tyrimo instrumentarijaus pristatymas.

2.1. Darbuotojų motyvacijos tyrimų apžvalga

Darbuotojų motyvacijos tyrimai, neretai besiremdami klasikinėmis, anksčiau aptartomis teorijomis, dažniausiai patvirtina mokslininkų pateiktas idėjas apie esminius darbuotojų vertybių, poreikių ir tikslų skirtumus, kurie formuoja jų motyvaciją veikti ir dirbti. Dauguma darbuotojų motyvacijos tyrimų ir studijų patvirtino, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra kitokia nei privačiojo sektoriaus (Leete, 2000), o ji labai priklauso nuo pačios organizacijos tikslų. Visgi tam tikri tyrimai pateikia ir gana prieštarų rezultatų ir kitokių išvadų.

Dauguma ankstesnių viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimų daugiausia dėmesio skyrė viešojo sektoriaus vadybininkams ir profesionalams. Pagal šiuos kriterijus save identifiko ir Weright' o (2007) tyrime dalyvavo beveik 2200 darbuotojų. Studija atskleidė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai labiau motyvuoti, kuomet jie aiškiai supranta sudėtingas užduotis, kurios yra svarbios ir pasiekiamos. Įvairios studijos parodė, kad organizacijos tikslai ir veiklos kontekstas bei puoselėjamos vertybės turi įtakos darbuotojų motyvacijai veikti (Weright, 2007; Liu, Du, Wen ir Fan, 2011; Mathenson, 2012;

Kjeldesen ir Hansen, 2013; Kaiser, 2014) bei pasitenkinimui darbu kelti, kai jos sutampa su žmogaus puoselėjamosiomis vertybėmis (Bright, 2008). Patys motyvaciniai poreikiai neretai priklauso ir nuo organizacijos veiklos. Tyrimai atskleidė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nes žino, kad jų veikla gali padėti kitiems ir prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo (Bright, 2008; Kjeldesen ir Hansen 2013; Prysmakova 2013). Labiau nei privačiajame sektoriuje dirbantys individai, jie turi altruistinių būdo savybių ir stipresnę pilietines atsakomybės bei viešųjų interesų suvokimą (Bright, 2008; Prysmakova 2013), o jų motyvacija yra didesnė daugiausia dėl politikos formavimo galimybių ir įsipareigojimo visuomenei (Liu, Du, Wen ir Fan, 2011). *The General Social Survey* (2018) statistikos duomenimis, darbo, socialinės naudos visuomenės labai aspektas 2016 m. apklaustųjų buvo įvertintas kaip svarbus. Statistiniai duomenys surinkti apklausiant Jungtinių Amerikos Valstijų visuomenę parodė, kad net 697 asmenys mano, jog socialinė nauda visuomenei yra labai svarbu, o 596 teigė, kad svarbu (apklausoje dalyvavo beveik 3000 respondentų). Tai parodo, kad beveik pusė visų respondentų, mano, kad socialinė nauda visuomenei, kurią sukuria darbas, svarbus aspektas. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams yra svarbu jausti, kad jie kuria socialinę naudą ir prisideda prie visuomenės gerovės. Tai skatina prielaidą, kad individams svarbu jausti, kad jie taip pat kuria pridėtinę vertę visuomenei, o toks altruistiškumo jausmas didina jų motyvaciją. Tokia idėja patvirtina mokslininkų išsakytas mintis, kad viešajame sektoriuje darbuotojai yra linkę į altruistiškumą ir nesavanaudiškumą, kuris pasireiškia jų pasirenkamu karjeros keliu. Tyrimo respondantai ir buvo iš abiejų sektorių, todėl tai leidžia daryti prielaidą, kad mokslininkų teorijos apie organizacijos veiklą, kuri kuria pridėtinę vertę visuomenei bei pasižymi nesavanaudišku gerovės kūrimu, gali būti darbuotojų motyvacijos šaltiniu.

Tyrimai skatina prielaidą, kad egzistuoja viešojo sektoriaus, tiksliau, to paties darbo viešajame sektoriuje, motyvacija (Houston, 2000; Weright, 2007; Taylor ir Westover, 2011; Kaiser 2014), o individai, įdarbinti tokiose organizacijose, turi skirtingų vertybių ir motyvų, priešingai nei privačiojo sektoriaus darbuotojai (Houston, 2000). Taip pat galima teigti, kad tarp viešojo sektoriaus darbuotojų daugiausia dominuoja vidinė motyvacija (Houston, 2000; Weright, 2007; Taylor ir Westover, 2011; Kaiser, 2014), kuri gali paskatinti individus pasirinkti darbą šiame sektoriuje bei suteikti jiems savivertės ir pasitenkinimo jausmą. Kiekvienas darbuotojas tikisi, kad darbo aplinka patenkins jo poreikius. Mokslininkų tyrimai taip pat skatina prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai turi kitokių motyvacijos ir veiklos įvertinimo lūkesčių nei privačiojo sektoriaus darbuotojai: viešajame sektoriuje darbuotojai socialinius ir asmeninius paskatinimus vertina labiau nei piniginius (Rashid ir Rashid, 2012; Prysmakova, 2013), o retai taikomi žodiniai paskatinimai, interviu ar grįžtamasis ryšys gali sumažinti jų pasitenkinimą darbu (Kaiser, 2014).

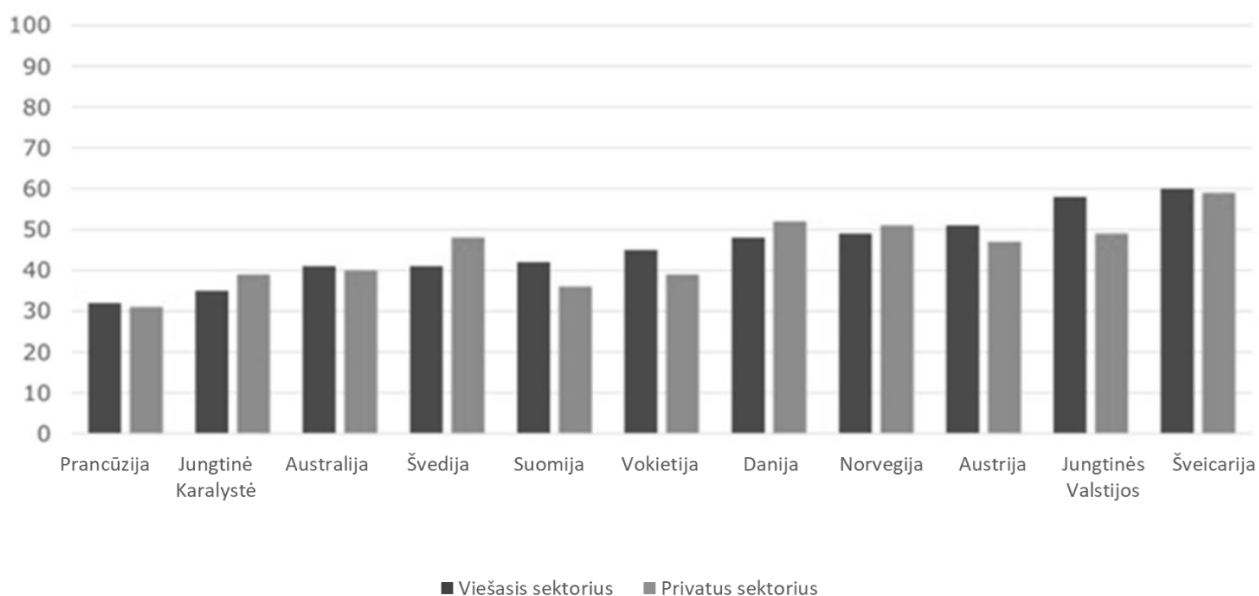
Tyrimai taip pat atskleidė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai vertina darbo pareigybių suteikiamą socialinį statusą, kartais net labiau nei finansinius tokio darbo aspektus (Mathenson, 2012). Çınar' o ir

Karcioğlu'o (2012) tyrimas taip pat patvirtina, kad kuo aukštesnės pareigos arba kvalifikacija, tuo didesnis pasitenkinimo darbu lygmuo. Darbuotojus taip pat labiau motyvuoja atmosfera ir darbo santykiai nei atlyginimas ir piniginiai paskatinimai (Zámečník, 2014). Priešingi rezultatai buvo gauti analizuojant privačiojo sektoriaus darbuotojus. Weright'as (2007) pateikia išvadą, kad išorinių paskatinimo priemonių kontingentas, paremtas darbo našumu, taip pat turi didelę reikšmę darbuotojams. Tyrimai parodė, kad privačiajame sektoriuje darbuotojai labiau vertina išorines motyvavimo priemones, tokias kaip piniginius priedus ar trumpesnes darbo valandas (Houston, 2000). Viningienės (2014) prekybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimas atskleidė, kad svarbiausias motyvacinis elementas privačiojo sektoriaus darbuotojui yra finansiniai veiksniai, o antroje vietoje darbo turinio veiksniai. Mažiausiai darbuotojų vertinami karjeros, pripažinimo ir dėkingumo veiksniai. Vis dėlto Zámečník'as (2014) savo tyrimo išvadose pateikia net kelis esminius motyvuojančius elementus: įmonėse pagrindinis darbuotojus motyvuojantys elementai yra nepriklausomybė darbe (savarankiškumas), laisvas laikas, tarpasmeniniai santykiai darbo aplinkoje, asmeninių atsakomybių kiekis bei darbo atmosfera.

Analizuojant šių dviejų sektorių darbuotojų motyvaciją, galima pastebėti, kad tam tikros studijos atskleidė gana prieštarigus rezultatus. Matei'us ir Fataciunė (2016) gauti rezultatai atskleidė, kad darbo pobūdis yra labiausiai skatinantis veikti elementas ir viešojo, ir privačiojo sektoriaus darbuotojams. Vieni tyrimai parodė, kad viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojai vienodai vertina ir psichologinius, ir piniginius paskatinimus (Prysmakova, 2013). Andersen'o ir Kjeldsen'o (2010) tyrimas atskleidė, kad motyvacija, atsirandanti gaunant didesnę atlyginimą už atliktą darbą, skatina pasitenkinimą darbu, tačiau tik tuomet, kai darbuotojas jaučia, kad padeda kitam individui. Tai skatina prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nėra vien tik altruistinių pažiūrų, tačiau taip pat nėra vien ir egoistiniu, orientuotą į naudą sau. Kalbėdami apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją altruistinėmis vertybėmis ir organizacijos tikslais, Dur'as ir Zoutenbier'is (2014) pateikė gana įdomių tyrimo rezultatų. Gauti duomenys atskleidė, jog altruistinės individo savybės ir tingumas didina jo sprendimą pasirinkti karjerą viešajame sektoriuje (33 proc. tikimybė), o energingi ir savanaudžiai individai renkasi karjerą privačiajame sektoriuje (20 proc. tikimybė). Atsižvelgiant į šiuos duomenis ir tyrėju išvadas, galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra mažiau aktyvūs ir taip pat mažiau motyvuoti veikti ir dirbti, nes jų vidinis užsidegimas ir energija mažesnė nei privačiojo sektoriaus darbuotojų, o jų pasirenkamas viešojo sektoriaus karjeros kelias remiasi jų lūkesčiu, kad neteks tiek daug dirbti. Tokia idėja stipriai prieštarauja anksčiau aptartoms teorijoms apie esamą didesnę viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, kuri pirmiausia atsiranda iš altruistinių paskatų ir puoselėja aktyvų darbuotojo veikimą dėl jo paties bei organizacijos tikslų ir vertybių sutapimo.

Gana prieštarigus rezultatus pateikė Andersen'as ir Kjeldsen'as (2010), Danijos viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų tyrimas, kuris parodė, kad darbo sektorius tiesiogiai nedaro įtakos individo pasitenkinimui darbu, bet sąveika tarp vykdomų paslaugų tipo ir viešojo sektoriaus motyvacijos

leidžia daryti prielaidą, kad viešųjų paslaugų teikimas padidina darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, lyginant su darbu kitose pramonės šakose. Taip pat viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija gali teigiamai veikti pasitenkinimo darbu lygmenį ir viešajame, ir privačiajame sektoriuose, kai jų vykdoma veikla ir darbai siejasi bei skatina viešąsias paslaugas. Pasitenkinimo darbu rodikliai, remiantis Smith'u, Son'u ir Schapir'u (2015), nuo 1972 iki 2014 metų yra vienai mažiausiai kintančių psichologinių rodiklių. Minėtų mokslininkų tyrimo duomenys atskleidžia, kad pasitenkinimas darbu 2010 m. buvo 86,4 proc., o 2014 padidėjo tik 0,4 proc. (iš viso 86,8 proc.). Anot *The General Social Survey* (2018), Jungtinėse Amerikos Valstijose darbuotojų pasitenkinimas darbu 2010 m. siekė 45,2 proc., o 2014 m. – 48,8 proc. Taylor'o ir Westover'o (2011) išvadose teigiama, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos, išorinių motyvavimo elementų darbo vietoje, vidinių darbo vietos motyvavimo elementų bei darbo santykių su vadovais ir bendradarbiais. Panašūs tyrimo rezultatai gauti Rashid'o ir Rashid'o (2012), kai buvo analizuojama dviejų bankų (privačiojo ir viešojo) darbuotojų motyvacija. Rezultatai atskleidė, kad privačiojo sektoriaus banko darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu dėl gaunamų geresnių atlyginimų, kokybės priežiūros, gerų bendradarbių santykių bei karjeros galimybių. Kalbant bendrai apie įvairias valstybes ir abu sektorius, Forma (2016) viešojo ir privataus



5 pav. Viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų pasitenkinimas darbu proc. dalis, 2012 m.

(sudaryta autorės, remiantis Forma (2016)).

sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo ataskaitoje pateikiami duomenys, surinkti iš įvairiausių šalių, parodo, kad aukščiausi visokeriopai patenkintų bei labiausiai patenkintų darbuotojų rodikliai (žr. 5 pav.), yra Šveicarijoje (viešojo sektoriaus – 60 proc., privačiojo sektoriaus – apie 59 proc.), o antrojo vietoje Jungtinėje Karalystėje (viešojo sektoriaus – apie 58 proc., privačiojo – apie 49 proc.). Skirtingose

šalyse galima pastebėti gana įvairius pasitenkinimo darbu duomenis, tačiau bendrame kontekste procentali dalis vyrauja iki 50 proc. Kaip jau buvo aptarta ankstesniajame skyriuje, pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su motyvacija, kuri gali būti aiškinama per pasitenkinimo darbu lygmenis (Hezbergas, 1966). Remiantis anksčiau aptartomis teorijomis bei šiais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad lygiai kaip ir pasitenkinimo darbu, taip ir darbuotojų motyvacijos procentinė dalis šio tyrimo valstybėse 2012 m. vyravo iki 50 proc. Tai skatina prielaidą, kad pasitenkinimo darbu rodiklis gali atskleisti darbuotojų motyvacijos situaciją. Vis dėlto tenka pažymėti, kad prielaidai paremti būtų tikslinga atlikti išsamesnę analizę apie šių veiksmų priklausomybę.

Lyginant pačius motyvacijos rodiklius dviejuose sektoriuose, rezultatai taip pat gali prieštarauti nusistovėjusioms idėjoms ir teorijoms. Dan'o (2015) darbuotojų motyvacijos analizės rezultatai skatina prielaidą, kad yra gana mažas skirtumas tarp darbuotojų dirbančių privačiame ir viešajame sektoriuose. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad esminės darbuotojų bendrosios vertybės labai nesiskiria, ir skatina prielaidą, kad abiejų sektorių darbuotojai yra labai panašūs, kai atkreipiamas dėmesys į demografinius skirtumus. Darbo vertybių dalies rezultatai skatina prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai skiria mažiau dėmesio paaukštinimo galimybėms bei vidinėms darbo vertybėms nei privačiojo sektoriaus darbuotojai. Kalbant apie anksčiau atliktus tyrimus, gauti rezultatai patvirtino, kad privačiojo sektoriaus darbuotojai yra labiau įsipareigoję ir atsidavę savo organizacijai nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Vis dėlto analizuojant visus viešojo sektoriaus ir privačiojo sektoriaus darbuotojų aspektus, paaiškėjo, kad, lyginant abiejų sektorių darbuotojus, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygmuo yra aukštas, tad tai patvirtina ankstesnes motyvacijos teorijas.

Kalbant apie viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvaciją, kaip jau buvo minėta anksčiau, tenka pažymėti, kad organizacijos tikslai ir siekiai užima gana svarbų vaidmenį. Skirtingi veiklų sektoriai gali turėti įtakos ir darbuotojų vertybėms, ir jų motyvacijai. Analizuojant darbuotojų motyvaciją švietimo sektoriuje, aukštojo mokslo institucijose taip pat galima atrasti gana prieštaringų rezultatų. Akinfolarin'o ir Ehinol'o (2014) tyrimas atskleidė, kad paskatinimas už kūrybingumą ir inovacijas, įvertinimas už nuoširdžias pastangas, apdovanojimai suteikiant išpūdingus titulus ir pasiekimų pripažinimas didina universiteto lektorių, dėstytojų darbo produktyvumą. Tai skatina prielaidą, kad aukštojo mokslo institucijose mokslo darbuotojus taip pat veikia ir išorinė motyvacija ir motyvavimo priemonės. Kuchav'o ir Buchashvil'o (2016) privačiojo ir viešojo sektorių aukštųjų mokyklų tyrimas taip pat patvirtino šią prielaidą. Tyrėjų teigimu, darbuotojai teigiamai vertina išorinę motyvaciją ir motyvavimą (pvz., atlyginimo padidinimą). Visgi autoriai pažymi, kad tai ir nėra pats efektyviausias būdas darbuotojams motyvuoti aukštojo mokslo institucijose. Pastebėta, kad darbuotojai labai teigiamai vertina suteikiamas karjeros galimybes (Akinfolarin ir Ehinola, 2014; Kuchava ir Buchashvili, 2016) ir abiejų sektorių darbuotojams didesnę efektą padaro įvertinimas ir pripažinimas (Kuchava ir Buchashvili, 2016). Akinfolarin ir Ehinola (2014) studija parodė, kad profesinio tobulėjimo

galimybės, mokomoji medžiaga didina dėstytojų darbo našumą. Vis dėlto tyrimai atskleidė, kad seminarų, kaip paskatinimo priemonės taikymas jokio poveikio darbuotojams ši priemonė nedaro (Kuchava ir Buchashvili, 2016). Akademiniai darbuotojai labiausiai motyvuojami savo darbu ir vykdoma veikla (Stankovska, Angelkoska, Osmani ir Grncarovska, 2017), tačiau darbuotojų ugdymo strategijoms ir žmogiškųjų išteklių koordinatoriams vis vien reikia labiau orientotis į individualius darbuotojų poreikius (Kuchava ir Buchashvili, 2016; Stankovska, Angelkoska, Osmani ir Grncarovska 2017) norint efektyviau juos motyvuoti.

Prieštaringi tyrimų rezultatai gali būti gaunami dėl dažnai ribotų tyrimų dizainų, nes dauguma pastebėjimų yra pateikiami remiantis mažais tikimybių pavyzdžiais, kurie neretai yra priklausomi nuo geografinės pozicijos ir respondentų skaičiaus (Prysmakova, 2013). Panašioms sektorių tyrimų rezultatams įtakos gali turėti ir tyrime dalyvavusių privačiojo sektoriaus darbuotojų darbovietės (pvz., jei tyrime dalyvavusių įmonių didžioji dalis buvo privačios tarptautinės įmonės), kurių darbų organizavimo taisyklės ir hierarchinė struktūra panašios į privačiojo sektoriaus organizacijos (Matei ir Fataciune, 2016). Įvairūs tyrimo rezultatai skatina gana prieštaringas prielaidas ir išsiskiriančios tyrėjų išvados parodo, kad viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacija turi būti plačiau analizuojama įvertinant tiek demografinius, tiek veiklos srities aspektus, nuo kurių gali priklausyti gauti rezultatai. Aptarti tyrimai skatina prielaidas, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra didesnė nei privačiojo sektoriaus darbuotojų dėl organizacijų vertybių, sutampančių su altruistinėmis individo vertybėmis, kurios pirmiausia ir paskatina pasirinkti tokią karjerą. Viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia ir didesnę pasitenkinimą darbu ir jiems būdingesnė vidinė motyvacija, o privačiojo sektoriaus darbuotojams – išorinė. Visgi kai analizuojami specifiniai veiklų sektoriai, pvz., aukštojo mokslo sektorius, darbuotojus gali veikti abu motyvacijos tipai – išorinė ir vidinė. Šiais aspektais analizuojant darbuotojų motyvaciją viešojo ir privataus sektorių institucijose, labai svarbu įvertinti ir organizacijų veiklų kontekstą.

2.2. Tyrimo objekto pristatymas

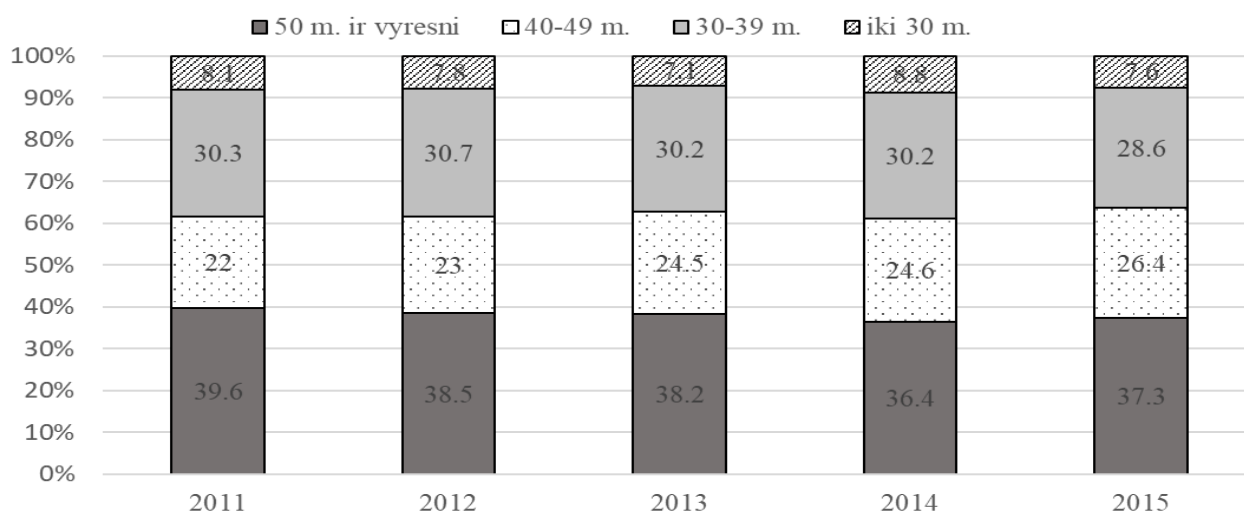
Lietuvoje, kaip ir kitose Europos bei pasaulio valstybėse, švietimo sektorius labai svarbus. Aukštojo mokslo institucijos prisideda prie įvairių sričių specialistų ruošimo, individų gebėjimų ugdymo, kompetencijų tobulinimo, žinių perdavimo. Visa tai yra neatsiejama šalies ekonominio augimo bei visuomenės mentaliteto ir gerovės ugdymo dalis. Aukštojo mokslo sistema Lietuvoje, gana panaši į kitų Europos valstybių, tačiau turi ir savitų bruožų. Individai, dirbantys švietimo sektoriuje ir aukštojo mokslo institucijose (dėstytojai, mokslininkai, kitokio pobūdžio analitikai bei administracijos darbuotojai), yra neatsiejami nuo jų veikimo sėkmės ir organizacijų prestižo. Švietimo sektoriaus ir aukštojo mokslo srities tikslai ir veikla skatina prielaidas, kad čia dirbantys asmenys turi kitokią

vertybių, prioritetų ir motyvų, paskatinusių juos pasirinkti karjeras šiame sektoriuje. Vis dėlto darbas aukštojo mokslo institucijose ir darbo organizavimo tvarka labai priklauso nuo Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitokių teisinių dokumentų, reglamentuojančių pagrindines taisykles, tvarką ir veiklos apribojimus. Šiuose dokumentuose taip pat pateikiama ir darbuotojų įdarbinimo taisyklių visuma ir pagrindinės gairės, susijusios su darbuotojais.

Remiantis *Studijų kokybės vertinimo centru (SKVC)* (2018), Lietuvoje aukštosios mokyklos yra dviejų tipų: kolegijos ir universitetai. Remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 4 straipsnio 10 dalimi, „Lietuvos aukštoji mokykla – Lietuvos Respublikoje įregistruotas juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – organizuoti ir vykdyti studijas, teikti aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdyti fundamentinius ir (arba) taikomuosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir (arba) meno veiklą, taikyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatus, kaupti mokslo žinias, plėtoti kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėti akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas“. Lietuvoje išsilavinimas gali būti įgyjamas valstybinėse ir nevalstybinėse aukštosiose mokyklose (LR Vyriausybės nustatyta tvarka gavus leidimą vykdyti studijas). Nevalstybinės aukštosios mokyklos yra privačios organizacijos. Lietuvoje iš viso veikia 9 privatūs universitetai ir 11 privačių kolegijų, o likusi didžioji dauguma ir viešosios aukštojo mokslo institucijos – 15 universitetų ir 12 kolegijų. *Švietimo ir mokslo ministerijos* (2018) dokumentuose reglamentuojama, kad aukštosiose mokyklose gali būti vykdomos laipsnį suteikiančios arba laipsnio nesuteikiančios studijų programos.

Aukštosiose mokyklose didelį vaidmenį priimant sprendimus atlieka Senatai ir Tarybos. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 26 straipsnio 1 dalimi „Valstybinis universitetas turi turėti kolegialius valdymo organus – tarybą ir senatą, taip pat vienasmenį valdymo organą – rektorių“. Valstybinėms kolegijoms taikomi panašūs reikalavimai: kolegialus valdymo organas – taryba, taip pat turi veikti akademinė taryba, o vienasmenis valdymo organas yra ne rektorius, bet direktorius. Nevalstybinėms aukštosioms mokykloms, remiantis Mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 26 straipsnio 4 dalimi, „Nevalstybinės aukštosios mokyklos valdymą reglamentuoja šios aukštosios mokyklos steigimo dokumentai“. Vadinasi, jos turi teisę pačios steigti įvairias tarybas ar kitokio pobūdžio valdymo organus. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 8 straipsnio 1 dalimi, „Aukštoji mokykla turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu ir akademinė laisve. Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo ir kitų įstatymų nustatyta tvarka aukštosios mokyklos autonomija derinama su atskaitomybe visuomenei, steigėjams ir juridinio asmens dalyviams“. Atsižvelgdami į tai, universitetai gali patys nustatyti ir keisti savo vidinę struktūrą, darbo tvarką, darbuotojų skaičių ir spręsti kitokius su darbuotojais susijusius klausimus (pvz., apmokėjimą, konkursų pareigoms atlikti organizavimo tvarką ir t.t.), tačiau minimalius kvalifikacinius reikalavimus dėstytojams nustato Vyriausybė.

Remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 4 straipsnio 17 dalimi, „Mokslo ir studijų institucijų personalas – mokslo ir studijų institucijų dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai, administracija ir kiti darbuotojai“. Atsižvelgiant į galiojančius įstatymus, universitete pusė dirbančių dėstytojų turi būti mokslininkai arba pripažinti menininkai, o šį statusą suteikia įgytas daktaro arba meno laipsnis. „Dėstytojai ir aukštosios mokyklos valdymo personalas yra tarnautojai, dirbantys pagal darbo sutartį, sudarytą su aukštąja mokykla“ (Eurydice 2018). Vis dėlto vadovaujantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų Nr. XI-242 pakeitimo įstatymo 12 straipsnio 6 dalimi, „Valstybinių mokslinių tyrimų institutų, veikiančių kaip biudžetinės įstaigos, administracijos ir kitų darbuotojų, mokslo darbuotojų ir kitų tyrėjų darbo apmokėjimo sąlygas nustato Vyriausybė“. Eurydice (2018) pateikiami minimalūs kvalifikaciniai reikalavimai taikomi Lietuvoje: profesoriaus pareigas gali užimti mokslininkas arba pripažintas menininkas, kuris turi ruošti kitus mokslininkus, dėstyti paskaitas studentams, skelbti atliktų tyrimų rezultatus; docento pareigas gali eiti taip pat mokslininkas ar pripažintas menininkas, kuris turi dėstyti studentams, vykdyti mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą bei paskelbti gautus rezultatus; į lektoriaus pareigas gali pretenduoti mokslininkas bei magistro kvalifikacinį laipsnį arba jam prilygintą kvalifikaciją turintis asmuo, kuris savo darbo metu turi dėstyti studentams bei dirbti metodinį darbą; į asistento pareigas pretenduojantis asmuo turi būti įgijęs magistro kvalifikacinį laipsnį arba jam prilygintą kvalifikaciją ir darbo metu vadovauti studentų praktiniams užsiėmimams, padėti atliekant mokslinius tyrimus.



6 pav. Universitetų dėstytojų pasiskirstymas (proc.) pagal amžių

(sudaryta autorės, remiantis *Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro* (2016) duomenimis)

Lietuvoje iš viso veikia 47 aukštosios mokyklos, kurios įdarbina daug ir įvairių sričių bei amžiaus specialistus. Per pastaruosius penkerius metus (nuo 2011 m. iki 2016 m.) dėstytojų amžiaus procentinės dalys nelabai pakito ir šiuo metu vis dar vyrauja tendencija, kad universitetuose daugiausia dirbančių

dėstytojų patenka į 50 m. ir vyresnių bei 30-39 m. amžiaus kategoriją (žr. 6 pav.). Iš pateiktų duomenų galima matyti, kad metams bėgant šiek tiek sumažėjo dėstytojų, patenkančių į iki 30 m. ir 30-39 m. amžiaus grupes. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje dėstytojai renkami 5 metų kadencijai, galima daryti prielaidą, kad naujų darbuotojų per šį laikotarpį buvo priimta gana mažai (per penkerius metus dalis dėstytojų iš vienos amžiaus grupės pateko į kitas amžiaus grupes). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą prielaidą, kad universiteto mokslo darbuotojai dažniausiai mažai rotuojami ir, pradėję dirbti vienoje aukštojoje mokykloje, joje išdirba ne tik nustatytą penkerių metų laikotarpį. Šios prielaidos skatina išvadą, kad universiteto mokslo darbuotojai (dėstytojai, tyrėjai, mokslininkai ir t.t.) yra pakankamai sėslūs ir ne taip dažnai keičia darbovietę. Vis dėlto apie administracijos darbuotojus dirbančius aukštosiose mokyklose, tokių išvadų daryti negalima, nes nėra pateiktų duomenų apie jų amžiaus grupes ir kitokios su darbu susijusios informacijos.

2 lentelė. Studentų, tenkančių vienam dėstytojui skaičius

| Metai | Studentų skaičius |
|-----------|-------------------|
| 2011-2012 | 12,9 |
| 2012-2013 | 11,8 |
| 2013-2014 | 11,3 |
| 2014-2015 | 11,8 |
| 2015-2016 | 11,3 |

(sudaryta autorės, remiantis *Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro* (2016) duomenimis)

Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (2016) duomenimis, dėstytojui vidutiniškai tenka apie 12 studentų (žr. 2 lentelę). Nuo 2011 m. iki 2016 m. šis studentų skaičius beveik nepakito: 2011-2011 m. dėstytojui vidutiniškai teko apie 13 studentų. Nuo 2012 m. skaičius išliko beveik nepakitęs, nors galima įžvelgti minimalią mažėjimo tendenciją. Tokie rodikliai atskleidžia, kad dėstytojų darbo su studentais krūvis yra gana pastovus, nors vis dėlto tenka pažymėti, kad dėstytojai bei kiti mokslo darbuotojai taip pat turi vykdyti ir tiriamuosius darbus bei mokslinę veiklą, todėl darbas susijęs ne vien su studentais. Už visas šias vykdomas veiklas dėstytojai gauna atitinkamus atlyginimus. *Eurydice* (2018) pažymi, kad dėstytojų gaunamas atlyginimas susideda iš nustatyto tarnybinio atlyginimo ir priedų bei išmokų, kurių dydį nustato darbovietė. Priedai ir priemokos negali viršyti atitinkamų metų studijų programoje nustatyto ir patvirtinto darbo užmokesčio sumos. Švietimo ministrė J. Petrauskienė (2017)

pažymi, kad Lietuvoje dėstytojų krūvis yra gana didelis lyginant su kitomis Europos Sąjungos (toliau ES) valstybėmis, tačiau atlyginimai yra žymiai mažesni už ES vidurkį.

Apibendrinant Lietuvos aukštojo mokslo sistemą ir aukštųjų mokyklų valdymą bei veikimo nuostatas, Lietuvoje yra išskiriamos dviejų tipų aukštosios mokyklos: kolegijos ir universitetai, kurie gali būti valstybiniai arba nevalstybiniai. Galima teigti, kad nevalstybinės aukštosios mokyklos turi daugiau autonomijos nei valstybinės, nes joms nėra keliami tokie dideli reikalavimai dėl veiklos nuostatų. Nors joms abiem yra taikomi Lietuvos Respublikos įstatymai, tačiau nevalstybinės aukštosios mokyklos turi daug didesnę autonomiją sprendimo priėmimo bei darbuotojų įdarbinimo klausimais. Lietuvoje valstybinės aukštosios mokyklos turi autonomiją pertvarkyti savo vidines struktūras, padalinius ir veiklų organizavimą iki tam tikro lygmens sprendimų. Vis dėlto akademiniam darbuotojams keliami tam tikri bendriniai reikalavimai ir nuostatos. Taip pat galima įžvelgti daugiau biurokratinių kliūčių priimant juos į darbą (tenka skelbti viešuosius konkursus, dėstytojų pareigoms užimti yra numatyti kvalifikaciniai reikalavimai ir t.t.). Kalbant apie aukštųjų mokyklų darbuotojus, išskiriamos dvi pagrindines jų grupės – akademiniai darbuotojai ir administracijos darbuotojai. Galima pastebėti, kad daugiau informacijos ir statistinių duomenų yra pateikiama apie aukštųjų mokyklų akademinis darbuotojus, kurie šiose organizacijose atlieka pagrindinį vaidmenį, nes įgyvendina esminį aukštųjų mokyklų veikimo ir steigimo tikslą – ugdo naujus kvalifikuotus savo sričių specialistus ir perduoda jiems žinias. Lietuvoje vienam dėstytoju vidutiniškai tenka apie 12 studentų, tačiau jų darbo krūvis neapsiriboja vien paskaitų dėstymu, dėl nuolatos vykdomos mokslinės veiklos ir atliekamų įvairių mokslinių tyrimų. Informacijos apie aukštųjų mokyklų administracijos darbuotojams keliamus kvalifikacinius reikalavimus yra gana mažai, tačiau atsižvelgiant į tai, kad aukštosios mokyklos turi sprendimų autonomiją, galima teigti, kad pačios aukštojo mokslo institucijos nustato darbuotojų kompetencijų ir savo nuožiūra išsilavinimo reikalavimus bei kriterijus ir įgyvendina atrankas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje valstybinės aukštosios mokyklos vadovaujasi Vyriausybės priimtais įstatymais ir nuostatomis, kurios šiek tiek apriboja ir formalizuoja jų veikimą, nevalstybinės aukštosios mokyklos priešingai, nors ir vadovaujasi numatytais pagrindiniais įstatymais, yra privačiojo sektoriaus organizacijos, todėl šis statusas joms suteikia didesnių savivaldos teisių.

2.3. Tiriamų organizacijų charakteristikos

Viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamajai analizei pasirinktos dvi aukštosios mokyklos. Viešojo sektoriaus – Kauno technologijos universitetas, privačiojo sektoriaus – ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Abi šios organizacijos turi valdymo struktūros skirtumų ir panašumų bei darbuotojų veiklą reglamentuojančių dokumentų ir priėmimo į darbo pozicijas tvarkas.

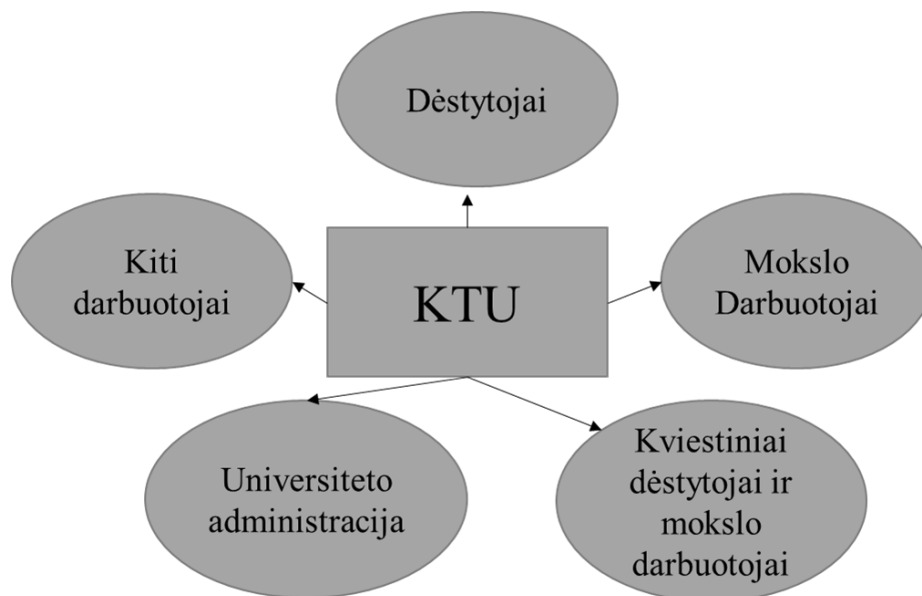
Viešojo sektoriaus universitetas

Kauno technologijos universiteto (KTU), kaip ir daugumos kitų Lietuvos viešojo sektoriaus aukštųjų mokyklų, struktūra susideda iš universiteto senato, rektorato ir tarybos. Universitetui vadovauja ir jo interesams atstovauja rektorius, o skirtingiems padaliniais ir veiklos kryptims vadovauja kiti atsakingi asmenys (studijų prorektorė, mokslo ir inovacijų prorektorė, infrastruktūros direktorius, korporatyvinių ryšių direktorius, finansų direktorė, organizacijos vystymo direktorė, vidaus audito skyriaus vadovė bei dekanai). Universitete yra 9 fakultetai, 8 institutai, 9 mokslo centrai, 12 bendrabučių bei veikia KTU leidykla „Technologija“. Iš viso yra vykdomos 129 studijų programos. Nepaisant šių minėtų padalinių, veikia ir daugiau paslaugų centrų, departamentų ir skyrių (Studijų organizavimo departamentas, Studijų kokybės ir plėtros departamentas, Studentų reikalų departamentas, Tarptautiškumo plėtros departamentas, biblioteka, Komunikacijos departamentas, Rinkodaros departamentas, Įvaizdžio formavimo centras, Bendradarbiavimo vystymo ir karjeros centras, Ūkio departamentas, Paslaugų departamentas, Informacinių technologijų departamentas, Darbų saugos grupė, Buhalterija, Veiklos analizės skyrius, Pirkimų skyrius, Projektų finansų valdymo skyrius, Žmogiškųjų išteklių administravimo skyrius, Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, Strategijos stebėsenos ir procesų skyrius, Teisės skyrius, Projektų vystymo centras, Dokumentų valdymo ir administravimo skyrius, Vidaus audito skyrius), kurių struktūrose yra dar daugiau skyrių ir centrų, atliekančių smulkesnes bei siauriau apibrėžtas veiklas.

Remiantis KTU internetiniame puslapyje pateiktais duomenimis (2018), universitete dirba 2195 darbuotojai, iš jų – 947 dėstytojai, 183 mokslo darbuotojai, o likusieji 1130 atlieka administracinius ir kitokio pobūdžio darbus. Pagrindiniai darbuotojams aktualūs dokumentai, nusakantys darbo santykius, darbuotojų socialines garantijas, teises, pareigas ir atsakomybę, yra valstybės įstatymai, universiteto Statutas, kolektyvinė sutartis, akademinės etikos kodeksas bei kitokie teisės aktai. Kolektyvinė sutartis, sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu bei kitokiais Lietuvos Respublikos (toliau LR) teisės aktais yra sudaroma tarp universiteto, kaip darbdavio, ir universiteto darbuotojų, kaip kolektyvo, kuriam atstovauja universiteto profesinė sąjunga. Šioje sutartyje nustatomos darbo, profesinės, socialinės ir ekonominės sąlygos bei garantijos, kurios nėra reglamentuotos įstatymų, kitokių norminių teisės aktų ar sutarčių. Akademinės etikos kodeksas įtvirtina universiteto bendruomenės veiklos vertybinius ir moralinius principus, etiško elgesio nuostatas. Šiame dokumente taip pat reglamentuojamos pagrindinės vengtino elgesio normos, kurios nėra tiesiogiai neapibrėžtos LR teisės aktuose bei universiteto dokumentuose. Visgi universiteto Statutas yra pagrindinis dokumentas, kuriame išdėstyti darbuotojų įdarbinimo aspektai bei išskiriami darbuotojų tipai ir jų įdarbinimo sąlygos. Iš viso statute yra išskiriami 5 darbuotojų tipai (žr. 7 pav.).

Viena iš pagrindinių universiteto pareigybių, atsižvelgiant į esminį universiteto steigimo tikslą, yra dėstytojai, kurie ugdo studentus. Kauno technologijos universiteto Statuto II skirsnio 139 punkte teigiama: „Universitete dėstytojų pareigybės yra šios: profesorius, docentas, lektorius ir asistentas“.

Dėstytojų priėmimo tvarką ir kvalifikacinius reikalavimus bei konkurso pareigoms eiti tvarką, remiantis Kauno technologijos universiteto Statuto II skirsnio 144 punktu, „<...> organizavimo ir dėstytojų atestavimo tvarką nustato Senatas.“Atsižvelgiant į šį punktą, gana didelis vaidmuo tenka universiteto Senatui. Kadangi universitetas ne tik ugdo naujus specialistus ir mokslininkus, universitete taip pat veikia ir mokslo darbuotojai. Kaip nurodoma Kauno technologijos universiteto Statuto III skirsnio 146



7 pav. KTU darbuotojų pareigų tipai

(sudaryta autorės, remiantis Kauno technologijos universiteto Statutu, kurio nauja redakcija patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. birželio 28 d. nutarimu Nr. XI-2149)

Punkte, „universiteto mokslo darbuotojai yra tyrėjai, einantys vyriausiojo mokslo darbuotojo, vyresniojo mokslo darbuotojo, mokslo darbuotojo, jaunesniojo mokslo darbuotojo pareigas, mokslininkai stažuotojai ir kiti tyrėjai“. Universitete taip pat dirba ir įvairių kviestinių dėstytojų bei specialistų. Vadovaujantis Kauno technologijos universiteto Statuto IV skirsnio 154 punktu, „Universitetas gali ne ilgiau kaip 2 metams kviesti dėstytojus ir mokslo darbuotojus dirbti pagal terminuotą darbo sutartį. Kviestiniams dėstytojams ir mokslo darbuotojams Senato nustatyta skyrimo į pareigas tvarka netaikoma.“ Mokslo darbuotojų ir tyrėjų priėmimo tvarka pateikiama Kauno technologijos universiteto Statuto VII skirsnio 161 punkte: „Į Universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigas asmenys priimami viešo konkurso būdu 5 metų kadencijai. Dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestacijos ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarką nustato Senatas.“ Iš šio punkto taip pat galima pastebėti, kad Senatas yra svarbus organas, kalbant apie šių tipų darbuotojų įdarbinimą, išskyrus kviestinius dėstytojus, kuriems taikoma kitokia tvarka.

Universitetui, kaip organizacijai, efektyviai veikti taip pat yra reikalingi administracijos darbuotojai, kurie atlieka įvairius administracinius darbus ir užduotis, tiekia ataskaitas, išvadas,

administruoja pajamas ir kitokio pobūdžio darbus. Kauno technologijos universiteto Statuto VIII skirsnio 170 punkte teigiama: „Administraciją sudaro Universiteto darbuotojai, išskyrus Universiteto akademinį padalinį, įeinančių į kitų akademinį padalinį sudėtį, darbuotojus, kurie turi teisę pagal savo kompetenciją duoti privalomus nurodymus pavaldiems darbuotojams. Akademinį padalinį vadovai, be administracinių pareigų, gali dirbti pedagoginį ir (arba) mokslinį darbą ir vykdyti projektinę veiklą.“ Universiteto Statute taip pat yra išskiriami ir „kiti darbuotojai“, kurių įdarbinimo tvarką, remiantis Kauno technologijos universiteto Statuto IX skirsnio 172 punktu, „<...> skaičių, jų teises, funkcijas ir skyrimo į pareigas ir atleidimo iš pareigų tvarką nustato rektorius.“ Kitų darbuotojų apibūdinimas nėra pateikiamas universiteto Statute tad jų pareigos ir funkcijos gali būti labai įvairios.

Atsižvelgiant į šiuos dokumentus, galima pastebėti, kad gana svarbus vaidmuo tenka universiteto senatui. Visgi, kaip ir daugumoje organizacijų, taip ir KTU universitete veikia Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius bei Žmogiškųjų išteklių administravimo skyrius, kurie yra atsakingi už darbuotojų įdarbinimą universitete, įdarbinimo atrankas ir dokumentų tvarkymą.

Privačiojo sektoriaus universitetas

ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas – pirmasis Lietuvoje nevalstybinis universitetas. Universiteto steigėjai buvo *BI Norwegian Business School* (didžiausia verslo mokykla Europoje) bei *Innovation Norway* (viena svarbiausių Norvegijos vyriausybės finansinių institucijų, kuri skatina verslo inovacijas ir pažangių verslo idėjų įgyvendinimą). ISM valdymo struktūra susideda iš universiteto Senato, Valdybos, Patariamiosios tarybos ir Rektorato. Universitetui vadovauja Rektorius, kuris kartu yra ir vykdomasis direktorius, o skirtingiems padaliniais ir kryptims – kiti atsakingi asmenys (studijų prorektorė, mokslo prorektorė, kokybės direktorė, akademinį reikalų prodekanė, studijų direktorė, programų administravimo grupės vadovė, tarptautinių studijų grupės vadovė, karjeros paslaugų grupės vadovė, duomenų valdymo grupės vadovė, bibliotekos vadovė, rinkodaros ir pardavimų direktorė, IT vadovas, projektų vadovė, personalo vadovė, vyr. buhalterė, vyr. koordinatorė, administratorė ir t.t.). Veikia 18 pagrindinių ISM universiteto skyrių (Rektorius, kuris yra ir vykdomasis direktorius, Studijų padalinys, Mokslo padalinys, Kokybės centras, Executive School, Studijų paslaugų padalinys, Programų administravimas. Tarptautinės studijos, Karjeros centras, Duomenų valdymas, Biblioteka, Rinkodara, IT skyrius, Projektų valdymas, Personalo skyrius, Finansų skyrius, Renginių aptarnavimas, Infrastruktūra), kuriuose dirba minėti vadovai ir direktoriai bei kitų veiklų administratoriai, vadovai, koordinatoriai ir t.t.

Remiantis ISM universiteto internetiniu puslapiu (2018), universitete yra vykdomos visų pakopų akredituotos studijos: bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros bei Executive School – vadovų magistrantūra ir mokymai. Universitete vykdomi tyrimai ir verslui, ir mokslui. Pagrindiniai universiteto valdymo organai – Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdybą ir universiteto vadovas Rektorius. Universiteto valdyba renka rektorių, tvirtina strategiją, vertina veiklos organizavimą ir finansinę būklę.

Vadovaujantis UAB ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Statuto 9 straipsnio 9.1 punktu, „Universiteto veiklą organizuoja ir jai vadovauja Universiteto vadovas – Rektorius.“ Rektoratas taip pat koordinuoja bei derina sprendimus, susijusius su mokslo ir studijų vykdymu, darbuotojų ir dėstytojų veikla, ūkiniais ir finansiniais klausimais. Remiantis ISM universiteto (2018) internetiniu puslapiu, Senatas pataria rektoriui studijų ir mokslo strategijos formavimo klausimais. Universitete taip pat veikia patariamoji taryba, kuri, remiantis UAB ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Statuto 10 straipsnio 10.2 punkto 10.2.1. papunkčiu, „pataria Rektoriui Universiteto verslo strategijos formavimo bei kitais jų kompetencijai priskirtais klausimais“. Patariamoji taryba taip pat pataria Valdybai universiteto verslo strategijos formavimo klausimais.

Vis dėlto universiteto puslapyje darbuotojų pareigybių tipų statistika nėra pateikiama. Remiantis *Rekvizitai.lt* (2018) duomenimis, universitete dirba 175 darbuotojai (apdraustieji), o remiantis ISM universiteto (2018) tinklapyje pateikiama informacija bei UAB ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Statutu, išskiriami tik du darbuotojų tipai: *akademiniai darbuotojai ir administracinis personalas*, tačiau kalbant apie universiteto bendruomenę yra išskiriami dėstytojai ir konsultantai, kurie bendrame kontekste patenka į akademinį darbuotojų grupę. UAB ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Statuto 10 straipsnio 10.3 punkto 10.3.3 papunktyje teigiama: „Universiteto personalo teisės ir pareigos yra numatytos Lietuvos Respublikos Darbo kodekse, Mokslo ir studijų įstatyme, Universiteto vidaus dokumentuose.“ ISM universiteto Statute galima pastebėti siekį motyvuoti darbuotojus kuo geriau dirbti, remiantis UAB ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Statuto 10 straipsnio 10.3 punkto 10.3.1 papunkčiu, „vienas iš svarbiausių Universiteto tikslų yra remti ir kiek įmanoma skatinti savo personalą ir suteikti jam galimybes teikti geriausias paslaugas studentams <...>“. Statute taip pat pažymima, kad šiam tikslui pasiekti universiteto vidiniuose dokumentuose yra numatyti galimi įgyvendinimo būdai. ISM universitete tarp vidinių dokumentų yra ir Etikos kodeksas, kuris nusako pagrindines darbuotojų ir visos akademinės bendruomenės etikos normas.

Atsižvelgiant į šiuos dokumentus ir internetiniame puslapyje pateikiamą informaciją, galima teigti, kad šioje organizacijoje daugiausia vadovaujamosi Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu, nes organizacija yra privati. Norint ISM universitete įdarbinti mokslo ar kitokio pobūdžio darbuotojus, nereikia skelbti viešo konkurso. Kaip ir daugumoje organizacijų, taip ir ISM universitete veikia Personalo skyrius, kuris yra atsakingas už darbuotojų įdarbinimą universitete, įdarbinimo atrankas ir dokumentų tvarkymą. Universitetas, kaip privati organizacija, turi savo akcininkus, kurie investuoja ir į universiteto gerovės kūrimą, ir į studijų kokybės gerinimą bei geriausio personalo samdymą. Galima daryti prielaidą, kad dėl šių priežasčių universitete turėtų veikti tam tikra darbuotojų motyvavimo sistema arba darbuotojų skatinimo modelis.

2.4. Tyrimo instrumentarijus pristatymas

Darbuotojų motyvacija jau ne vienerius metus yra įvairioms organizacijoms ir tyrėjams aktuali tema, kuri tyrinėjama įvairiais aspektais ir taikant įvairias metodikas. Visgi Lietuvoje tokių tyrimų atlikta gana nedaug. Atlikus mokslinės literatūros, klasikinių teorijų ir atliktų tyrimų analizę apie viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvaciją, galima teigti, kad įvairesnių tyrimų poreikis vis dar išlieka, ypač dėl gaunamų prieštaringų rezultatų, taip pat ir dėl plačiai išanalizuotų klasikinių teorijų, kurios ne visuomet pasitvirtina. Tolimesni tyrimai taip pat reikalingi siekiant išanalizuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos ypatumus, skirtumus ir panašumus, tendencijas ir esminius veiksnius.

Apibendrinant aptartas klasikines teorijas, galima teigti, kad darbuotojai būna motyvuoti, kai jie savo veikla patenkina asmeninius poreikius, kurie gali būti ir materialūs, ir vertybiniai. Pati darbuotojų motyvacija organizacijoms yra naudinga, nes didėja darbuotojų darbo našumas ir pastangos kuo geriau atlikti įvairias užduotis. Motyvacija yra gana kompleksinė būseną, susidedanti iš vertybinio pagrindo, individo poreikių, psichologinės būsenos ir elgsenos. Darbo aplinka gali daryti įtaką darbuotojo būsenai, tad motyvacija taip pat yra priklausoma nuo išorinių veiksnių ir organizacijos motyvavimo sistemos. Apibendrinant darbuotojų motyvacijos tyrimų rezultatus, galima daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje darbuotojų motyvacija yra didesnė nei privačiajame sektoriuje dėl esminių vertybių pagrindo, kuris neretai yra labiau altruistinis ir sutampantis su viešojo sektoriaus organizacijų tikslais. Šių tyrimų rezultatai patvirtina aptartas klasikines motyvacijos teorijas, kurios pažymi, kad viešojo sektoriaus darbuotojai gali būti motyvuoti pačia organizacijos vykdoma veikla. Taip pat gauti rezultatai skatina prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir kad šiems darbuotojams būdinga vidinė motyvacija (atsirandanti iš individo vertybių, tikslų, poreikių ir t.t.), o privačiojo sektoriaus darbuotojai dažniausiai yra veikiami išorinės motyvacijos (ją skatina išoriniai veiksniai: darbo aplinka, motyvavimo priemonės, santykis su kolegomis ir t.t.). Nors išanalizuotos teorijos ir tyrimai skatina panašias prielaidas, vis dėlto dėl vienas kitam prieštaraujančių tyrimų rezultatų būtina atlikti Lietuvos viešojo bei privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamąją analizę.

Lietuvoje, kaip ir daugumoje kitų pasaulio valstybių, aukštojo mokslo sistemoje veikia privačiosios ir viešosios aukštosios mokyklos. Lietuvoje iš viso yra 20 privačiųjų ir 27 valstybinės aukštojo mokslo institucijos, kuriose dirba daugiau nei keli tūkstančiai darbuotojų. Viešųjų aukštųjų mokyklų veikla ir darbų organizavimo, sprendimų priėmimo tvarka labai priklauso nuo galiojančių įstatymų ir biurokratinio aparato, o privačios aukštosios mokyklos, nors joms ir galioja tie patys įstatymai, tačiau daugelyje sričių turi didesnę autonomiją nei viešosios aukštojo mokslo institucijos (dėl darbuotojų priėmimo tvarkos, atlyginimų, vidinių organizacijos veikimo principų ir sprendimų priėmimo, organizacijos valdymo ir t.t.). Šiuo metu visuomenė aktyviai diskutuoja švietimo klausimais. Įvairūs pokyčiai universitetuose, nuolat besikeičiančios studijų programos, aukštojo mokslo institucijų

konsolidacija, besikeičianti priėmimo į aukštąsias mokyklas tvarka vis dažniau skatina domėtis aukštojo mokslo institucijomis ir jų veikimu. Nuolatiniai pokyčiai vienaip ar kitaip daro įtaką ne tik studentams, tačiau ir akademiniam darbuotojams bei administraciniam personalui. Nors pastebima nemažai politikų bei visuomenės pastangų gerinti aukštojo mokslo kokybę, apie darbuotojus, kurie šiuos pokyčius patiria, kalbama mažai. Vis dažniau pabrėžiamas „motyvuotų studentų“ poreikis ir svarba, tačiau pamirštama darbuotojų motyvacijos svarba, o atliktų tyrimų apie esamą situaciją beveik nėra. Vis dėlto švietimo ministrė J. Petrauskienė (2017), išskirdama esminius mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo veiksnius, atsižvelgia ir į kompetentingų bei motyvuotų akademinį darbuotojų (dėstytojų, tyrėjų ir t.t.) naudą ir poreikį. Visos paminėtos priežastys paskatino tyrimo objektu pasirinkti aukštojo mokslo institucijas ir išanalizuoti, kokia yra tikroji darbuotojų motyvacijos situacija, taip pat palyginti valstybinės ir nevalstybinės aukštosios mokyklos situaciją, atskleisti panašumus ir skirtumus.

Šiame tyrime buvo analizuojami du universitetai: Kauno technologijos universitetas (viešojo sektoriaus aukštoji mokykla) ir ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (privačiojo sektoriaus aukštoji mokykla). Šie universitetai pasirinkti dėl jų vaidmens Lietuvos aukštojo mokslo srityje ir visuomenėje vyraujančio jų, kaip prestižinių Lietuvos aukštųjų mokyklų įvaizdžio. Dienraštyje *15min* (2018) paskelbtame straipsnyje apie ugdymo įstaigų vertinimą teigiama, kad Lietuvos darbo rinkoje paklausiausi universitetų absolventai yra iš Kauno technologijos universiteto (KTU), Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (LSMU), Vilniaus universiteto (VU), Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) ir ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto. Renkantis aukštojo mokslo institucijas taip pat buvo atsižvelgta, į vienodo lygmens diplomo (universitetinio išsilavinimo diplomo) suteikimą absolventams bei į paties tyrimo aktualumą universitetų darbuotojams. Tirtas darbuotojų motyvacijos lygmuo, darbuotojų motyvacijos pagrindas (išorinė ar vidinė motyvacija), organizacijos veikimo principų (pelno, ne pelno siekimo) reikšmingumas darbuotojų motyvacijai.

Išsikelti uždaviniai:

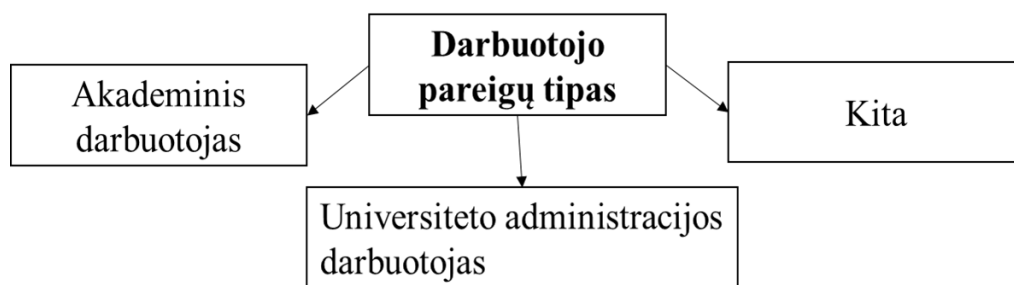
1. Nustatyti viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos lygį.
2. Identifikuoti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos motyvų kilmę (išorinė ar vidinė motyvacija);
3. Remiantis gautais duomenimis, atlikti viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lyginamąją analizę.
4. Pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacijai didinti ir motyvavimo metodams tobulinti.

Tyrimo instrumentas: anoniminė darbuotojų motyvacijos anketa.

Tyrimo kiekybinio pobūdžio, kuriam sukurta anketinė apklausa naudojant elektroninę anketą (sukurta internetiniame puslapyje *Apklausa.lt*). Anketa tiesiogiai persiųsta organizacijų žmogiškųjų išteklių koordinatoriams ir personalo vadovams, darbuotojams elektroniniu paštu bei pasinaudojant socialiniu tinklu *Facebook*. Tyrime buvo užtikrinamas respondentų konfidencialumas, nes apklausa yra

anoniminė. Apklausa vykdyta nuo 2018 m. gegužės 4 d. iki 2018 m. 16 d. Tyrime dalyvavo 117 respondentų: iš KTU 103, iš ISM 14. Gauti duomenys apdoroti naudojant *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) statistinių duomenų analizės programą: skaičiuojami vertinimo procentiniai dažniai, vidurkiai bei Pirsono koreliacijos koeficientai, atliekami nepriklausomi T testai. Išanalizuoti gauti rezultatai ir jiems atlikta interpretacinė analizė. Pagal programoje pateiktus duomenis sudarytos lyginamosios lentelės, diagramos. Tiriamas abiejų sektorių darbuotojų motyvacijos lygmuo, motyvacijos motyvai bei atliekama gautų rezultatų lyginamoji, kiekybinė ir kokybinė bei interpretacinė analizė, pateikiamos prielaidos, išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo eiga: Pirmiausia apibendrinti abiejų universitetų išskiriami darbuotojų tipai ir atsižvelgta į, tai, kad KTU universitete išskirti darbuotojų grupė „kiti darbuotojai“. Tada tirti buvo pasirinkta darbuotojų klasifikacija pagal tris pagrindinius tipus: akademinį darbuotoją, universiteto administracijos darbuotoją bei „kita“ (darbuotojai, kurie nepatenka į įvardintus tipus) (žr. 8 pav.). Atsižvelgiant į klasikines motyvacijos teorijas bei anksčiau atliktų tyrimų analizę bei pateiktas išvadas ir prielaidas, sudarytas darbuotojų motyvacijos tyrimo anketos klausimynas (žr. 1 PRIEDAS).



8 pav. Universitetų darbuotojų pareigų tipai

(sudaryta autorės, remiantis KTU ir ISM pateikiama informacija bei universitetų Statutais)

Tyrimo eiga: tyrimo anketa sudarė 8 klausimai, kurie buvo suskirstyti į klausimų grupes:

1. *Respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos:* kurios leido sudaryti vidutinio respondento charakteristikas (amžius, lytis, darbovietė, darbuotojo pareigų tipas).
2. *Esamos būsenos vertinimas:* klausimas apie motyvacijos lygmenį ir respondento savijautą siekiant apžvelgti galimus skirtumus tarp darbuotojų tipų ir motyvacijos lygmens (visiškai nemotyvuotas, nemotyvuotas, nei motyvuotas, nei nemotyvuotas, motyvuotas, labai motyvuotas, palyginti skirtingų darboviečių darbuotojų motyvaciją) bei dabartinę abiejų sektorių darbuotojų būseną.
3. *Vidinės ir išorinės motyvacijos tendencijos:* klausimas leidžianti daryti tolimesnes išvadas apie sektoriuose vyraujančią darbuotojų motyvacijos būseną ir priklausomybę nuo vidinių ar išorinių motyvacijos veiksnių. Netiesiogiai siekiama išsiaiškinti, kokia motyvacija (vidinė ar

išorinė) veikia skirtingų sektorių darbuotojus. Darbuotojai turi pažymėti jiems tinkančius teiginius (visiškai nepriklauso, nepriklauso, nei priklauso nei nepriklauso, priklauso, labai priklauso) (žr. 3 lentelę).

4. *Vertybinių požiūrio analizė*: klausimas skirtas išsiaiškinti ar aukštojo mokslo privataus sektoriaus darbuotojai taip pat turi visuomenės gerovės vertybių būdingų viešojo sektoriaus darbuotojams. Analizuojant atsakymus į šį klausimą taip pat siekiama išvelgti darbuotojų karjeros pasirinkimo ir altruistinių, ne pelno siekimo vertybių priklausomybę.
5. *Darbuotojų motyvų analizė*: klausimas skirtas išanalizuoti pagrindinius darbo motyvus ir vertybių tipus (materialiųjų ir nematerialiųjų) būdingus viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojams.

3 lentelė. Vidinės ir išorinės motyvacijos elementai

| Vidinės motyvacijos elementai | Išorinės motyvacijos elementai |
|-------------------------------------|--|
| Asmeniniai tikslai ir siekiai | Vykdomos veiklos |
| Individualių poreikių įgyvendinimas | Organizacijos tikslai |
| Nusiteikimas | Organizacijos motyvacinė sistema |
| Nuotaika | Organizacijos teikiami privalumai (prieinamesnės studijos, mažesnė studijų kaina, organizacijos automobilis ir t.t.) |
| Asmeninio tobulėjimo galimybės | Paskatinimas ir įvertinimas (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir t.t.) |
| Asmeninės vertybės | Karjeros galimybės |
| | Stażuotės |
| | Finansiniai paskatinimai (atlyginimas, priedai) |
| | Materialiniai paskatinimai (dovanos, čekiai ir t.t.) |

(sudaryta autorės, remiantis *United Nations Development Programme, Global Centre for Public Service Excellence, (2014)*; Keller'iu et. al, (2014); Fallatah'u ir Syed'u, (2018); Viningiene, (2014); Fisher'u, (2015); Jeske'ė, (2018); Adomaityte ir Girdvainyte, (2016))

Pateikiant anketinių duomenų rezultatų analizę taip pat ieškoma ryšio ir koreliacijų tarp atsakymų variantų ir pareigybių tipo, darbo skirtingose organizacijose. Siekiama padaryti išvadas apie viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvaciją aukštojo mokslo institucijose. Išsikeliamas **šio tyrimo tikslas** – atlikti darbuotojų motyvacijos lyginamąją analizę.

3. VIEŠOJO IR PRIVAČIOJO SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

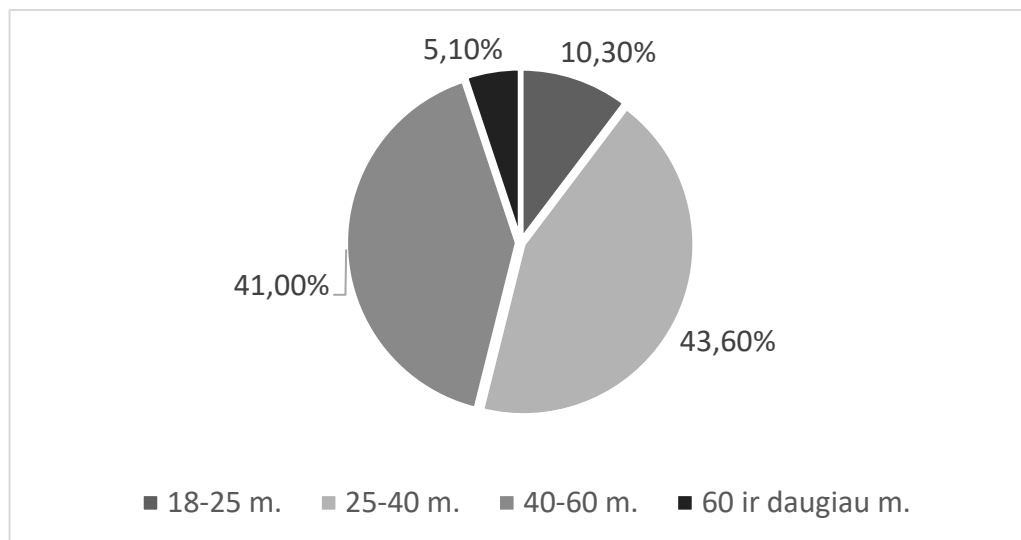
Atsižvelgiant į dviejų sektorių organizacijų esmines charakteristikas ir veikimo principus, kurie apibrėžiami įvairiuose teisiniuose dokumentuose, galima pastebėti nemažai panašumų bei skirtumų. Ankstesni vykdyti darbuotojų motyvacijos tyrimai bei klasikinės motyvacijos teorijos skirtinguose veiklų sektoriuose gali pasireikšti ne vienodai, ir neatitikti aukštojo mokslo sektoriaus darbuotojų motyvacijos aspektų. Abi organizacijos įdarbina labai daug ir įvairių kompetencijų bei specializacijų darbuotojų, tiek administracinio personalo, tiek įvairių akademinį darbuotojų. Šie darbuotojai yra organizacijų veikimo ir efektyvaus darbo dalis. Tyrime analizuojamų ISM ir KTU darbuotojų anketų skaičius buvo gana didelis, o gauti rezultatai skatina gana prieštaringas išvadas, tiek apie aukštojo mokslo darbuotojų motyvaciją, tiek apie šių dviejų sektorių (viešojo ir privačiojo) darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus. Tyrime dalyvavo visų minėtų tipų darbuotojai: akademiniai, administracijos ir „kiti“. Vis dėlto, dėl mažo „kitų“ darbuotojų anketų skaičiaus, šių respondentų rezultatai, kaip atskiros darbuotojų grupės, nebus analizuojami detalčiau. Nors pagrindinis analizės tikslas palyginti viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, galutiniai rezultatai gali būti prieštaraujantis nusistovėjusioms teorijoms ir nuomonėms. Todėl šiame skyriuje atliekant anketų rezultatų analizę bus pateikiamos respondentų socialinės ir demografinės charakteristikos, siekiant išsiaiškinti ar bei kiek jos daro įtaką darbuotojų motyvacijai remiantis anksčiau aptartais tyrimais. Taip pat bus atliekama ISM ir KTU darbuotojų motyvacijos analizė, siekiama apibrėžti bendrąsias aukštojo mokslo organizacijų darbuotojų motyvacijos charakteristikas bei analizuojami esminiai viešojo ir privataus sektorių organizacijų (aukštojo mokslo srities) darbuotojų motyvacijos panašumai bei skirtumai. Siekiama išanalizuoti pagrindinius darbuotojų motyvacijos motyvus.

3.1. Tyrimo socialinės ir demografinės charakteristikos

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, socialinės charakteristikos neretai gali daryti įtaką gautiems rezultatams. Į pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus atkreipė dėmesį Tayloras, kuris atsižvelgdamas į tyrimo rezultatus nustatė, kad kuo darbuotojas yra vyresnis, tuo labiau jis patenkintas darbu. Analizei atlikti taip pat svarbu apibrėžti vidutinio respondento charakteristikas, kad analizuojant duomenis būtų galima įžvelgti gautų rezultatų ryšį ir priklausomybę.

Viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos tyrime dalyvavo 117 respondentų: 103 iš KTU ir 14 iš ISM. Atsižvelgiant į darbuotojų skaičių kiekvienoje organizacijoje, tai sudarė 8 proc. visų ISM universiteto darbuotojų ir apytikriai 5 proc. visų KTU darbuotojų. Apžvelgiant visų respondentų

charakteristikas, apklausoje dalyvavo 71,8 proc. moterų ir 28,2 proc. vyrų (žr. 2 PRIEDA). Apklausoje daugiausiai dalyvavo 25 - 40 m. amžiaus grupės darbuotojai (žr. 9 pav.) iš abiejų aukštųjų mokyklų (tai sudarė 43,60 proc. visų apklaustųjų), bei 40 - 60 m. amžiaus grupės darbuotojų (41,00 proc. visų apklaustųjų). Mažiausiai buvo 60 ir daugiau m. amžiaus grupės respondentų (5,10 proc. visų apklaustųjų), bei 18-25 m. respondentų (10,30 proc. visų apklaustųjų). Žvelgiant į organizacijas iš skirtingų pusių, iš KTU apklausoje daugiausiai dalyvavo 40 - 60 m. amžiaus darbuotojai, o iš ISM 25 - 40 m. darbuotojai (žr. 2 PRIEDA).



9 pav. Apklausos dalyvių amžius (proc.)

Kalbant apie darbuotojų pareigybių tipus, kurie buvo išskirti tyrime, apklausoje daugiausiai dalyvavo universitetų administracijos darbuotojai (59 proc.) (žr. 2 PRIEDA). Tai sudarė kiek daugiau nei pusę visų respondentų. Iš apklausoje dalyvavusių KTU darbuotojų, akademiniai darbuotojai sudarė 61,2 proc., o iš ISM universiteto – 42,8 proc. Iš akademinio personalo apklausoje iš viso dalyvavo 38,5 proc. Iš visų KTU respondentų tai sudarė 36,9 proc., o iš visų ISM respondentų – 50 proc. Kitokio pobūdžio darbuotojų dalyvavusių apklausoje iš viso buvo tik 2,6 proc. (analizuojant iš KTU respondentų grupės tai sudarė tik 1,7 proc., o iš ISM respondentų tai sudarė 7,1 proc.). Iš visų darbuotojų pareigų tipų (akademinį darbuotojų, administracijos darbuotojų ir kitų darbuotojų tipų) didžioji dalis respondentų buvo moterys (žr. 2 PRIEDA).

Analizuojant amžiaus grupes ir darbuotojų motyvaciją, galima pastebėti, kad iš visų respondentų daugiausiai „labai motyvuotų“ buvo 25 - 40 m. amžiaus grupėse (6 proc. visų respondentų), o „motyvuotų“ daugiausiai 25-40 m. amžiaus grupėse (16,2 proc. visų respondentų (žr. 4 lentelę). Taip pat galima pastebėti, kad 13,7 proc. iš 40 - 60 m. amžiaus grupės respondentų tai pat jaučiasi motyvuoti darbe. Neretai laikomasi nuostatos, kad jaunesni žmonės turi didesnius karjeros lūkesčius ir siekius, ir dėl šių priežasčių jų motyvacija yra labai didelė. Darbuotojų požiūris į vykdomą veiklą ir darbą gali

nulemti darbuotojo būseną. Ši nuostata gali būti teisinga ir aukštojo mokslo institucijose bei atsižvelgiant į gautus duomenis galima daryti prielaidą, kad 25 - 40 m. amžiaus grupės darbuotojai aukštosiose mokyklose jaučia motyvaciją darbe ir yra motyvuoti arba labai motyvuoti savo darbu.

Apsibrėžiant pagrindines respondentų charakteristikas galima teigti, kad tyrimo vidutinis respondentas yra 25 - 40 m. moteris, dirbanti universiteto administracijoje, kuri jaučiasi motyvuota arba

4 lentelė. Motyvacijos ir amžiaus santykis (respondentai ir proc.)

| Amžius | Kiek Jūs jaučiatės motyvuotas savo darbe? | | | | | | | | | | Iš viso: | |
|------------------|---|-----------|--------------|-----------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------------|-----------|----------|------------|
| | Visiškai nemotyvuotas | | Nemotyvuotas | | Nei motyvuotas nei nemotyvuotas | | Motyvuotas | | Labai motyvuotas | | | |
| 18-25 m. | 1 | 0,9 proc. | 2 | 1,7 proc. | 4 | 3,4 proc. | 4 | 3,4 proc. | 1 | 0,9 proc. | 12 | 10,3 proc. |
| 25-40 m. | 0 | 0 proc. | 7 | 6 proc. | 18 | 15,4 proc. | 19 | 16,2 proc. | 7 | 6 proc. | 51 | 42 proc. |
| 40-60 m. | 3 | 2,6 proc. | 11 | 9,4 proc. | 14 | 12 proc. | 16 | 13,7 proc. | 4 | 3,4 proc. | 48 | 41 proc. |
| 60 ir daugiau m. | 1 | 0,9 proc. | 0 | 0 proc. | 1 | 0,9 proc. | 3 | 2,6 proc. | 1 | 0,9 proc. | 6 | 5,1 proc. |

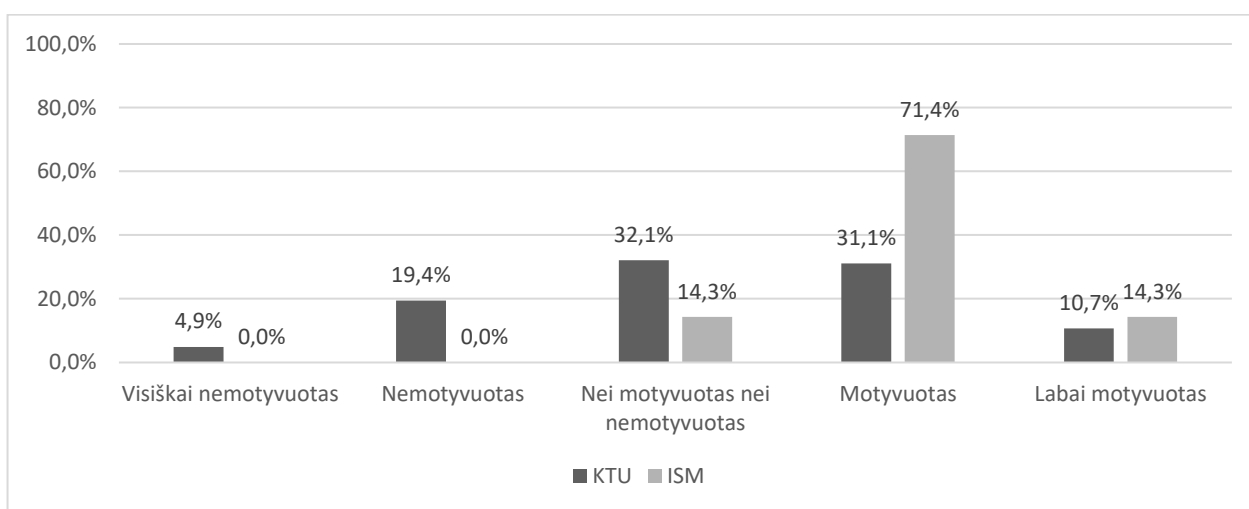
labai motyvuota savo darbu. Vis dėlto, nors gauti duomenys ir parodė, kad žvelgiant į visų respondentų atsakymus, aukštojo mokslo institucijų darbuotojai yra motyvuoti, analizuojant viešąjį ir privatųjį sektorius atskirai, rezultatai gali būti kitokie. Siekiant išsiaiškinti, kokios darbuotojų motyvacijos tendencijos vyrauja šiuose dviejuose sektoriuose atskirai, bei išanalizuoti galimas šios būsenos priežastis ir prielaidas, tolimesniuose poskyriuose bus pateikiama lyginamoji abiejų universitetų ir sektorių analizė.

3.2. KTU ir ISM darbuotojų motyvacijos analizė

Atsižvelgiant į dviejų sektorių darbuotojų organizacijų veikimo principus, galima pastebėti nemažai panašumų bei skirtumų. Abi organizacijos įdarbina tiek administracinio, tiek akademinio pobūdžio darbuotojų, kurie yra svarbi organizacijų veikimo ir efektyvaus funkcionavimo grandis. Šiame tyrime daugiausiai bus analizuojami šių tipų darbuotojai ir jų motyvacijos lygmuo ir raiška, nors tyrime dalyvauti galimybė turėjo ir „kiti“ darbuotojai, kurie nepatenka į administracinio bei akademinio personalo gretas. Vis dėlto, dėl mažo „kitų“ darbuotojų anketų skaičiaus, nebūtų tikslinga daryti išvadas ir teigti pastebėjimus apie šių darbuotojų motyvaciją, tad gauti rezultatai jiems nebus taikomi. Siekiant efektyviau išanalizuoti gautus anketos rezultatus, analizė suskirstyta į dvi dalis: viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojų motyvacijos lygmuo bei darbuotojų motyvacijos motyvų kilmė (išorinė, vidinė motyvacija) ir raiška organizacijose.

Motyvacijos lygmuo

Kalbant apie aukštojo mokslo institucijų darbuotojų motyvaciją, kaip jau buvo minėta ankstesniame poskyryje, pagal amžiaus grupę labiausiai motyvuoti yra 25 - 40 m. amžiaus darbuotojai iš abiejų organizacijų, o pats motyvacijos lygmuo tiek ISM, tiek KTU darbuotojų tarpe yra gana aukštas ir tai skatina prielaidą, kad aukštojo mokslo institucijų darbuotojai yra motyvuoti savo darbu. Vis dėlto, darbuotojus išskiriant į dvi (ISM ir KTU) grupes, galima pastebėti, kad apklausos vykdymo metu, labiau motyvuoti savo darbe jautėsi ISM darbuotojai (žr. 10 pav.). Galima pastebėti, kad 71,4 proc. ISM darbuotojų teigia esantys „motyvuoti“ savo darbu, o 14,3 proc. jaučiasi „labai motyvuoti“. Iš KTU, tik 31,1 proc. respondentų jaučiasi „motyvuoti“ savo darbu ir tik 10,7 proc. „labai motyvuoti“. Šie rezultatai parodo, kad privačiojo sektoriaus aukštojo mokslo institucijose darbuotojai yra labiau motyvuoti nei



10 pav. Motyvacijos lygmuo organizacijose (proc.)

viešojo sektoriaus. Taip pat galima pastebėti, kad „nei motyvuotų, nei nemotyvuotų“ darbuotojų yra daugiau KTU nei ISM universitete. Kalbant apie „visiškai nemotyvuotus“ bei nemotyvuotus darbuotojų, galima pastebėti, kad tokių buvo tik iš KTU universiteto. Šie rezultatai skatina prielaidą, kad privačiojo sektoriaus organizacijoje darbuotojų vidinės motyvacijos lygmuo (asmeniniai tikslai, nusiteikimas ir t.t.) bei išorinės motyvacijos lygmuo (motyvavimo priemonės, išorės paskatos ir t.t.) yra didesni arba tai, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų poreikiai nėra patenkinami ir tai sumažina jų motyvaciją.

Išskiriant darbuotojus pagal tipus ir įvertinant jų motyvacijos lygmenį, galima pastebėti, kad iš viešojo sektoriaus universiteto labiau motyvuoti yra administracijos darbuotojai (žr. 5 lentelę). Kartu sudėjus „motyvuotų“ ir „labai motyvuotų“ administracijos darbuotojų iš KTU procentą, bendroje sumoje gauta 29,1 proc. darbuotojų. Akademiniai darbuotojai, kurie yra „motyvuoti“ arba „labai motyvuoti“ sudaro 12,6 proc. visų KTU respondentų. ISM universiteto rezultatai buvo gana prieštaringi, nes galima

pastebėti, kad „motyvuotų“ administracijos darbuotojų yra 35,7 proc., o „labai motyvuotų“ 0 proc. Rezultatų prieštarumas dėl labiau motyvuotų darbuotojų tipo atsiranda tada, kai bendroje sumoje suskaičiuojamas akademinis darbuotojų motyvacijos lygmuo („motyvuotų“ ir „labai motyvuotų“) ir gaunami 42,8 proc. Žvelgiant iš šios perspektyvos galima teigti, kad privačiame universitete (ISM) yra daugiau motyvuotų darbuotojų užimančių akademinės pareigas, nors administracijos darbuotojų, kurie teigia, kad jie yra „motyvuoti“, procentas ir yra didesnis. Lentelėje taip pat galima pastebėti, kad ISM

5 lentelė. Motyvacija ir darbuotojų pareigų tipai organizacijose (proc.)

| Kiek Jūs jaučiatės motyvuotas savo darbe? | KTU | | | ISM | | |
|---|--------------------------|--|---------|--------------------------|--|-----------|
| | Darbuotojo pareigų tipas | | | Darbuotojo pareigų tipas | | |
| | Akademinis darbuotojas | Universiteto administracijos darbuotojas | Kita | Akademinis darbuotojas | Universiteto administracijos darbuotojas | Kita |
| Visiškai nemotyvuotas | 3,9 proc. | 1 proc. | 0 proc. | 0 proc. | 0 proc. | 0 proc. |
| Nemotyvuotas | 5,8 proc. | 12,6 proc. | 1 proc. | 0 proc. | 0 proc. | 0 proc. |
| Nei motyvuotas nei nemotyvuotas | 14,6 proc. | 18,4 proc. | 1 proc. | 7,1 proc. | 7,1 proc. | 0 proc. |
| Motyvuotas | 10,7 proc. | 20,4 proc. | 0 proc. | 28,6 proc. | 35,7 proc. | 7,1 proc. |
| Labai motyvuotas | 1,9 proc. | 8,7 proc. | 0 proc. | 14,2 proc. | 0 proc. | 0 proc. |

universitete „nemotyvuotų“ arba „visiškai nemotyvuotų“ darbuotojų nėra nei viename darbuotojų pareigų tipe. Priešingai, KTU universitete galima pastebėti, kad nors administracijos darbuotojai ir yra labiausiai motyvuotas šios organizacijos darbuotojų tipas, 1 proc. darbuotojų jaučiasi „visiškai nemotyvuotas“, o 12,6 proc. „nemotyvuoti“. Analizuojant „nei motyvuotus, nei nemotyvuotus“ darbuotojus, galima pastebėti, kad KTU universitete, nors administracijos darbuotojai ir yra labiau motyvuoti už akademinis darbuotojus, pasirinkusių šį atsakymą taip pat yra daugiau (18,4 proc. administracijos darbuotojų ir 14,6 akademinis darbuotojų). ISM universitete galima pastebėti gana prieštarungus rezultatus, nes abiejų tipų darbuotojų (kurie yra „nei motyvuoti, nei nemotyvuoti“) yra 7,1 proc.

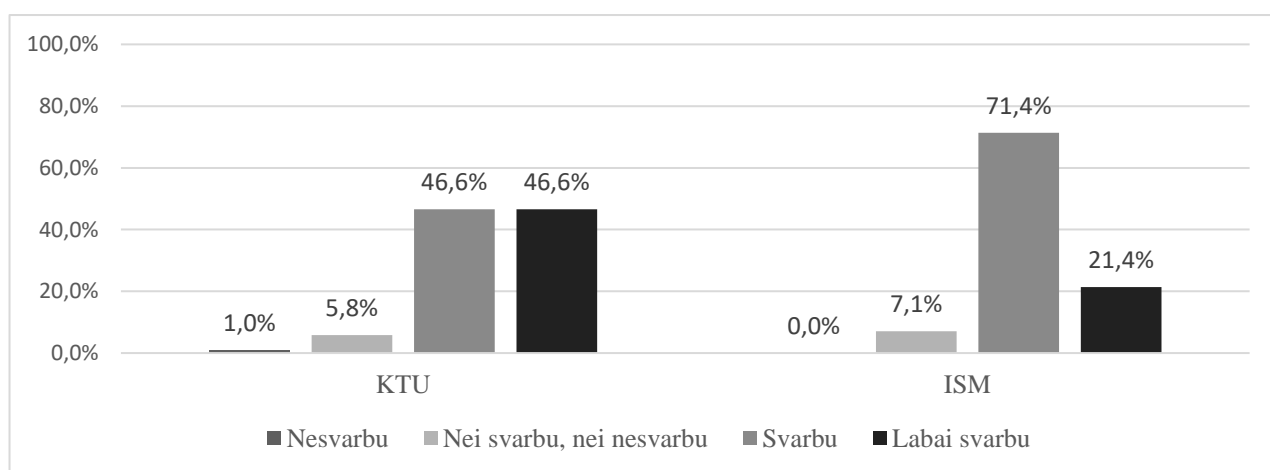
Analizuojant šiuos rezultatus, atsiranda kelios prielaidos: pirmoji, kad viešojo sektoriaus universitete yra labiau motyvuoti administracijos darbuotojai, tačiau tokių, kurie yra „tarpinėje būsenoje“, taip pat yra daugiausia šiose pareigybėse; antra, kad privačiame universitete darbuotojai yra labiau motyvuoti nei viešajame, o „tarpinei būsenai“ gali priklausyti abiejų tipų darbuotojai, kurių procentinė dalis yra arba vienoda, arba mažai išsiskirianti; trečia, kad viešojo sektoriaus universitete yra didesnis ir įvairesnis pasiskirstymas tarp motyvacijos būsenos lygmenų (nuo visiškai nemotyvuoto iki

labai motyvuoto), negu privačiojo sektoriaus universitete, kuriame daugiausiai vyrauja trijų tipų motyvacijos lygmenys (nuo „nei motyvuotas nei nemotyvuotas“ iki „labai motyvuotas“); ketvirta, kad viešajame universitete labiau motyvuoti yra administracijos darbuotojai, o privačiajame akademiniai darbuotojai.

Atsiradus prielaidai, kad privačiojo sektoriaus organizacijos darbuotojai yra labiau motyvuoti nei viešojo, buvo atlikta motyvacijos lygmens ir darbovietės priklausomybės analizė. Gauti rezultatai atskleidė, jog su 95 proc. tikimybe galima teigti, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo organizacijos, kurioje dirba (žr. 3 PRIEDA). Taip pat atlikus T testą ir veiksnių priklausomybės testą (koreliaciją), reikšmingumo lygmuo (T testo reikšmingumo lygmuo $p=0,000$) bei gauti priklausomybės rezultatai (žr. 5 PRIEDA) patvirtino, kad šie veiksniai vienas nuo kito labai priklausomi. Vis dėlto, analizuojant kiekvieną organizaciją atskirai, galima pastebėti, kad ISM darbuotojų tarpe motyvacija labiau priklauso nuo organizacijos, kurioje jie dirba (95 proc. tikimybė) nei KTU darbuotojų tarpe. Analizuojant pareigų tipo ir motyvacijos priklausomybę, taip pat galima teigti, kad su 95 proc. tikimybe, užimamų pareigų tipas turi įtakos darbuotojų motyvacijai (žr. 4 PRIEDA).

Motyvacijos motyvai

Motyvacijos motyvai gali nulemti darbuotojų motyvaciją ir suformuoti šią būseną. Dauguma mokslininkų analizuodami viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvaciją pažymi, kad viešajame sektoriuje darbuotojai yra labiau motyvuoti, nes jų altruistiniai motyvai sutampa su viešojo sektoriaus vertybėmis, kuriomis yra pagrįsta organizacijų veikla (Perry'o, Hondeghe'm'o ir Wise'o, 2009). Visgi, aukštojo mokslo sektorius, nepriklausomai ar organizacija yra privati, ar viešoji, tarnauja visuomenės interesams, tad tyrime gauti rezultatai kiek prieštarauja nusistovėjusioms teorijoms.



11 pav. Organizacija ir visuomenės gerovės užtikrinimo svarba darbuotojams (proc.)

Analizuojant darbuotojų darbovietę ir vertybinį požiūrį į tai, kiek darbuotojams svarbu prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, galima pastebėti, kad 46,6 proc. viešojo sektoriaus organizacijos

(KTU) darbuotojoms šis aspektas yra „labai svarbu“, ir 46,6 proc. „svarbu“ (žr. 11 pav.). Privačiojo sektoriaus darbuotojams (ISM) tik 21,4 proc. šis aspektas „labai svarbu“, tačiau galima pastebėti, kad 71,4 proc. tai yra „svarbu“. Šie rezultatai skatina prielaidą, kad beveik 100 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų mano, kad visuomenės gerovės kūrimas yra svarbus aspektas. Galima teigti, kad jų vertybės sutampa su esminėmis viešojo sektoriaus organizacijos vertybėmis (ne pelno siekimas, visuomenės gerovė ir altruistiškumas). Kalbant apie privačiojo sektoriaus darbuotojus, beveik 92 proc. darbuotojų taip pat vertina šio aspekto svarbą. Nors privačiojo sektoriaus organizacijos yra daugiau orientuotos į pelno siekimą, vis gi galima teigti, kad aukštojo mokslo sektorius, nepriklausomai nuo organizacijos veikimo principo (viešosios ar privačiosios organizacijos), yra kitoks nei kiti sektoriai, nes jų veikimo tikslas yra glaudžiai susijęs su visuomene, jos ugdymu ir gerove. Atlikus rodiklių priklausomybės analizę, šis teiginys buvo patvirtintas ir prisidėjimas prie visuomenės gerovės ir darbovietė nepriklauso vienas nuo kito (žr. 5 PRIEDA). Taip pat prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo ir motyvacijos, lygmuo nepriklauso vienas nuo kito ir šie aspektai vienas kitam įtakos nedaro. Noras tarnauti viešiesiems interesams yra vertybė, neatsiejama nuo viešojo sektoriaus motyvacijos (Perry'o, 1996), tačiau galima teigti, kad bendrai aukštojo mokslo organizacijoms ir jų darbuotojams visuomenės gerovės užtikrinimas yra svarbi jų darbo dalis ir abiejų sektorių darbuotojai vertina šį aspektą. Šie rezultatai patvirtina *The General Social Survey* (2018) pateikiamą statistiką, kad darbuotojams jų darbo socialinė nauda visuomenei yra svarbu.

6 lentelė. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai (proc.)

| ISM IR KTU DARBUOTOJŲ BENDROSIOS MOTYVACIJOS TENDENCIJOS | | | |
|---|-------------------|---|--------------------|
| Vidinės motyvacijos elementai | | Išorinės motyvacijos elementai | |
| Asmeniniai tikslai ir siekiai | 90,6 proc. | Vykdomos veiklos | 89,8 proc. |
| Individualių poreikių įgyvendinimas | 87,2 proc. | Organizacijos tikslai | 75,20 proc. |
| Nusiteikimas | 76,1 proc. | Organizacijos motyvacinė sistema | 78,7 proc. |
| Nuotaika | 40,2 proc. | Organizacijos teikiami privalumai (prieinamesnės studijos, mažesnė studijų kaina ir t.t.) | 52,1 proc. |
| Asmeninio tobulėjimo galimybės | 88,9 proc. | Paskatinimas ir įvertinimas (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir t.t.) | 77,8 proc. |
| Asmeninės vertybės | 83,8 proc. | Karjeros galimybės | 82 proc. |
| | | Stažuotės | 64,1 proc. |
| | | Finansiniai paskatinimai (atlyginimas, priedai) | 91,4 proc. |
| | | Materialiniai paskatinimai (dovanos, čekiai ir t.t.) | 68,4 proc. |

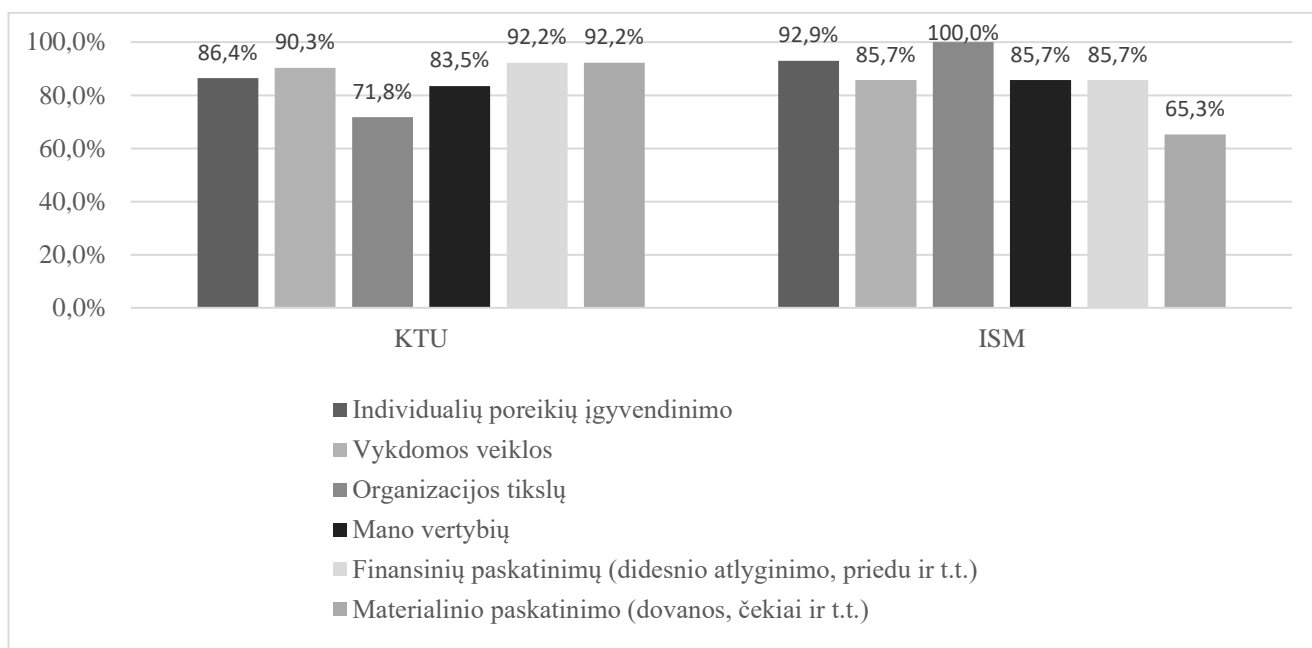
Žvelgiant į esminius darbuotojų motyvacijai įtaką darančius veiksnius siauresne prasme, galima pastebėti vidinės ir išorinės motyvacijos tendencijas abiejose organizacijose (žr. 6 lentelę). Sudėtinis

darbuotojų pasirinktų „labai priklauso“ ir „priklauso“ teiginio įvertinimo procentas atskleidžia, kad abiejų tipų motyvacijos motyvai yra labai svarbūs tiek viešojo, tiek privačiojo universitetų darbuotojams. Vis dėl to galima išskirti net kelis esminius veiksnius, kuriuos indikavo tiek KTU, tiek ISM respondentai: finansiniai paskatinimai (91,4 proc.), asmeniniai tikslai ir siekiai (90,6 proc.), vykdomos veiklos (89,8 proc.), asmeninio tobulėjimo galimybės (88,9 proc.), individualių poreikių įgyvendinimas (87,2 proc.), karjeros galimybės (82 proc.), asmeninės vertybės (83,8 proc.) ir kiti veiksniai, kurie nesiekė 80 proc. respondentų pasirinkimo. Dėl vyraujančių pasirinkimų aukštų procentinių dalių, kurios yra apie 50 proc. ir daugiau, šiam vertinimui pasirinkta 80 proc. riba. Galima pastebėti, kad mažiausiai respondentų motyvacijai įtaką daro nuotaika (40,2 proc.) ir organizacijos teikiami privalumai (52,1 proc.). Vis gi, atsižvelgiant į tai, kad šiuos veiksnius, kaip svarbius ir darančius įtaką motyvacijai, indikavo beveik 50 ir daugiau nei 50 proc. respondentų, nors bendroje statistikoje jie ir yra mažiausiai reikšmingi. Galima teigti, kad 50 proc. respondentų motyvacija priklauso ir nuo nuotaikos ir nuo organizacijos teikiamų privalumų.

Vertinant šiuos teiginius ir respondentus, kurie įvertino juos kaip „visiškai nepriklauso“ ir „nepriklauso“, didžiausias procentas neigiamų įvertinimų teko minėtiems teiginiams: nuotaikai (23 proc.) ir organizacijos teikiamiems privalumams (21,4 proc.). Vis dėlto, teiginiui „stažuotės“ taip pat matomas kiek didesnis neigiamų įvertinimų procentas (16,2 proc.) (žr. 6 PRIEDĄ). Galima daryti prielaidą, kad atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvacijai įtaką darančius veiksnius ir jų įvertinimus, abiejų organizacijų darbuotojų motyvacijai įtaką daro tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Išskiriant teiginius, kurių įvertinimai yra nuo 80 proc., galima pastebėti, kad išorinių veiksnių svarbumo įvertinimo procentai yra šiek tiek didesni nei vidinių, nors vidinių veiksnių virš 80 proc. yra daugiau.

Pasirenkant 6 atsitiktinius veiksnius darančius įtaką darbuotojų motyvacijai ir palyginant abiejų organizacijų darbuotojų atsakymo pasiskirstymą įvertinimams „labai priklauso“ ir „priklauso“, galima pastebėti, kad rezultatai yra labai panašūs (žr. 12 pav.). Vis dėlto galima pastebėti keletą skirtumų, tokių kaip motyvacijai įtaką darančio veiksnio „organizacijos tikslai“ pasiskirstymą tiek vieno, tiek kito universiteto darbuotojų tarpe. Iš KTU darbuotojų 71,8 proc. įvertino šį teiginį kaip „labai priklauso“ ir „priklauso“, o iš ISM darbuotojų visas 100 proc. respondentai mano, kad motyvacija labai priklauso ir priklauso nuo organizacijos tikslų. Taip pat galima pastebėti, kad ISM darbuotojams neženkliai svarbesni yra ir šie veiksniai: individualių poreikių įgyvendinimas (92,9 proc.) ir asmeninės vertybės (85,7 proc.). KTU darbuotojams neženkliai svarbesni nei ISM darbuotojams yra šie veiksniai: vykdoma veikla (90,3 proc.), finansiniai paskatinimai (92,2 proc.) ir materialiniai paskatinimai (92,2 proc.). Galima daryti prielaidą, kad nors ir procentinės išraiškos skiriasi nedaug, KTU darbuotojams neženkliai didesnę įtaką jų motyvacijai gali daryti išorės motyvavimo priemonės, o ISM darbuotojams šiek tiek didesnę įtaką gali daryti vidiniai motyvacijos veiksniai. Vis dėlto, atsižvelgiant į gautus duomenis, galima teigti, kad abiejų universitetų darbuotojų motyvaciją yra priklausoma tiek nuo vidinių, tiek nuo

išorinių veiksnių, nes visų pasirinkimų procentai yra virš 50 proc. Galima daryti prielaidą, kad aukštojo mokslo organizacijų darbuotojų motyvacijos motyvai yra tiek vidiniai, tiek išoriniai, nors atsižvelgiant į organizacijų veikimo skirtumus (viešoji arba privačioji institucija), galima išvelgti keletą nežymių skirtumų (žr. 7 PRIEDA). Siekiant išsiaiškinti tokiems ar motyvų įvertinimams galėjo turėti įtakos darbovietė ir užimamų pareigų tipas, buvo atliktas nepriklausomas T testas, kuris atskleidė, kad motyvacijos motyvai nepriklauso nuo organizacijos, kurioje asmuo dirba (žr. 8 PRIEDA) ir taip pat



12 pav. Motyvacijai įtaką darantys veiksniai ir organizacija (proc.)

nepriklauso nuo darbuotojo pareigų tipo (žr. 9 PRIEDA). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad nors ir galima atrasti keletą nežymių skirtumų tarp organizacijos darbuotojų motyvacijos veiksnių svarbumo įvertinimų, jie yra nepriklausomi nuo darbovietės ir organizacijos kurioje individas dirba, todėl tokie įvertinimai sustiprina prielaidą, kad abiejų sektorių darbuotojai yra veikiami tiek išorinių, tiek vidinių motyvacijos veiksnių, kurių įverčiai, analizuojant didesnę darbuotojų skaičių, gali pakisti. Taip pat galima teigti, kad dėl šio atsitiktinio pasiskirstymo ir priklausomybės nuo darbovietės nebuvimo, atsižvelgiant į šiuos duomenis nekorektiška būtų teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra daugiausiai veikiami išorinės motyvacijos, o privačiojo daugiau vidinės. Apibendrinant šiuos duomenis, liekama prie išvados, kad tiek viešojo, tiek privačiojo sektoriaus aukštojo mokslo institucijų darbuotojų motyvacija yra priklausoma ir veikiamą tiek vidinių, tiek išorinių motyvacijos motyvų ir veiksnių. Tai patvirtina Kuchav'o ir Buchashvil'o (2016) privačiojo ir viešojo sektorių aukštųjų mokyklų tyrimo rezultatus, kad aukštojo mokslo institucijose darbuotojus veikia tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija.

Analizuojant motyvus, kurie turėjo įtakos pasirenkant darbą organizacijose, atlikus nepriklausomą T testą, gauti rezultatai parodė, kad darbo pasirinkimo motyvai ir organizacija, kurio dirba respondentai, nepriklauso vienas nuo kito (žr. 10 PRIEDA). Taip pat darbo pasirinkimo motyvai

nepriklauso ir nuo užimamų pareigų tipo (žr. 11 PRIEDA). Atsižvelgiant į anksčiau aptartus duomenis bei šiuos rezultatus galima daryti prielaidą, kad aukštojo mokslo sektoriaus darbuotojų darbovietės pasirinkimo motyvai nepriklauso nuo aukštojo mokslo institucijos, kurioje jie šiuo metu dirba. Galima teigti, kad individas, dirbantis aukštojo mokslo sektoriuje nepriklausomai nuo jam svarbių darbo veiksmų, gali pasirinkti tiek viešąją, tiek privačiąją aukštojo mokslo instituciją. Tai paneigia nusistovėjusias teorijas, kad altruistinės vertybės darbuotoją skatina rinktis viešojo sektoriaus organizaciją. Galima daryti prielaidą, kad aukštojo mokslo sektoriaus darbuotojams jų darbovietės pasirinkimui viešosios ar privačiosios institucijos statusas nedaro įtakos. Taip pat dar kartą išryškėja prielaida, kad aukštojo mokslo sektoriaus darbuotojai yra kitokie nei kitų sektorių darbuotojai ir pačios organizacijos, nors ir skirtingos teisinio reglamentavimo prasme, tačiau įgyvendina tą pačią misiją ir pritraukia panašių vertybių darbuotojus.

3.3. Esminiai sektorių skirtumai ir panašumai

Aukštojo mokslo organizacijos ir jų veikimo tikslai yra glaudžiai susiję su visuomene, tad šio sektoriaus darbuotojai ir jų motyvacija, bei motyvacijos aspektai yra kiek kitokie nei kitų sektorių darbuotojų. Tai iš dalies patvirtina Matei'us ir Fataciunės (2016) tyrimų rezultatus, kad darbo pobūdis yra labiausiai skatinantis veikti elementas abiejų sektorių darbuotojams. Vis dėlto, net ir atrandant labai daug panašumų tarp abiejų organizacijų, darbuotojų motyvacijos ir išsiaiškinus, kad darbuotojų motyvacijos motyvai ir veiksniai nepriklauso nuo darbovietės bei užimamų pareigų, galima pastebėti, kad pati motyvacijos būseną nuo darbovietės ir pareigų priklauso.

Išskiriant esminius motyvacijos elementus, galima pastebėti keletą nežymių skirtumų tarp abiejų sektorių organizacijų (žr. 7 lentelę). Motyvacijos lygmuo privačiojo sektoriaus darbuotojų tarpe yra didesnė nei viešojo sektoriaus. Lyginant motyvacijos motyvus, galima teigti, kad abiejuose sektoriuose vyrauja tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija, tačiau pagrindiniai motyvacijos elementai kiek skiriasi. Viešojo sektoriaus darbuotojams svarbiau finansiniai paskatinimai, vykdomos veiklos ir asmeniniai tikslai ir siekiai, o privačiojo sektoriaus darbuotojomis asmeniniai tikslai ir siekiai, organizacijos tikslai, individualūs poreikiai ir jų gyvendinimas, paskatinimai ir padėkojimai. Galima pastebėti nusistovėjusioms teorijoms prieštaraujančius rezultatus. Klasikinės teorijos teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra daugiausiai motyvuoti vykdoma veikla ir tarnavimu visuomenės labui, o viešajame sektoriuje darbuotojai socialinius ir asmeninius paskatinimus vertina labiau nei piniginius (Rashid ir Rashid, 2012; Prysmakova, 2013). Houston'o (2000) tyrimų rezultatai parodė, kad privačiajame sektoriuje darbuotojai labiau vertina išorines motyvavimo priemones, tokias kaip piniginius priedus, tačiau ISM ir KTU respondentų atsakymai atskleidžia kiek materialistinę motyvacijos raišką viešojo sektoriaus organizacijoje 92,2 proc., o ne privačioje. KTU darbuotojų

motyvacijai įtaką daro finansiniai paskatinimai. Tai taip pat tai prieštarauja Leete (2000) tyrimo rezultatams, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra kitokia nei privačiojo sektoriaus, nes ji labai priklauso nuo pačios organizacijos tikslų. Gauti anketos rezultatai parodo, kad yra priešingai ir, kad privačiojo sektoriaus darbuotojams organizacijos tikslai yra svarbus motyvacijos veiksnys. Kuchavos ir Buchashvili'o (2016) analizė parodė, kad abiejų sektorių darbuotojams didesnę efektą padaro įvertinimas ir pripažinimas, tačiau vertinant ISM ir KTU matoma, kad abiejų sektorių darbuotojams didesnę efektą padaro skirtingi aspektai. Žvelgiant į mažiausiai įtaką darančius veiksnius, galima pastebėti, kad rezultatai yra panašūs. Dėl įtakos nedarančių motyvacijos motyvų tokių, kaip individo nuotaikos (KTU 24,3 proc., ISM 42,9 proc.) ir organizacijos teikiamų privalumų (KTU 23,3 proc., ISM 21,4 proc.), sutinka abiejų organizacijų darbuotojai. Analizuojant labiausiai motyvuotą personalo tipą abiejose organizacijose pastebėti skirtingi rezultatai. KTU labiausiai motyvuoti savo darbu yra administracijos darbuotojai, ISM akademiniai darbuotojai.

7 lentelė. Motyvacijai įtaką darančios veiksniai (proc.)

| Motyvacijos elementai | Viešojo sektoriaus organizacija (KTU) | Privačiojo sektoriaus organizacija (ISM) |
|--|--|---|
| Motyvacijos lygmuo (visiškai nemotyvuoti, nemotyvuoti, nei motyvuoti nei nemotyvuoti, motyvuoti, labai motyvuoti) | Nei motyvuoti, nei nemotyvuoti 32,1 proc., motyvuoti 31,1 proc. | Motyvuoti 71,4 proc. |
| Vidinė/išorinė motyvacija | Abi | Abi |
| Svarbiausi motyvacijai įtaką darančios elementai (3 pagrindiniai) | Finansiniai paskatinimai (92,2 proc.), vykdomos veiklos (90,3 proc.), asmeniniai tikslai ir siekiai (89,3 proc.) | Asmeniniai tikslai ir siekiai (100 proc.), organizacijos tikslai (100 proc.), individualių poreikių įgyvendinimas, asmeninis tobulėjimas, sulaukiamas paskatinimas (padėkos ir t.t.) (92,9 proc.) |
| Mažiausiai motyvacijai įtaką darančios elementai (3 pagrindiniai) | Individo nuotaika (24,3 proc.), organizacijos teikiami privalumai (mažesnės studijų kainos ir t.t.) (23,3 proc.), stažuotės (14,6 proc.) | Individo nuotaika (42,9 proc.), materialiniai paskatinimai (dovanos ir t.t.) (28,6 proc.), organizacijos teikiami privalumai (mažesnės studijų kainos ir t.t.) ir nusiteikimas (21,4 proc.), |
| Labiausiai motyvuotų darbuotojų pareigų tipas | Administracinis personalas | Akademinis personalas |

Stankovska et. al. (2017) tyrimas atskleidė, kad akademiniai darbuotojai labiausiai motyvuojami savo darbu ir vykdoma veikla, o kitos studijos parodė, kad organizacijos tikslai, veiklos kontekstas bei puoselėjamos vertybės turi įtakos darbuotojų motyvacijai veikti (Weright, 2007; Liu, Du, Wen ir Fan, 2011; Mathenson, 2012; Kjeldesen ir Hansen, 2013; Kaiser, 2014). ISM ir KTU darbuotojų motyvacijos analizė tai patvirtino, tačiau matoma, kad ISM darbuotojams organizacijos tikslai daro didesnę įtaką

motyvacijai nei KTU darbuotojams. Vertinant ISM akademinis darbuotojus matoma, kad organizacijos tikslai ir asmeniniai siekiai yra pagrindiniai motyvacijos veiksniai. Perry'o (1996) teigimu, noras tarnauti viešiesiems interesams yra vertybė, būtina viešojo sektoriaus motyvacijai, tačiau tai gali būti taikoma bendrai aukštojo mokslo sektoriui, kuris yra glaudžiai susijęs su visuomenės gerove ir visuomenės interesais. Gauti duomenys atskleidė, kad prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo ir motyvacijos lygmuo nepriklauso vienas nuo kito, todėl galima daryti prielaidą, kad aukštojo mokslo sektoriuje nėra svarbu kurioje organizacijoje dirba individas, jo prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo nedaro įtakos motyvacijos būsenai. Prysmakovos (2013) tyrimai parodė, kad viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojai vienodai vertina ir psichologinius, ir piniginius paskatinimus. Lyginant KTU ir ISM darbuotojų motyvaciją matoma, kad šie rezultatai sutampa. Tai taip pat patvirtina anksčiau minėtus Dan'o (2015) darbuotojų motyvacijos analizės rezultatus, kad yra gana mažas skirtumas tarp darbuotojų dirbančių privačiame ir viešajame sektoriuose ir abiejų sektorių darbuotojai yra labai panašūs.

Ankstesni tyrimai atskleidė, kad tarp viešojo sektoriaus darbuotojų daugiausia dominuoja vidinė motyvacija (Houston, 2000; Weright, 2007; Taylor ir Westover, 2011; Kaiser, 2014), kuri gali paskatinti individus pasirinkti darbą šiame sektoriuje. Vis dėlto, apžvelgus analizuotų organizacijų respondentų atsakymus, matoma, kad aukštojo mokslo institucijose dominuoja abu: tiek vidiniai, tiek išoriniai motyvacijos veiksniai. Taylor'o ir Westover'o (2011) išvadose teigiama, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos, išorinių motyvavimo elementų darbo vietoje, vidinių darbo vietos motyvavimo elementų bei darbo santykių su vadovais ir bendradarbiais. Kalbant apie aukštojo mokslo sektorių šios išvados dalinai atitinka gautus ISM ir KTU analizės rezultatus. Akinfolarin'o ir Ehinol'o (2014) tyrimas atskleidė, kad paskatinimas ir įvertinimas, apdovanojimai suteikiant ir pasiekimų pripažinimas didina universiteto lektorių, dėstytojų darbo produktyvumą. Atsižvelgiant į ISM darbuotojų motyvacijos motyvus galima pastebėti, kad gauti rezultatai sutampa su šiuo anksčiau vykdytu tyrimu. 92,9 proc. ISM darbuotojų motyvacijai įtaką daro sulaukiamas paskatinimas, padėkos ir žodiniai pasveikinimai.

Grįžtant prie pirmajame skyriuje aptartų klasikinių motyvacijos teorijų, galima pastebėti, kad KTU universiteto darbuotojams, t. y. viešojo sektoriaus organizacijai svarbiausias motyvacijai įtaką darantis veiksnys yra finansiniai paskatinimai. Šie rezultatai patvirtina Tayloro (1911) tradicinio modelio idėją, kad materialiosios priemonės (pinigai) labiausiai skatina darbuotojus efektyviai veikti. Iš Myrray (1938) psichologinių poreikių sąrašo, galima apstebėti, kad į 3 pagrindinių, motyvacijai įtaką darančių veiksnių KTU darbuotojai išskyrė materialinius poreikius ir saviraiškos poreikį, o ISM darbuotojai – saviraiškos poreikį ir pripažinimo poreikį. Žvelgiant į Maslow (1943) poreikių piramidę, aukštojo mokslo institucijose būtų kiek kitokia nei autoriaus nurodyta poreikių hierarchija. Galima pastebėti, kad KTU darbuotojams pirminis poreikis būtų saugumo poreikis (nes išskiriama finansinių paskatinimų svarba), tuomet - saviraiškos poreikis. ISM darbuotojų tarpe pirminis poreikis būtų

saviraiška, o antrinis - pripažinimas. Likusias hierarchijos grafas būtų sudėtinga įvardinti, nes tyrime nebuvo tiek analizuojami socialiniai poreikiai ir fiziologiniai poreikiai. Vroomo (1964) lūkesčių teorija taip pat atsispindi darbuotojų motyvacijos tendencijose tiek viešojoje, tiek privačioje aukštojoje mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad KTU darbuotojai tikisi atlygio (finansinio paskatinimo), kuris būtų pasiekiamas jų darbu, o įdedamos pastangos leis gauti norimą rezultatą. ISM darbuotojų tarpe taip pat, tik galima daryti prielaidą, kad atlygis, kurio jie tikisi yra daugiau asmeniniais tikslais, poreikiais ar siekiais, o įdedamos pastangos leidžia pasiekti teigiamą rezultatą. Hezbergo (1966) išskiriami motyvuojantys veiksniai, taip pat pasitvirtino tiriama organizacijų darbuotojų tarpe: saviraiškos galimybės, asmeninis tobulėjimas ir laimėjimai. Prestižo ir atsakomybių, kaip motyvuojančių veiksnių analizė nebuvo atlikta, tad negalima teigti, kad jos taip pat pasitvirtino.

Vertinant darbuotojų motyvaciją pagal Perry'o (1996), viešajame sektoriuje turėtų vyruoti darbe suteikiami aspektai, tokie kaip noras tarnauti viešiesiems interesams, politikos patrauklumas bei užuojauta. Perry'o (1996) viešojo sektoriaus motyvacijos teorija pažymi, kad motyvacija yra suprantama, kaip individualūs motyvai, kurie yra linkę į altruistines tendencijas ir pagrįsti viešosiose institucijose. Vis dėlto, atlikta viešojo sektoriaus institucijos analizė atskleidė, kad KTU darbuotojus daugiausiai motyvuoja ne altruistiniai motyvai, o materialūs. Nors taip pat didelę įtaką daro ir vidiniai motyvacijos veiksniai ir poreikiai. Perry'o (1996) motyvai suprantami, kaip poreikiai, kuriuos individas nori patenkinti ir iš šioje teorijoje išskirtų motyvų grupių daugiausiai viešojoje institucijoje pasitvirtino racionalūs motyvai, kurie yra paremti naudingumo didinimu.

Apžvelgiant gautus rezultatus galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvacijai didelę įtaką daro finansiniai paskatinimai, pats darbas bei asmeniniai tikslai. Privačiojo sektoriaus organizacijos darbuotojams didelę įtaką daro asmeniniai tikslai ir organizacijos tikslai, asmeninių poreikių išpildymas, asmeninis tobulėjimas ir sulaukiamas įvertinimas. Viešojo sektoriaus organizacijoje labiausiai motyvuoti yra administracijos darbuotojai, o privačiojo sektoriaus akademiniai darbuotojai. Bendrai abiejų organizacijų darbuotojų motyvacijos lygmuo yra vidutinis, tačiau lyginant du sektorius atskirai, labiau motyvuoti yra privačiojo sektoriaus darbuotojai. Abiejų sektorių darbuotojų motyvacija labai priklauso nuo išorinės ir vidinės motyvacijos veiksnių ir netikslinga būtų teigti, kad vieni veiksniai daro didesnę įtaką kuriam nors vienam sektoriui. Tyrimo rezultatai skatina prielaidą, kad taip yra dėl pačio aukštojo mokslo sektoriaus, kuris yra glaudžiai susijęs su visuomene. Nors klasikinės teorijos teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija turėtų būti didesnė nei privačiojo sektoriaus, dėl altruistinės organizacijos veiklos, galima teigti, kad analizuojant aukštojo mokslo institucijų darbuotojus tai nepasitvirtina. Taip pat galima teigti, kad aukštojo mokslo sektorius ir institucijų veikimo tikslas ir misija, gali būti priežastis, kodėl darbuotojai yra motyvuoti savo veikla.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinę literatūros analizę galima teigti, kad darbuotojo motyvacija atsiranda dėl įvairių veiksnių, kurie gali būti tiek vidiniai (individualūs), tiek išoriniai (atsirandantys iš aplinkos). Vidiniai veiksniai gali būti įvairūs siekiai bei lūkesčiai (augimo ir tobulėjimo siekis, saviraiškos poreikis, pagarbos poreikis, pripažinimo siekis). Išorės veiksniai gali būti tai, kas atsiranda nepriklausomai nuo individo (organizacijos materialiniai veiksniai, priedų ir finansinio paskatinimo sistema, karjeros galimybės, galios suteikimas, apdovanojimai ir kitokie paskatinimai). Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kai yra veikiamas abiejų veiksnių. Visi šie veiksniai užima skirtingas vietas asmens sąmonėje ir vertybių sistemoje, tad vieni darbuotojai būna patenkinti ir motyvuoti veikti organizacijoje, o kiti nepatenkinti ir nemotyvuoti. Viešajame sektoriuje, priešingai nei privačiame, darbuotojų motyvavimo galimybės neretai būna labiau apribotos teisinio reglamentavimo, įstatymų arba finansinių išteklių paisymo. Visgi, kaip ir privačiame sektoriuje, viešojoje organizacijoje taip pat gali būti taikomas ir materialinis skatinimas bei kiti metodai. Esminiai viešojo ir privataus sektorių veiklų skirtumai skatina daryti prielaidą, kad darbuotojų motyvacija šiuose dviejuose sektoriuose gali atsiskleisti skirtingai. Dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijos skatina ir puoselėja tas pačias vertybes, kaip ir darbą organizacijose pasirinkę asmenys, tad darbuotojų motyvacija yra didesnė nuo pat veiklos pradžios. Galima daryti prielaidą, kad motyvavimo metodai turi būti parenkami atsižvelgiant į organizacijos veiklą, individualius darbuotojų lūkesčius bei tikslus.
2. Analizuojant motyvacijos elementus išryškėjo keletas esminių skirtumų tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra skatinama individo vertybių, kurios formuoja veiklos motyvus ir didina pastangas atliekant įvairias užduotis, tad viešajame sektoriuje daugiausiai vyrauja vidinė motyvacija. Asmuo, dirbantis viešajame sektoriuje, ne tik padeda kitiems, tačiau taip pat patenkina ir savo asmeninius poreikius. Privačiame sektoriuje daugiausiai vyrauja išorinė motyvacija skatinama motyvavimo priemonių ir kitokių išorinių veiksnių. Sektorių veiklų skirtumai skatina prielaidą, kad darbuotojų motyvacija privačiame ir viešajame sektoriuose gali atsiskleisti skirtingai, tačiau kai yra kalbama apie aukštojo mokslo sektorių, pats motyvacijos lygmuo darbuotojų tarpe išlieka panašus. Tam įtakos gali turėti darbuotojų puoselėjamos vertybės formuojančios karjeros pasirinkimus ir lūkesčius. Taip pat gautiems rezultatams galimai įtaka daro ir pačio aukštojo mokslo sektoriaus tikslai ir vykdoma veikla, kuri yra glaudžiai susijusi su visuomenės gerovės kūrimu, kuris kituose sektoriuose yra labiau būdingas viešosioms institucijoms. Lietuvoje viešųjų ir privačiųjų aukštojo mokslo institucijų veiklą reglamentuoja įstatymai, kurie pateikia

daugiau apribojimų privačioms aukštosioms mokykloms. Abiejų tipų organizacijų valdymo ir veikimo struktūros yra gana panašios ir nors aukštosios mokyklos turi sprendimų priėmimo autonomiją, galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus aukštojo mokslo institucijoms tenka daugiau biurokratinių kliūčių priimant darbuotojus į darbą.

3. Atlikus anketos duomenų analizę galima teigti, kad abiejų organizacijų darbuotojų motyvacijos lygmuo yra vidutinis, tačiau lyginant abu sektorius, labiau motyvuoti yra privačiojo sektoriaus darbuotojai. Privačiojo sektoriaus organizacijos darbuotojams didelę įtaką daro asmeniniai tikslai ir organizacijos tikslai, asmeninių poreikių išpildymas, asmeninis tobulėjimas ir sulaukiamas įvertinimas, o viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvacijai didelę įtaką daro finansiniai paskatinimai, pats darbas bei asmeniai tikslai. Gauti duomenys parodė, kad viešojo ir privačiojo sektorių darbuotojai vienodai vertina ir psichologinius paskatinimus. Viešojo sektoriaus organizacijoje labiausiai motyvuoti yra administracijos darbuotojai, o privačiojo sektoriaus akademiniai darbuotojai. Gauti duomenys atskleidė, kad prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo ir motyvacijos lygmuo nepriklauso vienas nuo kito todėl galima daryti prielaidą, kad aukštojo mokslo sektoriuje nėra svarbu kurioje organizacijoje dirba individas, jo prisidėjimas prie visuomenės gerovės kūrimo nedaro įtakos motyvacijos būsenai. Abiejų sektorių darbuotojų motyvacija labai priklauso nuo išorinės ir vidinės motyvacijos veiksmų ir galima teigti, kad taip yra dėl pačio aukštojo mokslo sektoriaus, kuris yra glaudžiai susijęs su visuomene. Galima teigti, kad aukštojo mokslo sektoriaus darbuotojai yra kitokie nei kitų sektorių darbuotojai ir jų motyvacijos motyvai nepriklauso nuo organizacijos kurioje jie dirba, bet pati organizacija gali daryti įtaką darbuotojų motyvacijai.

REKOMENDACIJOS

1. Remiantis tyrimo rezultatais matoma, kad ISM ir KTU organizacijų žmogiškųjų išteklių koordinatoriai ir specialistai turėtų identifikuoti kiekvienai darbuotojų grupei (pagal pareigų tipą) arba kiekvienam darbuotojui didžiausią įtaką darančius veiksnius ir atitinkamai parinkti motyvavimo priemones, nes visiems taikomos bendrosios priemonės ne visuomet atitinka kiekvieno darbuotojo poreikius.
2. Remiantis gautais duomenimis pastebėta, kad didelį efektą darbuotojų motyvacijai turi atmosferos kūrimas, t. y. darbuotojų įvertinimai, žodiniai paskatinimai bei individo vidinė būsena todėl ISM ir KTU organizacijoms būtų tikslinga skatinti šios aplinkos kūrimą ir gerinimą siekiant išlaikyti darbuotojų motyvaciją.
3. Įvertinus apklausos duomenis, KTU žmogiškųjų išteklių specialistams būtų tikslinga atkreipti dėmesį į nemotyvuotus darbuotojus, kurie išryškėjo tyrimo metu.
4. Atsižvelgiant į respondentų skaičių ir tai, kad tyrime visgi nebuvo analizuojami „kiti“ darbuotojai, tolimesnė šių organizacijų analizė rekomenduojama abejoms aukštosioms mokykloms.

LITERATŪRA

1. Abbah M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 16(4), 1-8. [žiūrėta 2018-03-10]. Prieiga per <https://pdfs.semanticscholar.org/d561/cd973cf86cac99e7f4eba8fb325b1a45289a.pdf>
2. Adomaitytė G. ir Girdvainytė V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. In J. Martinkienė (red.), *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016 XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys* (p. 32-40). Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per https://www.ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf#page=32
3. Akinfolarin A. V. ir Ehinola G. B. (2014). Motivation and Effective Performance of Academic Staff in Higher Education (Case Study of Adekunle Ajasin University, Ondo State, Nigeria). *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 1(2), 157-163. [žiūrėta 2018-05-15]. Prieiga per https://www.ijires.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJIRES_75_Final.pdf
4. Alfayad Z., Arif L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156. [žiūrėta 2018-03-09]. Prieiga per <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/367064>
5. Andersen L. B. ir Kjeldsen A. M. (2010). How public service motivation affects job satisfaction: A question of employment sector or 'public service jobs'. *Paper presented at the 32nd EGPA conference in Toulouse* (p.1-21). [žiūrėta 2018-04-15]. Prieiga per <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Andersen&Kjeldsen2010.pdf>
6. Bakanauskienė I. ir Brazaitytė G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69(1), 7-17. [žiūrėta 2018-02-28]. Prieiga per <http://vddb.library.lt>
7. Bentle P. J., Coates H., Dobson I. R., Goedegebuure L., Meek V. L. (eds.) (2013). Job Satisfaction around the Academic World. *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective 7*. London New York: Springer.
8. Bland A. M., DeRobertis E. M. (2017). Maslow's Unacknowledged Contributions to Developmental Psychology. *Journal of Humanistic Psychology* 00(0), 1-25. [žiūrėta 2018-03-07]. Prieiga per <http://journals.sagepub.com>
9. Bright L. (2008) Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074008317248>
10. Carpentera J., Doverspikea D. ir Miguelb R. F. (2011). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 80(2), 509-523. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per <https://www-sciencedirect-com>.

11. Çınar O. ir Karcioğlu F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: a survey study in the province of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. *Economics and management: 2012*, 17(2), 712-718. [žiūrėta 2018-03-30]. Prieiga per <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/2203/1713>
12. Dan Z. (2015). Differences in work motivation between public and private sector organizations. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(2), 86-91. [žiūrėta 2018-04-20]. Prieiga per <http://www.openscienceonline.com/author/download?paperId=1458&stateId=8000&fileType=3>
13. Dhanapal S., Alwie S. B. M., Subramaniam T. ir Vashu D. (2013). Factors Affecting Job Satisfaction among Academicians: A Comparative Study between Gender and Generations. *International Journal of Management Excellence*, 2(1), 128-139. [žiūrėta 2018-03-20]. Prieiga per <http://ijmeonline.com/index.php/ijme/article/viewFile/2100000033/28>
14. Dobre O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60. [žiūrėta 2018-03-10]. Prieiga per ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIiuta_p53_60.pdf
15. Dugguh S. I. ir Ayaga D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18. [žiūrėta 2018-03-08]. Prieiga per <https://pdfs.semanticscholar.org/bb50/91f61cbd4a024add34d032b4bb0951015de2.pdf>
16. Dur R. ir Zoutenbier R. (2014). Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany. *German Economic Review*, 16(3), 343-366. [žiūrėta 2018-05-15]. Prieiga per <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/geer.12056>
17. Fallatah R.H.M. ir Syed J. (2018). *Employee Motivation in Saudi Arabia: An Investigation into the Higher Education Sector*. Cham: Palgrave Macmillan
18. Fisher J. G. (2015). *Strategic Reward and Recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives*. Great Britain and the United States of America: Kogan Page Limited.
19. Gagne M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
20. Gražulis V. ir Markuckienė E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 142–151. [žiūrėta 2018-03-20]. Prieiga per <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>
21. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R. ir Sudnickas T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: Žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Herzberg F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co
23. Houston D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–728. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
24. Jeske (2018). Why Work? Do We Understand What Motivates Work-Related Decisions in South Africa? *Journal of Southern African Studies*, 44(1), 27-42 [žiūrėta 2018-03-20]. Prieiga per <https://www.tandfonline-com>.

25. Kaiser L. C. (2014). Job Satisfaction and Public Service Motivation. *Discussion Paper No. 7935*. [žiūrėta 2018-03-30]. Prieiga per <http://ftp.iza.org/dp7935.pdf>
26. Keller J. J. ir kt. (2014). *Employee Relations Essentials*. United States of America: J. J. Keller & Associates, Inc.
27. Kian T. S. K., Wan Fauziah W. Y. ir Rajah S. (2014). Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102. [žiūrėta 2018-03-11]. Prieiga per <http://www.ejbss.com/Data/Sites/1/vol3no2may2014/ejbss-1379-14-jobsatisfactionandmotivation.pdf>
28. Kjeldsen A. M. ir Hansen J. R. (2013). Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: The role of organizational characteristics. *Paper prepared for the XVII IRSPM Conference, Prague Panel 17: Public Service Motivation, Public Values, and Red Tape*. [žiūrėta 2018-03-23]. Prieiga per [http:// Sagepub.com](http://Sagepub.com).
29. Kostecka J. ir Davidavičienė V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 7(2), 262–274 . [žiūrėta 2018-03-20]. Prieiga per <http://web.a.ebscohost.com>
30. Kuchava M. ir Buchashvili G. (2016). Staff Motivation in Private and Public Higher Educational Institutions (Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University). *Journal of Education & Social Policy*, 3(4), 92-100. [žiūrėta 2018-05-20]. Prieiga per http://jespnet.com/journals/Vol_3_No_4_October_2016/11.pdf
31. Kuranchie-Mensah E. B. ir Amponsah-Tawiah K. (2015). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309. [žiūrėta 2018-03-10]. Prieiga per <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/1530/755>
32. Latham G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice* (2nd ed.). United States of America: SAGE.
33. Leete L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446 [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per <https://www.sciencedirect.com>
34. Liu B. C., Du L. Y., Wen H., Fan B. (2011). Public Service Motivation of Public and Private Employees in Chinese Context: A Comparative Study. *Service Systems and Service Management, 8th International Conference on Service Systems and Service Management, (p.1-6)*. [žiūrėta 2018-03-21]. Prieiga per <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp>
35. Maslow H. A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa
36. Matei A. I. ir Fataciune M. (2016). Exploring the job satisfaction of public and private employees in romania. *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA`16)*, (p. 138-145). [žiūrėta 2018-03-30]. Prieiga per https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2763422_code794369.pdf?abstractid=2763422&mirid=1&type=2

37. Matheson C. (2012). The Motivation of Public Sector Employees: An Outline of Six Orientations to Work. *Administration & Society*, 44(2), 207–237. [žiūrėta 2018-03-21]. Prieiga per <http://journals.sagepub.com>
38. Murray H. A. (2008). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press
39. Perry J. L., Hondeghem A. ir Wise L. R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Paper prepared for presentation at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, 2009*. [žiūrėta 2018-03-23]. Prieiga per https://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060039_perry_2009_PSM_Bloomington.pdf
40. Perry L. J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. [žiūrėta 2018-03-23]. Prieiga per <https://academic.oup.com>
41. Perry, J. L. ir Wise L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373. [žiūrėta 2018-03-23]. Prieiga per <http://web.b.ebscohost.com>
42. Pinder C. C. (2015). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd. ed.). UK: Psychology Press.
43. Preikšienė L. (2017). *Motyvuoti paprasta: Praktiniai sprendimai vadovams*. Vilnius Tyto alba.
44. Prysmakova P. (2013). Public Service Motivation in Europe: Testing Attitudes toward Work Motives. *Working Paper, Florida International University*. [žiūrėta 2018-03-30]. Prieiga per http://www.nispa.org/files/conferences/speeches/201304221128240.Paper_for%20presentation_ASPA_Prysmakova.pdf
45. Rashid S. ir Rashid U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), 24-33. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1__No_2_December_2012/3.pdf
46. Ritz A., Brewer G. A. ir Neumann O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/puar.12505>
47. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-20. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
48. Stankovska G., Angelkoska S., Osmani F. ir Grncarovska S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World BCES Conference Books*, 15, (p. 159-166). [žiūrėta 2018-05-20]. Prieiga per <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED574225.pdf>
49. Taylor F.W. (2010). *The Principles of Scientific Management*. New York: Cosimo Classics.
50. Taylor J. ir Westover J. H. (2011). Job Satisfaction in The Public Service. *Public Management Review*, 13(5), 731-751. [žiūrėta 2018-04-16]. Prieiga per <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2010.532959>

51. UNDP Global Centre for Public Service Excellence (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners*. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per https://issuu.com/undppublicserv/docs/gpcse_motivation
52. United Nations Development Programme (2006). *Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft*. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per http://content-ext.undp.org/aplaws_assets/1634080/1634080.pdf
53. Vanagas R. ir Rakšnys A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas/public policy and administration* 13(2), 318–330. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12063/1495-4944-1-PB.pdf?sequence=1>
54. Viningienė D. (2014) Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161-170. [žiūrėta 2018-03-09]. Prieiga per <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/544/433>
55. Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
56. Vveinhardt J. ir Gulbovaitė E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių konkurencijos kontekste. *Socialinių tyrimų žurnalas* 4(2), 143-162. [žiūrėta 2018-02-28]. Prieiga per http://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/04/8.Vveinhardt_Gulbovaite_Poreikiu_hierarchijos_koncepcinis_p.pdf
57. Wasif A. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research* 4(1), 100-111. [žiūrėta 2018-03-10]. Prieiga per <http://scholarpublishing.org/Repository/ABR-16-1735.pdf>
58. Weright B. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54- 64. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per <https://onlinelibrary.wiley.com>
59. Xu X., Mellor D., Xu Y. and Duan L. (2013). An Update of Murrayan Needs: A Pilot Study Among American College Students. *Journal of Humanistic Psychology*, 54(1), 45-65. [žiūrėta 2018-03-05]. Prieiga per <http://journals.sagepub.com>
60. Zámečník R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109 (2014), 851 – 857. [žiūrėta 2018-04-10]. Prieiga per http://publikace.k.utb.cz:8080/bitstream/handle/10563/1003813/Fulltext_1003813.pdf?sequence=1&isAllowed=y
61. Žiliukaitė R., Poviliūnas A. ir Savicka A. (2016). *Lietuvos visuomenės vertybių kaita per dvidešimt nepriklausomybės metų: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Naujienos_Mokslo_pasiekimai/2016/lietuvos_visuomenes_vertybiu_kaita.pdf

ŠALTINIAI

1. Bhatta G. (2005). International Dictionary of Public Management and Governance. Motivation. Armonk, New York: Routledge. [žiūrėta 2018-03-26]. Prieiga per <http://web.b.ebscohost.com>
2. Business Dictionary (2018). Motivation. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>
3. Dictionary.com (2018). Motivation. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per <http://www.dictionary.com/browse/motivation>
4. Dienraštis 15min (2018). Ugdymo įstaigų reitingai: kur studijuoti, kad rastum darbą? [žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/ugdymo-istaigu-reitingai-kur-studijuoti-kad-rastum-darba-233-968742>
5. Dienraštis Delfi (2018). J. Petrauskienė. Stiprios aukštojo mokslo institucijos – svarbus valstybės vystymosi pagrindas. [žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per <https://www.delfi.lt/news/ringas/politics/j-petrauskiene-stiprios-aukstojo-mokslo-institucijos-svarbus-valstybes-vystymosi-pagrindas.d?id=74926752>
6. Ekonomika.lt (2018). Darbo našumas (produktyvumas). [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per <http://ekonomika.tv3.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/darbo-nasumas-produktyvumas>
7. Ekonomika.lt (2018). Poreikis. [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per <http://ekonomika.tv3.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/poreikis>
8. Eurydice (2018). Lietuva: Dėstytojų darbo sąlygos. [žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per internetą https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/conditions-service-academic-staff-working-higher-education-40_lt
9. Forma P. (2016). Job satisfaction among public and private sector employees: an international comparison. The 8th Nordic Conference on Working Life in Tampere. [žiūrėta 2018-04-18]. Prieiga per <https://www.slideshare.net/PauliForma/job-satisfaction-among-public-and-private-sector-employees-an-international-comparison>
10. Inc. Enciklopedia (2017). Employee Motivation. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>
11. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Universitetas. [žiūrėta 2018-04-26]. Prieiga per <https://www.ism.lt/universitetas>
12. Kauno technologijos universitetas (2018). Apie KTU. [žiūrėta 2018-04-26]. Prieiga per <https://ktu.edu/universitetas/#skaiciai>
13. Kauno technologijos universiteto statutas. Nauja Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. birželio 28 d. nutarimo Nr. XI-2149 redakcija. [žiūrėta 2018-04-26]. Prieiga per <https://ktu.edu/dokumentai/statutas/>
14. Lietuvių kalbos žodynas (2018). Motyvacija. [žiūrėta 2018-03-02]. Prieiga per <http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija>
15. Lietuvos Respublikos Seimas (2016). Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo Nr. XI-242 pakeitimo įstatymas (2016 m. birželio 29 d. Nr. XII-2534). [žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1a9058e049b311e6b5d09300a16a686c/SyoyyHjvyo>

16. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (2016). Lietuvos švietimas skaičiais: 2016 Studijos. [žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/609_7f0c44639ea84f9fcdfb645c1d80978.pdf
17. Oxford Dictionary of Business English: For Learners of English (8th ed.) (1998). Motivate. Oxford: Oxford University Press
18. Rekvizitai.lt (2018). ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, UAB. [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per https://rekvizitai.vz.lt/imone/ism_vadybos_ir_ekonomikos_universitetas/
19. Richards J., Platt J. ir Platt H. (1992). Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics (2nd ed.). Motivation. Malaysia: Longman
20. Robin J. (2003). Encyclopedia of public administration and public policy (2nd ed.). Motivation. New York : Marcel Dekker
21. Smith T. W., Son J. ir Schapiro B. (2015). General Social Survey: Trends in Psychological Well Being: 1972-2014. [žiūrėta 2018-04-18]. Prieiga per http://www.norc.org/PDFs/GSS%20Reports/GSS_PsyWellBeing15_final_formatted.pdf
22. Tarptautinių žodžių žodynas (2013). Motyvacija. Vilnius: Alma littera
23. The General Social Survey (2018). Importance of social usefulness in a job. [žiūrėta 2018-04-18]. Prieiga per <https://gssdataexplorer.norc.org/variables/4514/vshow>
24. The General Social Survey (2018). Job satisfaction in general (asked only of employed respondents). [žiūrėta 2018-04-18]. Prieiga per <https://gssdataexplorer.norc.org/trends/Quality%20of%20Working%20Life?measure=satjob1>
25. Žodynas.lt (2018). Altruizmas. [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/A/altruizmas>
26. Žodynas.lt (2018). Vertybės. [žiūrėta 2018-04-30]. Prieiga per <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/v/vertybe>

1 PRIEDAS. ANKETOS KLAUSIMYNAS

Jūsų lytis +

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius +

- <18 m.
- 18-25 m.
- 25-40 m.
- 40-60 m.
- 60 ir daugiau m.

Darbuotojo pareigų tipas +

- Akademiniis darbuotojas (dėstytojas, mokslininkas ir t.t.)
- Universiteto administracijos darbuotojas (administratorius, koordinatorius, vadovas, direktorius ir t.t.)
- Kita

Kiek Jūs jaučiatės motyvuotas savo darbe? +

- Visiškai nemotyvuotas
- Nemotyvuotas
- Nei motyvuotas nei nemotyvuotas
- Motyvuotas
- Labai motyvuotas

Nuo ko daugiausiai priklauso Jūsų darbo motyvacija? 📌

| | Visiškai nepriklauso | Nepriklauso | Nei priklauso nei nepriklauso | Priklauso | Labai priklauso |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asmeninių tikslų ir siekių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Individualių poreikių įgyvendinimo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nusiteikimo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vykdomos veiklos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano nuotaikos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asmeninio tobulėjimo galimybių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano vertybių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacijos tikslų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacijos motyvacinės sistemos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacijos teikiamų privalumų (prieinamesnių studijų, mažesnių studijų kainų, organizacijos automobilio ir t.t.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sulaukiamo paskatinimo ir įvertinimo (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir t.t.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karjeros galimybių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stažuočių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Finansinių paskatinimų (didesnio atlyginimo, priedų ir t.t.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Materialinio paskatinimo (dovanos, čekiai ir t.t.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kiek Jums svarbu prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo? 📌

- Visiškai nesvarbu
 Nesvarbu
 Nei svarbu nei nesvarbu
 Svarbu
 Labai svarbu

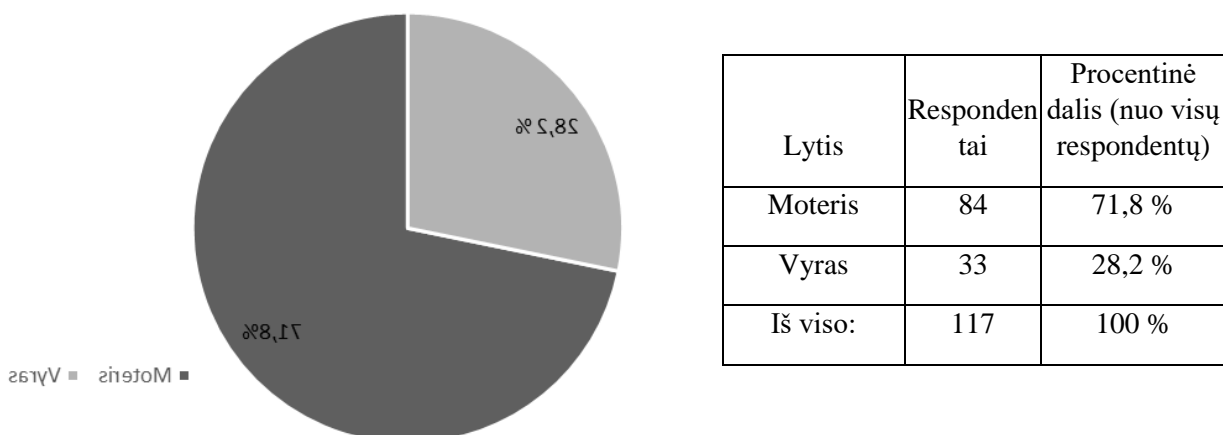
Kokie motyvai paskatino Jus dirbti šioje organizacijoje? 📌

| | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku nei nesutinku | Sutinku | Visiškia sutinku |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Geras atlyginimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Savęs realizavimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asmeninės vertybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karjeros galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asmeniniai tikslai/poreikiai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacijos teikiami privalumai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stažuočių galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kokioje organizacijoje dirbate? 📌

- Kauno technologijos universitete (KTU)
 ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM)

2 PRIEDAS. RESPONDENTŲ SOCIALINĖS CHARAKTERISTIKOS



(a) Respondentų kiekis pagal lytį (proc.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Lytis | Kokioje organizacijoje dirbate? | | Iš viso: |
|-----------------|--|--|----------|
| | Kauno technologijos universitete (KTU) | ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) | |
| Moteris | 73 | 11 | 84 |
| Vyras | 30 | 3 | 33 |
| Iš viso: | 103 | 14 | 117 |

(b) Respondentų lytis ir organizacija (anketos respondentų sk.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Lytis | Darbuotojo pareigų tipas | | | Iš viso: |
|-----------------|---|---|------|----------|
| | Akademinis darbuotojas (dėstytojas, mokslininkas ir t.t.) | Universiteto administracijos darbuotojas (administratorius, koordinatorius, vadovas, direktorius ir t.t.) | Kita | |
| Moteris | 29 | 53 | 2 | 84 |
| Vyras | 16 | 16 | 1 | 33 |
| Iš viso: | 45 | 69 | 3 | 117 |

(c) Darbuotojo pareigų tipas ir lytis (anketos respondentų sk.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Lytis | Amžius | | | | Iš viso: |
|-----------------|----------|----------|----------|------------------|----------|
| | 18-25 m. | 25-40 m. | 40-60 m. | 60 ir daugiau m. | |
| Moteris | 10 | 39 | 32 | 3 | 84 |
| Vyras | 2 | 12 | 16 | 3 | 33 |
| Iš viso: | 12 | 51 | 48 | 6 | 117 |

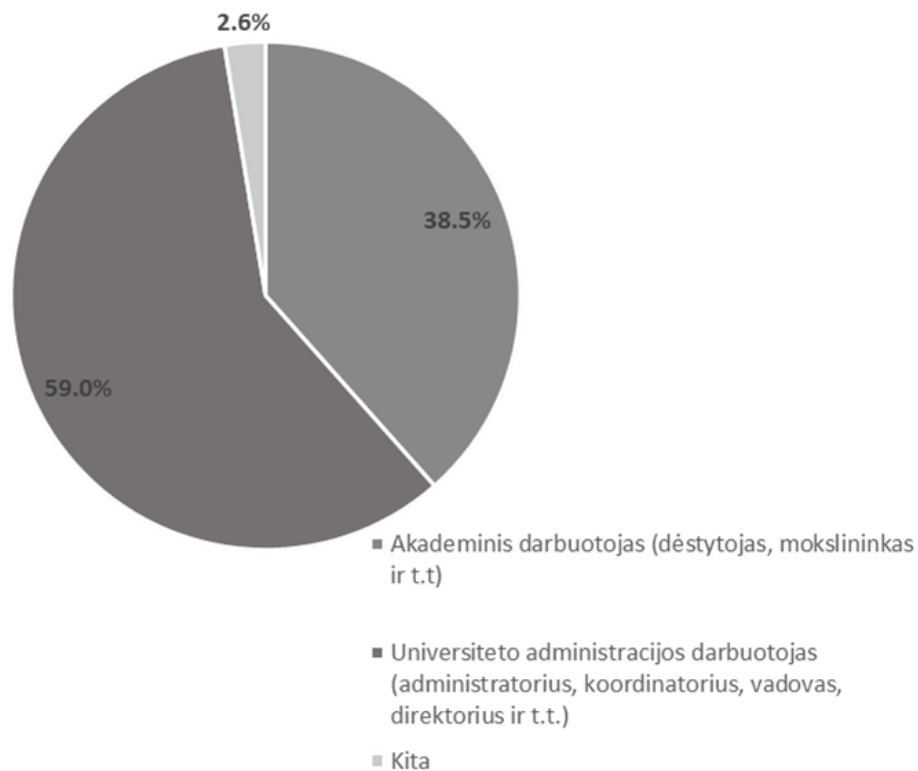
(d) Respondentų amžius ir lytis (anketos respondentų sk.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Organizacija, kurioje dirba | Amžius | | | | Iš viso: |
|--|----------|----------|----------|------------------|----------|
| | 18-25 m. | 25-40 m. | 40-60 m. | 60 ir daugiau m. | |
| Kauno technologijos universitete (KTU) | 12 | 42 | 44 | 5 | 103 |
| ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) | 0 | 9 | 4 | 1 | 14 |
| Iš viso: | 12 | 51 | 48 | 6 | 117 |

(e) Respondentų amžius ir organizacija (anketos respondentų sk.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)



(f) Darbuotojų pareigų tipas (proc.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Amžius | Darbuotojo pareigų tipas | | | Iš viso: |
|------------------|---|---|------|----------|
| | Akademinis darbuotojas (dėstytojas, mokslininkas ir t.t.) | Universiteto administracijos darbuotojas (administratorius, koordinatorius, vadovas, direktorius ir t.t.) | Kita | |
| 18-25 m. | 0 | 11 | 1 | 12 |
| 25-40 m. | 14 | 36 | 1 | 51 |
| 40-60 m. | 26 | 21 | 1 | 48 |
| 60 ir daugiau m. | 5 | 1 | 0 | 6 |
| Iš viso: | 45 | 69 | 3 | 117 |

(g) Darbuotojo pareigų tipas ir amžius (anketos respondentų sk.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

| Organizacija, kurioje dirba | Darbuotojo pareigų tipas | | | | | | Iš viso: |
|--|--|------------|--|------------|------|-----------|----------|
| | Akademinis darbuotojas (dėstytojas, mokslininkas ir t.t.) | | Universiteto administracijos darbuotojas (administratorius, koordinatorius, vadovas, direktorius ir t.t.) | | Kita | | |
| Kauno technologijos universitete (KTU) | 38 | 36,9 proc. | 63 | 61,2 proc. | 2 | 1,7 proc. | 103 |
| ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) | 7 | 50 proc. | 6 | 42,8 proc. | 1 | 7,1 proc. | 14 |
| Iš viso: | 45 | 38,5 proc. | 69 | 59 proc. | 3 | 2,6 proc. | 117 |

(h) Respondentų pareigų tipas ir organizacija (respondentai ir proc.)

(sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis)

3 PRIEDAS. MOTYVACIJA IR ORGANIZACIJA

| Descriptives | | | | | |
|--|--|--|--|-----------|------------|
| Kokioje organizacijoje dirbate? | | | | Statistic | Std. Error |
| Kiek Jus jaučiate motyvuotas savo darbe? | Kauno technologijos universitete (KTU) | Mean | | 3.233 | 0.1025 |
| | | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.030 | |
| | | | Upper Bound | 3.436 | |
| | | 5% Trimmed Mean | | 3.257 | |
| | | Median | | 3.000 | |
| | | Variance | | 1.082 | |
| | | Std. Deviation | | 1.0404 | |
| | | Minimum | | 1.0 | |
| | | Maximum | | 5.0 | |
| | | Range | | 4.0 | |
| | | Interquartile Range | | 1.0 | |
| | | Skewness | | -0.164 | 0.238 |
| | | Kurtosis | | -0.526 | 0.472 |
| | | ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) | ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) | Mean | |
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | | | 3.680 | |
| | Upper Bound | | | 4.320 | |
| 5% Trimmed Mean | | | | 4.000 | |
| Median | | | | 4.000 | |
| Variance | | | | 0.308 | |
| Std. Deviation | | | | 0.5547 | |
| Minimum | | | | 3.0 | |
| Maximum | | | | 5.0 | |
| Range | | | | 2.0 | |
| Interquartile Range | | | | 0.0 | |
| Skewness | | | | 0.000 | 0.597 |
| Kurtosis | | | | 1.330 | 1.154 |

(a) Motyvacijos ir organizacijos priklausomybė

| Independent Samples Test | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|--------|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | | | | t-test for Equality of Means | | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | t | df | | | | Lower | Upper |
| Kiek Jus jaučiate motyvuotas savo darbe? | Equal variances assumed | 11.999 | 0.001 | -2.700 | 115 | 0.008 | -0.7670 | 0.2841 | -1.3298 | -0.2042 |
| | Equal variances not assumed | | | -4.255 | 27.600 | 0.000 | -0.7670 | 0.1802 | -1.1364 | -0.3975 |

(b) T testas – motyvacijos ir organizacijos priklausomybė

4 PRIEDAS. MOTYVACIJA IR PAREIGŲ TIPAS

| Descriptives | | | | | | | |
|--|--|---|-------------|----------------------------------|-------------|-------|--------|
| Darbuotojo pareigu tipas | | | | Statistic | Std. Error | | |
| Kiek Jus jautiate motyvuotas savo darbe? | Akademini darbuotojas (destytojas, mokslininkas ir t.t.) | Mean | | 3.200 | 0.1608 | | |
| | | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2.876 | | | |
| | | | Upper Bound | 3.524 | | | |
| | | 5% Trimmed Mean | | 3.222 | | | |
| | | Median | | 3.000 | | | |
| | | Variance | | 1.164 | | | |
| | | Std. Deviation | | 1.0787 | | | |
| | | Minimum | | 1.0 | | | |
| | | Maximum | | 5.0 | | | |
| | | Range | | 4.0 | | | |
| | | Interquartile Range | | 1.0 | | | |
| | | Skewness | | -0.418 | 0.354 | | |
| | | Kurtosis | | -0.247 | 0.695 | | |
| | | Universiteto administracijos darbuotojas (administratorius, koordinatorius, vadovas, direktorius ir t.t.) | | Mean | | 3.420 | 0.1193 |
| | | | | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.182 | |
| | Upper Bound | | | 3.658 | | | |
| 5% Trimmed Mean | | | | 3.428 | | | |
| Median | | | | 4.000 | | | |
| Variance | | | | 0.983 | | | |
| Std. Deviation | | | | 0.9912 | | | |
| Minimum | | | | 1.0 | | | |
| Maximum | | | | 5.0 | | | |
| Range | | | | 4.0 | | | |
| Interquartile Range | | | | 1.0 | | | |
| Skewness | | | | -0.192 | 0.289 | | |
| Kurtosis | | | | -0.694 | 0.570 | | |
| Kita | | | | Mean | | 3.000 | 0.5774 |
| | | | | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 0.516 | |
| | | | Upper Bound | 5.484 | | | |
| | | 5% Trimmed Mean | | | | | |
| | | Median | | 3.000 | | | |
| | | Variance | | 1.000 | | | |
| | | Std. Deviation | | 1.0000 | | | |
| | | Minimum | | 2.0 | | | |
| | | Maximum | | 4.0 | | | |
| | | Range | | 2.0 | | | |
| | | Interquartile Range | | | | | |
| | | Skewness | | 0.000 | 1.225 | | |
| | | Kurtosis | | | | | |

5 PRIEDAS. ORGANIZACIJOS, MOTYVACIJOS BŪSENOS IR PRISIDĖJIMO PRIE VISUOMENĖS GEROVĖS KŪRIMO RODIKLIŲ PRIKLAUSOMYBĖS

Correlations

| | | Kokioje organizacijoje dirbate? | Kiek Jus jauciates motyvuotas savo darbe? | Kiek Jums svarbu prisideti prie visuomenes geroves kurimo? |
|--|---------------------|---------------------------------------|--|---|
| Kokioje organizacijoje dirbate? | Pearson Correlation | 1 | .244** | -.126 |
| | Sig. (2-tailed) | | .008 | .176 |
| | N | 117 | 117 | 117 |
| Kiek Jus jauciates motyvuotas savo darbe? | Pearson Correlation | .244** | 1 | .124 |
| | Sig. (2-tailed) | .008 | | .183 |
| | N | 117 | 117 | 117 |
| Kiek Jums svarbu prisideti prie visuomenes geroves kurimo? | Pearson Correlation | -.126 | .124 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .176 | .183 | |
| | N | 117 | 117 | 117 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6 PRIEDAS. MOTYVACIJAI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI (PROC.)

| | Visiškai nepriklauso | Nepriklauso | Nei priklauso, nei nepriklauso | Priklauso | Labai priklauso |
|--|----------------------|-------------|--------------------------------|-----------|-----------------|
| Vykdomos veiklos | 0.90% | 1.70% | 7.70% | 47.90% | 41.90% |
| Sulaukiamo paskatinimo ir įvertinimo (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir t.t.) | 5.10% | 6.80% | 10.30% | 39.30% | 38.50% |
| Stażuočių | 3.40% | 12.80% | 19.70% | 32.50% | 31.60% |
| Organizacijos tikslų | 0.90% | 5.10% | 18.80% | 51.30% | 23.90% |
| Organizacijos teikiamų privalumų (prieinamesnių studijų t.t.) | 12.00% | 9.40% | 26.50% | 35.00% | 17.10% |
| Organizacijos motyvacinės sistemos | 3.40% | 5.10% | 12.80% | 38.50% | 40.20% |
| Nusiteikimo | 0.00% | 6.80% | 17.10% | 51.30% | 24.80% |
| Materialinio paskatinimo (dovanos ir t.t.) | 5.10% | 3.40% | 23.10% | 37.60% | 30.80% |
| Mano vertybių | 0.00% | 0.90% | 15.40% | 43.60% | 40.20% |
| Mano nuotaikos | 8.50% | 14.50% | 36.80% | 29.90% | 10.30% |
| Karjeros galimybių | 3.40% | 4.30% | 10.30% | 33.30% | 48.70% |
| Individualių poreikių įgyvendinimo | 0.00% | 1.70% | 11.10% | 45.30% | 41.90% |
| Finansinių paskatinimų (didesnio atlyginimo, priedų ir t.t.) | 0.90% | 0.90% | 6.80% | 37.60% | 53.80% |
| Asmeninių tikslų ir siekių | 0.90% | 0.90% | 7.70% | 41.90% | 48.70% |
| Asmeninio tobulėjimo galimybių | 0.00% | 4.30% | 6.80% | 38.50% | 50.40% |

7 PRIEDAS. MOTYVACIJOS VEIKSNIAI IR ORGANIZACIJOS (PROC.)

| | KTU | | | ISM | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | Visiškai nepriklauso ir nepriklauso | Nei priklauso, nei nepriklauso | Labai priklauso ir priklauso | Visiškai nepriklauso ir nepriklauso | Nei priklauso, nei nepriklauso | Labai priklauso ir priklauso |
| | Procentai | | | Procentai | | |
| Asmeninių tikslu ir siekiu | 1.9 | 8.7 | 89.3 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Individualiu poreikiu įgyvendinimo | 1.9 | 11.7 | 86.4 | 0.0 | 7.1 | 92.9 |
| Nusiteikimo | 6.8 | 16.5 | 76.7 | 7.1 | 21.4 | 71.4 |
| Vykdomos veiklos | 1.9 | 7.8 | 90.3 | 7.1 | 7.1 | 85.7 |
| Mano nuotaikos | 24.3 | 35.9 | 39.8 | 14.3 | 42.9 | 42.9 |
| Asmeninio tobulėjimo galimybių | 3.9 | 7.8 | 88.3 | 7.1 | 0.0 | 92.9 |
| Mano vertybių | 1.0 | 15.5 | 83.5 | 0.0 | 14.3 | 85.7 |
| Organizacijos tikslu | 6.8 | 21.4 | 71.8 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Organizacijos motyvacines sistemas | 8.7 | 13.6 | 77.7 | 7.1 | 7.1 | 85.7 |
| Organizacijos teikiamu privalumu (prieinamesnių studijų, mažesnių studijų kainų, organizacijos automobilio ir t.t.) | 23.3 | 27.2 | 49.5 | 7.1 | 21.4 | 71.4 |
| Sulaukiamo paskatinimo ir įvertinimo (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir t.t.) | 12.6 | 11.7 | 75.7 | 7.1 | 0.0 | 92.9 |
| Karjeros galimybių | 6.8 | 10.7 | 82.5 | 14.3 | 7.1 | 78.6 |
| Stažuotių | 14.6 | 20.4 | 65.0 | 28.6 | 14.3 | 57.1 |
| Finansiniu paskatinimu (didesnio atlyginimo, priedu ir t.t.) | 1.9 | 5.8 | 92.2 | 0.0 | 14.3 | 85.7 |
| Materialinio paskatinimo (dovanos, čekiai ir t.t.) | 8.7 | 22.3 | 68.9 | 7.1 | 28.6 | 64.3 |

8 PRIEDAS. MOTYVACIJOS VEIKSNIAI IR ORGANIZACIJOS PRIKLAUSOMYBĖ

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | Independent Samples Test | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|-------|--------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Asmeniniu tikslu ir siekiu | Equal variances assumed | 1.623 | 0.205 | -0.329 | 115 | 0.743 | -0.069 | 0.211 | -0.487 | 0.349 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.443 | 21.775 | 0.662 | -0.069 | 0.157 | -0.394 | 0.256 |
| Individualiu porikiu igyvendinimo | Equal variances assumed | 2.548 | 0.113 | 0.324 | 115 | 0.747 | 0.067 | 0.208 | -0.344 | 0.479 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.393 | 19.413 | 0.699 | 0.067 | 0.171 | -0.291 | 0.425 |
| Nusiteikimo | Equal variances assumed | 0.343 | 0.559 | 0.055 | 115 | 0.956 | 0.013 | 0.238 | -0.459 | 0.485 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.051 | 16.004 | 0.96 | 0.013 | 0.258 | -0.534 | 0.561 |
| Vykdamos veiklos | Equal variances assumed | 0.014 | 0.907 | 0.736 | 115 | 0.463 | 0.158 | 0.215 | -0.267 | 0.584 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.653 | 15.69 | 0.523 | 0.158 | 0.242 | -0.356 | 0.672 |
| Mano nuotalkos | Equal variances assumed | 0.062 | 0.804 | -0.096 | 115 | 0.923 | -0.03 | 0.31 | -0.643 | 0.583 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.094 | 16.465 | 0.926 | -0.03 | 0.318 | -0.703 | 0.643 |
| Asmeninio tobulėjimo galimybiu | Equal variances assumed | 0.012 | 0.912 | -0.034 | 115 | 0.973 | -0.008 | 0.226 | -0.456 | 0.441 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.032 | 16.255 | 0.975 | -0.008 | 0.238 | -0.512 | 0.496 |
| Mano vertybiu | Equal variances assumed | 0.324 | 0.57 | 0.089 | 115 | 0.929 | 0.019 | 0.21 | -0.398 | 0.436 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.093 | 17.252 | 0.927 | 0.019 | 0.201 | -0.404 | 0.442 |
| Organizacijos tikslu | Equal variances assumed | 1.395 | 0.24 | -2.084 | 115 | 0.039 | -0.493 | 0.237 | -0.962 | -0.024 |
| | Equal variances not assumed | | | -3.124 | 25.307 | 0.004 | -0.493 | 0.158 | -0.818 | -0.168 |
| Organizacijos motyvines sistemas | Equal variances assumed | 0.621 | 0.432 | -0.289 | 115 | 0.773 | -0.085 | 0.293 | -0.664 | 0.495 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.334 | 18.598 | 0.742 | -0.085 | 0.253 | -0.615 | 0.446 |
| Organizacijos teikiamu privalumu (preinamesniu studiju, mazesniu studiju kainu, organizacijos automobilio ir t.t.) | Equal variances assumed | 2.139 | 0.146 | -1.4 | 115 | 0.164 | -0.485 | 0.346 | -1.171 | 0.201 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.584 | 18.26 | 0.13 | -0.485 | 0.306 | -1.127 | 0.158 |
| Sulaukiamu paskatinimo ir ivertinimo (padekos, zodiniai pasveikinimai ir t.t.) | Equal variances assumed | 0.111 | 0.74 | -1.318 | 115 | 0.19 | -0.415 | 0.315 | -1.04 | 0.209 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.344 | 16.942 | 0.197 | -0.415 | 0.309 | -1.068 | 0.237 |
| Karjeros galimybiu | Equal variances assumed | 0.009 | 0.927 | 0.488 | 115 | 0.626 | 0.142 | 0.291 | -0.435 | 0.719 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.469 | 16.34 | 0.646 | 0.142 | 0.303 | -0.5 | 0.784 |
| Stazuociu | Equal variances assumed | 0.119 | 0.731 | 1.425 | 115 | 0.157 | 0.458 | 0.322 | -0.179 | 1.096 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.569 | 17.879 | 0.134 | 0.458 | 0.292 | -0.156 | 1.072 |
| Finansiniu paskatinimu (didesnio atlyginimo, priedu ir t.t.) | Equal variances assumed | 0.073 | 0.788 | 0.38 | 115 | 0.705 | 0.08 | 0.21 | -0.336 | 0.496 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.376 | 16.647 | 0.711 | 0.08 | 0.212 | -0.368 | 0.528 |
| Materialinio paskatinimo (dovanos, ceklai ir t.t.) | Equal variances assumed | 0.01 | 0.922 | 0.526 | 115 | 0.6 | 0.16 | 0.303 | -0.441 | 0.76 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.524 | 16.694 | 0.607 | 0.16 | 0.304 | -0.483 | 0.802 |

9 PRIEDAS. MOTYVACIJOS VEIKSNIAI IR DARBUOTOJO PAREIGŲ TIPAS

| Independent Samples Test+B2B2:L27 | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-------|-------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | | | t-test for Equality of Means | | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | t | df | | | | Lower | Upper |
| Asmeninių tikslų ir siekių | Equal variances assumed | 0.235 | 0.628 | -0.097 | 112 | 0.923 | -0.014 | 0.139 | -0.289 | 0.262 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.099 | 100.355 | 0.921 | -0.014 | 0.136 | -0.284 | 0.257 |
| Individualių poreikių įgyvendinimo | Equal variances assumed | 0.232 | 0.631 | -1.083 | 112 | 0.281 | -0.148 | 0.137 | -0.418 | 0.123 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.076 | 92.038 | 0.285 | -0.148 | 0.137 | -0.421 | 0.125 |
| Nusiteikimo | Equal variances assumed | 4.791 | 0.031 | -2.022 | 112 | 0.046 | -0.317 | 0.157 | -0.627 | -0.006 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.923 | 78.416 | 0.058 | -0.317 | 0.165 | -0.645 | 0.011 |
| Vykdomos veiklos | Equal variances assumed | 0.418 | 0.519 | 0.407 | 112 | 0.684 | 0.058 | 0.142 | -0.224 | 0.340 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.402 | 90.238 | 0.688 | 0.058 | 0.144 | -0.228 | 0.344 |
| Mano nuotaikos | Equal variances assumed | 0.057 | 0.811 | -1.281 | 112 | 0.203 | -0.268 | 0.209 | -0.682 | 0.146 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.253 | 87.217 | 0.213 | -0.268 | 0.214 | -0.692 | 0.157 |
| Asmeninio tobulėjimo galimybių | Equal variances assumed | 2.542 | 0.114 | -0.624 | 112 | 0.534 | -0.095 | 0.152 | -0.395 | 0.206 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.588 | 75.543 | 0.559 | -0.095 | 0.161 | -0.416 | 0.226 |
| Mano vertybių | Equal variances assumed | 0.369 | 0.545 | -0.171 | 112 | 0.864 | -0.024 | 0.141 | -0.303 | 0.255 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.171 | 94.244 | 0.864 | -0.024 | 0.141 | -0.304 | 0.256 |
| Organizacijos tikslų | Equal variances assumed | 0.292 | 0.590 | -0.782 | 112 | 0.436 | -0.127 | 0.162 | -0.447 | 0.194 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.771 | 89.717 | 0.442 | -0.127 | 0.164 | -0.453 | 0.199 |
| Organizacijos motyvacinės sistemos | Equal variances assumed | 4.719 | 0.032 | -1.220 | 112 | 0.225 | -0.241 | 0.197 | -0.631 | 0.150 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.129 | 70.773 | 0.263 | -0.241 | 0.213 | -0.665 | 0.184 |
| Organizacijos teikiamu privalumų (prieinamesnių studijų, mažesnių studijų kainų, organizacijos automobilio ir tt.) | Equal variances assumed | 1.293 | 0.258 | -1.690 | 112 | 0.094 | -0.396 | 0.234 | -0.861 | 0.068 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.636 | 83.881 | 0.106 | -0.396 | 0.242 | -0.878 | 0.085 |
| Sulaukiamo paskatinimo ir įvertinimo (padėkos, žodiniai pasveikinimai ir tt.) | Equal variances assumed | 6.902 | 0.010 | -2.318 | 112 | 0.022 | -0.485 | 0.209 | -0.900 | -0.070 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.157 | 72.150 | 0.034 | -0.485 | 0.225 | -0.933 | -0.037 |
| Karjeros galimybių | Equal variances assumed | 2.049 | 0.155 | -0.950 | 112 | 0.344 | -0.186 | 0.196 | -0.575 | 0.202 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.899 | 76.769 | 0.371 | -0.186 | 0.207 | -0.600 | 0.227 |
| Stażuočių | Equal variances assumed | 0.493 | 0.484 | 0.176 | 112 | 0.861 | 0.039 | 0.220 | -0.396 | 0.474 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.172 | 86.623 | 0.864 | 0.039 | 0.225 | -0.408 | 0.486 |
| Finansiniu paskatinimu (didesnio atlyginimo, priedų ir tt.) | Equal variances assumed | 0.426 | 0.515 | -0.455 | 112 | 0.650 | -0.064 | 0.140 | -0.342 | 0.214 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.438 | 82.255 | 0.662 | -0.064 | 0.146 | -0.353 | 0.226 |
| Materialinio paskatinimo (dovanos, čekiai ir tt.) | Equal variances assumed | 5.722 | 0.018 | -1.456 | 112 | 0.148 | -0.297 | 0.204 | -0.700 | 0.107 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.364 | 73.928 | 0.177 | -0.297 | 0.218 | -0.730 | 0.137 |

10 PRIEDAS. MOTYVŲ PASKATINUSIŲ DIRBTI ORGANIZACIJOJE IR ORGANIZACIJOS PRIKLAUSOMYBĖ

| Independent Samples Test | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|--|--------|
| | | | | t-test for Equality of Means | | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95 % Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | t | df | | | | Lower | Upper |
| Geras atlyginimas | Equal variances assumed | 1.117 | 0.293 | -5.988 | 115 | 0.000 | -1.706 | 0.285 | -2.270 | -1.142 |
| | Equal variances not assumed | | | -6.263 | 17.226 | 0.000 | -1.706 | 0.272 | -2.280 | -1.132 |
| Saves realizavimas | Equal variances assumed | 0.098 | 0.754 | -3.241 | 115 | 0.002 | -0.707 | 0.218 | -1.140 | -0.275 |
| | Equal variances not assumed | | | -4.479 | 22.483 | 0.000 | -0.707 | 0.158 | -1.034 | -0.380 |
| Asmenines vertybes | Equal variances assumed | 0.000 | 0.983 | -1.522 | 115 | 0.131 | -0.331 | 0.217 | -0.761 | 0.100 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.640 | 17.587 | 0.119 | -0.331 | 0.202 | -0.755 | 0.094 |
| Karjeros galimybes | Equal variances assumed | 0.537 | 0.465 | -2.077 | 115 | 0.040 | -0.560 | 0.269 | -1.093 | -0.026 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.134 | 17.021 | 0.048 | -0.560 | 0.262 | -1.113 | -0.006 |
| Asmeniniai tikslai/poreikiai | Equal variances assumed | 0.024 | 0.877 | -0.938 | 115 | 0.350 | -0.185 | 0.197 | -0.576 | 0.206 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.091 | 18.698 | 0.289 | -0.185 | 0.170 | -0.541 | 0.170 |
| Organizacijos teikiami privalumai | Equal variances assumed | 0.383 | 0.537 | -2.541 | 115 | 0.012 | -0.676 | 0.266 | -1.203 | -0.149 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.813 | 17.950 | 0.012 | -0.676 | 0.240 | -1.181 | -0.171 |
| Stazuociu galimybes | Equal variances assumed | 0.909 | 0.342 | 0.762 | 115 | 0.447 | 0.233 | 0.306 | -0.372 | 0.838 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.838 | 17.843 | 0.413 | 0.233 | 0.278 | -0.352 | 0.818 |
| Kita | Equal variances assumed | 0.535 | 0.466 | -0.805 | 115 | 0.423 | -0.253 | 0.315 | -0.876 | 0.370 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.962 | 19.145 | 0.348 | -0.253 | 0.263 | -0.804 | 0.297 |

11 PRIEDAS. MOTYVAI PASKATINĘ DIRBTI ORGANIZACIJOJE IR DARBUOTOJO PAREIGŲ TIPAS

| | | Independent Samples Test | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | | Upper |
| Geras atlyginimas | Equal variances assumed | 2.907 | 0.091 | -1.062 | 112 | 0.29 | -0.229 | 0.216 | -0.656 | 0.198 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.026 | 83.087 | 0.308 | -0.229 | 0.223 | -0.673 | 0.215 |
| Saves realizavimas | Equal variances assumed | 0.206 | 0.651 | 1.541 | 112 | 0.126 | 0.234 | 0.152 | -0.067 | 0.534 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.541 | 94.048 | 0.127 | 0.234 | 0.152 | -0.068 | 0.535 |
| Asmenines vertybes | Equal variances assumed | 0.074 | 0.786 | 1.032 | 112 | 0.304 | 0.153 | 0.148 | -0.141 | 0.446 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.013 | 88.458 | 0.314 | 0.153 | 0.151 | -0.147 | 0.452 |
| Karjeros galimybes | Equal variances assumed | 4.009 | 0.048 | -1.258 | 112 | 0.211 | -0.233 | 0.185 | -0.6 | 0.134 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.188 | 76.323 | 0.238 | -0.233 | 0.196 | -0.623 | 0.157 |
| Asmeniniai tikslai/poreikiai | Equal variances assumed | 0.56 | 0.456 | -0.102 | 112 | 0.919 | -0.014 | 0.133 | -0.276 | 0.249 |
| | Equal variances not assumed | | | -0.098 | 81.951 | 0.922 | -0.014 | 0.138 | -0.288 | 0.261 |
| Organizacijos teikiami privalumai | Equal variances assumed | 4.707 | 0.032 | -2.141 | 112 | 0.034 | -0.389 | 0.182 | -0.75 | -0.029 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.004 | 73.74 | 0.049 | -0.389 | 0.194 | -0.776 | -0.002 |
| Stazuociu galimybes | Equal variances assumed | 0.692 | 0.407 | 0.056 | 112 | 0.956 | 0.012 | 0.208 | -0.4 | 0.423 |
| | Equal variances not assumed | | | 0.054 | 86.337 | 0.957 | 0.012 | 0.213 | -0.412 | 0.435 |
| Kita | Equal variances assumed | 4.624 | 0.034 | -1.66 | 112 | 0.1 | -0.353 | 0.212 | -0.773 | 0.068 |
| | Equal variances not assumed | | | -1.582 | 78.909 | 0.118 | -0.353 | 0.223 | -0.796 | 0.091 |