



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam  
įsipareigojimui**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Jurgita Zajančauskienė**

Projekto autorė

**Prof. Violeta Šilingienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

**Jurgita Zajančauskienė**

Projekto autorė

**Prof. Violeta Šilingienė**

Vadovė

**Prof. Vilmantė Kumpikaitė -  
Valiūnienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurgita Zajančauskienė

## **Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Jurgitos Zajančauskienės, baigiamasis projektas tema „Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui“ 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)

Jurgita Zajančauskienė. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *atlygis, organizacinis įsipareigojimas, vadovai, švietimo įstaigos*

Kaunas, 2021. 67 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Šiuo metu vis aiškiau suvokiama sėkmingai veikiančios ir kokybišką išsilavinimą teikiančios švietimo sistemos reikšmė Lietuvos dabarčiai ir ateičiai. Siekiant ją tobulinti, tikslingiausia pradėti nuo žmonių, turinčių jai didžiausią įtaką – švietimo įstaigų vadovų. Stiprus vadovo organizacinis įsipareigojimas yra ypač pageidautinas, dėl jo reikšmės organizacijai ir kitiems darbuotojams, taigi, išlieka aktualūs moksliniai tyrimai, galintys pasiūlyti būdus kaip palaikyti ir stiprinti organizacinį įsipareigojimą. Atlygis – vienas iš nedaugelio organizacinio įsipareigojimo veiksnių, kurį galima pakankamai lengvai keisti, pritaikyti pagal poreikius ir tobulinti, todėl, atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui tyrimų aktualumas yra ne vien teorinis, bet ir praktinis.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti organizacinio įsipareigojimo sampratą, atskleidžiant organizacinio įsipareigojimo dimensijas ir modelius.
2. Atlikti teorinę atlygio sampratos ir struktūros analizę, atskleidžiant švietimo įstaigų vadovų atlygio specifiką.
3. Teoriškai pagrįsti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui, parengiant teorinį modelį.
4. Empiriškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kiekybinis empirinio tyrimo metodas (anketinė apklausa internetu), tyrimo duomenų apibendrinimas ir statistinė analizė.

**Pagrindiniai tyrimo rezultatai.** Nustatyta, kad švietimo įstaigų vadovams būdingas aukštesnis negu vidutinis emocinio (afektinio) organizacinio įsipareigojimo lygis. Reikšmingiausia švietimo įstaigų vadovų atlygio forma, daranti įtaką visoms organizacinio įsipareigojimo dimensijoms, yra darbo turinys. Taip pat nustatytas mokymo ir ugdymo poveikis švietimo įstaigų vadovų emociniam (afektiniam) organizaciniam įsipareigojimui. Empirinio tyrimo rezultatai neatskleidė reikšmingos finansinio atlygio įtakos nė vienai organizacinio įsipareigojimo formai, taip patvirtindami kai kurių ankstesnių tyrėjų, atskleidusių didesnę nefinansinių atlygio formų reikšmę viešajame sektoriuje, išvadas.

Zajančauskienė, Jurgita. Impact of Reward of Managers of Educational Institutions on Organizational Commitment. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords. *reward, organizational commitment, managers, educational institutions*

Kaunas, 2021. 67 pages.

## Summary

**Relevance of the topic.** Nowadays it is becoming increasingly clear, that a successfully functioning education system, that provides quality intelligence, is very important for the present and the future of Lithuania. The most reasonable way to improve it, it is to start with the managers of educational institutions, people who have the greatest impact on it. A high organizational commitment of a manager is particularly desirable because of his/her influence on the organization and other employees. Thus, research that can suggest ways to maintain and strengthen organizational commitment remains relevant. Reward is one of the few factors of organizational commitment that can be easily changed, adapted to needs and improved, therefore, the relevance of research on the impact of reward on organizational commitment is not only theoretical but also practical.

**The aim of the research** is to reveal the impact of reward of managers of educational institutions on organizational commitment.

**Objectives of the research:**

1. Define the concept of organizational commitment, revealing the dimensions and models of organizational commitment.
2. Perform theoretical analysis of the concept and structure of reward, revealing the specifics of reward of managers of educational institutions.
3. Theoretically substantiate the impact of reward of managers of educational institutions on organizational commitment.
4. Empirically evaluate the impact of reward of managers of educational institutions on organizational commitment.

**Research methods:** analysis and synthesis of academic literature, quantitative method of empirical research (online questionnaire), generalization of research data and statistical analysis.

**The main results of the research.** It was found that managers of educational institutions have a higher-than-average level of affective organizational commitment. The most significant form of reward for managers of educational institutions, affecting all dimensions of organizational commitment, is the content of the work. The impact of learning and development on the affective organizational commitment of managers of educational institutions was also identified. The results of the empirical study did not reveal a significant impact of financial reward on any form of organizational commitment, thus confirming the findings of some previous researchers who revealed a higher importance of non-financial forms of reward in the public sector.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas.....</b>	<b>7</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Švietimo įstaigų vadovų atlygio ir organizacinio išsipareigojimo problematikos analizė ....</b>	<b>11</b>
<b>2. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam išsipareigojimui teoriniai sprendimai .....</b>	<b>17</b>
2.1. Organizacinio išsipareigojimo samprata, dimensijos ir modeliai .....	17
2.2. Atlygio samprata ir struktūra bei švietimo įstaigų vadovų atlygio specifika .....	21
2.3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam išsipareigojimui teorinis modelis .....	32
<b>3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam išsipareigojimui empirinio tyrimo metodologija .....</b>	<b>38</b>
<b>4. Švietimo įstaigų vadovų atlygio ir išsipareigojimo organizacijai tyrimo rezultatai .....</b>	<b>42</b>
4.1. Tyrimo dalyvių charakteristika.....	42
4.2. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam išsipareigojimui analizė .....	43
4.2.1. Švietimo įstaigų vadovų atlygio tyrimo rezultatai.....	43
4.2.2. Švietimo įstaigų vadovų organizacinio išsipareigojimo tyrimo rezultatai.....	47
4.2.3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam išsipareigojimui rezultatų analizė ...	51
4.3. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija .....	56
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>60</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>62</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>67</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>68</b>
1 priedas. Apklauso anketa .....	68

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai pagal įvairius autorius .....	17
2 lentelė. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių dimensijos (sudaryta pagal Ž. Kavaliauskienę (2011)).....	18
3 lentelė. Atlygio sampratos kaitos tendencijos pagal Chen'ą ir Hsieh'ą (2006).....	23
4 lentelė. Įvairių autorių išskiriama atlygio struktūra.....	25
5 lentelė. Mokymo ir ugdymo sąvokų skirtumai (Noe et al., 2010).....	27
6 lentelė. Švietimo įstaigų vadovų atlygio elementai ir jiems būdingų vertinimo kriterijų detalizacija .....	34
7 lentelė. Atlygio formų įtaka organizacinio įsipareigojimo tipams mokslinėje literatūroje .....	35
8 lentelė. Klausimyno pagrindimas .....	38
9 lentelė. Klausimyno skalių patikimumas.....	39
10 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikų dažniai .....	42
11 lentelė. Atlygio formų vertinimo aprašomoji statistika. ....	46
12 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo formų aprašomoji statistika .....	50
13 lentelė. Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimo rezultatai.....	51
14 lentelė. Atlygio ir organizacinio įsipareigojimo Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmės. 52	
15 lentelė. Kintamojo „Darbo turinys“ sudedamųjų dalių įtaka organizaciniam įsipareigojimui .....	53
16 lentelė. Respondentų charakteristikų įtaka jų organizaciniam įsipareigojimui .....	53
17 lentelė. Atlygio ir organizacinio įsipareigojimo koreliacija nuolatinių švietimo įstaigų vadovų grupėje .....	54
18 lentelė. Nefinansinių atlygio formų įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui pagal amžiaus grupes .....	56

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovo įtaka organizacijos procesams ir darbuotojams pagal Govorun'ą et al. (2016).....	12
2 pav. Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis pagal Meyer'į et al. (1993).....	18
3 pav. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai pagal Kavaliauskienę (2009).....	20
4 pav. Atlygio, atlyginimo ir darbo užmokesčio sąvokų sąsajos pagal D. Lipinskienę (2012) .....	22
5 pav. Maslow'o poreikių hierarchijos ir atlygio formų sąsajos (A. Hewitt, 2012).....	24
6 pav. Apibendrintas švietimo įstaigų vadovų atlygio modelis.....	33
7 pav. Apibendrintas konceptualusis švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelis .....	36
8 pav. Darbo užmokesčio pastoviosios (bazinės) dalies vertinimo vidurkiai.....	43
9 pav. Papildomų išmokų (kintamosios darbo užmokesčio dalies, priemonių, priedų ir premijų) vertinimo vidurkiai .....	44
10 pav. Mokymo ir ugdymo atlygių grupės vertinimo vidurkiai .....	45
11 pav. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimo vidurkiai .....	45
12 pav. Darbo turinio įvertinimų vidurkiai.....	46
13 pav. Apibendrintų atlygio formų vertinimo vidurkiai .....	47
14 pav. Emocinio organizacinio įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai .....	48
15 pav. Normatyvinio organizacinio įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai .....	49
16 pav. Tęstinio organizacinio įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai .....	49
17 pav. Organizacinio įsipareigojimo dimensijų vertinimo vidurkiai .....	50
18 pav. Nuolatinių ir laikinųjų švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo raiška .....	54
19 pav. Organizacinio įsipareigojimo raiška pagal respondentų amžiaus grupes .....	55
20 pav. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai .....	57



## Įvadas

**Temos aktualumas.** Sėkmingai veikianti ir kokybišką išsilavinimą teikianti švietimo sistema yra būtinas pagrindas kuriant bet kurios šalies ateitį. Tai vis labiau pripažįstama ir Lietuvoje, vis daugiau dėmesio skiriant mokykloms, mokytojo profesijos prestižui, vaikų mokymosi motyvacijai. Šios švietimo vizijos ir strategijos įgyvendinimui būtina, kad ji sutaptų su švietimo srityje dirbančių žmonių vertybėmis, o keliami tikslai būtų artimi ir rūpėti jiems asmeniškai. Švietimo įstaigos, kaip bet kurios kitos organizacijos, veiklos sėkmė priklauso nuo efektyvaus jos valdymo. Neabejotinai, vadovas yra svarbiausias asmuo, kuris atsakingas už viską, kas vyksta jo vadovaujamoje organizacijoje, sprendžiantis tiek strateginius, tiek smulkius kiekvieną dieną išskylančius klausimus. Moksliniai tyrimai (Govorun et al., 2016; Pritchard et al., 2008; Syahchari, Kurnia, 2018) patvirtina, kad nuo vadovo asmenybės, vadovavimo stiliaus priklauso ir kitų darbuotojų santykis su organizacija, įsitraukimas, motyvacija. Taigi, siekiant tobulinti švietimo sistemą, tikslingiausia pradėti nuo žmonių, kurių įtaka jai yra didžiausia – švietimo įstaigų vadovų.

Darbuotojų organizacinis įsipareigojimas – dažnai ir plačiai akademinėje literatūroje analizuojamas objektas. Moksliniuose tyrimuose organizacinis įsipareigojimas atskleidžiamas kaip vienareikšmiškai teigiamas veiksnys, turintis pozityvios įtakos organizacijos veiklos efektyvumui (Angle, Perry, 1981; Sinani, 2016; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Rosita et al., 2019; Maia, Bastos, 2019), psichologiniam organizacijos klimatui (Kavaliauskienė, 2009), organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių (Angle, Perry, 1981), mažesnei darbuotojų kaitai (Meyer et al., 1993; Guerrero, Herrbach, 2009; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Nazir et al., 2016), darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Putra et al., 2017), darbuotojų pasitenkinimui darbu (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Lekić et al., 2019) ir jų darbo rezultatams (Rosita et al., 2019; Sinani, 2016; Maia, Bastos, 2019).

Taigi, suprantama, jog šiuolaikinėms organizacijoms, suvokiančioms darbuotojų organizacinio įsipareigojimo svarbą, aktualios priemonės ir būdai jį palaikyti ir stiprinti. Dėl šios priežasties nemažai dėmesio mokslinėje literatūroje skiriama įsipareigojimą organizacijai lemiantiems veiksniams tirti. Mokslininkai (Guerrero, Herrbach, 2009; Su et al., 2013; Miao et al., 2013; Alamelu et al., 2015; Schulz et al., 2017; Syahchari, Kurnia, 2018) atskleidė didelę organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių įvairovę ir pagrindė būtinybę šiuos veiksnius tirti atsižvelgiant į kontekstą, išskiriant konkrečias darbuotojų grupes. Nors vadovo organizacinis įsipareigojimas yra ypač pageidautinas dėl jo reikšmės organizacijai ir poveikio kitiems darbuotojams, o keletas tyrimų (Rimšaitė, 2009; Su et al., 2013) atskleidė tikėtiną aukštesnę vadovų organizacinio įsipareigojimo lygį, tačiau nepavyko rasti mokslinių darbų, kuriuose būtų analizuotas vadovų kaip specifinės darbuotojų grupės organizacinis įsipareigojimas.

Vienas iš nedaugelio organizacinio įsipareigojimo veiksnių, kurį organizacija galėtų pakankamai lengvai keisti ir tobulinti – atlygis. Nors atlygis analizuojamas nuo 1947 m. skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose, tačiau dauguma mokslininkų (Afrifa, Adesina, 2017; Baršauskienė, 2012; Bussin, Diez, 2017; Virgana, 2019; Yanuar, 2017) sutaria, jog neįmanoma sukurti visuotinės ir universalios atlygio koncepcijos, kuri būtų pritaikoma bet kuriomis praktinėmis sąlygomis. Dėl to, kaip ir analizuojant organizacinį įsipareigojimą, atlygio tyrimuose yra tikslinga apibrėžti konkrečias darbuotojų grupes, atsižvelgti į kontekstą. Dar viena priežastis, dėl kurios išlieka nuolatinis atlygio mokslinių tyrimų poreikis, yra šioje srityje vykstantys pokyčiai, kai vienos atlygio formos praranda

veiksmingumą, kitos, atvirkščiai, tampa svarbesnėmis ir efektyvesnėmis (Chen, Hsieh, 2006; Horváthová, Mikušová, 2011; Sylq, 2020), kinta darbuotojų požiūris ir atlygio suvokimas (Twenge et al., 2010).

Mokslininkai, analizuodami organizacijų vadovų atlygį, labiausiai koncentruojasi į privataus sektoriaus organizacijas ir finansines vadovų atlygio formas, ir dažniausiai tiria jas dviem aspektais: vadovų darbo užmokestį lemiantys veiksniai (Kidder, Buchholtz, 2002; Farid et al., 2011; Šilingienė ir kt., 2015) ir vadovų atlygio sąsajos su organizacijos veiklos rezultatais (Billger, 2007; Govorun et al., 2016; Afrifa, Adesina, 2017). Taigi, vadovų nefinansinėms atlygio formoms, kurios, tikėtina, yra ypač aktualios viešajame sektoriuje, skiriamas nepakankamas dėmesys.

Mokslinėje literatūroje atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui tirta nepakankamai, dažnai tik fragmentiškai įtraukiant atlygį tarp kitų įsipareigojimo organizacijai veiksnių (Miao et al., 2013; Alamelu et al., 2015), arba į tyrimus įtraukiant tik finansines atlygio formas (Korir, Kipkebut, 2016; Ogunnaike et al., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų atlygiui organizacinio įsipareigojimo kontekste neskiriamas pakankamas dėmesys. Atsižvelgiant į šią mokslinių žinių spragą, galime suformuluoti **mokslinę problemą** – kokia švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui?

**Darbo tikslas** – atskleisti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

#### **Uždaviniai:**

1. Apibrėžti organizacinio įsipareigojimo sampratą, atskleidžiant organizacinio įsipareigojimo dimensijas ir modelius.
2. Atlikti teorinę atlygio sampratos ir struktūros analizę, atskleidžiant švietimo įstaigų vadovų atlygio specifiką.
3. Teoriškai pagrįsti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui, parengiant teorinį modelį.
4. Empiriškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kiekybinis empirinio tyrimo metodas (anketinė apklausa internetu), tyrimo rezultatų apibendrinimas ir statistinė analizė, naudojant MS SPSS programinį paketą.

## 1. Švietimo įstaigų vadovų atlygio ir organizacinio įsipareigojimo problematikos analizė

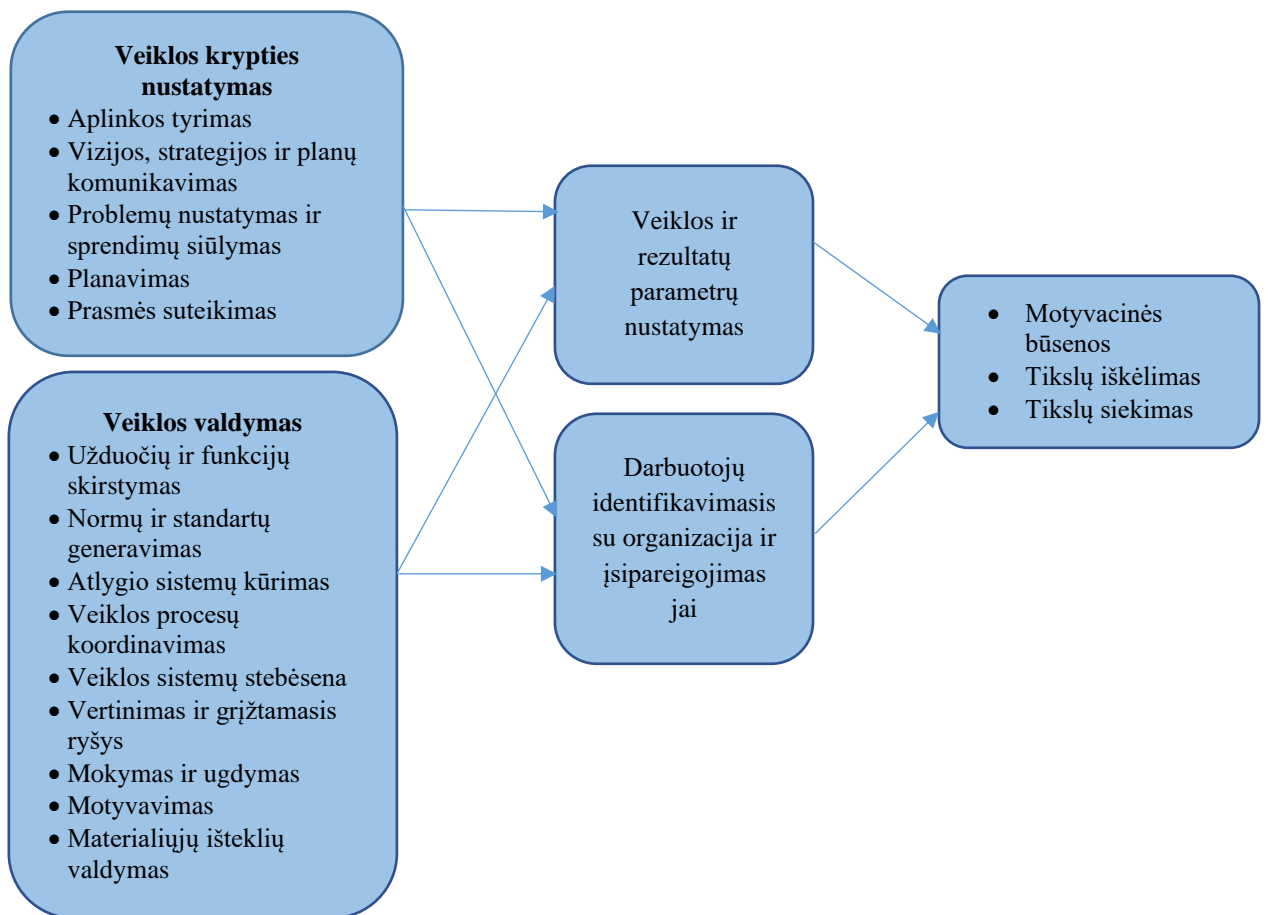
Švietimo sistema šiuo metu sulaukia ypač daug dėmesio – nuo valstybės vadovų, besirūpinančių kritisiu mokytojo profesijos prestižu, esamų ir būsimų darbdavių, kuriems svarbu, kiek išsilavinęs bus jų būsimas darbuotojas, iki pačių mokinių ir jų tėvų, kuriems pasaulinės pandemijos metu teko iš esmės keisti požiūrį į švietimo sistemą. Švietimo įstaigos paskirtis – mokyti, ugdyti, diegti vertybes, suteikti žinių ir ugdyti gebėjimus, kuriuos įvairių amžiaus grupių žmonės galėtų naudoti siekdami norimų rezultatų. Marcinkonienė ir Klimovienė (2007) pastebi, jog mokyklos veikimo laukas yra labai platus – ne trumpa laiko atkarpa, o visas žmogaus gyvenimas, taigi, sėkmingos arba nesėkmingos veiklos pasekmės juntamos ilgai. Švietimo įstaigų darbo rezultatai tiesiogiai ar netiesiogiai aktualūs daugybei socialinių partnerių: mokiniams, jų tėvams, globėjams, būsimiems darbdaviams ir, galiausiai, visuomenei. Švietimo įstaiga dalyvauja žmogaus augimo ir vystymosi procese, joje vykstantys procesai glaudžiai susieti ne tik su akademiniais pasiekimais, bet ir su žmonių jausmais, mintimis, elgesio formavimu, jų gyvenimo kokybe.

Švietimo sistemos veiklos sėkmė ir efektyvumas – svarbus ir sudėtingas objektas, kuris nėra lengvai išreiškiamas tiksliais finansiniais rodikliais, kaip įprasta privačiame sektoriuje. Viešasis sektorius unikalus tuo, kad jo organizacijų veikla nėra orientuota į pelno siekimą, o efektyvumas nėra lengvai pamatuojamas ir išreiškiamas finansiniais rodikliais. Iš esmės, viešajame sektoriuje veiklos efektyvumą sudaro darbuotojų individualių pastangų, siekiant organizacijos strategijos ir tikslų, suma. Atsižvelgiant į šiuos ypatumus, atsiranda poreikis tirti, kaip turėtų skirtis ir žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje (Virgana, 2019).

Šiuo metu viešajame sektoriuje vyksta transformacijos, kurių kontekste viešojo sektoriaus organizacijos vis labiau tolsta nuo klasikinės stabilios ir nekintančios biurokratinės organizacijos sampratos. Viešojo sektoriaus įstaigoms taip pat tenka atrasti gebėjimų prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos, klientų poreikių, teikti kokybiškas paslaugas, taigi, keičiasi ir viešojo sektoriaus darbuotojų vaidmuo, sėkmingai veiklai reikalingos kompetencijos. Suvokdamos, kad vienintelis tikrasis tvarios organizacijos sėkmės šaltinis yra žmogiškieji arba intelektiniai ištekliai, įstaigos susiduria su būtinybe pritraukti motyvuotus ir turinčius reikalingų kompetencijų darbuotojus (Bussin, Diez, 2017). Kaip pastebi D. Diskienė, nors mokslininkai skiria nemažai dėmesio viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui, tačiau išlieka aktualūs tyrimai, leidžiantys apibrėžti vykstančius pokyčius ir sudarantys prielaidas atitinkamai į juos reaguoti (Diskienė, 2009).

Organizacijos sėkmė neišvaiduojama be veiksmingo jos valdymo, efektyvaus vadovo. Vadovų, kaip specifinės darbuotojų grupės, tyrimas yra pagrįstas jų unikaliomis savybėmis, skiriančiomis juos nuo kitų darbuotojų: reikšme organizacijai, darbo pobūdžiu, atsakomybės ribomis, laiko apribojimų nebuvimu, motyvacijos, reikalingų kompetencijų ir asmenybės ypatybėmis (Šilingienė ir kt., 2015). Vadovų motyvacijos, įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo tyrimai yra labai svarbūs, nes nuo jų požiūrio ir suvokimo priklauso ir visų organizacijos darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir įsipareigojimas (Diržytė ir kt., 2010; Syahchari, Kurnia, 2018). Moksliniai tyrimai neabejotinai patvirtina vadovo svarbą organizacijai. Teigiama (Pritchard et al., 2008; Govorun et al., 2016), kad vadovas yra svarbiausias asmuo organizacijoje, nes būtent vadovas lemia jos veiklą visuose lygmenyse ir kitų darbuotojų įsipareigojimą bei kitus motyvacinius procesus (1 pav.).

## Vadovo funkcijos



1 pav. Vadovo įtaka organizacijos procesams ir darbuotojams pagal Govorun'ą et al. (2016)

Tran'o ir Buckman'o (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad švietimo įstaigos šia prasme taip pat nėra išimtis – mokyklos vadovo darbo užmokesčio lygis turi teigiamą sąsają su mokyklos rezultatais, pavyzdžiui, su mokinių mokymosi pasiekimų lygiu. Taip pat šis tyrimas atskleidė, kad mokyklų, kuriose buvo mažesnė vadovų kaita, rezultatai buvo aukštesni, negu tų, kuriose vadovai keitėsi dažnai.

Visuotinai sutariama, kad, norint sėkmingai vadovauti organizacijai, reikalingi unikalūs įgūdžiai ir kompetencijos. Švietimo įstaigos vadovui taip pat nebeužtenka būti tik profesionaliu pedagogu, dabar reikalingos platesnės kompetencijos: vadybinės, lyderystės, derybininko, moderatoriaus, emocinės, tarpasmeninių santykių palaikymo ir kt. (Piaw et al., 2014; Friedman, 2002). Šiuos įgūdžius turinčių asmenų pasirinkimas yra ribotas, taigi, siekiant pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti gerus vadovus, viešojo sektoriaus organizacijoms neišvengiamai tenka dėl jų konkuruoti.

Kai kurie tyrimai (Pont et al., 2010; Nthebe et al., 2016; Tran, Buckman, 2017) atskleidžia, kad daug tikėtasi iš kartų kaitos švietimo įstaigose, kai pasitraukus seniesiems vadovams į jų vietą ateis naujos kartos vadovai. Priešingai lūkesčiams, įvairiose pasaulio šalyse (Australijoje, Airijoje Naujojoje Zelandijoje, visame Pietų Afrikos regione ir kt.) susiduriama su sunkumais ieškant kandidatų į švietimo įstaigų direktorių pareigas ir išlaikant juos darbo vietose.

Lietuvos švietimo sektoriuje taip pat pastebimos panašios problemos. Lietuvos savivaldybių asociacijos duomenimis, 2019 m. gruodžio 31 d. 199 Lietuvos švietimo įstaigos neturėjo nuolatinių vadovų (iš jų: 105 bendrojo ugdymo mokyklos ir 94 ikimokyklinio ugdymo įstaigos). Iš 159 iki 2019 m. rugsėjo 30 d. paskelbtų konkursų švietimo įstaigos vadovo pareigoms užimti 99 konkursai (62,3 proc.) neįvyko dėl to, kad neatsirado norinčių juose dalyvauti kandidatų. Taigi, prisimenant nepaneigiamą vadovo svarbą, Lietuvos švietimo įstaigoms ir visai sistemai iškylančias problemas galima susieti su švietimo įstaigų vadovų trūkumu, todėl iškyla mokslinių žinių, kurios galėtų padėti išspręsti šią problemą, poreikis.

Vienas iš teorinių konceptų, kuris galėtų būti aktualus sprendžiant minėtą praktinę problemą, yra organizacinis įsipareigojimas. Jo samprata atsirado apie 1950 metus, kai ši sąvoka buvo pradėta tirti siekiant mažinti darbuotojų kaitą ir pravaikštas, skatinti juos labiau atskleisti savo potencialą. Vėlesni tyrimai organizacinį įsipareigojimą analizavo kaip kompleksinę sąvoką ne tik vadybiniu, bet ir psichologiniu požiūriu. Mokslininkai vieningai sutaria, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys, kuris lemia daug teigiamų pasekmių organizacijai nuo bendro produktyvumo ir efektyvumo padidėjimo iki organizacijos kultūrinių pokyčių, kurie prisideda prie jos augimo ir stiprinimo. Taigi, šių tyrimų aktualumas tik didėja, nes organizacijoms stengiantis išlikti šiuolaikinėje besikeičiančioje aplinkoje darbuotojų įsipareigojimas ir jo pozityvios pasekmės yra vienas svarbiausių organizacijos tikslų (Angle, Perry, 1981; Kavaliauskienė, 2011; Sinani, 2016; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Rosita et al., 2019; Maia, Bastos, 2019).

Atlikta daug tyrimų siekiant išsiaiškinti, kokį poveikį organizacinis įsipareigojimas turi įvairiems organizacijos veiklos aspektams ir darbuotojų požiūriui į darbą, jų psichologinėms bei emocinėms būsenoms. Dauguma šių tyrimų patvirtino teigiamas organizacinio įsipareigojimo sąsajas su šiais reiškiniais:

- organizacijos veiklos efektyvumu (Angle, Perry, 1981; Sinani, 2016; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Rosita et al., 2019; Maia, Bastos, 2019);
- darbuotojų motyvacija (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011);
- geresniais darbuotojų darbo rezultatais (Rosita et al., 2019; Sinani, 2016; Maia, Bastos, 2019);
- didesniu darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiu (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Lekić et al., 2019);
- didesniu darbuotojų įsitraukimu (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Putra et al., 2017);
- geresniais tarpusavio santykiais organizacijos viduje, palankesniu psichologiniu klimatu (Kavaliauskienė, 2011);
- mažesne darbuotojų kaita (Meyer et al., 1993; Guerrero, Herrbach, 2009; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Nazir et al., 2016);
- geresniu organizacijos gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių (Angle, Perry, 1981).

Ne taip dažnai organizacinis įsipareigojimas tirtas kaip priklausomas kintamasis. Kaip minėta anksčiau, mokslininkai vieningai sutaria, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra teigiamas ir pageidautinas reiškinys, taigi atsiranda poreikis išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia organizacinį įsipareigojimą, kad būtų surasti būdai jį stiprinti. Atlikti moksliniai tyrimai (Guerrero, Herrbach, 2009; Su et al., 2013; Alamelu et al., 2015; Schulz et al., 2017; Syahchari, Kurnia, 2018) rodo platų organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių spektrą: kultūriniai (požiūris į komandinį darbą, pagarba darbuotojams, inovacijų diegimas, orientacija į rezultatus), organizaciniai (organizacijos dydis, mokymai, atlygis ir kaip darbuotojai vertina gaunamą atlygį, lyderystės stilius, pasitenkinimas darbu), asmeniniai (darbuotojo amžius, lytis, asmeninės savybės), išoriniai (padėtis darbo rinkoje,

ekonominės sąlygos, organizacijos įvaizdis). Ši veiksmų įvairovė sudaro prielaidas konkretesnių tiriamųjų darbuotojų grupių išskyrimui, kad gautos mokslo žinios galėtų būti pritaikytos praktinėje veikloje.

Miao et al. (2013) ir Su et al. (2013) atlikti viešojo sektoriaus darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimai patvirtina mintį, jog jis turėtų būti analizuojamas atsižvelgiant į kontekstą. Ankstesniuose tyrimuose išsivertinusių nuomonę, jog viešajame sektoriuje svarbiausi organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra vidiniai (paties darbo turinys, funkcijų aiškumas, tobulėjimas ir pan.), paneigia Miao et al. (2013) tyrimo rezultatai. Iš visų jų tirtų vidinių veiksmų reikšmingas teigiamas sąsajas su įsipareigojimu organizacijai parodė tik suteikiamos autonomijos lygis. Su et al. (2013) surinkti duomenys parodė vidinių veiksmų, ypač mokymo ir tobulėjimo, reikšmingą įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Siekiant išspręsti šį prieštaravimą, reikalinga surinkti daugiau informacijos, kurie organizacinio įsipareigojimo veiksniai yra reikšmingi viešojo sektoriaus darbuotojams.

Taip pat Su et al. (2013) paneigia ankstesniuose tyrimuose aptinkamą išvadą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų bendras organizacinio įsipareigojimo lygis yra žemesnis lyginant su privačiuoju sektoriumi – jų tyrimo rezultatai parodė gana aukštą bendro organizacinio įsipareigojimo lygį tarp viešojo sektoriaus darbuotojų. Toks rezultatas gali būti gautas ir dėl jau anksčiau minėtų pokyčių, vykstančių viešajame sektoriuje, ir dėl to, kad šio tyrimo dalyviai buvo trijų valdymo lygių (aukščiausiojo, viduriniojo ir žemiausiojo) vadovaujantys darbuotojai. E. Rimšaitės (2009) tyrimo išvadose taip pat minimas vadovaujanti darbą dirbančių darbuotojų stipresnis organizacinis įsipareigojimas lyginant su žemesniųjų valdymo lygių darbuotojais. Taigi, tikėtina, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti nulemtas darbuotojo priklausymo aukštesniam ar žemesniam valdymo lygiui, todėl, išskyrus aukščiausiojo lygio vadovus kaip atskirą tiriamųjų grupę, galima gauti naujų mokslinių duomenų.

Guerrero'as ir Herrbach'as (2009) pastebi, jog ateityje būtų svarbu išanalizuoti konkrečių veiksmų įtaką organizaciniam įsipareigojimui, taip siekiant pagilinti mokslines žinias ir padidinti jų reikšmingumą ir pritaikomumą vadybinėje praktikoje (Guerrero, Herrbach, 2009). Organizacinio įsipareigojimo atveju, atlygis yra vienas iš nedaugelio įsipareigojimą lemiančių veiksmų, kurį galima santykinai lengvai koreguoti. Taigi, detalesni atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui tyrimai turi ir praktinę reikšmę.

Atlygis, jo reikšmė, įtaka motyvacijai, darbuotojų pasiekimams, organizacijos veiklos rezultatams yra tiriamas nuo 1947 m., kai A. Maslow'as suformulavo poreikių piramidės koncepciją, tačiau iki šiol temos aktualumas ir dėmesys jai nemažėja. V. Baršauskienė (2012) pastebi, jog gerai suformuota atlygio politika leidžia pasiekti abipusės naudos tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Pagrindinė atlygio funkcija yra pritraukti kvalifikuotus asmenis į organizaciją, išlaikyti gerus darbuotojus ir paskatinti juos siekti aukštų rezultatų. Skatinantis atlygis, platus ir įvairus atlygio priemonių spektras lemia strateginę organizacijos sėkmę net labai konkurencingose rinkose (Virgana, 2019). Tarp veiksmingos atlygio sistemos ir organizacijos sėkmės pastebėtas glaudus ryšys. Taip pat yra pavyzdžių, kai atlygio sistemos klaidos didžiają dalimi lemia organizacijai išskylančias problemas (Bussin, Diez, 2017). Taigi, moksliniai tyrimai, padedantys suprasti atlygio dedamąsias, jų veiksmingumą, buvo ir išlieka aktualūs.

Atlygio veiksmingumo kontekste svarbesnis yra ne pats atlygio gavimo faktas, o kaip jį suvokia ir vertina darbuotojas. Taigi, siekiant efektyviai motyvuoti ir įtraukti į bendro tikslo siekimą

darbuotojus, svarbiausia organizacijos užduotis – išsiaiškinti, ką vertina jos darbuotojai. Mokslininkai sutaria, kad kol kas nėra įmanoma sukurti universalios atlygio sistemos, kuri tiktų visiems darbuotojams visose organizacijose ir situacijose (Baršauskienė, 2012; Afrifa, Adesina, 2017; Yanuar, 2017; Bussin, Diez, 2017). Ieškant atsakymų į klausimus, kokios atlygio formos turi didžiausią reikšmę darbuotojų motyvacijai, rezultatams, jų pasiryžimui prisidėti prie organizacijos sėkmės, mokslininkų nuomonės išsiskiria. Taigi, analizuojant, kaip įvairios atlygio formos lemia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir kitas organizacijai aktualias darbuotojų būsenas, tikslinga apibrėžti konkretesnes tiriamųjų grupes. Ištyrus organizacijų, kurias sieja panašūs veiklos tikslai, ypatybės ir kultūra, atlygio strategijas, galima gauti naudingų žinių apie praktinį konkrečių atlygio formų veiksmingumą arba neveiksmingumą įvairiuose kontekstuose (Camilleri, 2007; Bussin, Toerien 2015).

Nepaisant gausios atlygio formų įvairovės, dauguma mokslininkų išskiria du pagrindinius atlygio tipus: materialųjį (finansinį, išorinį) ir nematerialųjį (nefinansinį, vidinį). Mokslinėje literatūroje ypač gausiai analizuojamos finansinės atlygio formos ir jų įtaka įvairioms darbuotojų būsenoms: motyvacijai, pasitenkinimui darbu, įsitraukimui, taip pat darbuotojų ar visos organizacijos rezultatams, veiklos efektyvumui ir pan. Mažiau mokslininkų dėmesio sulaukia nefinansinės atlygio formos, kiek dažniau jos įtraukiamos tuomet, kai tiriama viešojo sektoriaus darbuotojų atlygis.

Mokslininkai (Francois, 2000; Drozd et al., 2018; Nalyvaiko et al., 2018; Jevčuka, Ketners, 2012; Lekić et al., 2019) pastebi, jog nors literatūroje dažnai minimi viešojo sektoriaus darbuotojų atlygio ypatumai – ne vien finansinių atlygio formų svarba, tačiau kartu pabrėžia empirinių tyrimų trūkumą šiais klausimais. Net ir viešojo sektoriaus atlygio empiriniai tyrimai dažniausiai koncentruojasi į finansines atlygio formas, o nefinansiniai atlygiai nėra plačiai ištirti. Būtent viešasis sektorius dėl riboto biudžeto ir griežto finansinių atlygio formų reglamentavimo dažnai nesugeba konkuruoti su privačiojo sektoriaus siūlomomis atlygiu, todėl susiduria su problema pritraukti ir ilgesnį laiką išlaikyti kvalifikuotus specialistus.

Priimta manyti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai teikia pirmenybę vidinėms (nematerialioms) atlygio formoms (atsakomybei, jausmui, kad prisidedama prie visuomenės tikslų siekimo, paties darbo turiniui), o privataus sektoriaus pagrindinės atlygio formos – išorinės (materialios). Diskienė (2009), Güngör'as (2011), Diržytė ir kiti (2010) pastebi, kad visgi šiuo klausimu mokslininkai nesutaria: vieni tyrimai rodo mažesnę finansinio atlygio reikšmę viešojo sektoriaus darbuotojams negu privačiojo, kiti tyrimai – visiškai priešingai, dar kiti jokių reikšmingų skirtumų neatskleidžia. Taigi, galime teigti, jog reikalinga surinkti daugiau mokslinių duomenų, siekiant geriau suvokti atlygio formų reikšmingumą viešajame sektoriuje.

Be to, pasaulyje vykstantys pokyčiai lemia, jog tradicinės darbuotojų motyvavimo ir atlygio strategijos praranda savo veiksmingumą (Horváthová, Mikušová, 2011; Chen, Hsieh, 2006). Šiais laikais fiksuotas piniginis atlygis be jokių papildomų atlygio priemonių atrodo kaip reliktas. Nustatyta, kad darbo rezultatams fiksuoto pagrindinio atlyginimo padidėjimas turi tik trumpalaikį motyvacinį poveikį. Akivaizdu, jog reikalinga nuolat papildyti žinias, kokios yra pokyčių tendencijos, kad organizacijos galėtų atnaujinti savo naudojamą žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, atlygio strategijas, pritaikyti jas prie naujų sąlygų.

Organizacijų vadovų atlygiui yra skiriama mažiau dėmesio lyginant su bendrosiomis atlygio temomis. Mokslininkų daugiausiai tiriami du vadovų atlygio aspektai: kokie veiksniai lemia finansinę

jų atlygio dalį (Kidder, Buchholtz, 2002; Farid et al., 2011; Šilingienė et al., 2015) ir kaip vadovų atlygis yra susijęs su organizacijos veiklos rezultatais (Billger, 2007; Govorun et al., 2016; Afrifa, Adesina, 2017).

Mokslininkai (Pont et al., 2008; Tran, Buckman, 2017; Bussin, Diez, 2017) pastebi, kad dažnai lieka neištirti vidiniai (nefinansiniai) atlygio veiksniai, kurie gali būti reikšmingi direktorių darbo motyvacijai, ir siūlo būsimesiems tyrėjams įtraukti ir nepiniginius veiksnius. Diržytė ir kiti (2010) teigia, jog Lietuvoje vis dar trūksta empiriškai pagrįstų tyrimų, kokie yra viešojo ir privataus sektoriaus vadovų atlygio ypatumai (Diržytė ir kt., 2010). Tokie duomenys leistų didinti vadovų motyvaciją ir jų darbo efektyvumą, įsipareigojimą ir lojalumą skirtingų sričių organizacijose. Šių tyrimų aktualumas ypač didėja nemažėjant darbo jėgos migracijos srautams, kai atsirado poreikis pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus.

D. Lipinskienė (2012) teigia, kad pritraukiant ir išlaikant aukštos kompetencijos darbuotojus ypač svarbu, kad jie jaustų organizacijai įsipareigojimą ir lojalumą, taigi, kuriant atlygio strategiją, reikia atsižvelgti į atlygio formas, didinančias darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (Lipinskienė, 2012). Visgi šios sąsajos mokslinėje literatūroje mažai nagrinėtos. Korir'as ir Kipkebut'as (2016) tyrė tik finansinių atlygio formų poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Ateities tyrėjams šie autoriai siūlė atsižvelgti ir į nefinansinius atlygio elementus bei iširti atlygio sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu kituose regionuose ir su kitomis darbuotojų grupėmis. Malhotra'os ir kitų autorių (2007) tyrimo rezultatai, atskleidę, kad vidiniai (nematerialūs) atlygio elementai yra svarbesni formuojantis organizaciniam įsipareigojimui, patvirtina, jog reikalinga daugiau tyrimų, kur būtų įtraukiami ne vien finansiniai atlygiai (Malhotra et al., 2007). Nepavyko aptikti mokslinių tyrimų, kur būtų analizuotos viešojo sektoriaus įstaigų vadovų atlygio ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos.

Apibendrinami ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatus, galime pastebėti, kad mokslininkai nesutaria dėl organizacinio įsipareigojimo formavimosi veiksnių, taigi ir atlygio formų reikšmingumo viešajame sektoriuje. Taip pat, nors keletas tyrimų atskleidė aukštesnę vadovų įsipareigojimo organizacijai lygį, tačiau detaliau vadovų, kaip specifinės darbuotojų grupės, organizacinis įsipareigojimas tirtas nebuvo. Atsižvelgdami į šią mokslinių žinių spragą, galime suformuluoti **mokslinę problemą** – kokia švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui? Šioms problemoms spręsti bus sudarytas teorinis švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelis, kuris bus tikrinamas pasitelkus empirinį tyrimą.



## 2. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui teoriniai sprendimai

### 2.1. Organizacinio įsipareigojimo samprata, dimensijos ir modeliai

Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimas atsirado apie 1950 metus, ieškant būdų mažinti darbuotojų pravaikštas ir kaitą. Vienas iš šios koncepcijos pradininkų buvo H. Becker'is, dar 1960 metais apibūdinęs aukštą organizacinio įsipareigojimo lygį kaip darbuotojo atsisakymą keisti darbo vietą net tokiu atveju, kai naujasis darbas jam pasiūlytų geresnes darbo sąlygas ar didesnę atlyginimą (cituota iš Kavaliauskienės (2011)). Vėlesni moksliniai tyrimai organizacinį įsipareigojimą atskleidė kaip sudėtingą koncepciją, kurią sudaro keletas dimensijų ir analizuoti galima keliais aspektais. Įvairių autorių organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai pagal įvairius autorius (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimas
Becker'is (1960), cituota iš Kavaliauskienės (2011)	Ekonominio pobūdžio grupinės „lažybos“, apimančios darbuotojo asmenines investicijas (laiką, energiją, pastangas ir kt.) ir gautas ekonomines, psichologines ir socialines naudas
Angle, Perry (1981)	Darbuotojo pozityvi sąsaja su organizacija ir įsipareigojimas likti joje, nulemtas ekonominių mainų tarp organizacijos ir darbuotojo
Meyer'is et al. (1993)	Darbuotojo emocinis prisirišimas prie organizacijos, įsipareigojimas likti joje, suvokiant kaštus, kurie būtų susiję su išėjimu, ir jaučiant pareigą pasilikti
Guerrero, Herrbach'as (2009)	Darbuotojo ketinimas ilgam laikui susieti savo karjerą su konkrečia organizacija
Armstrong'as et al. (2010)	Darbuotojo lojalumas ir prierašumas organizacijai, pasireiškiantis tiek jausmų, tiek elgesio tendencijų lygmenyje
Lee (2010), cituota iš Korir'o ir Kipkebut'o (2016)	Emocinė būseną, pasireiškianti kaip darbuotojo atsidavimas ir noras stengtis dėl organizacijos
Kavaliauskienė (2011)	Specifinė jėga, susiejanti individą su konkrečiomis pareigomis konkrečioje organizacijoje, kuri jį motyvuoja, suteikia prasmę jo gyvenimui, skatina imtis tam tikros veiklos ar ją tęsti.
Alamelu et al. (2015)	Psichologinis ir fizinis darbuotojų įsitraukimas į darbą, siekiant organizacijos tikslų
Ogunnaikė et al. (2016)	Psichologinis ryšys, siejantis darbuotojus su organizacija, apimantis tapatybės su jos vertybėmis jausmą, lojalumą ir norą prisidėti, siekiant jos tikslų
Schulz'as et al. (2017)	Emocinis darbuotojo noras likti organizacijoje, pagrįstas ne išskaičiavimu ar pareigos jausmu
Syahchari, Kurnia (2018)	Lygis, kuriuo darbuotojas priima organizacijos vertybes kaip savo
Rosita et al. (2019)	Konkreči lojalumo forma, pasireiškianti kaip siekis išlikti organizacijos nariu, įsitraukimas į organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimą

Apibendrinant pateiktas 1 lentelėje sampratas, galime pastebėti, kad nėra vieningos organizacinio įsipareigojimo koncepcijos, mokslininkai išskiria ir pabrėžia skirtingus sampratos aspektus. Dažniausiai minimi trys tarpusavyje susiję aspektai: organizacijos vertybių pripažinimas, pasiryžimas veikti organizacijos vardu ir siekis pasilikti organizacijos nariu. Šiuos aspektus gali lemti tiek ekonominiai, racionaliu apskaičiavimu pagrįsti, tiek psichologiniai (emociniai), tiek vertybių pagrindu susiformavę motyvai.

Ž. Kavaliauskienė (2011), apžvelgusi organizacinio įsipareigojimo modelių raidą skirtingų mokslininkų darbuose, nustatė, jog gali būti išskiriama nuo vienos iki keturių organizacinio įsipareigojimo dimensijų (2 lentelė):

**2 lentelė.** Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelių dimensijos (sudaryta pagal Ž. Kavaliauskienę, 2011)

Koncepcinio modelio tipas	Apibūdinimas
Vienos dimensijos	Organizacinis įsipareigojimas apibrėžiamas vienu aspektu, pvz.: ekonominio pobūdžio, vertybinis arba elgsenos įsipareigojimas
Dviejų dimensijų	Išskiriamos dvi gana skirtingos arba net priešingos viena kitai dimensijos, pvz. aktyvus/pasyvus, vertybinis/ekonominis, afektinis (nusistatymo)/tęstinis
Trijų dimensijų	Remiantis ankstesnių mokslininkų įvardintais organizacinio įsipareigojimo aspektais, išskiriamos trys dimensijos: afektinis (emocinio pobūdžio), normatyvinis (formalusis) ir tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas.
Keturių dimensijų	Tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas dalijamas į dvi dalis, taip išskiriant papildomą dimensiją – elgsenos

Vis dėlto, keturių dimensijų modeliai didelio palaikymo mokslo bendruomenėje nesulaukė. Daugelio tyrėjų atliktų studijų rezultatai patvirtino organizacinį įsipareigojimą kaip trijų dimensijų modelį, todėl 1991 metais Allen'o ir Meyer'io pasiūlytas trijų dimensijų modelis (2 pav.) šiuo metu yra laikomas bendrai priimtu ir akademinėje literatūroje pripažįstamas kaip tiksliausiai apibrėžiantis darbuotojo organizacinio įsipareigojimo koncepciją (Kavaliauskienė, 2011).



**2 pav.** Trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis pagal Meyer'į et al. (1993)

**Emocinis (afektinis) įsipareigojimas** suvokiamas kaip lygis, kuriuo darbuotojas jaučiasi susitapatinęs su organizacija ir yra atsidavęs jai emociniame lygmenyje. Emocinio įsipareigojimo atveju, darbuotojas lieka dirbti organizacijoje, nes to nori, jaučiasi jai naudingas, jam patinka joje dirbti.

Išskiriami (Meyer et al., 1993; Jaros, 2007; Korir, Kipkebut, 2016) tokie emocinio įsipareigojimo rodikliai:

- noras būti organizacijos nariu;
- susitapatinimas su organizacija ir priklausymo jai jausmas;
- palankus požiūris į organizacijos vertybes ir tikslus, tikėjimas jais ir jų suvokimas kaip savų;
- noras prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, tam negailint pastangų, energijos ir jėgų;
- susitapatinimas su organizacija ir prisirišimas prie jos.

Meyer'is et al. (1993) afektinį įsipareigojimą laiko svarbiausia įsipareigojimo organizacijai dalimi, nes jis yra nulemtas susitapatinimo su organizacija emociniame lygmenyje ir užtikrina aukščiausią motyvacijos lygį ir didžiausią indėlį siekiant jos tikslų, lyginant su normatyviniu ar tęstiniu organizaciniu įsipareigojimu.

**Tęstinis įsipareigojimas** yra pagrįstas išlaidų ir rizikų, susijusių su galimu pasitraukimu iš organizacijos, apskaičiavimu. Šiuo atveju darbuotojas pasilieka organizacijoje todėl, kad jo vertinimu, likdamas jis praranda mažiau, negu išeidamas (Meyer et al., 1993).

Mokslininkai (Jaros, 2007; Korir, Kipkebut, 2016) yra pastebėję keletą galimų tęstinio įsipareigojimo apraiškų:

- suvokiama pasitraukimo iš organizacijos kaina (finansiniu, karjeros ar profesionalumo požiūriu);
- darbuotojo asmeninės investicijos, kurių negalima perkelti į kitą organizaciją;
- suvokiama rizika negauti kito darbo, alternatyvų trūkumas;
- darbuotojas jaučiasi skolingas organizacijai už investicijas į ją.

Tęstinis įsipareigojimas paprastai yra susijęs su išorinėmis materialiomis atlygio formomis (Korir, Kipkebut, 2016; Nazir et al., 2016; Miao et al., 2013).

**Normatyvinis įsipareigojimas** susijęs su darbuotojo pareigos jausmu, kylančiu iš asmeninių vertybių ar moralinių įsipareigojimų organizacijos atžvilgiu. Jis gali kilti iš darbuotojui suteikto išankstinio atlygio arba suvokiamos skolos už organizacijos investicijas į jį. Darbuotojas, turintis aukštą normatyvinio įsipareigojimo lygį, pasilieka organizacijoje dėl to, kad jaučiasi privalęs taip elgtis (Korir, Kipkebut, 2016).

Mokslinėje literatūroje teigiama (Meyer et al., 1993; Jaros, 2007; Korir, Kipkebut, 2016), kad normatyvinio įsipareigojimo skatinamas pasilikti organizacijoje darbuotojas paprastai vadovaujasi tokiais motyvais:

- pareigos jausmas;
- vadovo ir (ar) kolegų tikėjimas juo ir nenoras nuvilti jų lūkesčių;
- noras atsidėkoti organizacijai;
- atsakomybės jausmas;
- išdavystės jausmo, galinčio atsirasti palikus organizaciją, vengimas.

Mokslinėse studijose populiariausia ir dažniausiai naudojama Meyer'io ir kitų autorių (1993) sukurta skalė, vertinanti visas tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas.

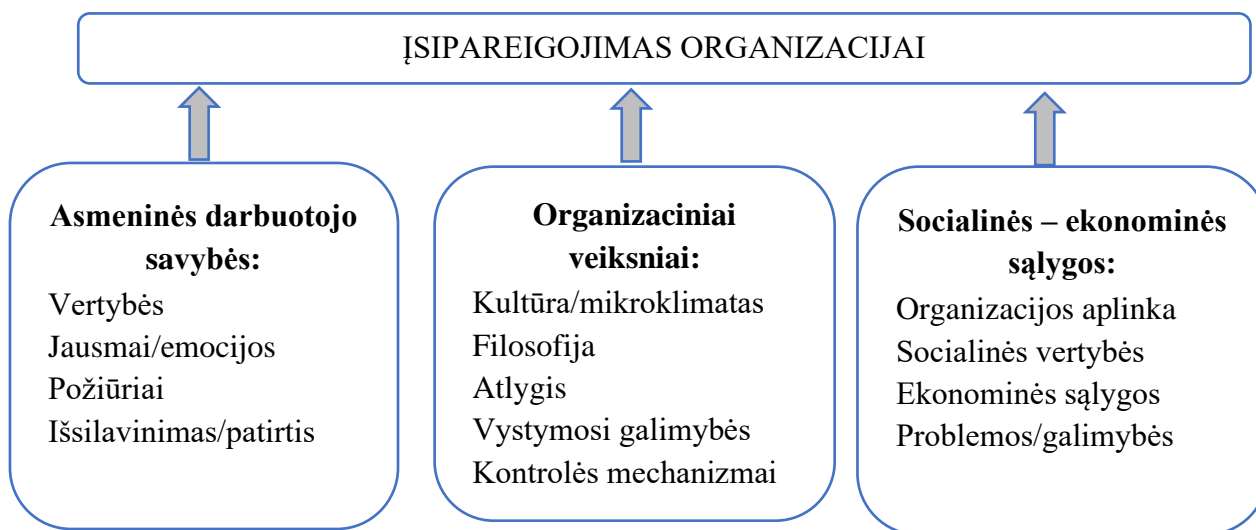
Nepaisant to, kad organizacijai aktualiausias ir labiausiai pageidaujamas yra emocinis (afektinis) įsipareigojimas, visi trys organizacinio įsipareigojimo tipai yra svarbūs, nes emocinis įsipareigojimas kyla iš jų tarpusavio sąveikos (Malhotra et al., 2007).

Apžvelgus organizacinio įsipareigojimo mokslinius tyrimus, galima išskirti įvairius aukšto darbuotojų organizacinio įsipareigojimo pasireiškimo būdus:

- nedidelė darbuotojų kaita ( Meyer et al., 1993; Guerrero, Herrbach, 2009; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Nazir et al., 2016);
- organizacijos veiklos efektyvumo padidėjimas (Angle, Perry, 1981; Sinani, 2016; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Rosita et al., 2019; Maia, Bastos, 2019);
- didesnis organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių (Angle, Perry, 1981);
- prisidėjimas prie bendros organizacijos narių gerovės, palankesnis psichologinis klimatas (Kavaliauskienė, 2011);
- aukštesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Basher Rubel, Hung Kee, 2015; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Lekić et al., 2019);
- aukštesnis organizacinio įsitraukimo lygis (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011; Putra et al., 2017);
- didesnis darbuotojų motyvacijos lygis (Meyer et al., 1993; Kavaliauskienė, 2011);
- geresni darbuotojų rezultatai, atsakomybės prisiėmimas (Rosita et al., 2019; Sinani, 2016; Maia, Bastos, 2019).

Taigi, galime pastebėti, kad organizacinis įsipareigojimas yra naudingas tiek organizacijai, tiek darbuotojams, ir žmogiškųjų išteklių valdymo siekis turėtų būti jo stiprinimas, taip pasiekiant abipusės naudos.

Įsipareigojimą organizacijai lemiančius veiksniai Kavaliauskienė (2009) skirsto į tris grupes: susiję su asmeninėmis darbuotojo savybėmis, organizacinėmis savybėmis ir socialinėmis – ekonominėmis sąlygomis (3 pav.).



**3 pav.** Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai (pagal Kavaliauskienę (2009) sudaryta autorės)

Kaip matome, atlygis yra faktiškai vienintelis įsipareigojimo organizacijai veiksnys, kurį organizacija turi galimybių pakeisti per pakankamai trumpą laiko periodą, taigi, per jį paveikti savo darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Moksliniai tyrimai patvirtina organizacinio įsipareigojimo svarbą paslaugų organizacijose, taigi ir viešajame sektoriuje, nes tai yra kokybiškų paslaugų teikimo pagrindas (Rosita et al., 2019; Ogunnaike et al., 2016).

Diana Lipinskienė (2012) pastebi, jog pritraukiant į organizaciją, išlaikant ir motyvuojant aukštos kompetencijos darbuotojus, vienas svarbiausių veiksnių yra organizacinis įsipareigojimas. Taigi, formuojant ir kuriant atlygio strategijas, skirtas aukštos kvalifikacijos darbuotojams, svarbu nepamiršti organizacinį įsipareigojimą didinančių atlygio formų.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje laikomas teigiamu reiškiniu, tiek organizacijai, tiek darbuotojui suteikiantis abipusės naudos. Labiausiai moksle įsitvirtinęs 1991 metais Allen'o ir Meyer'io sukurtas trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo modelis, kuris išskiria emocinę (afektinę), tęstinę ir normatyvinę įsipareigojimo organizacijai formas. Šis modelis mokslo bendruomenėje laikomas tiksliausiai apibrėžiančiu organizacinį įsipareigojimą ir dažniausiai naudojamas atliekant empirinius organizacinio įsipareigojimo tyrimus.*

## **2.2. Atlygio samprata ir struktūra bei švietimo įstaigų vadovų atlygio specifika**

Atlygio reikšmę žmogiškųjų išteklių vadyboje pripažįsta dauguma mokslininkų. Bussin'as ir Diez'as (2017) pastebi, jog veiksmingas atlygis yra viena pagrindinių priemonių, leidžiančių pasiekti organizacijos tikslų, todėl tinkamai suformuota ir įgyvendinama atlygio politika yra ypač reikšminga kiekvienai organizacijos veiklos sričiai (Bussin, Diez, 2017). Horváthová ir Mikušová (2011) pritaria šiai minčiai, teigdamos, jog vienas svarbiausių organizacijos sprendimų – tai atlygio politikos ir strategijos pasirinkimas, nes nuo šio sprendimo priklauso, kokius darbuotojus organizacija sugebės pritraukti ir išlaikyti, kiek efektyviai sieks savo pagrindinių tikslų ir kokie bus jos veiklos rezultatai (Horváthová, Mikušová, 2011).

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą (Chen, Hsieh, 2006; Baršauskienė, 2012; Afrifa, Adesina, 2017; Yanuar, 2017; Virgana, 2019; Bussin, Diez, 2017; Güngör, 2011), galima išskirti keletą pagrindinių atlygio tikslų:

- pritraukti aukštos kvalifikacijos, gerus, efektyviai dirbančius darbuotojus;
- išlaikyti šiuos darbuotojus organizacijoje;
- motyvuoti darbuotojus kokybiškai ir efektyviai veiklai;
- didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, susitapatinimą su organizacijos strategija ir tikslais, jų įsitraukimą;
- pasiekti, kad visiems darbuotojams būtų teisingai atlyginama už jų indėlį ir atliktų darbų vertę;
- gerinti bendradarbiavimą organizacijos viduje.

Minėti atlygio tikslai gali būti pasiekiami tik tuomet, kai jis atitinka tam tikrus reikalavimus, apibendrinant Armstrong'o ir kitų autorių (2010), Bussin'o ir Toerien'o (2015) bei Lipinskienės (2012) darbus, galima išskirti tokius pagrindinius veiksmingo atlygio bruožus:

- tenkinantis darbuotojo poreikius ir jam reikšmingas;
- lankstus, dinamiškas, prisitaikantis prie kintančių darbuotojo poreikių;
- matomas;
- aiškus, suprantamas ir priimtinas visiems darbuotojams;
- suvokiamas kaip teisingas.

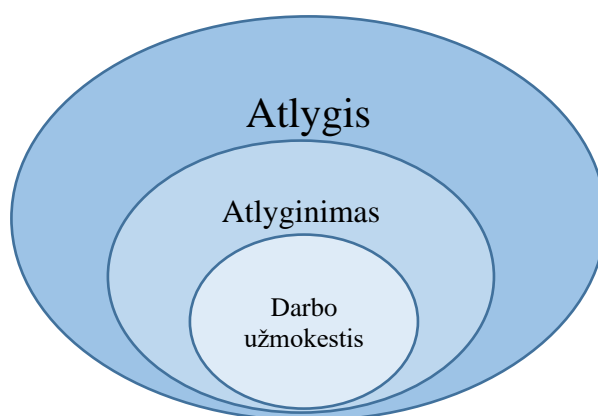
V. Baršauskienė (2012) pabrėžia atlygio teisingumo reikšmę, išskirdama jį kaip pagrindinį kriterijų, kuris lemia darbuotojo pasitenkinimą gaunamu atlygiu. Anot jos, remiantis D. Adams'o teisingumo teorija, atlygio teisingumas pagrįstas darbuotojo suvokiama pusiausvyra tarp jo įdėtų pastangų ir atlygio. Įdėtas pastangas galima apibūdinti kaip kompetencijų ir veiksmų visumą, kuri naudojama darbo funkcijoms atlikti. Darbuotojas šią pusiausvyrą vertina keliais aspektais:

- Ar atlygis teisingas lyginant su įdėtomis pastangomis?
- Ar atlygio ir įdėtų pastangų santykis teisingas palyginus su toje pačioje organizacijoje panašų darbą dirbančių darbuotojų įdėtų pastangų ir atlygio santykiu?
- Ar įdėtų pastangų ir atlygio santykis teisingas lyginant su kitoki darbą toje pačioje organizacijoje dirbančių darbuotojų įdėtų pastangų ir atlygio santykiu?
- Ar įdėtų pastangų ir atlygio santykis teisingas su panašios profesijos darbuotojų įdėtų pastangų ir atlygio santykiu?

Darbuotojas, kuris savo gaunamą atlygį vertina kaip nepakankamai teisingą, gali rinktis įvairius būdus šiai situacijai pakeisti: siekti didesnio atlygio, mažinti įdedamas pastangas, pakeisti kitų asmenų atlygio ir įdedamų pastangų santykį, pasirinkti kitas pareigas, išeiti iš darbo (Tran, Buckman, 2017). Visi šie pasirinkimai gali turėti neigiamos įtakos organizacijai, taigi svarbu, jog atlygis nebūtų suvokiamas tik kaip vienas iš kaštų, kurį reikia kiek galima sumažinti, šiuolaikinėje organizacijoje atlygio sistema turėtų būti integruota į visas veiklos sritis kaip svarbi organizacijos visumos dalis (M. Stogiannidis, 2019).

Atlygio sąvoka yra plati, ji apima viską, kas yra siūloma darbuotojams mainais už jų indėlį siekiant organizacijos tikslų. Atlygis suvokiamas ir kaip finansinės atlygio formos, ir darbuotojo gaunamos naudos, kylančios iš paties darbo turinio, tarpasmeninių santykių organizacijos viduje ir už jos ribų arba paties darbuotojo psichologinių būsenų (Baršauskienė, 2012; Yanuar, 2017)

Mokslinėje literatūroje sutinkami keli apibrėžimai, kurie kartais naudojami kaip sinonimai: darbo užmokestis, atlyginimas, atlygis. Visgi, anot Dianos Lipinskienės (2012) šios sąvokos nėra tapačios, nors ir yra susijusios kaip pavaizduota 4 paveiksle.



**4 pav.** Atlygio, atlyginimo ir darbo užmokesčio sąvokų sąsajos (pagal D. Lipinskienę (2012) sudaryta autorės)

Darbo užmokestis yra siauriausia sąvoka iš trijų paminėtų, jis apima tiesioginę piniginę atlygio išraišką. Darbo užmokestį paprastai sudaro vienas ar keli iš šių elementų: pagrindinė (pastovioji) dalis, kintamoji dalis, priemokos, priedai, premijos. Atlyginimas – ne tik darbo užmokestis, bet ir

netiesioginės piniginės išmokos (papildomos naudos). Atlygis yra plačiausia sąvoka, nes jis apima ir materialią išraišką turinčius atlyginimus, ir nematerialias atlygio formas.

Atlygis yra sudėtinga sąvoka, mokslininkų įvairiai traktuojama ir modeliujama, be to žmogiškųjų išteklių valdymo srityje sparčiai vykstantys pokyčiai lemia ir atlygio sampratos pokyčius. Atlygis nebėra paprasta ir aiški koncepcija, ankstesnį tiesioginį sąryšį tarp darbo užmokesčio ir darbo apimtys, koreguoja pasaulinė konkurencija, nestabilios finansų rinkos, besikeičiančios socialinės vertybės (Bussin, Diez, 2017). Atlygio veiksmingumas nebegali būti grindžiamas tik užduočių vykdymu, nes šiuolaikinei organizacijai svarbu greitis, lankstumas ir produktyvumas. Sparčiai kintanti aplinka reikalauja atlygį susieti su darbuotojo įgūdžių, žinių tobulinimu, gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių. Organizacijos, kurios savo atlygio sistemas susiejo su darbuotojų kompetencijomis, pastebi, jog tai padeda pasiekti geresnių rezultatų, įgyvendinant bendrą organizacijos veiklos strategiją (Yanuar, 2017).

Chen'as ir Hsieh'as (2006) išskiria keletą esminių pokyčių atlygio sampratoje, kurie apima šešias atlygio dimensijas (3 lentelė).

**3 lentelė.** Atlygio sampratos kaitos tendencijos pagal Chen'ą ir Hsieh'ą (2006)

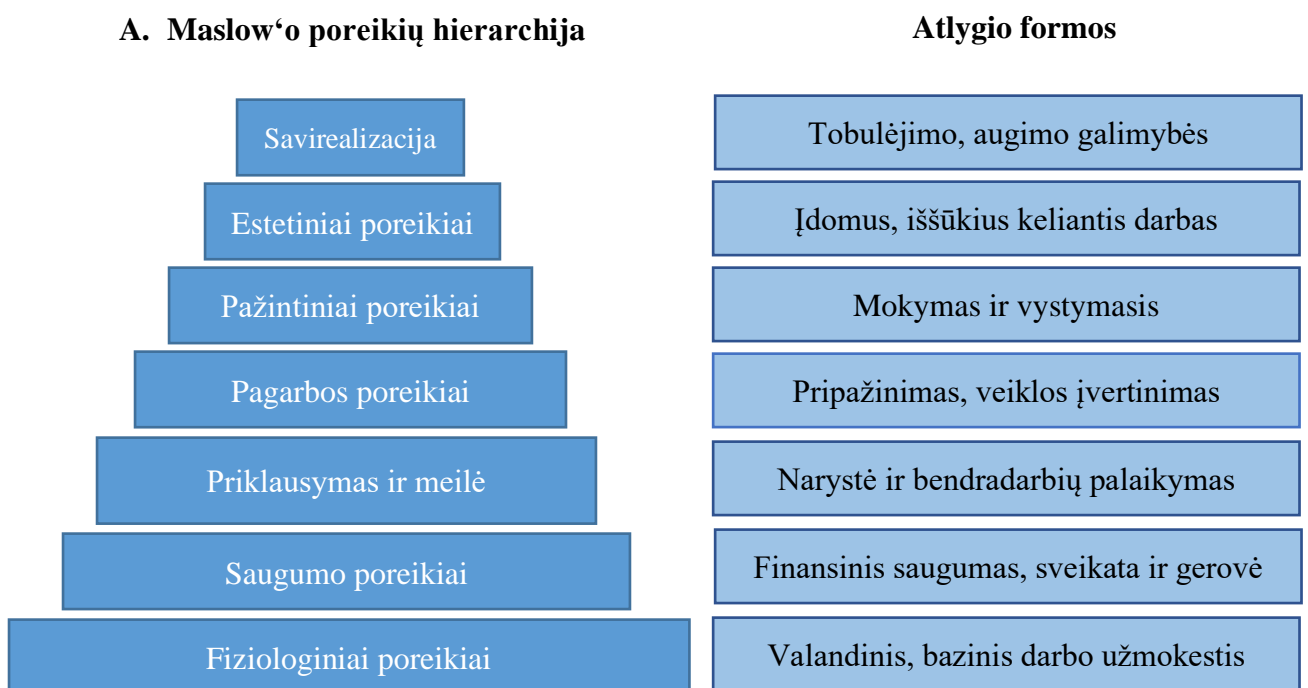
Atlygio dimensija	Pokyčio kryptis	Detalizavimas
Pagrindas	Vertinamas darbo stažas → Vertinamas darbuotojo indėlis (kompetencija ir rezultatai)	Atlygio pagrindu tampa ne darbuotojo stažas, o jo indėlis siekiant bendrų organizacijos tikslų, t. y. jo kompetencijos ir rezultatai. Darbuotojų kompetencijos turi potencialo sukurti realią vertę. Tinkamai motyvuojant, jas galima paversti aukšto lygio rezultatais.
Metodas	Vienos rūšies (finansinės) atlygio priemonės → Įvairios atlygio priemonės	Tradicinė atlygio samprata koncentravosi į pagrindinį darbo užmokestį ir priedus bei priemokas. Šiuolaikinė atlygio samprata įtraukia ne tik papildomas naudas ir paslaugas darbuotojui, bet ir darbo turinio, formos modifikacijas, mokymus, tobulėjimo galimybes, karjeros plėtrą, vertinimą ir pripažinimą.
Funkcija	Išorinė motyvacija → Vidinė motyvacija	Vis labiau pripažįstama vidinės motyvacijos svarba. Pripažinimas, vidinis paskatinimas, motyvuoja darbuotojus siekti vizijos ir bendrų tikslų, skatina vaidmenis ir elgesį, reikalingus sėkmingai organizacijai.
Laikas	Periodiškai (kartą per metus) → Nedelsiant	Suvokiama, jog per ilgai atidėtas atlygis praranda didelę dalį savo veiksmingumo. Šiuolaikinės organizacijos atlygį stengiasi taikyti neatidėliojant, kad būtų atskleista sąsaja tarp pastangų ir rezultatų.
Objektas	Bendras → Diferencijuotas	Vienodo ir universalus visiems darbuotojams suvokimą keičia diferencijuoto, sudaryto iš kelių pasirenkamų alternatyvų, atitinkančio darbuotojų poreikius, atlygio samprata.
Dizainas	Atskira → Integruota	Atlygio sistema nebelaikoma atskira organizacijos veiklos sritimi, ji integruojama į bendrą organizacijos viziją, misiją, strategiją.

Kitų mokslininkų atlikti tyrimai (Hewitt, 2012; Mabaso, Dlamini, 2018; Yanuar, 2017) patvirtina šias kaitos tendencijas, taip pat minėti autoriai pastebėjo, kad tokie požiūrio į atlygį pokyčiai lemia nemažai teigiamų pasekmių, tiek darbuotojams, tiek organizacijai:

- Atlygis, pagrįstas darbuotojų kompetencijomis, skatina darbuotojus nuolat tobulėti, atnaujinti savo žinias ir įgūdžius, taigi leidžia jiems lengviau prisitaikyti prie technologinių ir kitų pokyčių.
- Visapusiška atlygio sistema, kuri suderina įvairius atlygio metodus, formuoja organizacijos kaip patrauklios darbovietės įvaizdį, taigi yra veiksminga pritraukiant ir išlaikant darbuotojus, kurie turi organizacijai reikalingas ir labiausiai vertinamas kompetencijas.
- Darbuotojai, kuriuos motyvuoja ne tik išoriniai, bet ir vidiniai veiksniai, labiau įsitraukia į organizacijos vizijos ir bendrų tikslų siekimą.
- Atlygio strategijos, kurios leidžia parodyti darbuotojams, kad jie ir jų indėlis į organizacijos rezultatus yra vertinami iš karto, neatidedant iki metų pabaigos, yra labai efektyvios ir duoda ilgalaikį rezultatą.
- Lanksti atlygio sistema, leidžianti kurti įvairius atlygio priemonių derinius labiau atitinka darbuotojų poreikius ir suteikia geresnę motyvaciją, ypač, jei ji yra strategiškai susiejama su pačios organizacijos esme, kultūra ir tikslais.

Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, vis labiau populiarėja inovatyvi atlygio struktūra vadinama „kavinės meniu“ atlygio sistema, kai įmonė siūlo visą sąrašą įvairių atlygio priemonių, o kiekvienas darbuotojas pagal jam priskirtus taškus, pasirenka sau tinkamiausią atlygio „paketą“. Tai padeda užtikrinti atlygio lankstumą, pritaikyti atlygį pagal darbuotojų poreikius, parinkti darbuotojui vertingiausias atlygio formas (Horváthová, Mikušová, 2011).

Atlygio sąvoka mokslo bendruomenėje atsirado apie 1950 metus, A. Maslow'ui sukūrus poreikių hierarchijos koncepciją. Šioje koncepcijoje yra pabrėžiama poreikių hierarchijos svarba – aukštesnėse poreikių piramidės pakopose esantys poreikiai įgauna aktualumą po to, kai būna patenkinti žemesniuose hierarchijos lygiuose esantys poreikiai. Tas pats principas taikytinas ir atlygio formoms – finansinės atlygio formos svarbios tol, kol nepasiekiamas tinkamas, pakankamas gyvenimo lygis materialiaja prasme. Aon'as Hewitt'as (2012) susiejo poreikių hierarchiją ir atlygio formas kaip vaizduojama 5 paveiksle.



**5 pav.** Maslow'o poreikių hierarchijos ir atlygio formų sąsajos pagal A. Hewitt'ą (2012)



R.Vanagas ir A.Rakšnys (2014) pastebi, kad ši hierarchija praktikoje ne visuomet pasitvirtina, nėra būtinas absoliutus poreikio patenkinimas, kad aktualumą įgautų aukštesniuose hierarchijos lygiuose esantys poreikiai, taip pat, galima ir poreikių degradacija į žemesnius hierarchijos lygius. Taip pat šie mokslininkai pabrėžia konteksto (kultūrinio, geografinio, ekonominio) svarbą ir paties darbuotojo asmeninių savybių ir nuostatų reikšmę.

Atlygis yra svarbi ir dažnai į įvairius tyrimus įtraukiama koncepcija, taigi, mokslininkai skirtingai traktuoja atlygio struktūrą (4 lentelė) ir formuluoja įvairius teorinius jo modelius, tačiau dažniausiai jie skiriasi detalumu, o pagrindinės savybės yra panašios.

**4 lentelė.** Įvairių autorių išskiriama atlygio struktūra (sudaryta autorės)

<b>Autoriai, metai</b>	<b>Išskiriama atlygio struktūra</b>
Armstrong'as et al. (2010)	Transakcinis (materialus) ir santykinis (nematerialus), papildomai išskiriamas į individualaus/bendruomeninio atlygio dimensijas
Lazauskaitė - Zabielskė (2010)	Darbo užmokestis, papildomas piniginis ir papildomas natūrinis atlygis
Horváthová & Mikušová (2011)	Materialus atlygis (pagrindinis darbo užmokestis, išmokos, priedai, priemokos, premijos), nematerialus atlygis (pripažinimas, pagarba, atsakomybė, karjeros galimybės, gyvenimo kokybė)
Jevčuka & Ketners'as (2012)	Finansinis tiesioginis, finansinis papildomas, nefinansinis
Miao et al. (2013)	Išorinis (apčiuopiamos naudos, tokios kaip darbo užmokestis, papildomos išmokos), vidinis (atsirandantis dėl darbo turinio) ir socialinis (atlygis gaunamas dėl sąveikos su kitais darbo vietoje) atlygis
Ogunnaike'as et al. (2016)	Tiesioginis atlygis (darbo užmokestis, priemokos už viršvalandžius, premijos) ir netiesioginis atlygis (pasaugos programos, pensijų, sveikatos draudimas, apmokėjimas už nedirbtą laiką, tobulėjimo galimybės, pripažinimas, karjeros galimybės ir pan.)
Korir'as ir Kipkebut'as (2016)	Finansinis ir nefinansinis atlygis
Bussin'as ir Diez'as (2017)	Sandorio atlygis (apčiuopiamas atlygis, įskaitant atlyginimą ir išmokas) ir santykinis atlygis (nematerialus atlygis: mokymasis tobulėjimas, pripažinimas, statusas, iššūkiai)
Yanuar'as (2017)	Finansinis ir nefinansinis atlygis

Apibendrinant 4 lentelėje pateiktų autorių darbus, galima pastebėti, kad dauguma autorių atlygi struktūruoja pagal formą (materialus/nematerialus, finansinis/nefinansinis, išorinis/vidinis) arba pobūdį (tiesioginis/netiesioginis, sandorio/santykinis).

Šiuos principus atitinka Armstrong'o ir kitų autorių (2010) atlygio modelis, kuriame įtraukiamos papildoma atlygio individualumo/bendruomeniškumo dimensija, o atlygis išskiriamas į keturias pagrindines grupes: darbo užmokestis, naudos, mokymas ir ugdymas ir darbo aplinka. Taigi, anot Armstrong'o ir kitų mokslininkų, atlygio sąvoka sujungia sandorio atlygį (apčiuopiamą išraišką turintį atlygį, įskaitant darbo užmokestį ir kitas išmokas) ir santykinį atlygį (turintį nematerialią išraišką, pavyzdžiui, mokymąsi, pripažinimą, statusą) (Armstrong et al., 2010). Toliau apžvelgiamos minėtos keturios atlygių grupės.

**Darbo užmokestis.** Ši atlygio elementų grupė – tai tiesioginės materialinę išraišką turinčios darbdavio išmokos, mokamos už darbuotojo paslaugas (laiką, pastangas, įgūdžius). Darbo užmokestis kyla tiesiogiai iš sutarties tarp darbuotojo ir darbdavio, taigi yra transakcinio pobūdžio

(Bussin, Diez, 2017). Šiuolaikinėse organizacijose darbo užmokestis paprastai susideda iš bazinės dalies ir papildomų darbo užmokesčio komponentų (kintamosios dalies, priemokų, priedų, premijų, kitų papildomų išmokų).

Bazinis darbo užmokestis – fiksuotoji darbo užmokesčio dalis, garantuojama už konkrečiai pareigybei priskirtų funkcijų atlikimą priimtiniu lygiu. Ši darbo užmokesčio dalis gali priklausyti nuo bendros situacijos darbo rinkoje, pareigybės paklausumo, funkcijoms atlikti reikalingų kompetencijų ir atsakomybės lygio, konkretaus darbuotojo išsilavinimo, patirties ar kitų asmeninių savybių (Korir, Kipkebut, 2016). Horváthová ir Mikušová pripažįsta, jog bazinis darbo užmokestis yra svarbus atlygio elementas, tačiau pabrėžia visame pasaulyje pastebimą tendenciją – fiksuota darbo užmokesčio dalis mažėja, ją pamažu keičia įvairiems laikotarpiams skiriamos papildomos išmokos (Horváthová, Mikušová, 2011).

Kintamoji darbo užmokesčio dalis mokama už užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą, gerus darbo rezultatus, kompetencijų plėtrą, patobulintus įgūdžius. Taigi, ji glaudžiai susijusi su darbuotojų vertinimu (Korir, Kipkebut, 2016). Horváthová ir Mikušová (2011) išskiria šiuos kintamosios atlyginimo dalies privalumus:

- leidžia susieti strateginius organizacijos tikslus su darbuotojų rezultatais;
- leidžia pagerinti organizacijos veiklą ir atlyginti darbuotojams už jų indėlį;
- padeda sustiprinti ryšį tarp atlygio ir veiklos rezultatų, pabrėžti veiklos rezultatus ir taip motyvuoti darbuotojus.

Bussin'as ir Toerien'as (2015) teigia, jog papildomas finansinis atlygis gali būti mokamas įvairiomis formomis: privalomosios ir savanoriškos išmokos (už viršvalandžius, darbą savaitgaliais, budėjimą laukiant iškvietimo, pavadavimą), asmeninės išmokos (už lojalumą), proginės išmokos (jubiliejaus proga, kalėdinė premija), tryliktas darbo užmokestis, išmoka atostogoms, išėjimo į pensiją išmoka ir pan.

V. Baršauskienė (2012) teigia, kad premijos, teisė įsigyti akcijų ir pelno dalis efektyvi atlygio forma, kai jų skyrimo kriterijai yra visiems darbuotojams aiškūs ir priimtini. Korir'as ir Kipkebut'as (2016) taip pat laikosi nuomonės, kad esminis dalykas naudojant papildomas finansinio atlygio formas – kaip darbuotojai jas suvokia. Jei darbuotojai suvoks kintamosios dalies, priedų ir premijų mokėjimą kaip nepakankamai skaidrų, sąžiningą ir adekvatų procesą, jų efektas gali būti priešingas – mažinantis darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir įsipareigojimą.

**Naudos** – tai darbdavio naudojamos priemonės, papildančios darbo užmokestį. Sveikatos apsaugos, taupymo, pensijų kaupimo, įvairių rūšių draudimai, garantuotų pajamų ir kitos programos, teikiančios darbuotojui ir jo šeimai saugumą (Bussin, Diez, 2017), gerinančios bendrą darbuotojo gyvenimo kokybę (Korir, Kipkebut, 2016).

Organizacijai šios atlygio formos įtraukimas taip pat yra naudingas, nes teisingai parinktos naudos padeda pritraukti talentingus ir paklausius darbo rinkoje darbuotojus, sumažinti darbuotojų kaitą (Korir, Kipkebut, 2016). Tačiau būtina paminėti, kad naudų efektyvumas priklauso nuo to, ar jos atitinka darbuotojo individualius poreikius, ar yra jam svarbios ir naudingos. Taigi, organizacija turėtų suteikti darbuotojui galimybę pasirinkti jam labiausiai tinkančias naudas iš siūlomų variantų, taip suteikdama savo atlygio planui lankstumą (Lipinskienė, 2012).

Ieva Tūskaitė (2015) pastebi, kad, nepaisant daugybės papildomų naudų teikiamų privalumų ir galimybių, Lietuvoje ši atlygio rūšis yra naudojama labai retai.

**Mokymas ir ugdymas.** Praktinėje veikloje mokymą ir ugdymą gali būti sudėtinga griežtai atskirti, tačiau R. A. Noe'as ir kiti autoriai (2010) pateikia keletą esminių šių sąvokų skirtumų (5 lentelė).

**5 lentelė.** Mokymo ir ugdymo sąvokų skirtumai (Noe et al., 2010)

Mokymas	Ugdymas
Orientuotas	
Į dabartį	Į ateitį
Tikslas	
Pasirengimas dabartinei veiklai	Pasiruošimas pokyčiams
Dalyvavimas	
Privalomas	Savanoriškas

Mokymui ir ugdymui gali būti naudojami įvairūs metodai: prezentaciniai (instruktavimas, paskaitos, seminarai, konferencijos, nuotolinis mokymas), praktiniai (mokymasis darbo vietoje, darbo rotacija, praktinių atvejų analizė) ir imitaciniai (virtuali realybė).

Veiklos efektyvumo valdymas – organizacinių, komandos ir individualių pastangų suderinimas, siekiant organizacijos tikslų ir bendros sėkmės. Šioje grupėje įtraukiamos tokios priemonės kaip lūkesčių nustatymas, įgūdžių demonstravimas, vertinimas, grįžtamasis ryšys ir nuolatinis tobulėjimas (Moore, Bussin, 2012).

Karjeros vystymas – teisingas gebėjimų, kompetencijų, veiklos įvertinimas ir grįžtamasis ryšys, kuris užtikrinamas pasitelkiant užduočių delegavimą, socialinę sąveiką bei mokymą, siekiant darbuotojus aprūpinti reikiamomis kompetencijomis, kurios reikalingos kylant į aukštesnius valdymo lygius arba vykdant darbų rotaciją (Petkevičiūtė, 2007).

**Darbo aplinka.** Atlygio elementus, susijusius su darbo aplinka skirtingi mokslininkai grupuoja ir apibrėžia savaip. Armstrong'as, Brown'as ir Reilly's (2010) išskiria šiuos darbo aplinkos atlygio elementus:

- pagrindinės organizacijos vertybės;
- lyderystė;
- darbuotojų balsas;
- pripažinimas;
- sėkmė;
- darbo turinys ir vaidmens vystymas (autonomija, atsakomybė, darbo reikšmė, gebėjimų panaudojimas ir vystymas);
- darbinio gyvenimo kokybė;
- darbo – gyvenimo balansas;
- talentų valdymas.

Bussin'as ir Diez'as (2017) dėmesį sutelkia į tris pagrindinius darbo aplinkos elementus. Darbo ir gyvenimo balansą jie apibrėžia kaip organizacijos filosofiją ir konkrečių priemonių rinkinį, kuris nukreiptas padėti darbuotojams pasiekti sėkmės ir kuo didesnio efektyvumo tiek darbe, tiek namuose, taip pat padedantis suderinti darbo ir asmenines atsakomybes, joms skiriamą laiką. Pripažinimas, anot

Bussin'o ir Diez'o (2017), tai oficialios ar neoficialios priemonės, kuriomis skiriamas dėmesys darbuotojų veiksams, pastangoms ar rezultatams, kurie prisideda prie organizacijos sėkmės, bei jų viešinimas ir skatinimas. Talentų ugdymą šie mokslininkai apibūdina kaip priemonės suteikiančias darbuotojui galimybę tobulinti įgūdžius ir kompetencijas tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje.

Easton'as ir Laar'as (2012) darbinio gyvenimo kokybės sąvoką analizuoja giliau ir apibrėžia ją šešių veiksmų deriniu:

- bendroji gerovė – suvokiama kaip bendra žmogaus savijauta, psichologinė gerovė, bendra fizinė sveikata, kiek ji patenkintas savo gyvenimu bendrąja prasme;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – kiek darbuotojas jaučiasi kontroliuojantis kada, kur ir kaip dirbti, galimybės suderinti darbo ir namų pareigas, skiriamą laiką ir pastangas;
- pasitenkinimas darbu ir karjera – suprantamas kaip žmogui suteikiami geriausi dalykai darbe, tokie kaip pasiekimų, sėkmės jausmas, pripažinimas, galimybė darbe realizuoti savo gebėjimus, potencialą, tobulėti;
- kontrolės lygis darbe – suvokiamas kaip darbuotojo turima autonomija, jo įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- darbo sąlygos – kiek darbuotojas yra patenkintas fizinėmis savo darbo sąlygomis, saugumu, ir turimais ištekliais, reikalingas efektyviai atlikti savo pareigas;
- streso darbe lygis – kiek darbuotojas jaučia spaudimą ir įtampą savo darbe.

Taigi, matome, kad Easton'o ir Laar'o (2012) darbinio gyvenimo kokybės samprata yra pakankamai plati ir talpina beveik visus Armstrong'o ir kitų autorių (2010) darbo aplinkos elementus – darbuotojų balsą, pripažinimą, sėkmę, atsakomybę, autonomiją, gebėjimų panaudojimą ir vystymą, darbo – gyvenimo balansą.

Renard'as ir Snelgar'as (2015) nematerialius (vidinius) atlygio elementus analizuoja išskirdami penkias darbo charakteristikas, kurios suvokiamos kaip nefinansinis atlygis:

- prasmingas – darbuotojas turi galimybių nuveikti tai, kas turi vertę organizacijos, bendruomenės ar viso pasaulio kontekste, jo darbas turi reikšmingą, ilgalaikį poveikį kitų žmonių gyvenimams;
- lankstus – savarankiškumas ir autonomiškumas darbe, dalyvavimas priimant sprendimus, priiinti atsakomybę, pasirinkimų laisvė kasdieninėje veikloje;
- sudėtingas – veiklos ir užduočių sudėtingumo lygis, darbo suteikiamos galimybės tobulėti, gauti naujų žinių, jas išnaudoti, įvaldyti naujus įgūdžius, taip tobulinant ir plečiant savo kompetencijas;
- įvairus – įvairių veiklų, kurias darbuotojas atlieka savo darbe, skaičius (ši charakteristika suvokiama kaip darbo apimtis (plotis), o ne gylis);
- malonus – darbo turinys, kurį darbuotojas laiko įdomiu, įtraukiančiu, leidžiančiu save realizuoti.

Renard'o ir Snelgar'o (2015) vidinių atlygio formų samprata taip pat apima keletą Armstrong'o ir kitų autorių (2010) atlygio modelyje darbo aplinkos bei mokymo ir ugdymo atlygio formų grupei priklausančių elementų, taip pat turi nemažai bendrų sąlyčio taškų su Easton'o ir Laar'o (2012) darbinio gyvenimo kokybę apibūdinančiais elementais. Taigi, švietimo įstaigų vadovų atlygio modelis sukurtas derinant šiuos tris požiūrius.

Švietimo įstaigų vadovų atlygio specifika kyla iš aukščiausio valdymo lygmens pareigybės (vadovo) atlygio ypatumų ir su viešuoju sektoriumi susijusios atlygio specifikos.

Vadovas tai asmuo, kuris organizacijoje atsakingas už sprendimų priėmimą. Vadovo funkcijos organizacijoje turi daugybę dimensijų. Vadovas turi gebėti: nurodyti, nukreipti, patarti, užtikrinti teisingumą, analizuoti, konkuruoti, atstovauti, užtarti. Šias funkcijas reikia ne tik gerai atlikti, bet ir sugebėti derinti (Baršauskienė, 2012). Šioms išvadoms pritaria Govorun'as ir kiti autoriai (2016), kurie pabrėžia, kad vadovas yra svarbiausias asmuo organizacijoje, nes būtent jis nustato veiklos kryptis, strategiją, tikslus, būdus jų siekti, veikia organizacijos kultūrą, darbuotojų motyvacinį procesus.

V. Šilingienė, D. Stukaitė ir G. Radvila (2015) išskiria šias vadovų kaip specifinės darbuotojų grupės charakteristikas:

- Nuo jų priklauso organizacijos strateginiai ir operatyviniai sprendimai, ir jų nulemti veiklos rezultatai;
- Atsakomybės lygis (vadovas atsako už viską, kas vyksta organizacijoje);
- Atliekamų funkcijų įvairiapusiškumas, dinamiškumus ir kompleksiskumas;
- Neribotas darbo laikas;
- Motyvacijos specifika;
- Unikalus asmeninių savybių ir kompetencijų rinkinys, reikalingas vadovo pareigoms;
- Santykinai panašus išsilavinimas, darbo patirtis ir demografinės charakteristikos.

Atsižvelgiant į tai, kad vadovai kaip darbuotojų grupė, turi pakankamai daug ypatumų, neišvengiama, kad jų atlygis, jo formavimo principai ir poveikis taip pat turi specifinių bruožų, lyginant su žemesniųjų valdymo lygių darbuotojų atlygiu. Moore'o ir Bussin'o (2012) nuomone, motyvuojantis vadovo atlygis turėtų apimti keletą kriterijų: atspindėti individualius gebėjimus, reikalingus vadovaujantiui asmeniui, bei jų vertę darbo rinkoje, individualų indėlį į organizacijos finansinę sėkmę ir augimą, verslo aplinkos neapibrėžtumą, vadovaujamos organizacijos finansinius ir kitus veiklos rezultatus.

Vis dėlto Bussin'as ir Diez'as (2017) pastebi, jog praktikoje vadovų atlygio politika dažnai neatitinka minėtų kriterijų ir išskiria keletą dažniausiai pasitaikančių trūkumų, kurie gali lemti, jog vadovų atlygis nėra toks efektyvus, kad atitiktų organizacijos lūkesčius:

- dėl konkurencinio spaudimo pritraukiant ir išlaikant vadovujančius darbuotojus mokamos didesnės už realų veiklos lygį išmokos;
- tarp pasiektų rezultatų ir skatinamųjų išmokų paprastai būna bent kelių mėnesių skirtumas, todėl atlygis neatlieka savo pagrindinės funkcijos;
- parenkamos netinkamos priemonės – skatinamosios išmokos susiejamos su priemonėmis, kurios buvo efektyvios laikotarpio pradžioje, tačiau jos gali nebūti veiksmingos laikotarpio pabaigoje;
- priemokos nustatomos atsižvelgiant į laukiamus rezultatus, tačiau rezultatai neatitinka lūkesčių ir būna žemesnio arba aukštesnio lygio.

Taigi, svarbu, kad būtų nuolat peržiūrima, atnaujinama ir tobulinama ne tik darbuotojų, bet ir vadovų atlygio sistema, kad ji būtų efektyvi ir derėtų su esminiais organizacijos tikslais.

Apibendrinant Bussin'o ir Diez'o (2017), Farid'o ir kitų (2011) bei Govorun'o ir kitų (2016) išvadas, galima išskirti šiuos vadovų atlygį lemiančius veiksnius:

- strategija (bendra atlygio filosofija, geografinis ir kultūrinis kontekstas, reguliavimo mastas, konkurencijos lygis, atlygio tyrimai);
- organizacijos dydis (darbuotojų kaita, darbuotojų skaičius, turto vertė);
- organizacijos veikla (pelningumas, investicijų grąža, pridėtinė vertė);
- organizacijos struktūra (privatus ar viešasis sektorius, vieno padalinio ar korporacija);
- vadovo asmenybės nulemti veiksniai (amžius, patirtis, kadencija, karjeros kelias);
- darbo kompleksškumas.

Dėl tokios veiksnių įvairovės, negalima kalbėti apie vadovų atlygį kaip vientisą ir universalią sistemą, reikalinga atsižvelgti į kontekstą. Švietimo įstaigų vadovų atlygiui daugiausia ypatumų suteikia viešojo sektoriaus kontekstas. Dauguma mokslininkų (Billger, 2007; Camilleri, 2007; Diržytė ir kt., 2010; Diskienė, 2009; Drozd et al., 2018; Jevčuka, Ketners, 2012; Kazakevičius, 2015; Khoshnevis, Tahmasebi, 2016; Park, Word, 2012) sutaria ir dėl to, kad viešojo sektoriaus atlygis dėl savo specifikos turėtų būti analizuojamas atskirai nuo privataus sektoriaus. Pabrėžiami šie pagrindiniai viešojo sektoriaus atlygio ypatumai:

- finansinės atlygio formos yra pakankamai griežtai reglamentuojamos, turi nedaug lankstumo ir galimybių dėl riboto biudžeto;
- darbo užmokesčio sistema skatina stabilumą, numatydama darbo užmokesčio didėjimą priklausomai nuo darbo stažo;
- nemažai dėmesio skiriama tobulėjimo poreikiams, kvalifikacijos tobulinimas kai kuriose pareigybėse yra privalomas, o darbo užmokesčio lygis dažnai priklauso nuo kvalifikacijos;
- taikomos vertinimo sistemos, skatinama išsikelti metinius tikslus ir įvertinti jų pasiekimo lygį;
- gana aukštas saugumo poreikių tenkinimo lygis, įstatymų užtikrinamos visos socialinės garantijos, laiku mokamas darbo užmokestis, naudojimasis motinystės atostogomis su garantuotai išsaugojama darbo vieta;
- paprastai dominuoja oficialesni santykiai tarp darbuotojų, subordinacija.

Dėl tokių viešojo sektoriaus atlygio ypatumų, visuomet lieka aktualūs ir praktiškai reikšmingi moksliniai tyrimai, analizuojantys finansines ir nefinansines atlygio formas viešojo sektoriaus kontekste. Visgi, mokslo bendruomenėje nėra bendro sutarimo dėl šių atlygio formų reikšmingumo viešojo sektoriaus darbuotojams. Drozd'o ir kitų autorių (2018), Tran'o ir Buckman'o (2017) bei Khoshnevis'o ir Tahmasebi'o (2016) tyrimų rezultatai patvirtina, kad finansinės atlygio formos viešojo sektoriaus darbuotojams yra reikšmingesnės už nefinansines. Güngör'o (2011) studijos rezultatas taip pat patvirtina šias išvadas ir papildo, jog nefinansinės atlygio formos neturėjo reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai ir darbo rezultatams. Nalyvaiko ir kitų autorių (2018) bei Park'o ir Word'o (2012) atlikti tyrimai šioms išvadoms prieštarauja ir rodo, jog nefinansinės atlygio formos viešajame sektoriuje yra reikšmingesnės. Diržytės, Patapo ir Mikelionytės (2010) Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys nepatvirtino reikšmingo skirtumo tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų motyvacijos lygio. Taip pat nebuvo pastebėta, kad viešojo sektoriaus vadovus labiau motyvuotų vidiniai atlygio veiksniai – galimybė prisidėti savo darbu prie visuomenės gerovės, teisingumo jausmas, pripažinimas, pagarba, savirealizacija. Taigi, siekiant išspręsti šiuos prieštaravimus, reikalinga surinkti daugiau duomenų apie atlygio ypatumus viešajame sektoriuje.

Švietimo įstaiga yra tipiškas viešojo sektoriaus organizacijos pavyzdys. Mokyklos veikloje svarbūs kiti dalykai negu verslo organizacijoms, todėl jos negali apibūdinti tokie rodikliai kaip rinkos dalis, našumas ar pelningumas. Jos veikla yra sunkiau apibrėžiama ir abstraktesnė, o jos produktas nėra lengvai išmatuojamas: mokinio gaunamos žinios, supratimas, įgūdžiai, gebėjimai, išvalgos,

pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas (Marcinkonienė ir Klimovienė, 2007). Bernat'as ir Kanmani's (2019) pritaria, jog švietimo įstaigos sukuriama pridėtinę vertę nėra lengva apibrėžti, taigi ir įvertinti jos rezultatus, o taip pat ir atlygio sistemos veiksmingumą.

Nthebe ir kiti autoriai (2016) teigia, jog švietimo įstaiga tinkamai atitikti savo paskirtį ir pasiekti tikslus gali tik tuomet, kai yra tinkamai administruojama ir valdoma. Marcinkonienė ir Klimovienė (2007) pritaria, kad švietimo įstaigos veikla, kultūros pokyčiai labai priklauso nuo vadovybės, o tie vadovai, kurie geba suderinti valdymo ir paramos veiksmus, pasiekia geriausių rezultatų. Be to, svarbus vadovo gebėjimas reaguoti į kintančius reiškinius, smalsumas, pasiryžimas mokytis, suprasti ir tobulėti. Piaw'as ir kiti autoriai (2014) pritaria nuomonei, jog sėkmingam švietimo įstaigos vadovui reikalingos kompleksinės kompetencijos, kurias lemia skirtingų tipų intelektas: tarpasmeninių santykių, bendravimo, kalbiniai, kūrybinio mąstymo ir net loginiai – matematiniai. savo darbe mokyklų vadovai turi gebėti efektyviai naudoti ir derinti šiuos gebėjimus, nes jų veikla susijusi su įvairių problemų sprendimu įvairiuose kontekstuose. Vadovaujant organizacijai šiais laikais būtini gebėjimai atsižvelgti į naujus aplinkos veiksmus, naujas situacijas, besikeičiančius reikalavimus ir poreikius.

Pont ir kiti autoriai (2010) apžvelgę įvairius tyrimus nuo 1990 iki 2006 metų vykdytų įvairiose pasaulio šalyse, išskiria keletą švietimo įstaigos vadovu tapti motyvuojančių veiksnių, kurie dažniausiai yra vidinio pobūdžio: intelektualinis pasitenkinimas, indėlis į mokyklos tobulinimą, galimybė į gerąją pusę keisti pasaulį, mokymasis visą gyvenimą, direktoriaus pareigos kaip naujas iššūkis ir galimybė tobulėti, prisidėti prie visuomenės gerovės. Kaip mažinantys motyvaciją tapti švietimo įstaigos vadovu šie mokslininkai įvardijo: atrankos procesą, didelį darbo krūvį, streso lygį, nepakankamas darbo užmokestį, karjeros perspektyvų nebuvimą.

Nthebe ir kiti autoriai (2016) bei Pont ir kiti autoriai (2010) sutaria, jog formuojant švietimo įstaigos atlygio strategiją svarbu nuspręsti, ar norima pritraukti lyderius iš švietimo sistemos vidaus, ar iš išorės, nes nuo to priklauso kriterijų, koks kandidatas tinkamas direktoriaus pareigoms, parinkimas. Ne švietimo sektoriaus vadovai galėtų įnešti šviežią žvilgsnį į mokyklų valdymą, turėtų platesnių kompetencijų, reikalingų vadovaujant tokiai kompleksiskai organizacijai kaip mokykla. Iš kitos pusės švietimo sistema turi nemažai galimybių atrasti lyderius savo viduje, ypač, jeigu būtų galima motyvuoti jaunas žmones tapti vadovais.

Minėti autoriai (Pont et al., 2010; Nthebe et al., 2016) savo darbuose priėjo panašių išvadų, kurios galėtų padėti išspręsti švietimo įstaigų vadovų trūkumo problemą:

- išplėsti tinkamumo kriterijus (suteikti žmonėms ne iš švietimo srities tapti vadovais, nereikalauti pedagoginio išsilavinimo, mažinti būtiną darbo stažą, siekiant pritraukti jaunų žmonių ir pan.);
- kurti rezervą iš kurio būtų galima pasirinkti naują lyderį, pasitraukus senajam (mokymo programos potencialiems lyderiams, įtraukiant mokytojus į valdymą, taip gerinant jų lyderystės kompetencijas, leidžiant įgyti praktikos);
- įtraukti daugiau kandidatų vertinimo elementų, kad būtų geriau įvertintos kompetencijos (gairės ir mokymai atranką vykdančioms asmenims, kad būtų objektyvesnė ir labiau poreikius atitinkanti atranka);
- didinti darbo užmokesčio patrauklumą, lyginant su kitais sektoriais (atskiros darbo užmokesčio schemos mokytojams ir vadovams, tinkamas didesnio darbo krūvio kompensavimas, susiejimas su mokyklos tipu, atlyginimo ir darbo rezultatų susiejimas);

- kurti mentorystės programas, suteikiančias galimybę dalintis patirtimi, gerąją praktika;
- sukurti karjeros galimybių pasirinkimą ir palaikymą.

Taigi, kaip matome, pagrindinės siūlomos priemonės labiausiai susijusios su atlygio strategija – tiek finansinėmis, tiek nefinansinėmis atlygio formomis. Kaip minėta, atlygis yra veiksnys per kurį organizacija turi galimybę daryti įtaką beveik visiems joje vykstantiems procesams, todėl turi nuolat analizuoti ir tobulinti atlygio sistemas. Švietimo sistema taip pat nėra išimtis.

Šiuo metu Lietuvoje didžioji dauguma švietimo įstaigų vadovų ateina iš sistemos vidaus, nes siūlomas finansinis atlygis neturi galimybių konkuruoti su privačiuoju sektoriumi, taip pat darbo užmokesčio nustatymo kriterijai yra orientuoti į žmones, kurie ateina iš švietimo sistemos (išsilavinimas, mokytojo kvalifikacija, pedagoginio darbo stažas).

*Apibendrinant, galima pastebėti, jog atlygis yra plati ir sudėtinga koncepcija, dažnai ir įvairiais aspektais analizuojama daugelio mokslininkų darbuose. Atlygio srityje nuolat vykstant pokyčiams, tokių mokslinių tyrimų aktualumas ir praktinė reikšmė nemažėja. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs atlygio modeliai, išskiriama skirtinga atlygio struktūra, tačiau dažniausiai naudojamas atlygio skirstymas pagal formą: materialus (finansinis)/nematerialus (nefinansinis). Svarbu, kad atlygio formos atitiktų darbuotojo poreikius, būtų jam vertingos ir suvokiamos kaip teisingos. Švietimo įstaigų vadovų atlygio specifika pagrįsta jų priklausymu aukščiausiam įstaigos valdymo lygiui ir viešojo sektoriaus atlygio ypatybėmis, kylančiomis iš griežto teisinio reglamentavimo ir ribotų išteklių.*

### **2.3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui teorinis modelis**

Kaip minėta ankstesniame skyriuje, daugelio autorių atlygio modeliai išskiria finansinę ir nefinansinę atlygio formas, dėl šios priežasties buvo pasirinkta taip struktūruoti ir švietimo įstaigų vadovų atlygį. Be to, iki šiol mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl šių atlygio formų reikšmingumo viešajame sektoriuje, taigi, iškyla poreikis gauti daugiau duomenų, siekiant išspręsti šį prieštaravimą. Pagal Maslow'o teoriją, kai yra pakankamai aukštas pirminių poreikių tenkinimo lygis, jų svarba sumažėja ir priklauso nuo bendro materialinės gerovės lygio regione (Diskienė, 2009). Lietuvoje šis lygis nėra labai aukštas, todėl švietimo įstaigų vadovų atveju tikėtina, kad turėtų būti pakankamai svarbūs finansiniai veiksniai.

**Transakcinių (finansinių) atlygių** grupėje, apibūdinant švietimo įstaigų vadovų atlygį, buvo palikti tik viešajam sektoriui būdingi elementai, neįtraukiant su akcijomis ar pelno dalimi susijusių atlygio formų. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymu (2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198), švietimo įstaigų vadovams gali būti mokama pastovioji ir kintamoji darbo užmokesčio dalis, premijos, priedai ir priemokos. Privalomai mokama tik pastovioji darbo užmokesčio dalis, visos kitos finansinės išmokos yra nenuolatinio ir neprivalomo pobūdžio. Dėl šios priežasties, švietimo įstaigų vadovų atlygio modelyje pastovioji darbo užmokesčio dalis ir papildomos išmokos vaizduojamos atskirai, siekiant jas ir įvertinti kaip atskiras atlygio formas.

Anot I. Tūskaitės (2015), papildomos materialios naudos Lietuvoje retai taikomos net privačiojo sektoriaus įmonėse. O viešajame sektoriuje visos finansinės atlygio formos yra griežtai reglamentuojamos teisės aktų ir švietimo įstaigų vadovų atveju nėra naudojamos kaip atlygio elementai, todėl į atlygio modelį jos įtrauktos nebuvo.

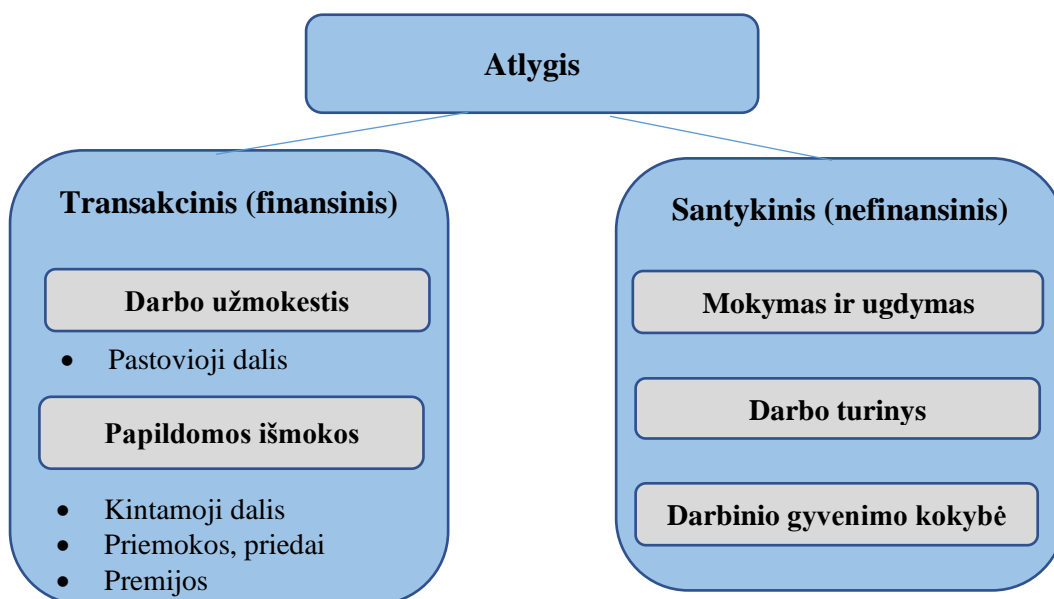


**Santykinių (nefinansinių) atlygių** grupė švietimo įstaigų vadovų kontekste sudaryta derinant Easton'o ir Laar'o (2012) darbinio gyvenimo kokybės bei Renard'o ir Snelgar'o (2016) vidinių darbo atlygių modelius. Besidubliuojantys abiejų koncepcijų elementai buvo sujungti į tris santykinių (nefinansinių) atlygių grupes: mokymas ir ugdymas, darbo turinys ir darbinio gyvenimo kokybė.

Į mokymo ir ugdymo atlygių grupę įtraukta Easton'o ir Laar'o (2012) pasitenkinimo darbu ir karjera dedamoji bei Renard'o ir Snelgar'o (2016) sudėtingo, iššūkius keliančio darbo charakteristika, kaip geriausiai atspindinčios šios rūšies atlygį. Kaip minėta 2.2 poskyryje, mokymo ir ugdymo atlygis apima galimybes realizuoti savo gebėjimus darbinėje veikloje, tobulėti, įveikiant iššūkius, išmokstant naujų dalykų, plečiant kompetencijas. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo įstaigos vadovo pareigybė yra renkama konkurso būdu (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo, 1991, 59 str.), o mokyklos vadovo pareigybė yra aukščiausias įmanomas įstaigos valdymo lygis, į šią atlygių grupę neįtraukti su karjeros vystymu susiję elementai.

Iš Armstrong'o ir kitų autorių (2010) modelio darbo aplinkos atlygių grupės į švietimo įstaigų vadovų atlygio modelį nebuvo įtraukti elementai: lyderystė, talentų valdymas, darbuotojų balsas ir pagrindinės organizacijos vertybės, nes pasak Govorun'o, Kostyuk'o ir Stiglbauer'io (2016), šie elementai priklauso nuo paties organizacijos vadovo, taigi, negalime jų naudoti kaip nepriklausomų kintamųjų, kadangi tai iškreiptų tyrimo rezultatus. Likę darbo aplinkos elementai buvo išskirti į dvi grupes: darbinio gyvenimo kokybė ir darbo turinys. Darbinio gyvenimo kokybės konstruktas sukurtas gretinant Easton'o ir Laar'o (2012) darbo sąlygų, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, kontrolės lygio ir streso lygio dedamąsias bei Renard'o ir Snelgar'o (2016) darbo lankstumo charakteristikas. Darbo turinys apibūdintas naudojant likusias tris Renard'o ir Snelgar'o (2016) malonaus, prasmingo ir įvairaus darbo charakteristikas.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje aptariamus atlygio modelius, atlikus teisės aktų, reglamentuojančių švietimo įstaigų vadovų atlygį, analizę, modifikuotas Lietuvos švietimo įstaigų vadovų atlygio modelis pateikiamas 6 pav.



**6 pav.** Apibendrintas švietimo įstaigų vadovų atlygio modelis (sudaryta autorės)

Atmetus viešajame sektoriuje nenaudojamas ir aukščiausiojo lygio vadovui neaktualias atlygio formas, galime išskirti tokias švietimo įstaigų vadovų atlygio dedamąsias: darbo užmokestis (pastovioji dalis), papildomos išmokos (kintamoji dalis, priedai, priemokos, premijos), mokymas ir ugdymas, darbinio gyvenimo kokybė ir darbo turinys. Remiantis apžvelgta literatūra, išskirti svarbiausi kriterijai, būdingi vertinant atitinkamus atlygio elementus (6 lentelė).

**6 lentelė.** Švietimo įstaigų vadovų atlygio elementai ir jiems būdingų vertinimo kriterijų detalizacija (sudaryta autorės)

Atlygio forma	Atlygio elementas	Vertinimo kriterijų detalizacija
Transakcinis (finansinis)	Darbo užmokestis (pastovioji dalis)	Užtikrina tinkamą gyvenimo lygį Atitinka kompetencijas ir patirtį Atitinka darbo sudėtingumą Atitinka atsakomybės lygį Suvokiamas kaip teisingas (Lipinskienė, 2012; Bussin, Toerien, 2015)
Transakcinis (finansinis)	Papildomos išmokos (kintamoji dalis, priemokos, priedai, premijos)	Įvertina pasiektus rezultatus Atitinka įdėtas pastangas ir darbo kokybę Mokama pagal aiškiai ir visiems vienodą vertinimo sistemą Atlyginama už papildomus darbus, padidėjusį darbo krūvį Atlyginama už nekasdienius ypatingus organizacijos veiklai ypač svarbius pasiekimus (Horváthová, Mikušová, 2011; Lipinskienė, 2012; Bussin, Toerien, 2015)
Santykinis (nefinansinis)	Mokymas ir ugdymas	Galimybė mokytis iš kolegų, mentorystė Užtikrinamos reikalingos darbui žinios Savalaikis žinių gavimas Galimybė tobulėti (Easton, Laar, 2012; Renard, Snelgar, 2016)
	Darbinio gyvenimo kokybė	Darbo sąlygos Darbo lankstumas Darbo – asmeninio gyvenimo balansas Streso lygis (Easton, Laar, 2012; Renard, Snelgar, 2016)
	Darbo turinys	Darbas malonus Darbas įvairus Darbas prasmingas (Renard, Snelgar, 2016)

Analizuojant mokslinę literatūrą nepavyko aptikti duomenų, kad būtų tirtas vadovų kaip atskiros darbuotojų grupės organizacinis įsipareigojimas, nors keliuose tyrimuose, apžvelgiant gautus rezultatus, mokslininkai mini aukštesnį įsipareigojimo organizacijai lygį, kuris galėtų būti nulemtas to, jog darbuotojas užima vadovaujančias pareigas (Rimšaitė, 2009; Su et al., 2013).

Švietimo įstaigų vadovų organizacinis įsipareigojimas apibūdinamas naudojant labiausiai paplitusį Meyer'io ir kitų autorių (1993) organizacinio įsipareigojimo modelį, kuris išskiria tris įsipareigojimo dimensijas: emocinį (afektinį), normatyvinį ir tęstinį. Emocinis (afektinis) įsipareigojimas pagal šį modelį apima susitapatinimą su organizacija, emocinės kilmės prisirišimą prie jos, tikslų bendrumą,

normatyvinis įsipareigojimas - lojalumą ir pareigos jausmą organizacijai, o tęstinis – įsipareigojimą, kuris kyla iš suvokiamos materialinių nuostolių patyrimo galimybės arba alternatyvų trūkumo, palikus dabartinę organizaciją. Minėtas modelis yra patikrintas daugelio mokslininkų empiriniais tyrimais ir patvirtintas kaip šiuo metu geriausiai atspindintis organizacinio įsipareigojimo turinį.

Tyrimo, kuriame būtų analizuojamos vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui, surasti nepavyko. Darbuotojų atlygio ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų tyrimų pavyko aptikti keleto mokslininkų darbuose. Bendro finansinio atlygio (darbo užmokesčio ir įvairių papildomų finansinių naudų) teigiamą koreliaciją su bendroju organizaciniu įsipareigojimu (neišskiriant jo pagal trijų dimensijų modelį) savo mokslinėse publikacijose atskleidžia Korir'as ir Kipkebut'as (2016) bei Mabaso ir Dlamini (2018). Taip pat Mabaso ir Dlamini (2018) atlikto tyrimo rezultatai rodo vidutinio stiprumo sąsajas tarp darbuotojų mokymo, suteikiamų galimybių tobulėti ir bendro organizacinio įsipareigojimo. Kitų autorių atskleistų įvairių atlygio formų įtaka skirtingiems organizacinio įsipareigojimo tipams santrauka pateikiama 7 lentelėje.

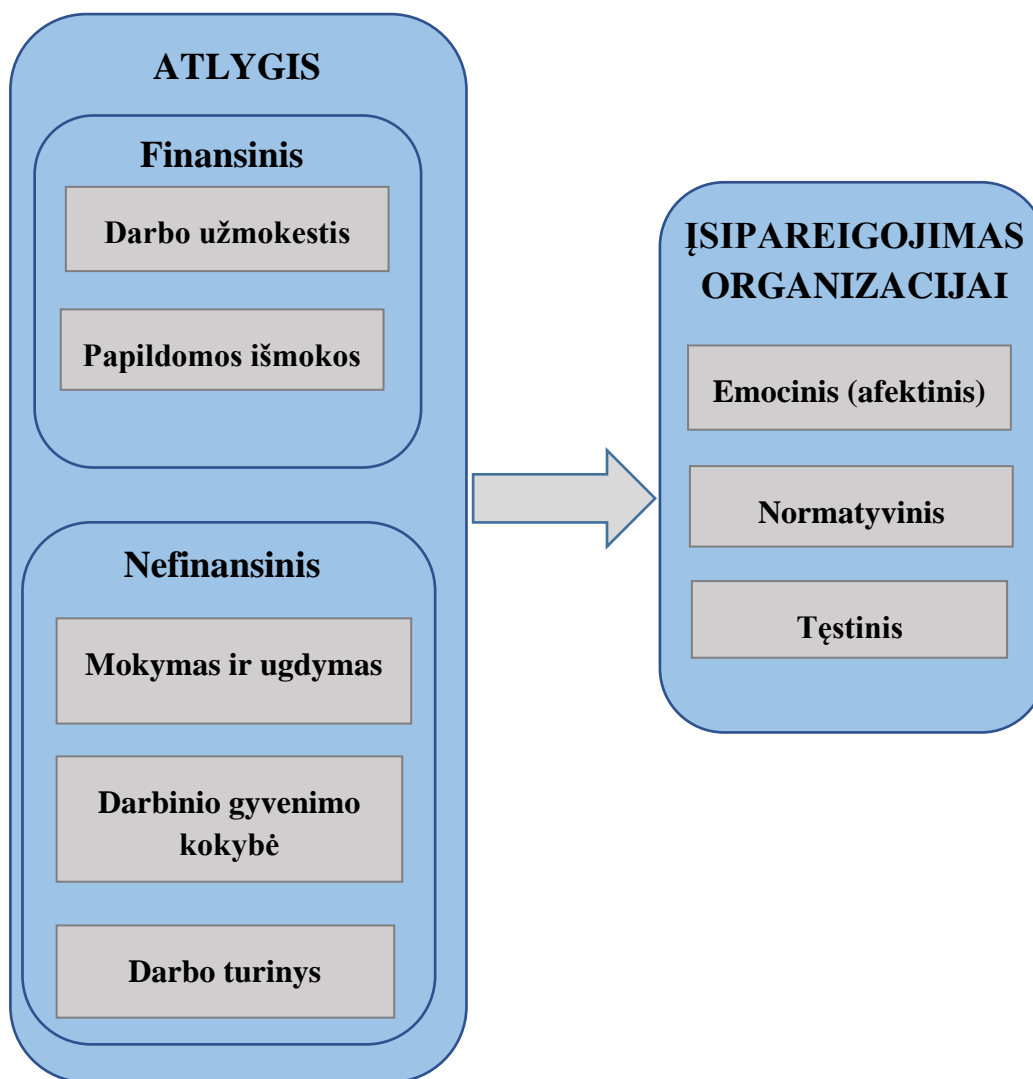
**7 lentelė.** Atlygio formų įtaka organizacinio įsipareigojimo tipams mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės)

<b>Atlygio formos</b>	<b>Emocinis įsipareigojimas organizacijai</b>	<b>Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai</b>	<b>Tęstinis įsipareigojimas organizacijai</b>
Finansinis atlygis (neišskiriant atskirų elementų)	Miao et al. (2013) – viešojo sektoriaus darbuotojai Korir, Kipkebut (2016) – viešojo sektoriaus darbuotojai Nazir et al. (2016) – neišskiriant sektoriaus	Miao et al. (2013) – viešojo sektoriaus darbuotojai Korir, Kipkebut (2016) – viešojo sektoriaus darbuotojai	Korir, Kipkebut (2016) – viešojo sektoriaus darbuotojai
Darbo užmokestis	Guerrero, Herrbach (2009) – privataus sektoriaus darbuotojai Ogunnaike et al. (2016) – viešojo sektoriaus darbuotojai		Malhotra et al. (2007) – bankų darbuotojai
Naudos (finansinės)	Alamelu et al. (2015) – privataus sektoriaus darbuotojai	Malhotra et al. (2007) – bankų darbuotojai Ogunnaike et al. (2016) – viešojo sektoriaus darbuotojai	
Mokymas ir ugdymas		Malhotra et al. (2007) – bankų darbuotojai Nazir et al. (2016) – neišskiriant sektoriaus	
Darbo aplinkos kokybė		Alamelu et al. (2015) – privataus sektoriaus darbuotojai	
Užduočių įvairovė	Miao et al. (2013) – viešojo sektoriaus darbuotojai	Miao et al. (2013) – viešojo sektoriaus darbuotojai	

7 lentelėje pateikiama, kurie autoriai savo tyrimais patvirtino statistiškai reikšmingą sąryšį tarp konkrečių atlygio formų ir organizacinio įsipareigojimo dimensijų. Taip pat, kadangi teorinė analizė suteikia prielaidų manyti, jog atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui gali priklausyti nuo to, kokio sektoriaus darbuotojai yra įtraukiami į tyrimą, šalia nurodyta informacija, kurio sektoriaus darbuotojai buvo minimi tyrimų dalyviai.

Apibendrinant, galima pastebėti, kad finansinės atlygio formos gali turėti teigiamas sąsajas su visomis organizacinio įsipareigojimo dimensijomis, nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba. Nėra daug tyrimų patvirtinančių nefinansinių atlygio formų įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, dėl keleto priežasčių: mokslininkai retai įtraukia nefinansines atlygio formas į savo tyrimus, be to, nefinansiniai atlygiai gana skirtingai apibrėžiami, taigi jų palyginimas tampa komplikuoatas. Kaip pateikta 7 lentelėje, pavyko surasti keletą mokslininkų patvirtintų reikšmingų sąsajų tarp nefinansinių atlygio formų ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai, taip pat užduočių įvairovės teigiamą įtaką emociniam organizaciniam įsipareigojimui.

Nepavyko aptikti mokslinių publikacijų, kuriose būtų analizuotos atlygio, organizacinio įsipareigojimo arba šių dviejų koncepcijų sąsajos Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kontekste. Taigi, išanalizavus pasaulio mokslinės literatūros šaltinius, apžvelgus atlygio ir organizacinio įsipareigojimo modelius ir struktūrą, sudarytas apibendrintas švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelis (7 pav.).



**7 pav.** Apibendrintas konceptualusis švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelis (sudaryta autorės)

Remiantis ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatais, daroma prielaida, kad išskirtos finansinio (darbo užmokestis ir papildomos išmokos) ir nefinansinio (mokymas ir ugdymas, darbinio gyvenimo kokybė

ir darbo turinys) atlygių formos turi įtakos visoms organizacinio (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) įsipareigojimo dimensijoms. Šio teorinio modelio teisingumui patikrinti bus pasitelktas empirinis tyrimas, kurio metodologinė dalis pateikiama 3 skyriuje.

### 3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti švietimo įstaigų vadovų atlygio formas.
2. Nustatyti švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo lygį ir tipus.
3. Įvertinti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Tyrimo metodas – kiekybinis, apklausa. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad jis tinkamas siekiant nustatyti koreliacinius kintamųjų ryšius, nes suteikia galimybę surinkti standartizuotus duomenis, atlikti reprezentatyvų tyrimą ir atlikti rezultatų generalizaciją.

Tyrimo instrumentas. Apklausa anketa, patalpinta internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), nuoroda į ją siunčiama tyrimo dalyviams viešojoje erdvėje prieinamu tarnybinio el. pašto adresu. Šis tyrimo instrumentas yra vienas operatyviausių ir ekonomiškai efektyviausių duomenų surinkimo būdų (Kardelis, 2017), tai ir nulėmė jo pasirinkimą.

Klausimynas sudarytas iš trijų dalių.

Pirmosios dalies klausimai skirti išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų gaunamo atlygio formas. Atlikus mokslinės literatūros ir teisės aktų, reglamentuojančių viešojo sektoriaus darbo apmokėjimo tvarką, analizę, atlygiai išskirti į dvi kategorijas: finansiniai ir nefinansiniai atlygiai. Finansinių atlygių matavimo skalės sudarytos remiantis teorinėje dalyje pagal Bussin'o ir Toerien'o (2015), Lipinskienės (2012), Horváthová'os ir Mikušová'os (2011) išskirtais svarbiausiais finansinių atlygio formų vertinimo kriterijais. Nefinansinių atlygių matavimo skalė sudaryta sujungus ir pritaikius pagal švietimo įstaigų vadovų atlygio ypatumus Renard'o ir Snelgar'o (2016) vidinių atlygių už darbą skalę (angl. IWRS – Intrinsic Work Rewards Scale) bei Easton'o ir Laar'o (2012) su darbu susijusio gyvenimo kokybės skalę (angl. WRQoL – Work-Related Quality of Life Scale).

Antroji klausimyno dalis sudaryta remiantis Meyer'io ir kitų autorių (1993) organizacinio įsipareigojimo modeliu, kuris laikomas tiksliausiu, empiriniuose tyrimuose jis naudojamas plačiausiai. Skalę sudaro 24 klausimai, po 8 kiekvienam įsipareigojimo organizacijai tipui – emociniam, normatyviniam ir tęstiniam išmatuoti.

Trečioje dalyje pateikti klausimai skirti tiksliau charakterizuoti tyrimo dalyvius ir jų vadovaujamas įstaigas. Jie įtraukti, siekiant geriau suvokti tyrimo dalyvių atsakymų kontekstą. Klausimyno pagrindimas pateikiamas 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)

Kintamųjų kategorijos	Kintamieji	Klausimų Nr.	Vertinimo skalių autoriai
Finansinis atlygis	Darbo užmokestis	1, 2, 3, 4, 5	Sudaryta autorės, remiantis Lipinskiene (2012), Bussin'u ir Toerien'u (2015)
	Papildomos išmokos	6, 7, 8, 9, 10	Sudaryta autorės, remiantis Bussin'u ir Toerien'u (2015), Lipinskiene (2012), Horváthová ir Mikušová (2011)

Kintamųjų kategorijos	Kintamieji	Klausimų Nr.	Vertinimo skalių autoriai
Nefinansinis atlygis	Mokymas ir ugdymas	11, 12, 13, 14, 15	Skalė modifikuota iš Easton'o, Laar'o (2012) ir Renard'o, Snelgar'o (2016)
	Darbinio gyvenimo kokybė	16, 17, 18, 19, 20, 21 (atv.), 22 (atv.)	Skalė modifikuota iš Easton'o, Laar'o (2012) ir Renard'o, Snelgar'o (2016)
	Darbo turinys	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	Skalė modifikuota iš Renard'o ir Snelgar'o (2016)
Organizacinis įsipareigojimas	Emocinis (afektinis)	32, 33, 34, 35(atv.), 36 (atv.), 37 (atv.), 38, 39 (atv.)	Meyer'is et al. (1993)
	Normatyvinis	40, 41 (atv.), 42, 43, 44, 45, 46, 47 (atv.)	Meyer'is et al. (1993)
	Tęstinis įsipareigojimas	48 (atv.), 49, 50, 51 (atv.), 52, 53, 54, 55	Meyer'is et al. (1993)
Papildomi klausimai	Įstaigos tipas	56	
	Įstaigos vieta	57	
	Laikinumas/nuolatinumas	58	
	Lytis	59	
	Amžius	60	

1–55 klausimai suformuluoti kaip teiginiai, kuriuos tyrimo dalyviai prašomi įvertinti penkiabalėje Likert'o skalėje, kur 1 reiškia visišką nepritarimą, o 5 – visišką pritarimą pateiktam teiginiui. Yra keletas teiginių, kurie pagal originalias matavimo skales formuluojami neigiama išraiška. 8 lentelėje šie klausimai pažymėti (atv.) ir skaičiuojant kintamųjų vidurkius, atliktas šių klausimų perkodavimas, kai vidurkis skaičiuojamas atvirkštine tvarka, kur atsakymas „visiškai nesutinku“ prilyginamas 5, o „visiškai sutinku“ – 1.

Klausimyno patikimumas įvertintas Cronbacho alfos koeficientu, kuris visam klausimynui bendrai buvo lygus 0,826. Kaip buvo aptarta anksčiau, klausimai yra padalinti į dvi pagrindines grupes: atlygio formoms ir organizaciniam įsipareigojimui išmatuoti. Nustatytas subskalių patikimumas pristatomas 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Klausimyno skalių patikimumas (sudaryta autorės)

Skalė	Teiginių skaičius skalėje	Cronbach'o $\alpha$
Finansinių atlygių kintamųjų grupė:	10	0,872
Darbo užmokestis	5	0,893
Papildomos išmokos	5	0,830
Nefinansinių atlygių kintamųjų grupė:	21	0,820
Mokymas ir ugdymas	5	0,700
Darbinio gyvenimo kokybė	7	0,729
Darbo turinys:	9	0,849
<i>Darbas malonus</i>	3	0,855
<i>Darbas įvairus</i>	3	0,794

Skalė	Teiginių skaičius skalėje	Cronbach'o $\alpha$
<i>Darbas prasmingas</i>	3	0,785
<b><i>Bendra atlygio subskalė</i></b>	<b>31</b>	<b>0,839</b>
Emocinis organizacinis įsipareigojimas	8	0,798
Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas	8	0,714
Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	8	0,672
<b><i>Bendra įsipareigojimo organizacijai subskalė</i></b>	<b>24</b>	<b>0,775</b>

V. Pakalniškienė (2012) teigia, kad tyrimams yra tinkamos tos skalės, kurių Cronbach'o  $\alpha$  siekia 0,6, tačiau pageidautina, kad šis rodiklis būtų aukštesnis negu 0,7. Tik tęstinio organizacinio įsipareigojimo subskalės Cronbach'o  $\alpha$  yra žemesnė negu 0,7, tačiau ši skalė yra plačiai naudojama moksliniuose tyrimuose ir ankstesniuose mokslininkų tyrimuose patvirtinta kaip tinkama, todėl nuspręsta palikti ją nekoreguotą.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo populiaciją sudaro Lietuvos švietimo įstaigų vadovai. Švietimo įstaiga šiame tyrime apibrėžiama kaip valstybinė arba savivaldybės įstaiga, vykdanči ikimokyklinio, priešmokyklinio ir/arba bendrojo ugdymo programas. Į tyrimą neįtraukiamos privačios ugdymo įstaigos. Švietimo įstaigos vadovu laikomas asmuo tyrimo metu faktiškai vadovaujantis įstaigai, nepriklausomai nuo to, ar jis šias pareigas eina laikinai ar yra nuolatinis vadovas. Visgi, į anketą įtrauktas 57 klausimas, kurio paskirtis – išsiaiškinti šią aplinkybę, nes ji gali turėti įtakos tyrimo rezultatams.

Visos tyrimo populiacijos sąrašas sudarytas remiantis Švietimo valdymo informacinėje sistemoje (ŠVIS) ir Lietuvos savivaldybių internetinėse svetainėse viešai skelbiamais duomenimis. Tyrimo imtis sudaryta paprastosios atsitiktinės atrankos būdu. Visą tyrimo populiaciją sudaro 1525 švietimo įstaigų vadovai. Tyrimo imties dydis apskaičiuotas pagal formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis;

$\Delta$  - paklaidos dydis;

N – populiacijos dydis.

Pasirinkus 5,5 % paklaidos dydį, apskaičiuota, jog turėtų būti apklausta ne mažiau kaip 272 švietimo įstaigų vadovai. Anot K. Kardelio (2017), atliekant apklausą internetu, atsakyti į anketos klausimus sutinka apie 20 procentų visų pakviestų jame dalyvauti respondentų. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta prašymus dalyvauti apklausoje siųsti visiems tyrimo populiacijos nariams.

**Tyrimo eiga.** Apklausa atlikta internetu 2020 m. lapkričio 5 – 20 d., klausimynas buvo patalpintas interneto svetainėje <http://www.apklausa.lt>, o nuoroda į klausimyną ir prašymai jį užpildyti, tyrimo dalyviams buvo siunčiami viešojoje erdvėje skelbiamais jų elektroninio pašto adresais. Per šį laikotarpį anketą užpildė 284 respondentai, taigi, 18,6 proc. asmenų, kuriems buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime.



**Tyrimo rezultatų analizės metodai.** Tyrimo duomenų analizei buvo naudojamas duomenų apdorojimo paketas IBM SPSS for Windows, grafiniam duomenų vaizdavimui – skaičiuoklė MS Excel. Taikyti aprašomosios statistikos dydžiai: aritmetinis vidurkis, standartinė paklaida, pasiskirstymo diapazonas, asimetrijos ir eksceso koeficientai. Tyrimo kintamųjų skirstinio normalumas patikrintas Kolmogorov'o ir Smirnov'o bei Shapiro ir Wilk'o testais, kadangi šis skirstinys nebuvo normalus, kintamųjų tarpusavio ryšiams įvertinti buvo naudojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, skirtas neparametrinių duomenų analizei. Statistiškai patikimais laikyti tie atvejai, kai statistinio reikšmingumo kriterijaus p reikšmė buvo ne mažesnė kaip 95 procentai ( $p \leq 0,05$ ).

## 4. Švietimo įstaigų vadovų atlygio ir išsipareigojimo organizacijai tyrimo rezultatai

### 4.1. Tyrimo dalyvių charakteristika

Per tyrimo laikotarpį gauti 284 tyrimo dalyvių atsakymai. Respondentų ir jų vadovaujamų įstaigų charakteristikų dažniai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikų dažniai

Respondentų charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentai
Lytis	Moterys	223	78,5
	Vyrai	61	21,5
Amžius	24–35 metai	8	2,8
	36–45 metai	40	14,1
	46–55 metai	106	37,3
	56-65 metai	127	44,7
	Daugiau kaip 65 metai	3	1,1
Nuolatinis ar laikinas vadovas	Nuolatinis įstaigos vadovas	251	88,4
	Laikiniai atliekantis vadovo pareigas	33	11,6
Įstaigos tipas	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	109	38,4
	Pradinio ugdymo įstaiga	16	5,6
	Progimnazija	44	15,5
	Gimnazija	74	26,1
	Kita	41	14,4
Įstaigos vietovė	Didmiestyje	84	29,6
	Mieste	102	35,9
	Miestelyje	71	25
	Kaime	23	8,1
	Neatsakė į klausimą	4	1,4

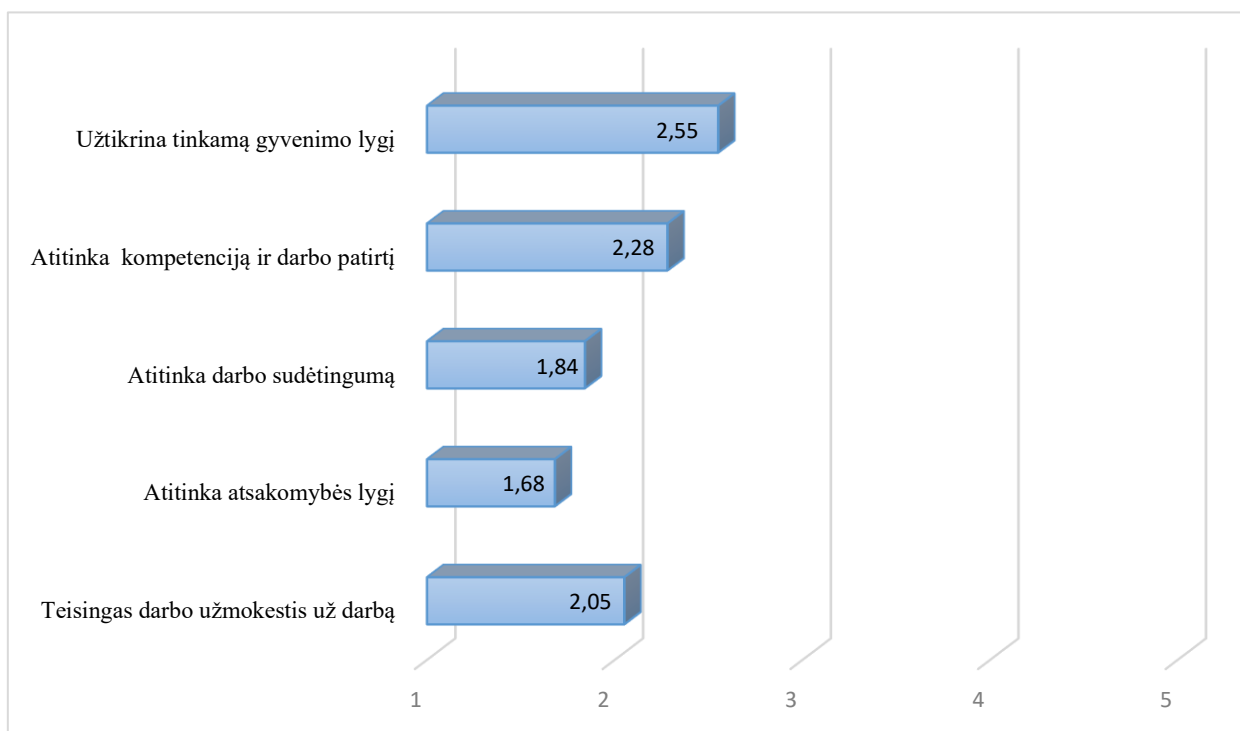
Švietimo valdymo informacinėje sistemoje skelbiami įvairūs Lietuvos švietimo įstaigų vadovų, kurie ir sudaro tyrimo populiaciją, statistiniais duomenys. Taigi, turime galimybę palyginti juos su šio tyrimo dalyvių charakteristikomis. 2020–2021 mokslo metų duomenimis 77,1% švietimo įstaigų vadovių yra moterys ir 22,9% vyrai, taigi šio tyrimo respondentų pasiskirstymas nedaug skiriasi nuo populiacijos struktūros – 78,5% moterų ir 21,5% vyrų. Panašiai duomenys pasiskirstę nuolatinių ir laikinų įstaigų vadovų atveju: 87,5% nuolatinių vadovų ir 12,5% laikinai atliekančių vadovo pareigas populiacijoje (2020 m. spalio 1 d. duomenimis, pateiktais svetainėje <https://svis.smm.lt>), o šio tyrimo respondentų 88,4% dalis atsakė, kad yra nuolatiniai savo įstaigos vadovai ir 11,6% - kad laikinai eina vadovo pareigas. Palyginti kitas tyrimo dalyvių charakteristikas su jų pasiskirstymu tyrimo populiacijoje minėtoje sistemoje skelbiamų statistinių duomenų nepakanka, tačiau galima teigti, kad tyrimo imtis turėtų pakankamai reprezentatyviai atspindėti bendrą populiaciją.

## 4.2. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui analizė

### 4.2.1. Švietimo įstaigų vadovų atlygio tyrimo rezultatai

Analizuojant tyrimo rezultatus, pirmiausia reikalinga nustatyti, kaip respondentai vertina įvairias atlygio formas. Kiekvienai atlygio formai įvertinti buvo pateikti 5–9 teiginiai, kuriems tyrimo dalyviai buvo prašomi išreikšti pritarimą pasirinkdami vieną iš penkių Likert'o skalės pozicijų. Tyrimo rezultatų analizė pradedama apskaičiuojant kiekvieno teiginio atsakymų aritmetinį vidurkį.

Darbo užmokesčio pastovioji (bazinė) dalis yra pagrindinė finansinio atlygio forma, kurią gauna kiekvienas švietimo įstaigos vadovas. Teisės aktų, reglamentuojančių valstybės ir savivaldybių darbuotojų atlyginimus, analizė atskleidė, kad švietimo įstaigų vadovų pareiginės algos koeficientas nustatomas atsižvelgiant į jo vadybinio darbo stažą ir vadovaujamos įstaigos dydį (pareigybių skaičių). Darbo užmokesčio vertinimo vidurkiai pateikiami 8 paveiksle.

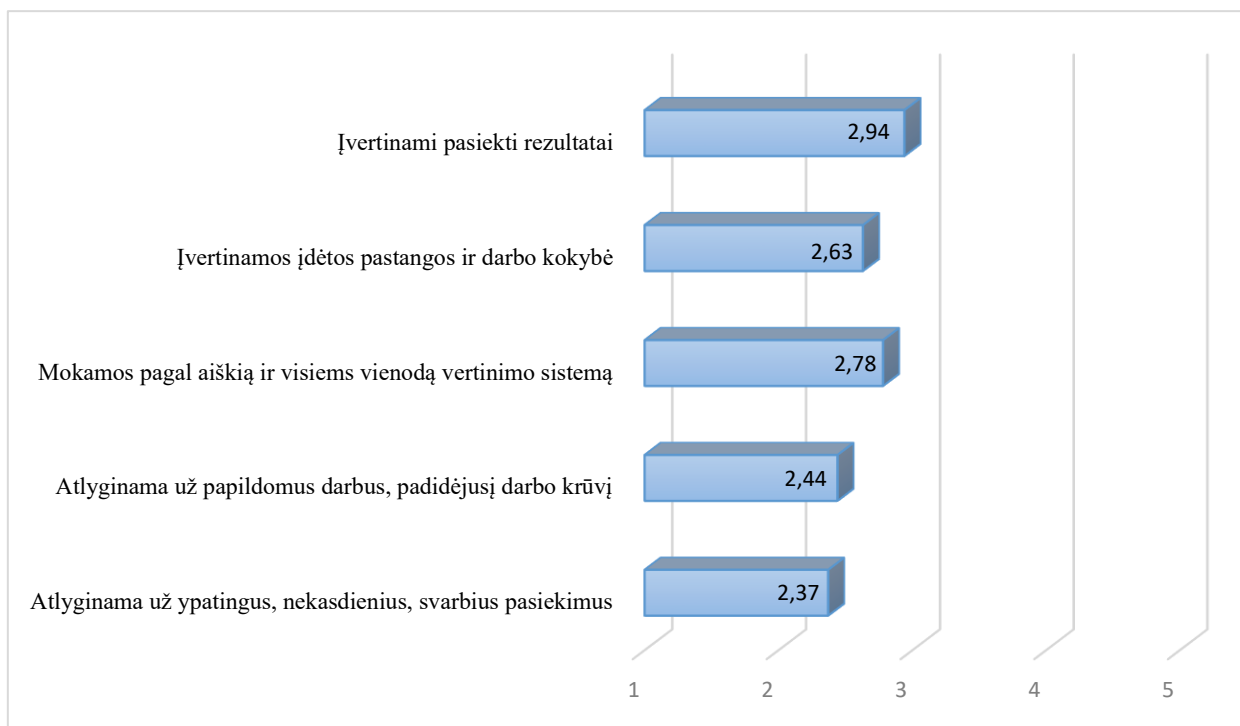


8 pav. Darbo užmokesčio pastoviosios (bazinės) dalies vertinimo vidurkiai

Galima pastebėti, jog visų teiginių apie jų gaunamą darbo užmokestį vertinimas yra aiškiai žemesnis negu vidutinis (maksimalus vertinimas 5 balai). Aukščiausio respondentų vertinimo sulaukė teiginys, kad jų gaunamas darbo užmokestis užtikrina tinkamą gyvenimo lygį (vidurkis 2,55 balo), tačiau tik 13,4 proc. respondentų pritarė šiam teiginiui ir vos vienas respondentas (0,4 proc.) visiškai pritarė. Dar žemesniais balais tyrimo dalyviai įvertino, kaip jų gaunamas darbo užmokestis atitinka jų kompetencijas ir darbo patirtį (vidurkis 2,28 balo) bei darbo sudėtingumą (1,84). Net 75 proc. švietimo įstaigų vadovų visiškai nepritarė (27,8 proc.) arba nepritarė (47,2 proc.) teiginiui, kad už savo darbą jie gauna teisingą darbo užmokestį. Žemiausiai tyrimo dalyviai įvertino (vidurkis 1,68 balo), ar jų darbo užmokestis atitinka atsakomybės lygį – net 89 proc. respondentų mano, kad neatitinka (47,5 proc. visiškai nepritarė, 41,5 proc. nepritarė šiam teiginiui).

Švietimo įstaigų vadovams, kaip ir kitiems biudžetinių įstaigų darbuotojams, teisės aktai numato net keletą papildomų finansinių išmokų galimybių: darbo užmokesčio kintamoji dalis, kuri gali būti

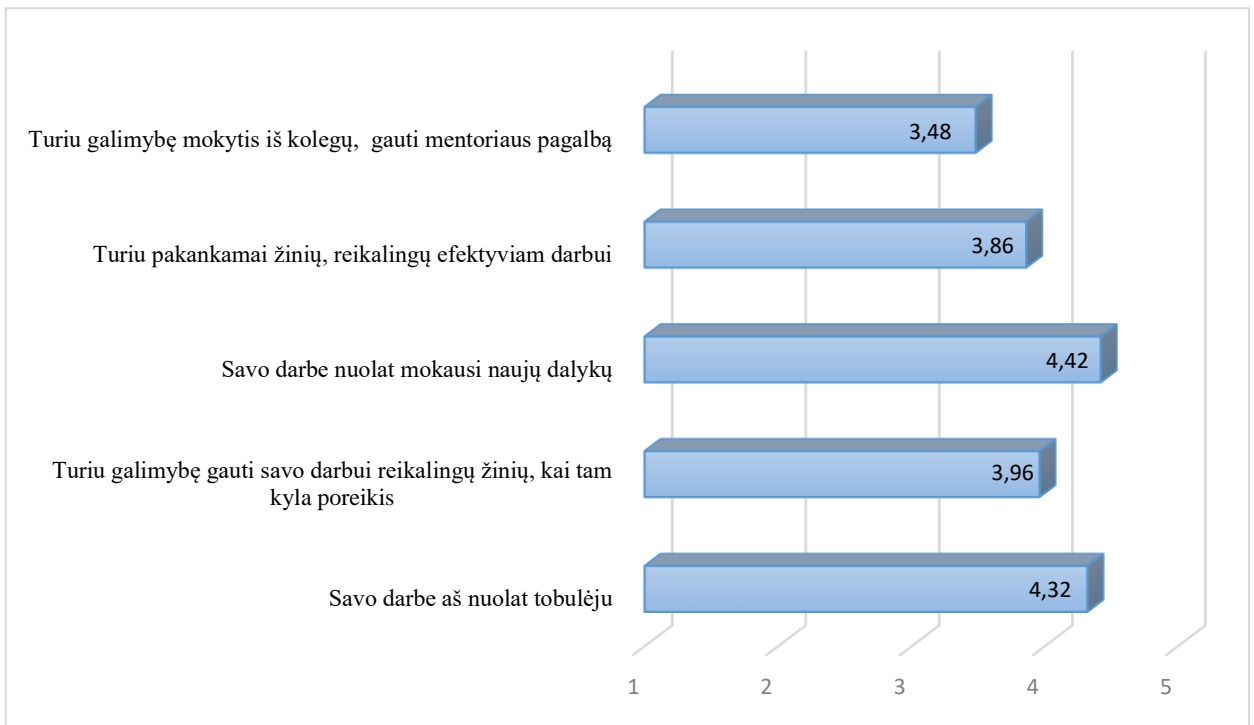
skiriama labai gerai arba gerai įvertinus darbuotojo metinės veiklos rezultatus, priedai ir priemokos už padidėjusį darbo krūvį, papildomus darbus, premijos už ypatingus, svarbius įstaigos veiklai pasiekimus. Siekiant iširti, kiek veiksminga yra ši papildomų išmokų sistema, tyrimo dalyviams buvo pateikti penki teiginiai, jų vertinimo vidurkiai pateikiami 9 paveiksle.



**9 pav.** Papildomų išmokų (kintamosios darbo užmokesčio dalies, priemokų, priedų ir premijų) vertinimo vidurkiai

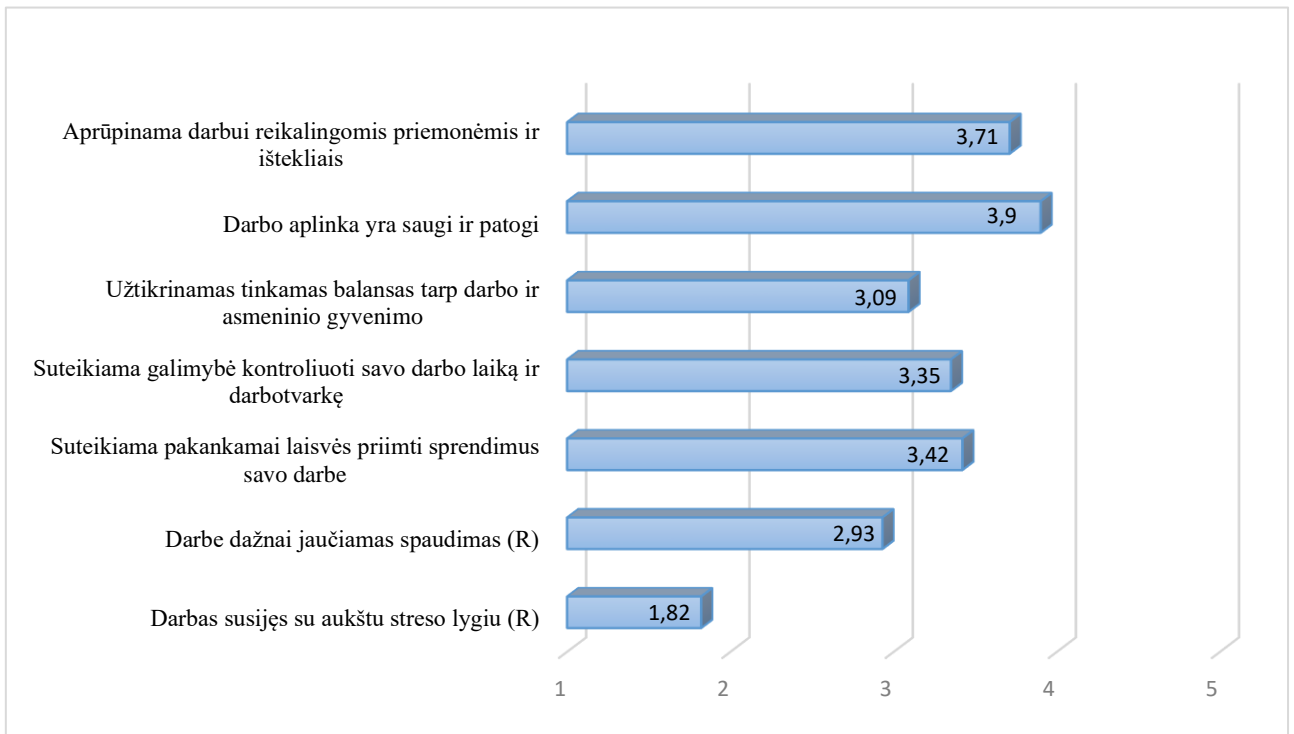
Papildomų išmokų vertinimai šiek tiek aukštesni negu pastoviosios darbo užmokesčio dalies, tačiau taip pat žemesni už 5 balų Likert'o skalės vidurkį. Teiginiai, jog papildomos išmokos įvertina pasiektus rezultatus ir mokamos pagal aiškią ir visiems vienodą vertinimo sistemą, surinko aukščiausius šios klausimų grupės vidurkius – 2,94 ir 2,78. Šie du teiginiai yra susiję su kintamosios darbo užmokesčio dalies skyrimu (labai gerai arba gerai įvertinus švietimo įstaigų vadovų metinės veiklos rezultatus, gali būti skiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis), taigi galima teigti, kad ši papildomų išmokų rūšis bent iš dalies yra veiksminga. Beveik pusė apklaustų švietimo įstaigų vadovų (51,4 proc.) nemano, jog tinkamai įvertinamos jų darbui paskirtos pastangos ir darbo kokybė. Dar daugiau respondentų mano, jog nėra pakankamai atlyginama už papildomus darbus ir padidėjusį darbo krūvį (58,1 proc.) arba ypatingus ir nekasdienius pasiekimus (61,6 proc.).

Mokymo ir ugdymo atlygių grupėje vertinimai yra žymiai aukštesni negu vidutiniai (10 pav.), taigi švietimo įstaigų vadovai yra patenkinti mokymosi ir tobulėjimo galimybėmis, kurias suteikia jų darbas. Aukščiausiai (4,42 balo) įvertintas teiginys, jog savo darbe respondentai nuolat mokosi naujų dalykų – jam pritarė beveik visi tyrimo dalyviai (96,8 proc.). Nedaug atsiliko ir tobulėjimo galimybių vertinimas (4,32 balo) – 94 proc. apklaustų švietimo įstaigų vadovų pritarė, jog savo darbe nuolat tobulėja. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių mano, jog turi pakankamai efektyviam darbui reikalingų žinių (visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu 78,6 proc.) ir turi galimybių jas papildyti, kai jaučia poreikį (80 proc.). Nežymiai atsiliko ir teiginys, jog respondentai turi galimybę mokytis iš kolegų ar gauti mentoriaus pagalbą savo darbe – vertinimo vidurkis 3,48 balo (tik 15,1 proc. respondentų teigė neturintys tokios galimybės, 28,9 proc. įvertino neutraliai).



**10 pav.** Mokymo ir ugdymo atlygių grupės vertinimo vidurkiai

Darbinio gyvenimo kokybės atlygių teiginių grupė pakankamai plataus spektro, matuojantys įvairius darbinio gyvenimo aspektus, šeštas ir septintas teiginiai turėjo neigiamą išraišką, jų vidurkiai pateikiami perkoduoti (11 pav.).

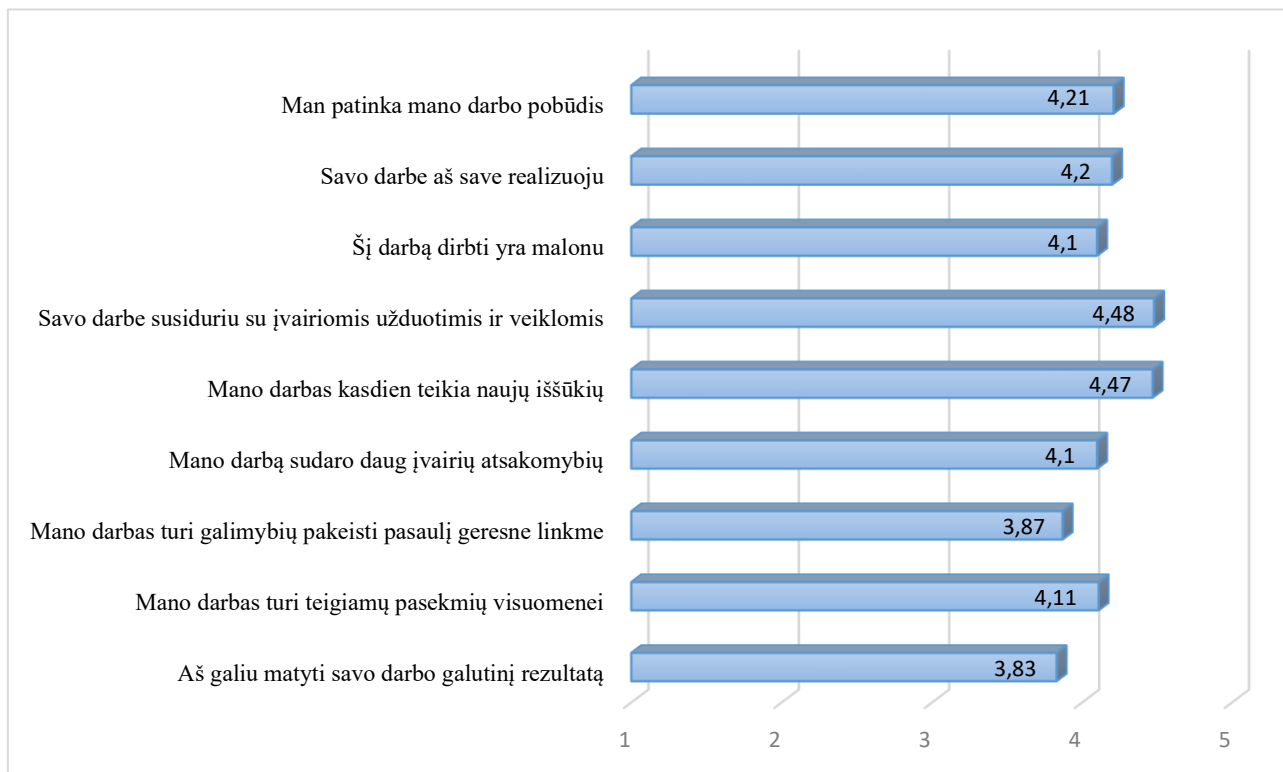


**11 pav.** Darbinio gyvenimo kokybės vertinimo vidurkiai

Švietimo įstaigų vadovai aukščiausiai (3,9 balo) įvertino darbo aplinkos saugumą ir patogumą (77,9 proc. teiginiui pritarė) ir aprūpinimą darbui reikalingomis priemonėmis bei ištekliais (pritarė 70,5 proc.). Neblogai įvertinta sprendimų priėmimo laisvė (3,42 balai) ir galimybė kontroliuoti darbo laiką

(3,35 balai). Tyrimo dalyviai gana neutraliai vertina balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (3,09 balo) ir darbe patiriamą spaudimą (perkoduoto teiginio vidurkis 2,93). Dauguma (85,6 proc.) apklaustų švietimo įstaigų vadovų išreiškė nuomonę, kad jų darbas yra susijęs su aukštu streso lygiu (perkoduoto teiginio vidurkis 1,82 balo).

Aukščiausiai iš visų atlygio formų tyrimo dalyviai įvertino darbo turinį, visų teiginių vertinimų vidurkiai yra artimi arba aukštesni negu 4 balai (12 pav.).



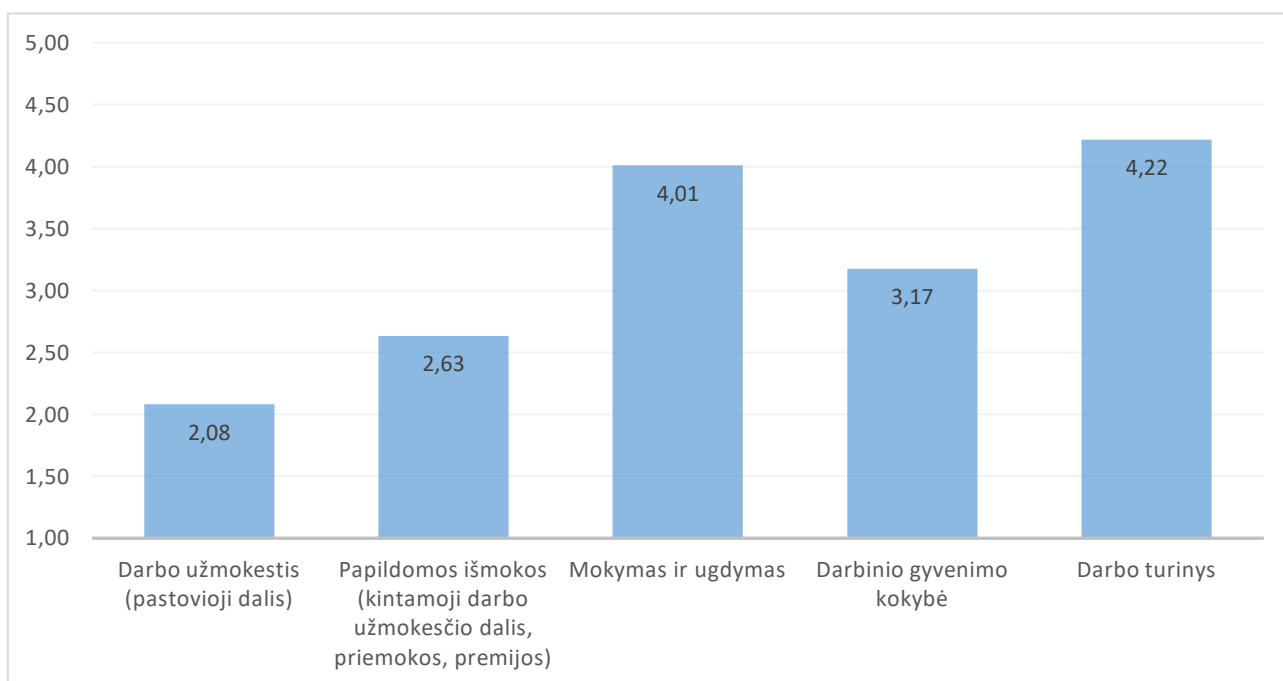
12 pav. Darbo turinio įvertinimų vidurkiai

Beveik aukščiausiais balais apklausti švietimo įstaigų vadovai įvertino darbo įvairovę apibūdinančius teiginius: beveik visi (97,9 proc.) respondentai sutinka, jog jų darbas suteikia užduočių ir veiklų įvairovę (4,48 balo), o 95,1 proc. – kasdien susiduria su naujais iššūkiais (4,47 balo). Teiginys, jog jų darbas pasižymi atsakomybių įvairove gavo pritarimą net iš 99,3 proc. tyrimo dalyvių (69,7 proc. visiškai sutiko, 29,6 proc. sutiko su šiuo teiginiu) ir surinko 4,1 balo vidurkį. Pakankamai aukštai įvertinti darbo pobūdį (4,21 balo) ir savirealizacijos galimybes (4,2 balo) atskleidžiantys teiginiai. Tik šiek tiek žemesnius vertinimus surinko darbo prasmingumą apibūdinantys teiginiai, tačiau jie taip pat įvertinti žymiai aukščiau negu vidutiniškai.

11 lentelė. Atlygio formų vertinimo aprašomoji statistika.

Kintamieji	Vertinimų vidurkis	Diapazonas	Standartinė paklaida
Darbo užmokestis (pastovioji dalis)	2,081	3,2	0,042
Papildomos išmokos (kintamoji dalis, priemokos, priedai, premijos)	2,632	4	0,050
Mokymas ir ugdymas	4,009	4	0,027
Darbinio gyvenimo kokybė	3,175	3,86	0,034
Darbo turinys	4,218	2,22	0,027

Apskaičiavus apibendrintų atlygio formų (sudėtinių kintamųjų) vertinimų vidurkius (11 lentelė), matome, jog aukščiausius įvertinimus gavo darbo turinys (4,22 balo vidurkis). Taip pat pažymėtina, jog respondentai vertindami darbo turinį buvo pakankamai vieningi – jų vertinimai išsidėstę 2,22 balų diapazone. Neblogai įvertintas mokymas ir ugdymas (4,01 balo), tačiau šiuo atveju tyrimo dalyvių nuomonė nebuvo tokia vieninga – atsakymai išsisklaidė 4 balų diapazone. Aukščiau negu vidutiniškai (3,17 balo vidurkiu) įvertinta ir trečioji nefinansinių atlygių forma – darbinio gyvenimo kokybė. Finansinės atlygio formos, atvirkščiai, vertinamos žymiai blogiau negu vidutiniškai: papildomos išmokos 2,63 balų vidurkiu, o darbo užmokesčio pastovioji dalis – tik 2,08 balo. Vertindami darbo užmokesčių švietimo įstaigų vadovai taip pat turėjo gana vieningą nuomonę – jų vertinimai pasiskirstė 3,2 balų diapazone. Nedidelės standartinės paklaidos (0,027 – 0,050) leidžia manyti, jog respondentų nuomonė turėtų pakankamai objektyviai atspindėti visos populiacijos nuomonę.



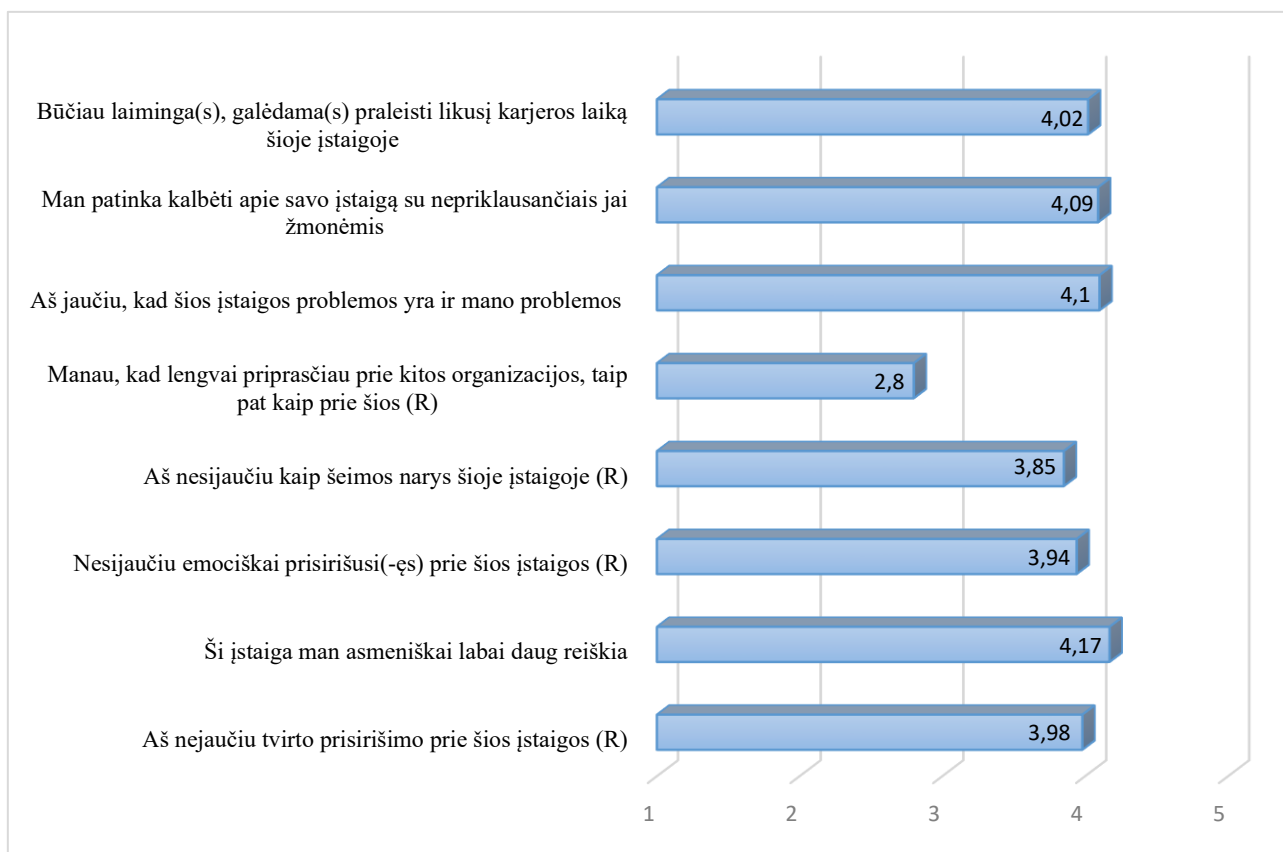
**13 pav.** Apibendrintų atlygio formų vertinimo vidurkia

Siekiant geriau atskleisti atlygio formų vertinimo skirtumus, jie pavaizduoti stulpeline diagrama (13 pav.). Matome, jog švietimo įstaigų vadovai nefinansinį atlygį vertina gerai, bendras nefinansinių atlygių vertinimo vidurkis siekia 3,82 balo, o finansinėmis atlygio formomis švietimo įstaigų vadovai nėra patenkinti ir vertina gerokai žemiau negu vidutiniškai – bendras finansinių atlygių vertinimo vidurkis yra tik 2,36 balo.

#### **4.2.2. Švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai**

Antrasis empirinio tyrimo uždavinys – nustatyti švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo tipus ir lygį. Uždavinys buvo įgyvendinamas pasitelkiant mokslo bendruomenėje labiausiai įsigalėjusią Meyer'io et al. (1993) trijų dimensijų organizacinio įsipareigojimo matavimo skalę. Kiekvienai organizacinio įsipareigojimo dimensijai apibūdinti buvo skirti 8 teiginiai, kiekvienas iš jų vertintas 5 balų Likert'o skalėje. Kai kurie teiginiai buvo suformuluoti atvirkštine išraiška, todėl siekiant palyginti visų teiginių vidurkius, jų rezultatai toliau pateikiami perkoduoti.

Apklaustus švietimo įstaigų vadovus, nustatytas pakankamai aukštas emocinio (afektinio) organizacinio išpareigojimo lygis, septyni iš aštuonių teiginių surinko artimą 4 balams vidurkį (14 pav.).



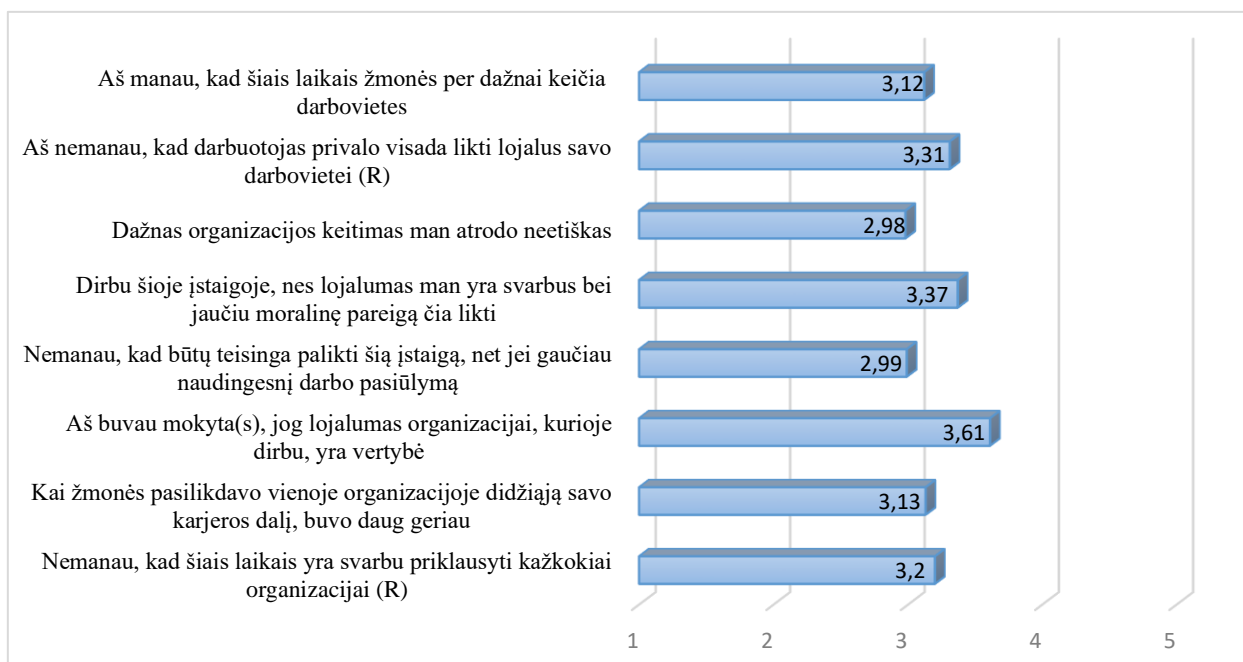
**14 pav.** Emocinio organizacinio išpareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai

Aukščiausiai (4,17 balo) tyrimo dalyviai įvertino teiginį, jog jų vadovaujama įstaiga jiems asmeniškai labai daug reiškia, 82,7 proc. respondentų jam pritarė. Panašiai dažnai (apie 82 proc.) švietimo įstaigų vadovai teigė, jog įstaigos problemas jie laiko ir savo problemomis (4,1 balo), bei kad mėgsta kalbėti apie savo įstaigą su kitais žmonėmis (4,09 balo). 4,02 balo surinko teiginys, kad respondentai būtų laimingi visą likusį karjeros laiką praleisti savo įstaigoje (pritarė arba visiškai pritarė 77,5 proc.). Panašūs rezultatai gauti ir perkodavus atvirkštine išraiška pateiktus teiginius, taigi dauguma (74 – 76 proc.) tyrimo dalyviai jautėsi kaip šeimos nariai savo įstaigose ir išsakė tvirtą emocinį prisirišimą prie jų. Truputį daugiau negu pusė (51,4 proc.) švietimo įstaigų vadovų neutraliai vertino teiginį, jog galėtų lengvai priprasti prie kitos organizacijos, ką ir atspindi 2,8 balo vertinimo vidurkis.

Normatyvinį organizacinį išpareigojimą atspindintys teiginiai buvo įvertinti vidutiniškai (15 pav.). Aukščiausius vidurkius surinko trys teiginiai, vertinantys tyrimo dalyvių lojalumą. 43,3 proc. apklaustų švietimo įstaigų vadovų pritarė ir 16,2 proc. visiškai pritarė, jog lojalumas įstaigai, kurioje dirba, jiems yra vertybė (vidurkis 3,61 balo), beveik pusei (48,9 proc.) lojalumas yra svarbus ir jie jaučia moralinę pareigą pasilikti savo įstaigoje (3,37 balo), 48,3 proc. respondentų manė, jog darbuotojas turėtų visada likti lojalus savo darbovietai (3,32 balo). Beveik vienodai tyrimo dalyviai įvertino tris teiginius apie darbovietės keitimą, apytiksliai pusė respondentų (50,0 – 50,7 proc.) nei pritarė, nei nepritarė, jog žmonės šiais laikais per dažnai keičia darbovietes, kad toks elgesys jiems atrodo neetiškas ir jog didžiąją gyvenimo dalį pasilikti toje pačioje darbovietėje yra geriau, ką ir atspindi beveik vidutiniai šių teiginių balai (2,98 – 3,13 balo). Neutraliai įvertintas (vidurkis 2,99

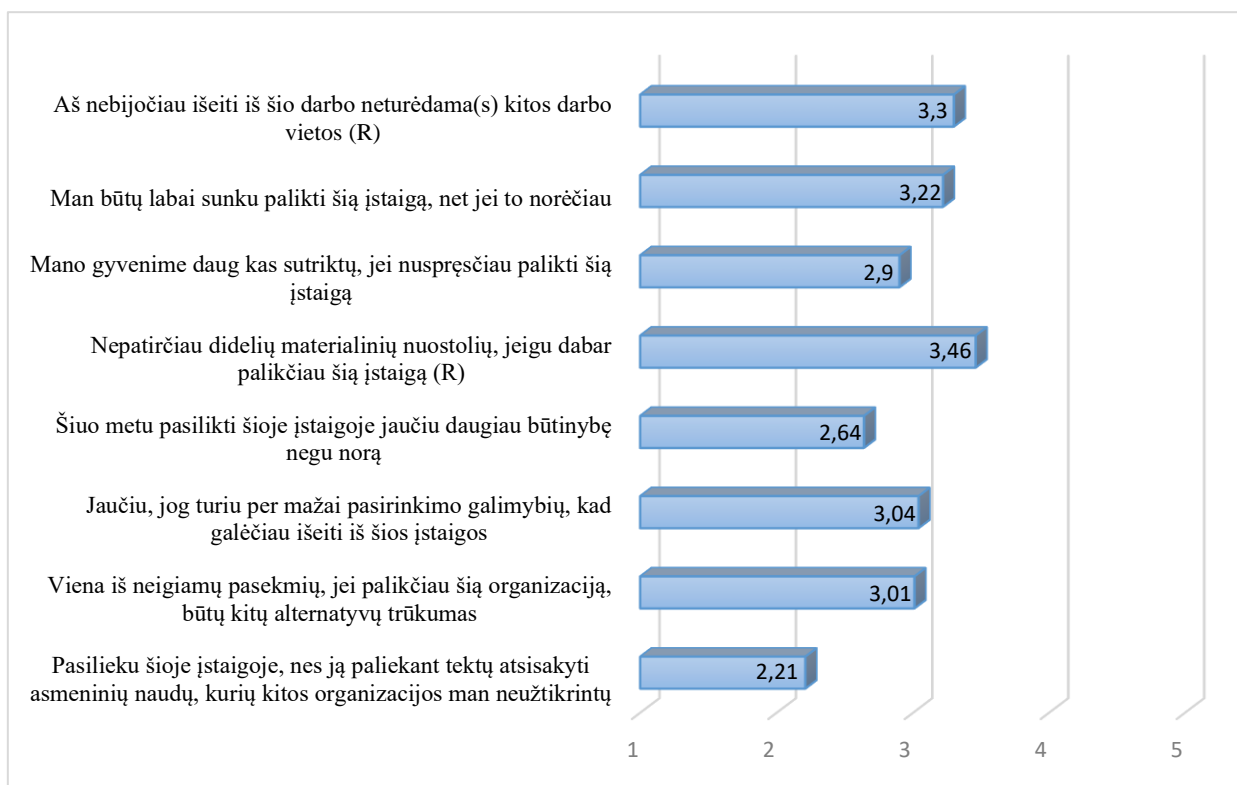


balo) ir teiginys, kad nebūtų teisinga palikti savo įstaigą, gavus geresnį darbo pasiūlymą: 34,8 proc. apklaustų švietimo įstaigų vadovų tam nepritarė, 31,3 proc. – pritarė, 33,8 proc. – negalėjo jam nei pritarti, nei nepritarti.



**15 pav.** Normatyvinio organizacinio įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai

Tęstinis organizacinis įsipareigojimas tarp apklaustų švietimo įstaigų vadovų taip pat pasireiškė vidutiniškai (16 pav.). Kaip ir kitų organizacinio įsipareigojimo formų atveju, atvirksčiai suformuluotų teiginių vidurkiai pateikiami perkoduoti.



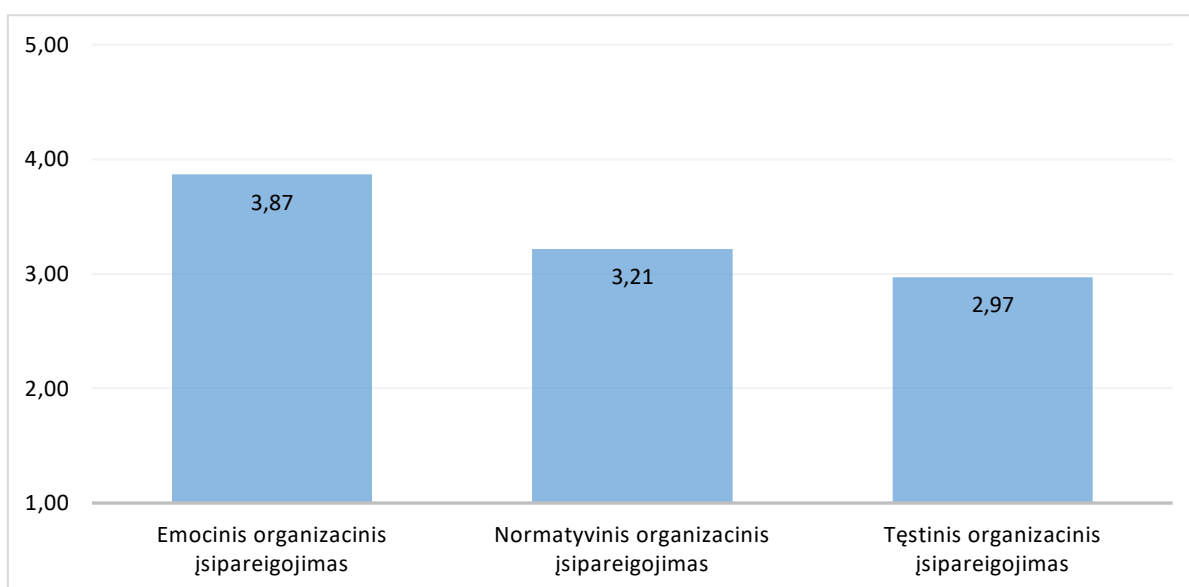
**16 pav.** Tęstinio organizacinio įsipareigojimo teiginių vertinimo vidurkiai

Labiausiai tarp respondentų pasireiškiantis tęstinio organizacinio įsipareigojimo komponentas susijęs su galimais materialiniais nuostoliais palikus įstaigą (vidurkis 3,46 balo): tik 12,7 proc. apklaustų švietimo įstaigų vadovų mano, jog nesusidurtų su dideliais finansiniais sunkumais, palikę savo vadovaujamą įstaigą, o net 51,8 proc. – jog su tokiais sunkumais susidurti tektų, 35,6 proc. neturi aiškios nuomonės. Panašiai (3,3 balo) įvertintas teiginys apie respondentų baimę palikti savo įstaigą, neturint kito darbo pasiūlymo. 24,7 proc. apklausos dalyvių mano, jog jiems nebūtų sunku palikti savo įstaigą, jeigu to norėtų, 41,2 proc. – priešingai, būtų sunku tą padaryti (teiginys surinko 3,22 balo vidurkį). Vidutiniškai tyrimo dalyviai įvertino tęstinio organizacinio įsipareigojimo lygį tiriančius teiginius, susijusius su alternatyvų trūkumu 3,04 ir 3,01 balų vidurkiomis. Daugiau būtinybę, o ne norą pasilikti savo įstaigoje, teigė jaučiantys 23,2 proc. apklaustų švietimo įstaigų vadovų, o 53,2 proc. šiam teiginiui nepritarė (vertinimo vidurkis 2,64 balo). Mažiausia dalis respondentų (tik 6,3 proc.) mano, kad palikus savo įstaigą, jiems tektų atsisakyti asmeninių naudų, kurių kita organizacija jiems užtikrinti negalėtų, o net 62,3 proc. tokių naudų savo įstaigoje neįžvelgia (teiginys įvertintas 2,21 balo).

**12 lentelė.** Organizacinio įsipareigojimo formų aprašomoji statistika

Kintamieji	Bendras vertinimų vidurkis	Diapazonas	Standartinė paklaida
Emocinis organizacinis įsipareigojimas	3,8684	2,88	0,032
Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas	3,2148	2,50	0,031
Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	2,9718	2,63	0,029

Apskaičiavus visų organizacinio įsipareigojimo dimensijų vertinimo vidurkius (12 lentelė), galime pastebėti, jog labiausiai tarp švietimo įstaigų vadovų pasireiškia emocinis organizacinis įsipareigojimas (3,87 balo vidurkis), jiems būdingas aukštesnis negu vidutinis (3,21 balo) normatyvinis ir šiek tiek žemesnis nei vidutinis (2,97 balo) tęstinis organizacinis įsipareigojimas. Respondentai vertindami organizacinį įsipareigojimą buvo gana vieningi – atsakymai pasiskirstę 2,5 – 2,88 balų diapazonuose, standartinės paklaidos (0,029 – 0,032) taip pat pakankamai nedidelės.



**17 pav.** Organizacinio įsipareigojimo dimensijų vertinimo vidurkiai

### 4.2.3. Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui rezultatų analizė

Siekiant įvertinti švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaką organizaciniam įsipareigojimui, reikalinga patikrinti duomenų skirstinio normalumą (13 lentelė), nes nuo to priklauso, kokius statistinės analizės metodus derėtų pasirinkti.

**13 lentelė.** Kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimo rezultatai

Kintamasis	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas	Kolmogorov'o – Smirnov'o testas		Shapiro – Wilk'o testas	
			Statistika	Reikšm.	Statistika	Reikšm.
Darbo užmokestis	0,793	0,531	0,123	<0,001	0,943	<0,001
Papildomos išmokos	0,052	-0,370	0,067	0,004	0,984	0,002
Mokymas ir ugdymas	-0,902	6,204	0,131	<0,001	0,927	<0,001
Darbinio gyvenimo kokybė	-0,121	0,411	0,066	0,005	0,992	0,125
Darbo turinys	-0,073	-0,241	0,122	<0,001	0,968	<0,001
Emocinis įsipareigojimas	-0,552	0,460	0,090	<0,001	0,973	<0,001
Normatyvinis įsipareigojimas	0,032	-0,460	0,069	0,002	0,985	0,004
Tęstinis įsipareigojimas	-0,107	-0,112	0,076	<0,001	0,992	0,103

Asimetrijos koeficientas, esant normaliam duomenų pasiskirstymui, būna apie 0,03 (toleruojamos ribos nuo 0,5 iki -0,5), o eksceso koeficientas – lygus nuliui (Pakalniškienė, 2012). Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad dalies kintamųjų asimetrijos koeficientai viršija minėtas ribas, visų kintamųjų eksceso koeficientai nelygūs nuliui, taigi, vien įvertinę šiuos koeficientus, negalime priimti sprendimo, ar tyrimo duomenys yra normaliai pasiskirstę.

Dėl šios priežasties atlikti papildomi skirstinio normalumą tikrinantys Kolmogorov'o – Smirnov'o ir Shapiro – Wilk'o testai (13 lentelė). Vilmantė Pakalniškienė (2012) teigia, kad duomenys yra pasiskirstę normaliai, jeigu šių testų reikšmingumo lygmuo yra  $p > 0,05$ . Šiuo atveju tik dviejų kintamųjų: darbinio gyvenimo kokybės ( $p = 0,125$ ) ir tęstinio organizacinio įsipareigojimo ( $p = 0,103$ ) pagal Shapiro – Wilk'o testo kriterijus, statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio. Pagal Kolmogorov'o – Smirnov'o testo kriterijus, nei vienas kintamasis neatitinka duomenų skirstinio normalumo reikalavimų. Shapiro – Wilk'o testas yra patikimesnis, kai respondentų imtyje yra mažiau negu 50 (Pakalniškienė, 2012), todėl šio tyrimo atveju (284 respondentai) pasirinkta pasitikėti Kolmogorov'o – Smirnov'o testu ir duomenys toliau analizuojami kaip neatitinkantys normaliojo skirstinio, renkant neparimetrinius statistinės analizės metodus.

Švietimo įstaigų vadovų atlygio įtaka organizaciniam įsipareigojimui buvo analizuojama taikant Spearman'o koreliacijos koeficientą, tinkantį neparimetrinių duomenų analizei (rezultatai pateikiami 14 lentelėje). Kintamojo įtaka laikoma statistiškai reikšminga, kai  $p < 0,05$ , kuo Spearman'o koreliacijos koeficiento rho reikšmė yra artimesnė -1 ar 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė.

**14 lentelė.** Atlygio ir organizacinio įsipareigojimo Spearman'o koreliacijos koeficiento reikšmės

Atlygio formos	Emocinis organizacinis įsipareigojimas		Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas		Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	
	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis
Darbo užmokestis	-0,113	0,058	-0,019	0,745	0,026	0,667
Papildomos išmokos	-0,020	0,742	0,024	0,693	-0,001	0,992
Mokymas ir ugdymas	0,158*	0,008	0,071	0,230	0,032	0,594
Darbinio gyvenimo kokybė	0,087	0,143	0,061	0,303	0,004	0,949
Darbo turinys	0,387*	<0,001	0,208*	<0,001	-0,187*	0,002

\* - statistškai reikšminga koreliacija

Duomenų analizė neatskleidė statistikai reikšmingos finansinių atlygio (darbo užmokesčio ir papildomų išmokų) formų įtakos nė vienai švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo dimensijai, tačiau nustatytas ryšys tarp kai kurių nefinansinių atlygio formų ir respondentų organizacinio įsipareigojimo.

Mokymo ir ugdymo duomenų analizė parodė statistškai reikšmingą ( $p = 0,008$ ) teigiamos krypties koreliaciją ( $\rho = 0,158$ ) su emociniu (afekciniu) organizaciniu įsipareigojimu, taigi, kuo geriau švietimo įstaigų vadovai vertina mokymo ir tobulėjimo sąlygas savo darbe, tuo stipriau jie yra emociškai įsipareigoję savo organizacijai. Visgi, reikia pastebėti, jog ši įtaka yra labai silpna.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbo turinys turi statistškai reikšmingą poveikį visoms trimis švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo dimensijoms. Labiausiai darbo turinio įtaka pasireiškia emociniam (afekciniam) organizaciniam įsipareigojimui ( $\rho = 0,387$ , reikšmingumo lygis  $p < 0,001$ ). Šio poveikio kryptis yra teigiama, taigi, kuo geriau respondentai vertina savo darbo turinį, tuo stipresnis jų emocinio įsipareigojimo lygis. Silpna ( $\rho = 0,208$ ), tačiau statistškai reikšminga ( $p < 0,001$ ), yra darbo turinio teigiamos krypties įtaka ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo atveju, taigi geresnis darbo turinio vertinimas lemia didesnę tyrimo dalyvių normatyvinio įsipareigojimo lygį. Silpnas neigiamos krypties ( $\rho = -0,187$ ) darbo turinio poveikis nustatytas tiriant švietimo įstaigų vadovų tęstinį organizacinį įsipareigojimą, taigi, kuo labiau respondentai patenkinti savo darbo turiniu, tuo silpnesnis jų organizacinis įsipareigojimas. Taigi, galima apibendrinti, jog didžiausią poveikį švietimo įstaigų vadovų organizaciniam įsipareigojimui turinti atlygio forma yra darbo turinys, todėl svarbu šį kintamąjį išanalizuoti atidžiau.

Darbo turinio kintamasis, kaip minėta teorinėje darbo dalyje, sudarytas iš trijų dedamųjų: šį darbą dirbti yra malonu (respondentų vertinimo vidurkis 4,17 balo), darbas yra įvairus (vertinimo vidurkis 4,55 balo) ir prasmingas (3,94 balo). Tyrimo dalyviai visas kintamojo „Darbo turinys“ sudedamąsias dalis vertino aukščiau negu vidutiniškai (5 balų skalėje), tai nulėmė ir aukštą bendrą šio kintamojo vertinimų vidurkį – 4,22 balo. Atsižvelgiant į šio kintamojo reikšmingą įtaką švietimo įstaigų vadovų organizaciniam įsipareigojimui, atlikta išsamesnė analizė, ar visi darbo turinio komponentai yra vienodai svarbūs (15 lentelė).

**15 lentelė.** Kintamojo „Darbo turinys“ sudedamųjų dalių įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Kintamojo „Darbo turinys“ dedamosios	Emocinis organizacinis įsipareigojimas		Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas		Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	
	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis
Darbas malonus	0,390*	<0,001	0,218*	<0,001	-0,136*	0,011
Darbas įvairus	0,253*	<0,001	0,159*	0,036	-0,102	0,087
Darbas prasmingas	0,267*	<0,001	0,192*	0,005	-0,165*	0,005

\* - statistiškai reikšminga koreliacija

Reikšmingiausią įtaką apklausos dalyvių organizaciniam įsipareigojimui turi tai, kad jiems savo darbą dirbti yra malonu. Tai ypač pastebima emocinio organizacinio įsipareigojimo atveju, kiek silpnėjęs, bet statistiškai reikšmingas, poveikis normatyviniam ir tęstiniam organizaciniam įsipareigojimui. Gana svarbus darbo turinio veiksnys yra ir darbo prasmingumas, nors jo poveikis pasireiškia silpniau, bet yra statistiškai reikšmingai susijęs su visomis organizacinio įsipareigojimo formomis. Darbo ir užduočių įvairovė pakankamai silpnai susijusi su švietimo įstaigų vadovų emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu, o tęstiniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos neturi. Svarbu pastebėti, jog darbo malonumo ir prasmingumo koreliacija su tęstiniu organizaciniu įsipareigojimu yra neigiamos krypties, taigi, kuo daugiau malonumo ir prasmės respondentai įžvelgia savo darbe, tuo silpniau pasireiškia jų tęstinis organizacinis įsipareigojimas.

Siekiant patikrinti ar respondentų ar jų vadovaujamų įstaigų charakteristikos turi statistiškai reikšmingos įtakos tyrimo rezultatams, atlikta duomenų analizė įtraukiant papildomus kintamuosius. Patikrinimui pasirinktas Mann'o – Whitney testas, skirtas palyginti dviejų nepriklausomų grupių vidurkiams, kai reikia rinktis neparimetrinius kriterijus (duomenų skirstinys neatitinka normaliojo). Patikrinimo rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Respondentų charakteristikų įtaka jų organizaciniam įsipareigojimui

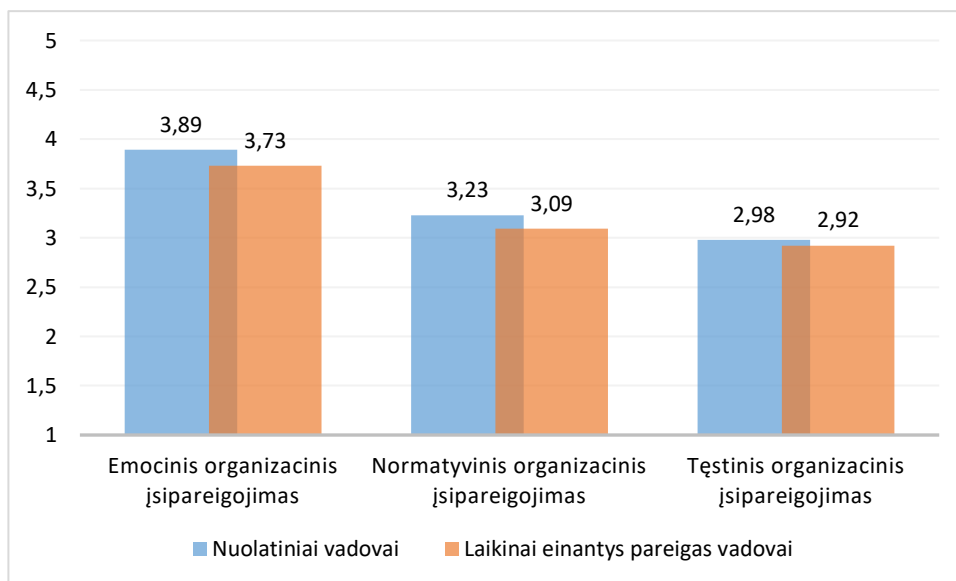
Kintamieji		Emocinis organizacinis įsipareigojimas	Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas	Tęstinis organizacinis įsipareigojimas
Lytis	Statistika	-0,072	-0,047	0,013
	Reikšmingumo lygis	0,112	0,215	0,415
Amžius	Statistika	0,131*	0,160*	0,224*
	Reikšmingumo lygis	0,027	0,007	<0,001
Nuolatinis ar laikinas	Statistika	0,257*	0,127*	0,104*
	Reikšmingumo lygis	<0,001	0,007	0,028
Įstaigos tipas	Statistika	0,018	-0,091	-0,033
	Reikšmingumo lygis	0,378	0,056	0,290
Vietovė	Statistika	-0,089	-0,086	-0,039
	Reikšmingumo lygis	0,068	0,073	0,259

\* - statistiškai reikšminga koreliacija

Tyrimo dalyvių lytis, vietovė (didmiestis, miestas, miestelis ar kaimas), kur įsikūrusi jų vadovaujama įstaiga, ir jos tipas reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui neturi. Statistiškai reikšmingą

poveikį organizaciniam įsipareigojimui turi respondentų amžius ir ta aplinkybė, ar įstaigos vadovas yra nuolatinis, ar paskirtas į šias pareigas laikinai.

Nuolatinių švietimo įstaigų vadovų organizacinis įsipareigojimas pasireiškia stipriau negu laikinųjų vadovų (18 pav.). Šis skirtumas didesnis emocinio ir normatyvinio organizacinio įsipareigojimo atveju, tęstinis organizacinis įsipareigojimas abiejose grupėse beveik sutampa.



**18 pav.** Nuolatinių ir laikinųjų švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo raiška

Atlikus papildomą koreliacinę duomenų analizę abiejose grupėse atskirai, tarp apklaustų laikinųjų švietimo įstaigų vadovų atlygio ir organizacinio įsipareigojimo jokių statistškai reikšmingų sąsajų nenustatyta. Nuolatinių vadovų grupės duomenų analizė atskleidė šiek tiek stipresnę tų pačių atlygio formų įtaką organizaciniam įsipareigojimui kaip ir bendroje visų respondentų grupėje (17 lentelė). Taip pat, nuolatinių švietimo įstaigų vadovų grupėje pastebėtas silpnas, tačiau statistškai reikšmingas ryšys, tarp darbinio gyvenimo kokybės ir emocinio organizacinio įsipareigojimo, kurio nebuvo bendroje respondentų grupėje.

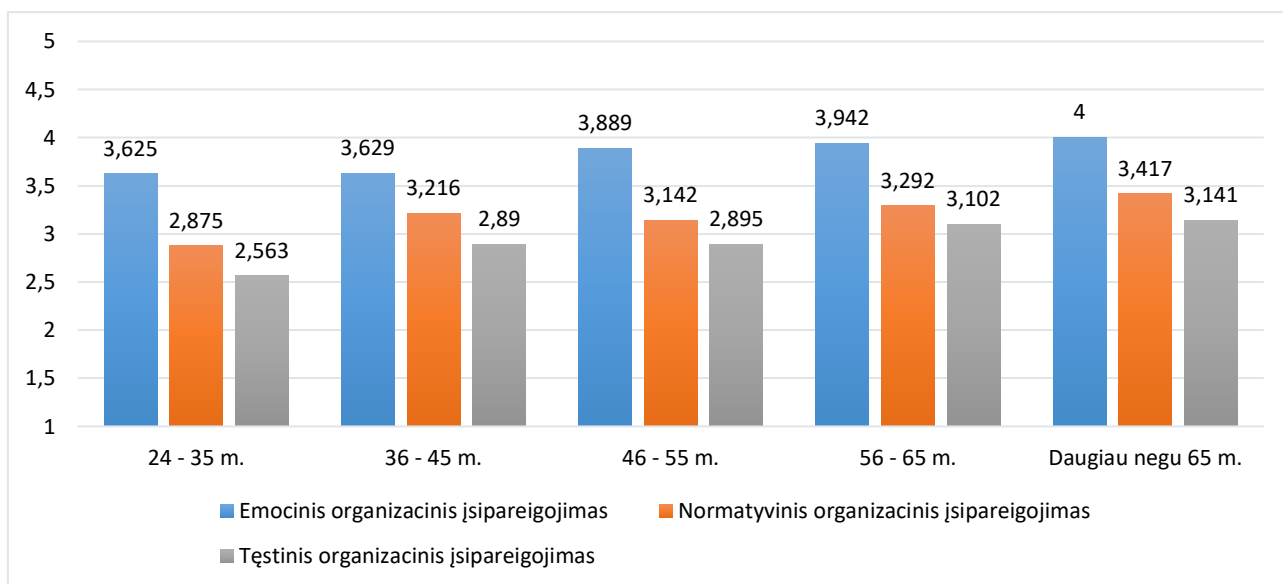
**17 lentelė.** Atlygio ir organizacinio įsipareigojimo koreliacija nuolatinių švietimo įstaigų vadovų grupėje

Atlygio formos	Emocinis organizacinis įsipareigojimas		Normatyvinis organizacinis įsipareigojimas		Tęstinis organizacinis įsipareigojimas	
	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis
Darbo užmokestis	-0,118	0,062	-0,046	0,473	-0,046	0,473
Papildomos išmokos	-0,006	0,923	-0,001	0,993	-0,001	0,993
Mokymas ir ugdymas	0,187*	0,003	0,066	0,299	0,066	0,299
Darbinio gyvenimo kokybė	0,129*	0,041	0,049	0,436	0,049	0,436
Darbo turinys	0,412*	<0,001	0,298*	0,024	0,215*	0,001

\* - statistškai reikšminga koreliacija

Tyrimo dalyvių amžius – antroji charakteristika, kuri turėjo reikšmingą poveikį jų organizaciniam įsipareigojimui. Pateiktoje organizacinio įsipareigojimo raiškos pagal amžiaus grupes diagramoje (19 pav.) galima pastebėti, jog jauniausio amžiaus (24 – 35 metų) grupėje visų organizacinio

įsipareigojimo formų pasireiškimo lygis yra mažiausias, o vyriausio amžiaus (daugiau kaip 65 metų) grupėje – didžiausias. Didėjant tyrimo dalyvių amžiui, palaipsniui stiprėja jų įsipareigojimas savo įstaigai, šis pokytis ryškiausias tęstinio įsipareigojimo atveju – 0,58 balo skirtumas tarp jauniausio ir vyriausio amžiaus grupėms priklausančių respondentų tęstinio įsipareigojimo vidurkių. Panašus santykinis skirtumas (0,54 balo) ir tarp šių grupių normatyvinio organizacinio įsipareigojimo vidurkių. Mažiausiai nuo tyrimo dalyvių amžiaus priklauso emocinio organizacinio įsipareigojimo didėjimas – 0,38 balo vidurkių skirtumas tarp jauniausio ir vyriausio amžiaus grupių respondentų.



**19 pav.** Organizacinio įsipareigojimo raiška pagal respondentų amžiaus grupes

Gauti rezultatai sudaro prielaidą manyti, kad amžius yra pakankamai reikšmingas veiksnys, galintis paveikti švietimo įstaigų vadovų atlygio ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas, todėl atlikta detalesnė analizė kiekvienoje amžiaus grupėje, siekiant išsiaiškinti, ar yra reikšmingų skirtumų nuo bendros respondentų grupės.

Finansinės atlygio formos nei vienoje amžiaus grupėje organizaciniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos neturėjo. Taip pat nebuvo pastebėta svarbių skirtumų nuo bendros respondentų grupės normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo atveju – įtaką šioms organizacinio įsipareigojimo formoms turėjo tik darbo turinys, darbo turinio įtaka normatyviniam ir tęsiniam organizaciniam įsipareigojimui buvo šiek tiek silpnesnė jaunesnio amžiaus grupėse ir pamažu stiprėjo didėjant respondentų amžiui.

Ryškiausi atlygio įtakos švietimo įstaigų vadovų įsipareigojimui skirtumai atskirose amžiaus grupėse pasireiškė emocinio organizacinio įsipareigojimo atveju (18 lentelė).

Nepateikiami 65-erių ir daugiau metų respondentų amžiaus grupės rezultatai, nes dėl mažo tyrimo dalyvių skaičiaus (tik 3 respondantai pateko į šią amžiaus grupę) nepavyko gauti statistiškai patikimų koreliacijos rezultatų. Taip pat nėra pateikiami finansinių atlygio formų įtakos emociniams organizaciniam įsipareigojimui rezultatai, nes nei tarp visų respondentų, nei kurioje nors amžiaus grupėje finansinės atlygio formos statistiškai reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui neturėjo.

**18 lentelė.** Nefinansinių atlygio formų įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui pagal amžiaus grupes

Respondentų amžiaus grupės	Mokymas ir ugdymas		Darbinio gyvenimo kokybė		Darbo turinys	
	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis	rho	reikšmingumo lygis
24 – 35 metai	0,781*	0,022	0,719*	0,045	0,671	0,069
36 – 45 metai	0,071	0,665	0,047	0,774	0,427*	0,006
46 – 55 metai	0,091	0,354	-0,035	0,719	0,400*	<0,001
56 – 65 metai	0,200*	0,024	0,124	0,166	0,389*	<0,001

\* - statistiškai reikšminga koreliacija

Švietimo įstaigų vadovų 24 – 35 metų amžiaus grupė ryškiai išsiskyrė iš kitų amžiaus grupių: jų emociniam organizaciniam įsipareigojimui stiprų poveikį turėjo dvi atlygio formos: mokymas ir ugdymas ( $\rho = 0,781$ ) bei darbinio gyvenimo kokybė ( $\rho = 0,719$ ), o darbo turinys, skirtingai nuo bendros imties, neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos. Taigi, 24 – 35 metų švietimo įstaigų vadovų emocinį organizacinį įsipareigojimą lėmė kitos atlygio formos ir jų įtaka buvo daug stipresnė negu bendroje visų respondentų grupėje.

Pradedant nuo antros amžiaus grupės (36 – 45 metų), reikšmingą įtaką jau įgavo bendroje respondentų grupėje stipriausiai pasireiškusi atlygio forma – darbo turinys. Panašaus stiprumo ( $\rho$  apie 0,4) darbo turinio poveikis emociniam organizaciniam įsipareigojimui stebimas visose amžiaus grupėse, išskyrus pačią jauniausią (24 – 35 m.). Mokymas ir ugdymas išskirtinai reikšmingas 24 – 35 metų amžiaus grupės respondentų emociniam įsipareigojimui, svarbą vėl įgauna 56 – 65 metų respondentų grupėje ( $\rho = 0,200$ ), kur jo įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui panašaus stiprumo kaip bendroje respondentų imtyje ( $\rho = 0,158$ ).

### 4.3. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija

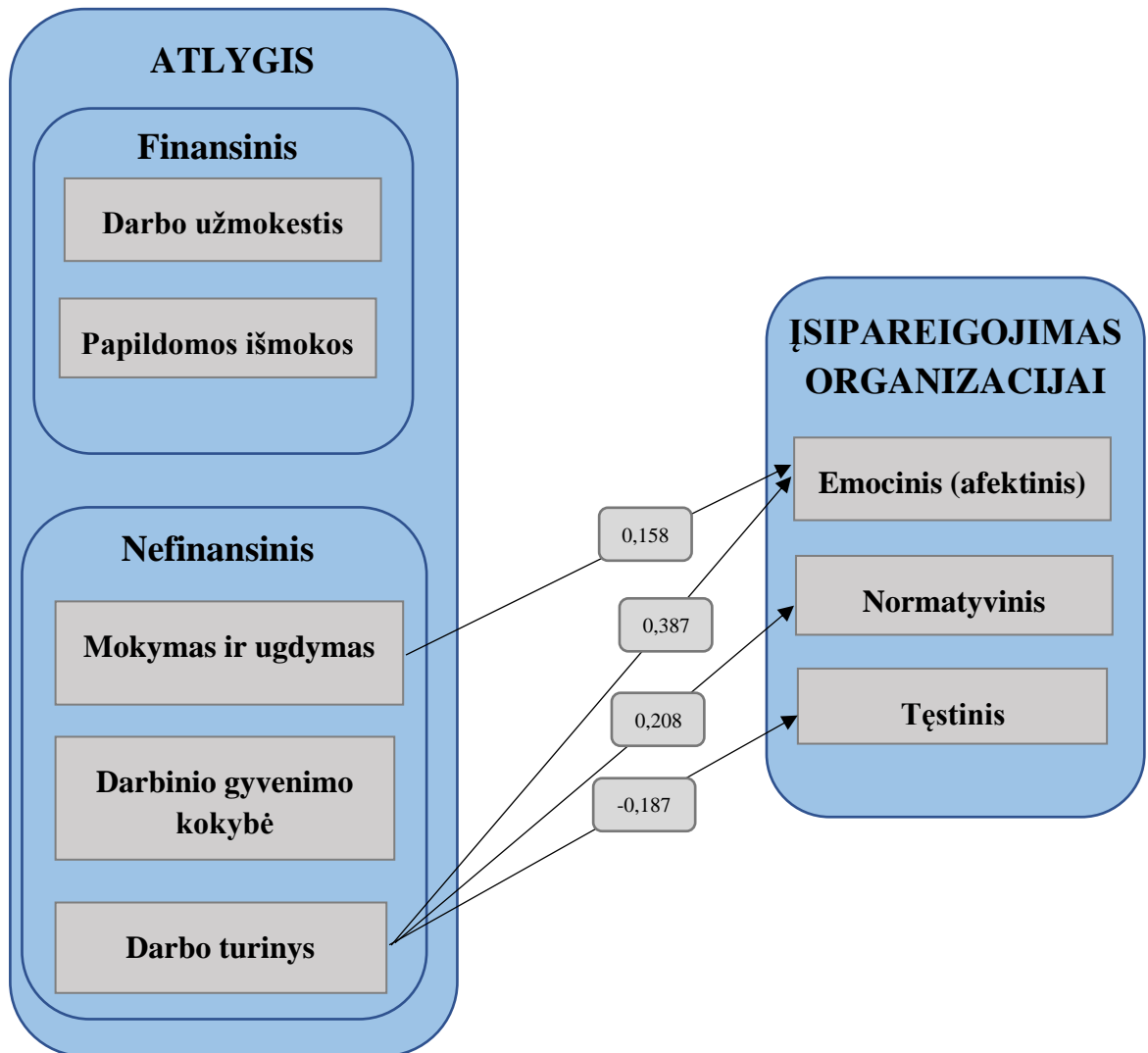
Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, jog nustatytas aukštesnis negu vidutinis švietimo įstaigų vadovų emocinio (vidurkis 3,87 iš 5 balų) ir normatyvinio (vidurkis 3,21 iš 5 balų) organizacinio įsipareigojimo lygis bei šiek tiek žemesnis negu vidutinis (vidurkis 2,97 balo) tęstinis organizacinis įsipareigojimas. Guerrero ir Herrbach'o (2009) tyrime nustatytas emocinio (afektinio) organizacinio įsipareigojimo buvo 3,42 balo, Nazir'o ir kitų mokslininkų. (2016) – 3,36 balo, o Miao ir kitų (2013) – 3,26 balo, taigi švietimo įstaigų vadovų emocinis įsipareigojimas pasireiškia stipriau apie 0,5 vidutinio balo. Taigi, šio tyrimo rezultatai patvirtina E. Rimšaitės (2009) pastebėtą tendenciją, jog vadovų organizacinio įsipareigojimo lygis aukštesnis. Reikėtų pabrėžti, jog visi minėti mokslininkai naudojo tą pačią Meyer'io et al. (1993) organizacinio įsipareigojimo matavimo skalę, kuri naudojama ir šiame tyrime, taigi, tyrimo metodo įtaka rezultatų skirtumams turėtų būti minimali.

Normatyvinio organizacinio įsipareigojimo atveju tendenciją nustatyti sudėtingiau: Nazir'o ir kitų autorių (2016) pateikiamas vidurkis – 3,43 balo, o Miao ir kitų autorių (2013) – 2,83 balo, taigi, švietimo įstaigų vadovų normatyvinio įsipareigojimo lygis (3,21 balo) yra tarp šių dviejų vidurkių. Reikėtų pastebėti, jog Nazir'o ir kitų (2016) tyrimo dalyviai buvo privataus sektoriaus darbuotojai, kurių organizacinio įsipareigojimo lygis paprastai būna aukštesnis. Visgi, nėra aišku kiek normatyvinio organizacinio įsipareigojimo lygis gali būti nulemtas darbo sektoriaus, todėl vienareikšmiškų išvadų šiuo atveju daryti negalima.



Švietimo įstaigų vadovų tęstinio organizacinio įsipareigojimo lygis 2,97 balo, beveik atitinka Malhotra'o ir kitų (2007) nustatytą 2,99 balo bei Miao ir kitų autorių (2013) nustatytą 2,94 balo vidurkį, taigi, galima teigti, jog tik emocinio organizacinio įsipareigojimo lygis pastebimai aukštesnis negu nustatytas ankstesniuose tyrimuose, kas galėtų būti susiję su tuo, jog tyrimo dalyviai yra įstaigų vadovai.

Empirinio tyrimo tikslas buvo patikrinti sudarytą teorinį modelį, todėl šis modelis atnaujintas, į jį įtraukiant tyrimo metu gautus statistiškai reikšmingus rezultatus (20 pav.).



20 pav. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai

Atlikus empirinio tyrimo rezultatų analizę, galima apibendrinti, kad teorinis modelis pasitvirtino tik iš dalies, nes nustatyta tik kelių nefinansinių atlygio formų įtaka švietimo įstaigų vadovų organizaciniam įsipareigojimui. Priešingai lūkesčiams, kurie išsakyti teorinėje šio darbo dalyje, finansinis atlygis nebuvo reikšmingai susijęs su švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo lygiu.

Korir'o ir Kipkebut'o (2016) atliktas tyrimas parodė reikšmingą viešojo sektoriaus darbuotojų finansinių atlygių (nefinansiniai atlygiai nebuvo įtraukti į tyrimą) koreliaciją su visais organizacinio įsipareigojimo tipais: afektiniu ( $r = 0,344$ ), tęstiniu ( $r = 0,249$ ), ir normatyviniu ( $r = 0,246$ ). Malhotra'o ir kitų (2007) tyrimo rezultatai atskleidė pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu silpną

teigiamą koreliaciją su tęstiniu organizaciniu įsipareigojimu ( $r = 0,17$ ), tame pačiame tyrime, nustatyta darbuotojų pasitenkinimo finansinio atlygio formomis teigiama koreliacija su bendroju įsipareigojimu organizacijai ( $r = 0,333$ ), Sinani (2016) taip pat nustatė finansinio atlygio poveikį bendram darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Šiame tyrime nebuvo nustatyta švietimo įstaigų vadovų finansinių atlygių reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui, taigi šio tyrimo rezultatai prieštarauja anksčiau minėtų tyrimų išvadoms.

Visgi, tai, kad švietimo įstaigų vadovų darbo užmokestis neturėjo įtakos jų organizaciniam įsipareigojimui patvirtina Ogunnaike'o ir kitų autorių (2016) atlikto tyrimo rezultatus. Minėti tyrėjai nesurado statistiškai reikšmingo ryšio tarp *darbo užmokesčio* lygio ir afektinio įsipareigojimo organizacijai. Tikėtina, jog panašų abiejų tyrimų rezultatą galėjo nulemti tai, kad jų dalyviai – švietimo sistemos darbuotojai, tik Ogunnaike'o ir kitų autorių (2016) atveju buvo apklausiami bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai, o šiame – švietimo įstaigų vadovai. Taigi, gauti rezultatai papildė naujais duomenimis mokslininkų (Nalyvaiko et al., 2018; Park, Word, 2012) teigiančių, jog viešojo sektoriaus darbuotojams mažiau svarbios finansinės atlygio formos, išvadas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo formavimuisi ir palaikymui svarbesnės nefinansinės atlygio formos. Taigi, empirinio tyrimo metu gauti duomenys iš dalies patvirtina Alamelu'o ir kitų autorių (2015) bei Malhotra'o ir kitų (2007) išvadas, kurios taip pat atskleidė didesnę nefinansinių veiksmų įtaką afektiniam ir normatyviam darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui.

Kita vertus, lyginant atskirus kintamuosius, švietimo įstaigų vadovų tyrimo rezultatai prieštarauja kitų mokslininkų gautiems duomenims. Alamelu'o ir kitų autorių (2015) bei Sinani'o (2016) tyrimai atskleidė, jog svarbiausia iš nefinansinių atlygio formų organizacinio įsipareigojimo kontekste yra *darbinio gyvenimo kokybė*: darbo aplinka ir geros sąlygos, darbo laiko lankstumas ir darbo – šeimos gyvenimo balansas, taigi, šio tyrimo metu surinkti duomenys taip pat yra skirtingi – darbinio gyvenimo kokybė neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio švietimo įstaigų vadovų organizaciniam įsipareigojimui, išskyrus 24 – 35 metų amžiaus grupę, kurioje darbinio gyvenimo kokybės įtaka emociniam organizaciniam įsipareigojimui buvo stipri.

Nepavyko aptikti, jog anksčiau būtų analizuota darbo turinio įtaka organizaciniam įsipareigojimui, o šiame tyrime būtent *darbo turinys* buvo svarbiausias veiksnys, turėjęs poveikį visoms trims organizacinio įsipareigojimo dimensijoms. Vis dėlto, keletas mokslininkų skyrė dėmesio darbo (užduočių) įvairovės įtakai, o *darbo įvairovė* šiame darbe buvo analizuojama kaip darbo turinio sudedamoji dalis, todėl galima palyginti gautus rezultatus. Miao ir kiti autoriai (2013) atskleidė užduočių įvairovės teigiamą sąsają su afektiniu ( $r = 0,227$ ) ir normatyviniu ( $r = 0,239$ ) organizaciniu įsipareigojimu, taigi, šio tyrimo metu gauti labai panašūs – duomenys darbo įvairovė teigiamai susijusi su emociniu ( $\rho = 0,253$ ) ir normatyviniu ( $\rho = 0,159$ ) organizaciniu įsipareigojimu. O Malhotra ir kiti autoriai (2007) nenustatė reikšmingų darbo įvairovės sąsajų su kuriuo nors organizacinio įsipareigojimo tipu, taigi, jų tyrimo rezultatai neatitinka šio tyrimo ir Miao ir kitų (2013) gautų rezultatų. Šis neatitikimas galėtų būti susijęs su tuo, jog Miao ir kitų (2013) bei šio tyrimo dalyviai – viešojo sektoriaus darbuotojai, o Malhotra'os ir kitų autorių (2007) tyrime dalyvavo privataus sektoriaus darbuotojai. Taigi, gauti rezultatai suteikia papildomų įrodymų, jog viešojo sektoriaus darbuotojams yra svarbūs nefinansiniai atlygio elementai.

Nazir'o ir kitų autorių (2016) bei Malhotra'o ir kitų autorių (2007) tyrimai atskleidė *mokymo* reikšmingą teigiamą koreliaciją su normatyviu įsipareigojimu, šiame tyrime mokymas ir ugdymas taip pat turėjo statistiškai reikšmingą poveikį, tačiau kitai organizacinio įsipareigojimo formai – emociniam įsipareigojimui. Tai reiškia, kad minėti mokslininkai nustatė, jog mokymai skatino tyrimo dalyvių įsipareigojimą, kuris labiau susijęs su pareigos ir lojalumo jausmu, o švietimo įstaigų vadovų atveju mokymas buvo susijęs su emociniu prisirišimu, susitapatimu su savo įstaiga, tikslų bendrumu ir noru savo veikla prisidėti prie jų siekimo. Reikia pažymėti, jog Nazir'as ir kiti (2016) savo tyrimo dalyvių neskirstė pagal sektorių, o Malhotra ir kiti autoriai (2007) – į tyrimą įtraukė tik privataus sektoriaus darbuotojus, taigi, rezultatų neatitikimas gali būti nulemtas to, kuriam sektoriui priklauso respondentai.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad jie suteikia naujų žinių apie vadovų organizacinį įsipareigojimą: nustatytas aukštesnis emocinio organizacinio įsipareigojimo lygis negu tuomet, kai į tyrimą įtraukiami visų valdymo lygių darbuotojai, o reikšmingiausią įtaką visoms švietimo įstaigų vadovų organizacinio įsipareigojimo formoms turi paties darbo turinys. Taip pat, šio darbo empirinio tyrimo rezultatai suteikia papildomų argumentų mokslininkams, kurie teigia didesnę nefinansinių atlygio formų svarbą viešajame sektoriuje, kadangi nenustatyta finansinių atlygio formų reikšmingos įtakos organizaciniam įsipareigojimui.

Reikėtų paminėti keletą šio tyrimo ribotumų. Nors respondentų skaičius buvo didesnis, negu apskaičiuota minimali imtis, tačiau imtis suformuota siunčiant prašymus dalyvauti apklausoje visiems populiacijos nariams ir pasikliaunant jų sutikimu arba nesutikimu joje dalyvauti, todėl, negalima teigti, jog buvo taikyta atsitiktinė tyrimo dalyvių atranka. Jeigu sutikusių dalyvauti atrankoje tyrimo dalyvių charakteristikų dažniai žymiai skirtingi nuo bendros populiacijos, tuomet jų nuomonė nevisiškai tiksliai atspindi bendrą populiacijos nuomonę. Buvo palyginti dviejų charakteristikų (lytis ir laikinas ar nuolatinis įstaigos vadovas) dažniai tyrimo imtyje bei populiacijoje ir jie žymiai nesiskyrė, tačiau išlieka tikimybė, kad tyrimo rezultatai galėjo turėti tam tikrą nukrypimą nuo populiacijos nuomonės.

Teorinis modelis pasitvirtino tik iš dalies, todėl ateityje būtų tikslinga atlikti panašų tyrimą, įtraukiant papildomus veiksnius, galinčius turėti įtakos švietimo įstaigų organizaciniam įsipareigojimui, kad būtų galima sukurti išsamesnį teorinį modelį.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Organizacinis įsipareigojimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip teigiamas ir siektinas reiškinys, suteikiantis abipusės naudos darbuotojams ir organizacijai. Allen'o ir Meyer'io 1991 metais sukurtas organizacinio įsipareigojimo modelis, išskiriantis tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas: emocinę (afektinę), tęstinę ir normatyvinę, šiuo metu yra labiausiai įsitvirtinęs mokslo bendruomenėje. Minėtas trijų dimensijų modelis laikomas tiksliausiai apibrėžiančiu organizacinio įsipareigojimo koncepciją ir yra populiariausias bei dažniausiai naudojamas empiriniams tyrimams atlikti.
2. Atlygio koncepcija yra sudėtinga ir plati, todėl dažnai mokslininkų darbuose analizuojama, įvairiais aspektais, tačiau žmogiškųjų išteklių vadybos srityje vykstant įvairiems pokyčiams, atlygio moksliniai tyrimai išlieka aktualūs ir praktiškai reikšmingi. Mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių atlygio modelių, tačiau dažniausiai pasirenkama atlygio struktūra: materialios (finansinės) ir nematerialios (nefinansinės) atlygio formos. Švietimo įstaigų vadovų atlygio specifiška pagrįsta viešojo sektoriaus atlygio ypatybėmis, kylančiomis iš ribotų išteklių ir pakankamai griežto teisinio reglamentavimo, bei jų priklausymu aukščiausiam įstaigos valdymo lygiui.
3. Teorinis švietimo įstaigų vadovų atlygio įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelis suformuotas atmetus viešajame sektoriuje nenaudojamas ir aukščiausiojo lygio vadovui neaktualias atlygio formas, išskirtos šios švietimo įstaigų vadovų atlygio dedamosios: darbo užmokestis (pastovioji dalis), papildomos išmokos (kintamoji dalis, priedai, priemokos, premijos), mokymas ir ugdymas, darbinio gyvenimo kokybė ir darbo turinys. Iki šiol mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl finansinių ir nefinansinių atlygio formų reikšmingumo viešajame sektoriuje, todėl jos suskirstytos į finansinių ir nefinansinių atlygių grupes. Teoriniame modelyje daroma prielaida, jog visos atlygio formos gali turėti poveikį kiekvienam organizacinio (emocinio, normatyvinio ir tęstinio) įsipareigojimo tipui.
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė aukštesnį negu vidutinį (ir aukštesnį, negu pateikiama kitų mokslininkų darbuose) švietimo įstaigų vadovų emocinio organizacinio įsipareigojimo lygį. Nenustatyta statistiškai reikšmingos finansinių atlygių įtakos nei vienai organizacinio įsipareigojimo formai. Didžiausią įtaką emociniam, normatyviniam ir tęstiniam švietimo įstaigų vadovų organizaciniam įsipareigojimui turėjo nefinansinio atlygio forma – darbo turinys. Tęstinio organizacinio įsipareigojimo atveju ši įtaka buvo neigiama – kuo tyrimo dalyvis buvo labiau patenkintas savo darbo turiniu (malonumu, įvairove ir prasmingumu), tuo žemesnis buvo jo organizacinio įsipareigojimo lygis. Svarbi atlygio forma, kuri turėjo reikšmingą įtaką emociniam organizaciniam įsipareigojimui, buvo mokymas ir ugdymas, ši įtaka stipriausiai pasireiškė 24 – 35-erių metų tyrimo dalyvių amžiaus grupėje. Taigi, teorinį modelį empirinio tyrimo metu surinkti duomenys patvirtino tik iš dalies ir suteikė papildomų įrodymų mokslinėje literatūroje sutinkamai išvadai, jog viešajame sektoriuje svarbesnės nefinansinio atlygio formos.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima pateikti keletą rekomendacijų:

- Atsižvelgiant į tai, jog šiuo metu švietimo įstaigų vadovų organizacinį įsipareigojimą iš esmės palaiko tik darbo turinys, skirti dėmesio kitų atlygio formų stiprinimui ir jų efektyvumo didinimui.
- Užtikrinti, kad švietimo įstaigų vadovų darbo užmokestis atitiktų jų darbo sudėtingumą ir atsakomybės lygį bei teisingumo principus, taip pagerinant šiuo metu ypač žemą darbo užmokesčio vertinimą.

- Atlyginti už papildomus darbus, padidėjusį darbo krūvį, taip pat už nekasdienius, įstaigos veiklai svarbius pasiekimus, siekiant padidinti švietimo įstaigų vadovų pasitenkinimą papildomomis išmokomis ir finansine atlygio dalimi.
- Valdyti rizikas, susijusias su aukštu streso lygiu švietimo įstaigų vadovų darbe, taip pagerinant jų darbinio gyvenimo kokybę, kuri yra aktuali atlygio forma nuolatinių švietimo įstaigų vadovų grupėje.
- Atkreipti dėmesį į jauniausio (24 – 35 metų) amžiaus grupės švietimo įstaigų vadovų poreikius, kurie išsiskiria stipria mokymo ir ugdymo bei darbinio gyvenimo kokybės įtaka jų emociniam išipareigojimui.

## Literatūros sąrašas

1. Afrifa, G. A., & Adesina, O. O. (2017). How does directors' remuneration affect SMEs' performance? *Review of Accounting and Finance*, 17(2), 238–258. <https://doi.org/10.1108/RAF-12-2016-0199>
2. Alamelu, R., Surulivel, S. T., Motha, L. C. S., Amudha, R., & Selvabaskar, S. (2015). Correlates of employee compensation and commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 335–341. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5p335>
3. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
4. Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. A. (2010). *Evidence-based reward management: creating measurable business impact from your pay and reward practices*. Kogan Page.
5. Baršauskienė V. (2012). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5755/e01.9786060203194>
6. Basher Rubel, M. R., & Hung Kee, D. M. (2015). High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 321–332. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s4p321>
7. Bernat, L., & Kanmani, M. (2019). Teachers and Headmasters Initiatives in Strengthening Quality Education Through School Management Committees. *International Journal of Advanced Research*, 7(4), 1436–1441. <https://doi.org/10.21474/ijar01/8971>
8. Billger, S. M. (2007). Principals as agents? Investigating accountability in the compensation and performance of school principals. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 90–107. <https://doi.org/10.1177/001979390706100105>
9. Bussin, M., & Diez, F. (2017). *The Remuneration Handbook: A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition* (Third ed.). KR Publishing.
10. Bussin, M., & Toerien, W. C. (2015). Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies. *Acta Commercii*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/ac.v15i1.290>
11. Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356–377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
12. Chen, H.-M., & Hsieh, Y.-H. (2006). Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 64–70. <https://doi.org/10.1177/0886368706292542>
13. Diržytė, A., Patapas, A., & Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Public Policy and Administration*, 34(34), 122–138. <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf>
14. Diskienė, D. (2009). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Public Administration*, 4(20), 34–41.
15. Drozd, O., Kostiuk, V., & Ilkov, V. (2018). Specificity of Remuneration for Public Servants. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 82–86. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-82-86>
16. Easton, S., & Laar, D. Van. (2012). *Work-Related Quality of Life Scale*. University of Portsmouth.
17. Farid, M., Conte, V., & Lazarus, H. (2011). Toward a general model for executive compensation. *Journal of Management Development*, 30(1), 61–74. <https://doi.org/10.1108/02621711111098370>

18. Francois, P. (2000). 'Public service motivation' as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, 78(3), 275–299. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(00\)00075-X](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(00)00075-X)
19. Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229–251. <https://doi.org/10.1023/A:1016321210858>
20. Govorun, D., Kostyuk, A., & Stiglbauer, M. (2016). *The Theory and Practice of Directors' Remuneration: New Challenges and Opportunities* (First edit). Emerald Group Publishing Limited.
21. Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: A question of support or image? *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1536–1553. <https://doi.org/10.1080/09585190902983496>
22. Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
23. Hewitt, A. (2012). *Total Rewards Survey. Transforming Potential into Value*. [https://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent\\_mgmt/2012\\_aonhewitt\\_total\\_rewards\\_survey.pdf](https://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2012_aonhewitt_total_rewards_survey.pdf)
24. Horváthová, P., & Mikušová, M. (2011). Modern system of employees remuneration and its use by organizations in one of Czech republic regions. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(1), 73–81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1078106>
25. Yanuar, Y. (2017). Compensation motivation & Performance of employees. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 486–492. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=a042f231-7c23-4a1b-a29d-65cd784eac6b%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3D%3D#AN=135859014&db=bth>
26. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7–26.
27. Jevčuka, L., & Ketners, K. (2012). Creating a Motivational Remuneration Package Structure for Public Administration in Latvia Ministry of Finance of the Republic of Latvia. *Journal of Economics and Management Research*, 1, 67–93.
28. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (6th ed.). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
29. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 82–93. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6111762/datastreams/MAIN/content>
30. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 661(22), 6–14.
31. Kazakevičius, G. (2015). Organizacijų vadovų atlygis ir jo pokyčiai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Politologija*, 1 (77), 101–151. <https://doi.org/10.15388/Polit.2015.77.7375>
32. Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 212–218. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.027>
33. Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). *Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract*. 12, 599–617.

34. Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160404.12>
35. Lazauskaitė - Zabielskė, J. (2010). Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010.05, 103–117. ISSN 1392-1142
36. Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019). An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *Business Administration and Management*, 22(3), 83–99. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-006>
37. Lipinskiene Diana. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema (II)*. Kaunas: Technologija.
38. Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(May), 8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
39. Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps? *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(1), 1–22. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180040>
40. Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 18, Issue 12). <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
41. Marcinkonienė, R., & Klimovienė, G. (2007). *Kokybė mokykloje (Qis)*. *Visuotinės kokybės vadyba Europos mokyklose*. Kaunas: Technologija.
42. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
43. Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262–3280. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770783>
44. Moore, A., & Bussin, M. (2012). Reward preferences for generations in selected Information and Communication Technology companies. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.325>
45. Nalyvaiko, L., Chanysheva, G., & Kozin, S. (2018). REMUNERATION OF PUBLIC SERVANTS. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 228–232. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-228-232>
46. Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
47. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
48. Nthebe, K., Barkhuizen, N., & Schutte, N. (2016). Rewards: A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.711>



49. Ogunnaike, O. O., Oyewunmi, A. E., & Famuwagun, O. E. (2016). Empirical Appraisal of Compensation and Organizational Commitment in Education Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 296–301. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3p296>
50. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
51. Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705–734. <https://doi.org/10.1177/009102601204100407>
52. Petkevičiūtė, N. (2007). Vadovo karjeros vystymo metamorfozės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, 93–110. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=00e54001-e3b6-41f7-bef5-ba39d8e6b110%40sdc-v-sessmgr02>
53. Piaw, C. Y., Ishak, A., Yaacob, N. A., Said, H., Pee, L. E., & Kadir, Z. A. (2014). Can Multiple Intelligence Abilities Predict Work Motivation, Communication, Creativity, and Management Skills of School Leaders? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4870–4874. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1040>
54. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2010). Improving School Leadership. In *Improving School Leadership* (Vol. 1). OECD publications. <https://doi.org/10.1787/9789264082915-et>
55. Pritchard, R. D., Chen, G., & Kanfer, R. (2008). *Work Motivation: Past, Present and Future*. Taylor & Francis group.
56. Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
57. Renard, M., & Snelgar, R. J. (2015). Correlating non-profit employees' levels of salary satisfaction with their intrinsic rewards: A South African study. *African Journal of Reward*, 1(1), 63–83.
58. Renard, M., & Snelgar, R. J. (2016). Measuring positive, psychological rewards: The validation of the Intrinsic Work Rewards Scale. *Journal of Psychology in Africa*, 26(3), 209–215. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1185896>
59. Rimšaitė, E. (2009). *Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, etinio klimato organizacijoje ir transformacinio vadovavimo stiliaus sąsajos*. [https://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C%3Aelaba.lt%5C%3ALT-eLABa-0001%5C%3AE.02%5C~2009%5C~D\\_20090619\\_095941-53346](https://oatd.org/oatd/record?record=oai%5C%3Aelaba.lt%5C%3ALT-eLABa-0001%5C%3AE.02%5C~2009%5C~D_20090619_095941-53346)
60. Rosita, S., Fithriani, D. M., & Widiastuti, F. (2019). Employee Commitment to Improving Work Performance with Remuneration as a Mediator. *Jurnal Manajemen*, 23(3), 481. <https://doi.org/10.24912/jm.v23i3.585>
61. Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294–1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
62. Šilingienė, V., Stukaitė, D., & Radvila, G. (2015). The Remuneration Determinants of Chief Executive Officers: A Theoretical Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 848–854. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.494>

63. Sinani, J. (2016). Motivational Factors and Organisational Commitment of the Educational Institution's Employee. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 89–93. <https://doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n1p89>
64. Stogiannidis, M. (2019). *Value-based executive remuneration systems : A discussion about the design possibilities of value-based remuneration systems , legal framework conditions and settings from the field of value-based management.* <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=ee2d8711-4b13-4329-b57b-f8e735fdfb24%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3D%3D#AN=119031671&db=bth>
65. Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243–264. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.731775>
66. Syahchari, D. H., & Kurnia, L. H. (2018). the Effect of Leadership Style and Compensation on Organizational Commitment of Babinsa in Jakarta. *Jurnal Pertahanan*, 4(2), 70. <https://doi.org/10.33172/jp.v4i2.402>
67. Sylqa, D. (2020). Motivation of people - theoretical models and practices. *Business Management*, 2, 5–24. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=144539445&site=ehost-live>
68. Tran, H., & Buckman, D. G. (2017). The Impact of Principal Movement and School Achievement on Principal Salaries. *Leadership and Policy in Schools*, 16(1), 106–129. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197279>
69. Tūskaitė, I. (2015). Papildomo naudu plano naudojimas atlyginimų sistemoje Lietuvoje: nauda darbuotojui ir įmonei. *Tiltas į ateitį*, 1(9), 261–266. <https://doi.org/10.5755/e01.2029-9346.1.9>
70. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
71. Vanagas, R., & Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje-motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Public Policy and Administration*, 13(2), 318–330. <https://doi.org/10.13165/VPA-14-13-2-10>
72. Virgana. (2019). The Increasing Performance of School Principal Through Remuneration, Personality, and Job Satisfaction. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 2(2), 45–59. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.02.02.05>

### Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. (1991) [žiūrėta 2020-11-13]. Prieiga per internetą:  
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/PRnIfEvLDZ>
2. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymas, 2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198. (2017) [žiūrėta 2020-11-13]. Prieiga per internetą:  
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6dd7dc2e23411e6be918a531b2126ab/asr>
3. Švietimo valdymo informacinė sistema [interaktyvus]. Vilnius: Švietimo valdymo informacinė sistema [žiūrėta 2020-12-03]. Prieiga per internetą: <https://www.svis.smm.lt/>

## Priedai

### 1 priedas. Apklausos anketa

Gerb. švietimo įstaigos vadove,

esu Kauno technologijos universiteto II kurso magistrantė ir atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų atlygio sąsajas su jų išsipareigojimu organizacijai. Prašau skirti 15-20 minučių atsakyti į anketos klausimus ir taip prisidėti prie mokslo rezultatų gavimo. Visi tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik baigiamojo magistro darbo rengimui ir pateikiami apibendrintai, todėl nebus įmanoma identifikuoti konkretaus respondento. Garantuoju, kad bus užtikrintas informacijos konfidencialumas ir Jūsų anonimiškumas.

Jeigu turėsite klausimų, prašau kreiptis el. paštu [jurgita.zajanckauskiene@ktu.edu](mailto:jurgita.zajanckauskiene@ktu.edu)

#### I klausimyno dalis

Pirmoje klausimyno dalyje pateikiami teiginiai apie įvairių atlygio formų taikymą Jūsų darbe. Prašau pažymėkite, kiek pritariate šiems teiginiams, įvertindami savo pritarimą skalėje nuo 1 iki 5, kur **1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.**

	1	2	3	4	5
<b><i>Darbo užmokestis (pastovioji dalis)</i></b>					
1. Mano gaunamas darbo užmokestis užtikrina tinkamą pragyvenimo lygį					
2. Darbo užmokestis atitinka mano kompetenciją ir darbo patirtį					
3. Darbo užmokestis atitinka darbo sudėtingumą					
4. Darbo užmokestis atitinka atsakomybės lygį					
5. Aš jaučiu, kad gaunu teisingą darbo užmokestį už savo darbą					
<b><i>Papildomos išmokos (kintamoji dalis, priemokos, priedai, premijos)</i></b>					
6. Papildomos išmokos įvertina pasiektus rezultatus					
7. Papildomos išmokos atitinka mano įdėtas pastangas ir darbo kokybę					
8. Papildomos išmokos yra mokamos pagal aiškią ir visiems vienodą vertinimo sistemą					
9. Atlyginama už papildomus darbus, padidėjusį darbo krūvį					
10. Atlyginama už ypatingus, nekasdienius, svarbius pasiekimus					
<b><i>Mokymas ir ugdymas</i></b>					
11. Turiu galimybę mokytis iš kolegų, esant poreikiui gauti mentoriaus pagalbą					
12. Turiu pakankamai žinių, reikalingų efektyviam darbui					
13. Savo darbe nuolat mokausi naujų dalykų					
14. Turiu galimybę gauti savo darbui reikalingų žinių, kai tam kyla poreikis					
15. Savo darbe aš nuolat tobulėju					
<b><i>Darbinio gyvenimo kokybė</i></b>					
16. Aprūpinama darbui reikalingomis priemonėmis ir ištekliais					
17. Mano darbo aplinka yra saugi ir patogi					
18. Mano darbe užtikrinamas tinkamas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo					
19. Turiu galimybę kontroliuoti savo darbo laiką ir darbotvarkę					
20. Aš turiu pakankamai laisvės priimti sprendimus savo darbe					
21. Savo darbe dažnai jaučiu spaudimą (R)					
22. Mano darbas susijęs su aukštu streso lygiu (R)					
<b><i>Darbo turinys</i></b>					
23. Man patinka mano darbo pobūdis					
24. Savo darbe aš save realizuoju					
25. Šį darbą dirbti yra malonu					
26. Savo darbe susiduriu su įvairiomis užduotimis ir veiklomis					

27. Mano darbas kasdien teikia naujų iššūkių					
28. Mano darbą sudaro daug įvairių atsakomybių					
29. Mano darbas turi galimybių pakeisti pasaulį geresne linkme					
30. Mano darbas turi teigiamų pasekmių visuomenei					
31. Aš galiu matyti savo darbo galutinį rezultatą					

## II klausimyno dalis

Vertinant Jūsų patirtį šioje įstaigoje, prašau pažymėkite, kiek pritariate šiems teiginiams, įvertindami savo pritarimą skalėje nuo 1 iki 5, kur **1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.**

	1	2	3	4	5
<b><i>Emocinis (afektinis) įsipareigojimas organizacijai</i></b>					
32. Būčiau laiminga(s), galėdama(s) praleisti likusį karjeros laiką šioje įstaigoje					
33. Man patinka kalbėti apie savo įstaigą su nepriklausančiais jai žmonėmis					
34. Aš jaučiu, kad šios įstaigos problemos yra ir mano problemos					
35. Manau, kad lengvai priprasčiau prie kitos organizacijos, taip pat kaip prie šios (R)					
36. Aš nesijaučiu kaip šeimos narys šioje įstaigoje (R)					
37. Nesijaučiu emociškai prisirišusi(-ęs) prie šios įstaigos (R)					
38. Ši įstaiga man asmeniškai labai daug reišia					
39. Aš nejaučiu tvirto prisirišimo prie šios įstaigos (R)					
<b><i>Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai</i></b>					
40. Aš manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia darbovietes					
41. Aš nemanau, kad darbuotojas privalo visada likti lojalus savo darbovietai					
42. Dažnas organizacijos keitimas man atrodo neetišką					
43. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl dirbu šioje įstaigoje yra ta, jog lojalumas man yra svarbus bei jaučiu moralinę pareigą čia likti					
44. Nemanau, kad būtų teisinga palikti šią įstaigą, net jei gaučiau naudingesnį darbo pasiūlymą					
45. Aš buvau mokyta(s), jog lojalumas organizacijai, kurioje dirbu, yra vertybė					
46. Kai žmonės pasilikdavo vienoje organizacijoje didžiąją savo karjeros dalį, buvo daug geriau					
47. Nemanau, kad šiais laikais yra svarbu priklausyti kažkokiai organizacijai (R)					
<b><i>Tęstinis įsipareigojimas organizacijai</i></b>					
48. Aš nebijočiau išeiti iš šio darbo neturėdama(s) kitos darbo vietos (R)					
49. Man būtų labai sunku palikti šią įstaigą, net jei to norėčiau					
50. Mano gyvenime daug kas sutriktų, jei nuspręščiau palikti šią įstaigą					
51. Nepatirčiau didelių materialinių nuostolių, jeigu dabar palikčiau šią įstaigą (R)					
52. Šiuo metu pasilikti šioje įstaigoje jaučiu daugiau būtinybę negu norą					
53. Jaučiu, jog turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad galėčiau išeiti iš šios įstaigos					
54. Viena iš neigiamų pasekmių, jei palikčiau šią organizaciją, būtų kitų alternatyvų trūkumas					

55. Viena iš priežasčių, kodėl pasilieku šioje įstaigoje, yra ta, kad ją paliekant tektų atsisakyti asmeninių naudų, kurių kitos organizacijos man neužtikrintų					
---	--	--	--	--	--

### III klausimyno dalis

56. Jūsų vadovaujamos įstaigos tipas:

- Ikimokyklinio ugdymo įstaiga
- Pradinio ugdymo įstaiga
- Progimnazija
- Gimnazija
- Kita

57. Jūsų vadovaujama įstaiga yra:

- Didmiestyje
- Mieste
- Miestelyje
- Kaime

58. Jūs esate:

- Nuolatinis įstaigos vadovas
- Laikinai einantis vadovo pareigas

59. Lytis

- Moteris
- Vyras

60. Amžius

- 24-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-65 m.
- Daugiau kaip 65 m.

Ačiū Jums už skirtą laiką ir išsakytą nuomonę! 😊