

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA**

**Gabrielė Geštaitė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR PILIETIŠKO ELGESIO SĄSAJOS ORGANIZACIJOSE</b>	<b>LINKS BETWEEN DIFFERENT GENERATION EMPLOYEES MOTIVATION AND CITIZENSHIP BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Darbo vadovas prof. dr. Danuta Diskienė**

Vilnius, 2022

# TURINYS

ĮVADAS .....	1
<b>1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, PILIETIŠKO ELGESIO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ APŽVALGA.....</b>	<b>3</b>
1.1. Kartos samprata.....	3
1.2. Darbuotojų motyvacijos samprata .....	6
1.3. Pagrindinių motyvacijos teorijų analizė .....	8
1.4. Pilietiško elgesio samprata .....	17
1.5. Darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos.....	22
<b>2.    DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR PILIETIŠKO ELGESIO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>26</b>
2.1. Tyrimo tikslas, objektas uždaviniai ir tiriama kintamieji.....	26
2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės .....	26
2.3. Tyrimo metodai, imtis, instrumentai, jų pagrindimas ir struktūra .....	27
2.4. Duomenų analizės metodai.....	32
<b>3.    EMPIRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>34</b>
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos .....	34
3.2. Cronbacho alfa patikimumo koeficiento analizė.....	36
3.3. Faktorinė analizė.....	38
3.4. Tyrimo duomenų normalumo analizė.....	39
3.5. Imčių T testas, kriterijus .....	41
3.6. Tiesinės regresijos analizė .....	42
<b>4.    SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR PILIETIŠKO ELGESIO SĄSAJŲ PRIKLAUSOMYBIŲ APIBENDRINIMAS .....</b>	<b>46</b>
4.1. Tyrimo apribojimai.....	46
IŠVADOS.....	48
SIŪLYMAI .....	49
LITERATŪRA .....	50
SUMMARY .....	60
PRIEDAI.....	62
1 priedas. Empirinio tyrimo apklausa.....	62
2 priedas. Duomenų normalumo testas .....	65
4 priedas. Moderatoriaus efektas .....	67
5 priedas. Imčių T testas.....	68

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

**1 lentelė.** Skirstymas į kartas

**2 lentelė.** Motyvacijos sąvokos apibrėžimas.

**3 lentelė.** D. McClelland teorijoje asmens charakteris priklausantis nuo dominuojančio motyvatoriaus

**4 lentelė.** Pasitenkinimo darbu teorijų pagrindiniai aspektai

**5 lentelė.** Proceso motyvacijos teorijų pagrindiniai aspektai

**6 lentelė.** Pilietiško elgesio samprata

**7 lentelė.** 5 pagrindinės pilietiško elgesio dimensijos

**8 lentelė.** Tyrimo instrumento struktūra

**9 lentelė.** X konstruktas – darbuotojų motyvacija

**10 lentelė.** Y konstruktas – darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys

**11 lentelė.** Respondentų individualių charakteristikų statistika

**12 lentelė.** Respondentų organizacijos demografinės charakteristikos statistika

**13 lentelė.** Konstrukto Cronbach Alpha reikšmės su surinktais duomenimis

**14 lentelė.** Faktorinė organizacinio pilietiško elgesio analizė

**15 lentelė.** Aprašomosios statistikos duomenys

**16 lentelė.** Duomenų normalumo vertinimas pagal Kolmogorov-Smirnov testą

**17 lentelė.** Asimetrijos ir statumo analizės rodikliai

**18 lentelė.** T-testo rezultatai

**19 lentelė.** Mann-Whitney testo rezultatai

**20 lentelė.** Modelio regresija

**21 lentelė.** Regresijos modelis

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** Įvairių kartų motyvuojantys veiksniai
- 2 paveikslas.** Žmogaus poreikių ir elgesio ryšys
- 3 paveikslas.** A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė
- 4 paveikslas.** F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija
- 5 paveikslas.** Darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos
- 6 paveikslas.** Konceptualus tyrimo modelis
- 7 paveikslas.** Respondentų amžiaus histograma
- 8 paveikslas.** Respondentų pasiskirstymas pagal kartas
- 9 paveikslas.** Kaizerio-Mejerio-Olkino mato ir Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės
- 10 paveikslas.** Regresinės analizės rezultatai

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas** – XXI amžiuje vis sparčiau besikeičiančioje verslo aplinkoje formuojasi kitoks požiūris į organizaciją, kurios pagrindiniam ištekliui – darbuotojui, yra keliama vis daugiau reikalavimų, norint tobulinti jo veiklą, prisitaikymą prie naujų pokyčių bei struktūrų, tikslų ir valdymo pritaikymą prie atnaujintų aplinkybių. Vis greitėjantis rinkos tempas ir vykstanti globalizacija lemia, kad organizacijos reguliariai susiduria su poreikiu keisti įmonės darbuotojus, mikroklimatą. Pastaruoju metu įmonės personalas tampa vienas iš svarbiausių veiksmingos veiklos užtikrinimo aspektų. Be jo organizaciją negalėtų pasiekti užsibrėžtų tikslų, įvykdyti suformuluotų misijų ir teikti kokybiškų paslaugų klientams, o tai lemtų organizacijos žlugimą. Siekiant patenkinti darbuotoją itin svarbi tampa jo motyvacija, noras dirbti bei pilietiškas elgesys – jo asmenybė. Nors tai labai svarbu kiekvienoje organizacijoje, tačiau neretai tai lieka nuošalyje, kadangi dauguma orientuojasi į pelną ir materialųjį turtą, o žmoniškųjų išteklių (toliau – ŽI) aktualijos – ne tokios svarbios. Tokiu būdu matoma, jog darbuotojui, jo motyvacijai ir pilietiskam elgesiui nėra skiriamas pirmumas, o prioritetais tampa – kitos sritys, tokie kaip strateginiai planai, tikslai ir kiti dalykai. Organizacijos transliuojamos vertybės, požiūris į darbuotoją, kultūra ir valdymo stilius turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir pilietiskam elgesiui.

Kiekviena įmonė trokšta sėkmingai pasiekti visus užsibrėžtus tikslus, didinti atliekamų darbų kokybę, tačiau visam tam didžiausią įtaką turi darbuotojai, kadangi jie ir yra darbų vykdytojai – dėl šios priežasties itin svarbi tampa darbuotojų motyvacija ir pilietiškas elgesys. Dauguma įmonių turi vienokias ar kitokias motyvavimo priemones, kaip pvz. premijos, padėkos, socialinis draudimas ir pan., bei jų sistemą, tačiau jos ne visada padeda. Itin dažnai darbuotojo motyvacija pasireiškia ne tik taikant motyvacinės organizacijos priemones – darbuotojas pats iš savęs yra motyvuotas dirbdamas mėgstamą darbą ir įkvepiančioje aplinkoje. Tad iš organizacijos pusės, motyvacijos procese svarbus išlieka mikroklimatas, vadovo vadovavimo stilius ir tinkama darbo aplinka – tokia, kurioje malonu dirbti. Tad galima teigti, kad įmonėje, kurioje jau yra suformuota netinkama kultūra ir mikroklimatas, darbuotojo motyvacija ir pilietiškas elgesys bus užgožtas ir darbuotojo darbo kokybė bus žema.

Darbuotojų motyvacija ir pilietiškas elgesys yra tiriami jau nuo seno ir šias temas verslo organizacijose tyrė tokie mokslininkai kaip A. Maslow 1943 m. savo poreikių hierarchijos teorijoje, kurią pirmąkart pristatė straipsnyje „Žmogaus motyvacijos teorija“; psichologas F. Herzberg 1959 m. parašė dviejų veiksnių teoriją. Jis atliko tyrimą, kurio metu padarė išvadą kad yra tam tikri veiksniai, kurie verčia žmones darbus atlikti žymiai geriau. Taip pat šią temą tyrė ir Organ 1988 m. bei Hodson 2002 m. pabrėžiant, kad motyvacija grindžiama individualiu altruizmu, išryškinančiu psichologinius

procesus, lemiančius darbuotojų elgesį, sukuriant pozityvią darbo aplinką asmenims. Be to, pilietiško elgesio ir motyvacijos sąsajas tyrė John, E.; Barbuto, JR.; Joana S.P.; 2011 m. išskiriant tai, kad pasiekimų motyvacija yra susijusi su organizaciniu pilietiškumo elgesiu. Tokia išvada buvo padaryta dėl to, nes tikėtina, jog motyvuoti darbuotojai taip pat turi motyvacijos ir atlikti papildomą darbą dėl organizacinės pilietiškos elgsenos, nes jie yra motyvuoti įgyvendinti savo pareigų tikslą ir efektyviai įvykdyti savo pareigas, bei jiems labai svarbu atitikti ir savo asmeninius standartus.

**Darbo problema** – apžvelgus darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio teorijas bei jų sąsajas, nėra aišku kokia jų koreliacija ir ar skirtingų kartų atstovų pastarieji veiksniai skiriasi ar yra tokie patys. Magistrinio darbo probleminis klausimas: kaip skirtingų kartų darbuotojų motyvacija ir pilietiškas elgesys bei jų sąsajos pasireiškia organizacijose?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų motyvacija, pilietiškas elgesys ir jų sąsajos Lietuvos organizacijoje.

**Baigiamojo darbo tikslas** – įvertinti skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas organizacijose.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atliekant mokslinės literatūros analizę, išsiaiškinti darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio aspektus ir motyvus.
2. Remiantis išanalizuota moksline teorija, išsigryninti darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas.
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, nusistatyti tyrimo metodologiją ir tiriamąją grupę.
4. Nustatyti skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas Lietuvos organizacijose.
5. Pateikti rekomendacijas skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio tobulinimui organizacijose.

**Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- kiekybinis tyrimas.

**Darbo struktūra** – magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka užsienio kalba, priedai.

# 1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS, PILIETIŠKO ELGESIO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ APŽVALGA

## 1.1. Kartos samprata

Šiuolaikiniuose moksliniuose tyrimuose ar analizėse, dažnai žmonės yra skirstomi į grupes. Dažniausiai skirstoma pagal metus, ekonominę, socialinę situaciją, kurie suteikia galimybę dar giliau nagrinėti pasirinktą temą, dėl savo rezultatyvumo. Palyginti visai neseniai moksliniuose tyrimuose atsirado naujas segmentavimo būdas – pagal priklausymą kartai. Šiai dienai dalis mokslininkų jau aprašė kartų apibrėžimą ir jų teoriją. N. Sivrikova (2015) apibrėžė kartos sąvoką, ją aprašydama taip: „Karta – asmenų amžiaus būrys užimantis tokią pat amžiaus laikotarpio grupę, orientuotą į laikmečio ir pasaulio istorinį kontekstą, įtraukiant politiką, ekonomiką“. Mannheim (1952) teigė, kad „konkretus ryšys tarp kartos narių yra sukurtas jiems veikiant socialiniams ir intelektualiniams dinamiško destabilizavimo proceso požymiams“. Pagal Mannheim (1952) kartos neegzistuoja, jei nebūtų socialinės sąveikos tarp žmonių – jei nebūtų apibrėžtos socialinės struktūros, istorijos, pagrįstos tam tikru tęstinumu. Mokslininkų (Mannheim 1952; Smola W. Ir Sutton C. D., 2002; N. Sivrikova, 2015) nuomone, susiskaldymą į skirtingas kartas lemia pasaulinė istorija, tam tikrų laikmečių išgyvenimai, kurie dalijasi istorine ar socialine gyvenimo patirtimi, kurios poveikis yra gana stabilus per visą jų gyvenimą. Būtent tai ir padarė įtaką vertybių, požiūrio, elgesio susiformavimui. Nėra nustatyto vieno požiūrio ar aspektų, pasak kurių būtų galima skirstyti į skirtingas kartas, tačiau dažniausiai pasitaikantis ir praktikuojamas skirstymas yra pagal asmens gimimo metus, kartų laikotarpius.

Dėl per mažo skirtingų kartų analizių kiekio pasaulyje, buvo nustatyta bendras požiūris, kad bus vadovaujama kartų nagrinėjimo tyrinėtojų W. Strauss ir N. Howe (1991) skirstymu pagal kartų gimimo laikotarpį (1 lentelė):

### 1 lentelė

*Skirstymas į kartas*

<b>Kartų pavadinimas</b>	<b>Kartų gimimo metai</b>
Prarastoji / Kūdikių bumo karta	1943-1960
X karta	1961-1981
Y / Tūkstantmečio karta	1982-2004
Z / Interneto karta	2005- iki dabar

Šaltinis: W. Strauss, N. Howe, 1991.

Darbo aplinkoje daugelis darbuotojų vertybių ir požiūrio aspektų į darbą gali visiškai skirtis nuo kitų kartų darbuotojų, todėl vadovams dažnu atveju tenka atsižvelgti į šiuos kartų skirtumus, kad jie galėtų veiksmingai valdyti savo komandą (Benosj, J., Brown, M., 2011). Svarstant galimybę pradėti bendradarbiavimą su darbdaviu, potencialus darbuotojas gali atsižvelgti į įvairius aspektus, tokius kaip kultūra, požiūris, vertybės, tikslai, misija, būstinės adresas ir pan. Norint įdarbinti ir išlaikyti darbuotojus, svarbu pažinti darbuotojus ar jų priklausymą tam tikrai kartai ir jos skirtumus. Nepaisant to, kad tenka suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį, pasak A. Valicko ir K. Jakštaitės (2017), patiems skirtingų kartų darbuotojams sunku bendrauti tarpusavyje, o organizacijų vadovams sunku rasti būdą, kuris užtikrintų sklandų darbuotojų bendravimą ir produktyvią bei draugišką darbo aplinką. Vadovams dar sunkiau užtikrinti efektyvų organizacijos tikslų įgyvendinimą ir sklandų vadovavimą savo komandai.

Dabartinę darbo jėgą organizacijose pagrindė sudaro trys darbuotojų kartos, t.y. prarastoji (arba kūdikių bumo), X karta ir Y karta (Glass, 2007), kurias tyrinėjo Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., Oishi, S. (2017) aprašydami savo tyrime ir išskyrė esminius kartų bruožus:

- Prarastoji / kūdikių bumo karta – nepasitikintys, norintys žinoti atsakomybių ir funkcijų ribas, labai lojalūs asmenys. Jei darbo kultūra teigiama, jų įsipareigojimas taip pat yra teigiami. Tačiau nors ir įsipareigojimas darbdaviui yra aukštas, tai nelemia gerų darbo rezultatų, nors šie specialistai padaro daugiau negu iš jų yra reikalaujama.
- Y / tūkstantmečio karta – deda visas pastangas į gebėjimų tobulinimą, juos motyvuoja sunkios užduotys, kadangi tai galimybė mokytis, o tai yra jų motyvatorius. Jos atstovai mano, kad jie gerai dirba ir liks pas darbdavį, bet neranda darbo pasitenkinimo, susietu su tuo įsipareigojimu. Tačiau jei darbo kultūra yra teigiama, jie taip pat jaučia pasitenkinimą darbu. Didesnė tikimybė, kad šios kartos atstovai apribos savo pastangas iki minimalaus rezultato, reikalingo vadovo prašymui patenkinti.
- X karta – dažniausiai būna patenkinti savo darbu, jei mano, kad darbo kultūra yra teigiama. Neigiamos energijos asmenys, vengiantys komandinio darbo (Smola ir Sutton, 2002), kuriems labai svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, patinka įvairovė, yra nelojalūs darbdaviui. Tačiau šios kartos atstovams neužtenka vien tik teigiamos darbo vietos, nors ir yra jaučiamas organizacinis įsipareigojimas ir yra patenkinti savo darbu.

Galios santykis, kartų atžvilgiu, visgi, nėra paprastas – aiškus vyresniosios kartos pirmavimas, turinčios visus išteklius, galią ir pareigas, o jaunoji karta maištauja ir nerimauja dėl prieigos prie šių

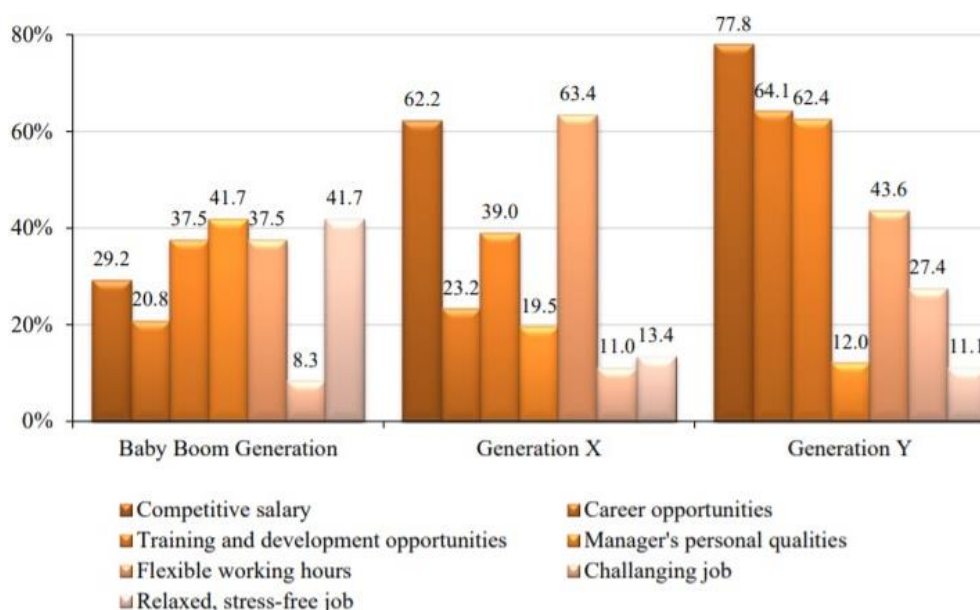


išteklį ir jų kontrolės. Kadaisė „natūralus“ išteklų, galios ir pareigų srautas iš vyresnio amžiaus į jaunesniųjų rankas buvo išjudintas dėl gyvenimo trukmės pokyčių, ilgėjančios gyvenimo trukmės ir sveikatos bei šimtametės neigiamo gyventojų skaičiaus augimo tendencijos sutrikimo, gyvenimo būdo, technologijų ir žinių bazės pokyčių (Zemke, S., Raines, C., Filipczak, B., 2013). Tačiau nepaisant visų skirtumų ir pranašumų, visos kartų grupės laiko save protingesnėmis už kitų kartų grupes.

A.Valickas ir K. Jakštaitė 2017 metais atliko tyrimą apie skirtingų kartų požiūrį į darbą ir valdymą verslo organizacijose. Motyvuojančių veiksnių skirtumai tarp kartų yra dideli (1 pav.).

## 1 paveikslas

*Įvairių kartų motyvuojantys veiksniai*



Šaltinis: A. Valickas ir K. Jakštaitė (2017).

1 paveikslo duomenimis, skirtingas kartas verslo organizacijose motyvuoja šie aspektai:

- Y kartos atstovus – atlyginimas, karjeros galimybės (būti paaukštintam ar galimybė dirbti), kompetencijų ugdymo ir tobulėjimo galimybės, iššūkių kupinas darbas, santykiai su vadovu ir su kolegomis, galimybė laisvai reikšti savo nuomonę;
- prarastą/kūdikių bumo kartos atstovus – asmeninės vadovo savybės bei ramus ir streso nekeltantis darbas, taip pat lanksčios darbo valandos bei karjeros galimybės;
- X kartos atstovus – jie teikia pirmenybę lanksčiam darbo valandoms ir konkurencingam atlyginimui.

Apibendrinus atliktą tyrimą ir jo rezultatus, galima pastebėti, kad motyvuoti sudėtingiausia yra Y kartos atstovus. Būtent šiai kartai reikia skirti daugiausiai laiko ir pastangų, norint juos išsaugoti. (A.Valickas ir K. Jakštaitė, 2017).

## **1.2. Darbuotojų motyvacijos samprata**

Nemažai daliai žmonių žodis „motyvuoti“ gali kelti neigiamas asociacijas. Tokiems žmonėms jis skamba panašiai kaip „priversti“, „daryti per prievartą“ ar pan. Tokiu atveju reikia pasakyti, kad vadovai norėdami motyvuoti savo darbuotojus tikrai nesiima jokios prievartos. Šiuo atveju žodis „motyvuoti“ turi teigiamą reikšmę. Darbuotojai nėra priverčiami dirbti, jie yra pritraukiami su jų poreikius atitinkančiomis priemonėmis. Šiuo atveju motyvacija ar darbuotojų motyvavimas yra gerokai sudėtingesni procesai ir jiems įgyvendinti reikia daug ir kūrybiškų priemonių.

Literatūroje daug pavyzdžių, kaip autoriai apibūdina motyvacijos sampratą. Anot V. Gražulio ir kt., (2015) motyvacija yra procesas, kuris save skatina veikti arba siekti įgyvendinti asmeninius poreikius (lūkesčius). Kitur motyvacija yra apibūdinama, kaip noras dirbti (TvariJonavičius, 2015). Dar kituose šaltiniuose sakoma, kad motyvacija yra noras imtis kažkokios veiklos (Baršauskienė ir kt. 2015) ar tiesiog susidomėjimas verslumu (Jaaffar ir kt. 2018). Motyvacija taip pat yra suprantama kaip darbuotojo pasiryžimas dėti papildomas pastangas norint siekti organizacijos tikslų ir tuo pačiu patenkinant savo asmeninius poreikius ir motyvus (Ochola, 2018). Taip pat, motyvacija yra ir asmens motyvų darinys, kuris daro įtaką darbo efektyvumui, intensyvumui ir yra susijęs su elgesiu (Neube, Zondo, 2018). Shareva ir Liu Zhi (2019) teigia, kad motyvacija yra įvairiapusis požiūris į personalo valdymą, norint sukurti skatinančias priemones, kurios daro įtaką organizacijos veiklai. ŽI valdymas yra dinamiškas procesas, priklausantis nuo išorinių ir vidinių veiksnių, o jo tikslas yra suderinti organizacijos interesus su joje dirbančių asmenų gebėjimais ir asmeniniais interesais bei tinkamai motyvuoti, siekiant efektyviai įgyvendinti žinių vadybos procesus (Raudeliūnienė 2016, p. 75). Darbuotojų nepasitenkinimas darbu, pažadų neišpildymas ir atsakomybių primetimas, daro įtaką darbuotojų kaitai, atliekamų darbų kokybei arba darbo efektyvumui, o to rezultatas – naujo darbuotojo paieška, atranka, adaptacija, o visa tai yra papildomos išlaidos. Norint išlaikyti darbuotojų lojalumą ir mažinti personalo kaitą, labai svarbu motyvuoti darbuotojai. Motyvaciją galima apibūdinti kaip jėgą, kuri verčia žmones užsiimti tam tikru elgesiu, o ne kitokiu elgesiu (Brown, 2019). Galima pastebėti, kad kiekvieno iš šių autorių supratimas apie motyvaciją yra labai panašus. Jie visi motyvaciją apibūdino, kaip tam tikrą norą kažką veikti, imtis veiklos, dirbti, susidomėti darbo procesu ar įgyvendinti savo lūkesčius.

Motyvacijos sąvoką autoriai pateikia skirtingai, tačiau visų jų teiginiuose galima išvelgti aspektus, kurie dažniausiai nurodomi kaip esminiai kalbant apie motyvaciją, tai – elgesio skatinimas, noras ir siekiai (žr. 2 lentelę).

## 2 lentelė

### *Motyvacijos sąvokos apibrėžimas*

Autorius	Sąvokos apibrėžimas
<b>Motyvacija</b>	
Robbins S. (1993)	Motyvacija - noras dėti pastangas siekiant tikslų, tokiu būdu patenkinant tam tikrus individualius poreikius.
Wiley C. (1997)	Motyvacija nėra pastovi savybė. Tai vidinė būseną, atsirandanti dėl asmeninių ir situacinių veiksnių įtakos.
Tvarijonavičius M., (2015)	Noras dirbti savo darbą.
Baršauskienė V., (2015)	Tai postūmis, noras imtis kokios nors veiklos.
Jaafar A. H. ir kt., (2018)	Motyvacija yra pagrįsta verslumu, kuris svarbus darbuotojams, siekiant savo tikslų.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis moksline literatūra.

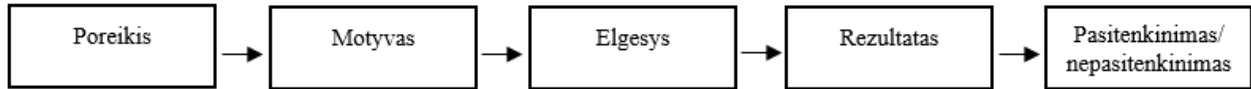
Vadybos specialistai pripažino, kad patys motyvai dirbti, iš tiesų, gali reikštis ne tik sąmoningai, bet ir nesąmoningai. Žmogus gali sąmoningai veikti tada, kai siekia pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštesnių pareigų ar pan., bet tikros šios veiklos priežastys dažniausiai paslėptos ir pasireiškia nesąmoningai. Specialistai pastebėjo, jog darbo motyvai ne dažnai yra reiškiami pastebimai. Dažnai tikruosius veiklos motyvus galima pastebėti tik iš žmogaus parodomo aktyvaus užsidegimo ar elgesio. Be to, motyvai yra glaudžiai susiję su žmogaus poreikiais, tad norint įgyvendinti savo poreikius, tenka dėti pastangas pasiekti tam tikrus tikslus (Robbins, S. 1993). Dar viena labai svarbi žmogaus motyvų dalis yra lūkesčiai, nes kiekvienas žmogus į įmonę ateina su savo lūkesčiais ir tikisi, kad jie bus išpildyti. Darbuotojai pasitikės vadovu ir bus motyvuoti dirbti ne tik palaikant gerus santykius, bet ir vadovui atsižvelgiant į jų lūkesčius (Misiukonis, Jakštaitė-Vinkuvienė 2017, p. 186). Tačiau pati motyvacija nėra pastovi, tai gana kintantis dalykas, kuriam turi įtakos aplinkos veiksniai. (Wiley C., 1997). Kaip pvz., jeigu darbuotojas rodė didelę motyvaciją, dirbo daugiau negu reikalaujama bei pasiekė puikių rezultatų, toks asmuo tikisi grįžtamojo ryšio, o jo negavus, asmens motyvacija kinta.

Visų žmonių veiklos psichologinį motyvą galima paaiškinti remiantis 2 pav. Pvz.: žmogaus poreikis yra noras atsigerti. Tada motyvas yra toks, kad tam reikia vandens. Taigi, žmogus eina jo įsipilti ir atsigeria. Tai jau yra elgesys. Viso to rezultatas – numalšintas troškulys. Be to, dar jaučiamas

pasitenkinimas, kad vandens užteko ir žmogus nebesijaučia ištroškęs (arba atvirkščiai). Didžioji dalis žmonių poreikių nėra patenkinami vieną kartą, jie vėl ir vėl atsinaujina ir yra tenkinami iš naujo.

## 2 paveikslas

*Žmogaus poreikių ir elgesio ryšys*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis V. Gražuliu ir kt.

Dirbant, kaip ir visoje kitoje veikloje, asmens darbo rezultatai bei darbo kokybė labai priklauso nuo jo poreikių. Yra manoma, kad žmonės stengiasi dirbti tiek, kiek jų pastangos leidžia patenkinti reikiamus poreikius. Tokiu atveju, kai darbuotojas nemato jokio ryšio tarp jam svarbių poreikių patenkinimo ir jo pastangų, dingsta motyvacija stengtis, dirbti, dėti pastangas į puikiai atliekamą darbą (Baršauskienė ir kt. 2015, p. 281).

Galima pastebėti, kad įprastai poreikiai yra skirstomi į dvi grupes. Tai pirminiai ir antriniai poreikiai. Pirminiai poreikiai yra apibūdinami, kaip įgimti, reikalingi žmogui norint išgyventi. Į juos įeina visi fiziologiniai poreikiai, tokie kaip: noras valgyti ar gerti, kvėpuoti, miegoti ir pan. Šie poreikiai yra universalūs ir turimi visų žmonių. Antriniai poreikiai yra daugiau psichologinio pobūdžio, pvz.: noras būti sėkmingu, gerbiamu, reikalingu ir pan. Šie poreikiai yra gerokai įvairesni nei pirminiai. Pirminiai poreikiai egzistuoja nuo pat gimimo, o antriniai yra įgyjami su laiku ir atsiranda didėjant gyvenimo patirčiai (Palidauskaitė, 2014, p. 3).

Apibendrinant galima teigti, kad norint motyvuoti darbuotoją reikia išsiaiškinti, kokie motyvai ir poreikiai jį skatina veikti, kokių lūkesčių įmonėje darbuotojas turi ir tik tada taikyti individualiai kiekvienam darbuotojui tinkančias priemones.

### 1.3. Pagrindinių motyvacijos teorijų analizė

Motyvacija yra labai sudėtingas procesas. Todėl nemažai mokslininkų gilinasi į šią temą. Norėdami paaiškinti motyvacijos reiškinį jie sukūrė daug motyvacijos teorijų. Visos jos iš dalies yra teisingos, bet šiuo metu priimtose vienos teorijos nėra. Motyvacijos teorijos paprastai yra klasifikuojamos į dvi sritis. Tai poreikių teorijos ir proceso teorijos.

Poreikių teorijos yra susijusios su konkrečiomis vertybėmis, poreikiais, motyvais, kurie skatina žmones. Taigi, tai daugiau susiję su tais dalykais, kurie skatina žmones veikti.

Procesinės teorijos yra susijusios su psichologiniais, asmens vidiniais ir elgesio procesais – vidinė darinių visuma. Jos yra daugiau susijusios ne su dalykais, kurie skatina žmones imtis veiklos, bet su jų pastangomis, kurias jie įdeda siekdami tikslų, kokį elgesį, veiksmą pasirenka jo siekimui (Tozlu, Kurtipek 2015, p. 4).

- Poreikių pagrindinės ir labiausiai pripažintos teorijos:

1. A. Maslow poreikių hierarchijos teorija;
2. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija;
3. D. McClelland trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija.

- Populiariausios procesinės teorijos:

1. V. H. Vroom lūkesčių teorija;
2. J. S. Adams teisingumo teorija (Gražulis ir kt. 2015, p. 125–149).

Puikus būdas paaikškinti žmogaus elgesį yra susijęs su poreikiais, kuriuos žmogus siekia patenkinti. Pagal psichologo Abraham Maslow 1943 m. pasiūlytą teoriją yra 5 poreikių lygmenys, kurie lemia žmogaus elgesį, tai pavaizduota 2 pav. (Baršauskienė ir kt. 2015, p. 283).

### 3 paveikslas

#### A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė



Šaltinis: Baršauskienė ir kt. (2015)

A. Maslow daugiau nei prieš septyniasdešimt metų poreikių piramidę pirmąkart pristatė straipsnyje „Žmogaus motyvacijos teorija“. Tame straipsnyje jis paminėjo, kad, tik patenkinęs savo fiziologinius poreikius, žmogus gali rūpintis visais kitais dalykais. Taigi, pirmenybė teikiama

fiziniams poreikiams ir tai motyvuoja tam tikrą žmonių elgesį. Kai šis poreikis yra iki galo patenkintas, galima eiti prie kito tol, kol galiausiai pakylama į piramidės viršų.

Visi penki poreikių lygmenys dar gali būti vadinami trūkumų ir augimo poreikiais. Pirmieji keturi lygiai dažnai vadinami trūkumų poreikiais, o penktasis augimo poreikiu. Trūkumų poreikis kyla dėl nepritekliaus (neturėjimo). Augimo poreikis dėl noro save realizuoti, išreikšti.

Fiziologiniai poreikiai - tai biologiniai žmonių išgyvenimo reikalavimai, pvz. oras, maistas, gėrimas, pastogė, drabužiai, miegas. Jei šie poreikiai nepatenkinti, žmogaus kūnas negali tinkamai veikti. A. Maslow manė, kad fiziologiniai poreikiai yra svarbiausi, nes visi kiti poreikiai tampa antriniais, kol būna patenkinti šie poreikiai.

Saugumo poreikiai – stabilumas, laisvė, tvarka, baimės nebuvimas, saugumas.

Socialiniai poreikiai – šie poreikiai susiję su priklausomybės jausmu. Pavyzdžiui, draugystė, pasitikėjimas, bendravimas, meilė. Į šiuos poreikius įeina darbas, šeima, draugai ir pan.

Pagarbos poreikiai – A. Maslow juos suskirstė į dvi kategorijas: pirmoji tai pagarba sau (orumas, pasiekimas, meistriškumas, nepriklausomumas), o antroji - kitų reputacijos ar pagarbos troškimas (pvz., statusas, prestižas).

Saviraiškos poreikiai – poreikiai, kuriais norima realizuoti asmeninį potencialą, siekti asmeninio augimo ir patirties (McLeod, 2018, p. 1). Saviraiška tai procesas, kurio metu pasiekiamas visas asmenybės potencialas iš kūrybiškumo, savarankiškumo, spontaniškumo ir iš to kyla aiškus supratimas, ko pati asmenybė nori ir siekia (Tripathi, Moakumla, 2018, p. 1).

Taigi, remiantis A. Maslow teorija galima teigti, kad fiziologiniuose ir saugumo poreikiuose žmonės tarpusavyje turi daugiausia panašumų, socialiniuose ir pagarbos poreikiuose panašumų jau gerokai mažiau. Didžiausi individualūs žmonių skirtumai yra saviraiškos poreikiuose. Nors kol pirminiai poreikiai yra neišpildyti, žmonės negali pasirūpinti saugumu, soc. poreikiais, ir t.t., tai nepamirškite, kad svarbiausi yra tik fiziologiniai poreikiai – tiesiog jiems yra skiriamas prioritetas.

Pasak A. Kujk, psichologas Frederick Herzberg 1959 m. parašė dviejų veiksnių teoriją. Šios knygos autorius, kurį labai domino žmonių motyvacija ir pasitenkinimas darbu, pateikė teoriją. Jis atliko tyrimą, kurio metu uždavė 200 inžinierių ir 200 buhalterių klausimus apie jų gerą ir blogą patirtį darbe. Klausimai skambėjo maždaug taip: kada darbuotojai, atlikdami tam tikrą darbo užduotį, jaučiasi labai gerai, o kada labai blogai? Sužinojęs darbuotojų požiūrį F. Herzberg padarė išvadą, kad yra tam tikri veiksniai, kurie verčia žmones darbus atlikti žymiai geriau. Remdamasis šia išvada jis sukūrė teoriją, kad pasitenkinimas žmonių darbu priklauso nuo dviejų rūšių veiksnių. Viena rūšis yra pasitenkinimo veiksniai (motyvatoriai/motyvaciniai veiksniai), o kita nepasitenkinimo veiksniai (higieniniai veiksniai/regulatoriniai/frustratoriai).

Veiklos, pripažinimo, darbo statuso, atsakomybės ir augimo galimybės patenka į motyvacinius veiksnius (motyvatorius). Pastarieji yra būdingi darbui ir lemia teigiamą požiūrį į darbą, nes patenkina „tobulėjimo ar savirealizacijos poreikį“, t.y. jie yra susiję su asmens pasitenkinimu darbu ir tobulėjimu. Darbuotojų nepasitenkinimą darbu mažina higienos veiksniai. Higieniniai veiksniai (frustratoriai arba reguliatoriai) yra susiję su darbo užmokesčiu, antrinėmis darbo sąlygomis, santykiais su kolegomis, fizine darbo vieta ir vadovo bei darbuotojo santykiais, t. y. veiksniai, kurie yra susiję su pačio darbo kontekstu apimant higienos veiksnius (žr. 4 pav.).

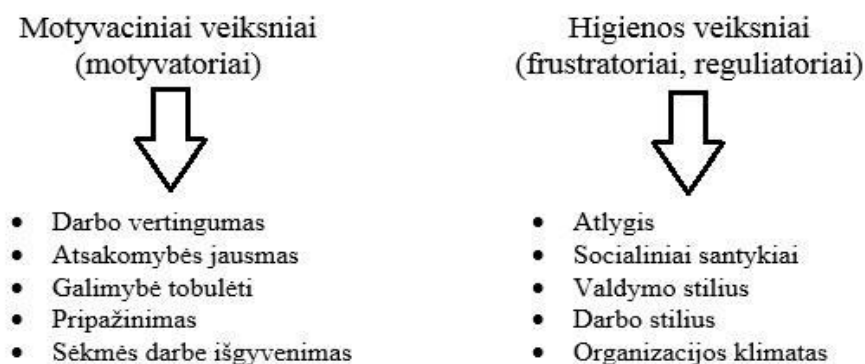
Savo teorijoje F. Herzberg teigia, kad šie veiksniai veikia toje pačioje plokštumoje. Kitaip tariant, pasitenkinimas ir nepasitenkinimas nėra visiškai priešingi. Darbuotojo nepasitenkinimo pašalinimas, pvz., atlyginimo pakėlimas, nebūtinai reiškia, kad darbuotojas bus patenkintas. Darbuotojas tiesiog nebėra nepatenkintas (Kuijk, 2018, p. 1).

Motyvacijos ir higienos veiksniai yra skirstomi į keturias sritis:

1. Aukšta higiena ir aukšta motyvacija. Tai yra ideali situacija, kurios kiekvienas vadovas turėtų siekti, nes visi darbuotojai yra motyvuoti ir turi labai mažai skundų.
2. Aukšta higiena ir žema motyvacija. Esant tokiai situacijai, darbuotojai turi nedaug skundų, tačiau jie nėra labai motyvuoti. Pvz.: didelis atlyginimas, geros darbo sąlygos, bet darbas nėra įdomus.
3. Žema higiena ir aukšta motyvacija. Esant tokiai situacijai, darbuotojai yra labai motyvuoti, tačiau jie turi daug nusiskundimų. Pvz.: darbas įdomus, bet atlyginimas per mažas, prastos darbo sąlygos.
4. Žema higiena ir žema motyvacija. Prasčiausia situacija. Darbuotojai nėra motyvuoti, o higienos veiksniai irgi nėra tinkami (Kotni, Karumuri, 2018, p. 3, 4).

#### 4 paveikslas

*F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija*



Šaltinis: Herzberg, F. (1964)

Taigi, vadovai turėtų stengtis įmonėje palaikyti aukštus higienos ir motyvacijos veiksnius, t. y. stengtis atsižvelgti ir į motyvacinius ir į higienos veiksnius, kurie išvardinti F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijoje. Ši situacija yra pripažįstama kaip idealiausia, sukelianti mažiausiai nusiskundimų. Vadinasi, tokiu būdu paprasčiausia išlaikyti darbuotojus, nes jie yra labiausiai motyvuoti, o motyvuotas darbuotojas įmonei yra kaip laimėjimas.

Pasak Lazaroiu, amerikietis psichologas David McClelland 1961 m. pristatė trijų kategorijų motyvų (poreikių) teoriją knygoje „Achieving Society“. Šią teoriją autorius sukūrė gilindamasis, analizuodamas ir nagrinėdamas atskiro individualaus žmogaus reakcijas į tam tikrus skirtingus įvykius. D. McClelland tai ištyręs padarė išvadą, kad kiekvienas žmogus turi ne vieną, o kelis poreikius ar motyvus, kurie valdo individo veiksmus ar elgseną. Taip pat D. McClelland nuomone, žmogaus asmenybę ir veiklos motyvus nuo gimimo formuoja ir įvairūs aplinkos veiksniai, tokie kaip: kultūrinės tradicijos ar socialinė aplinka. Jis nustatė tris motyvatorius, kuriuos, pasak jo, turi visi žmonės. Šie motyvatoriai yra pasiekimų (laimėjimų) poreikis, priklausymo grupei poreikis ir valdžios poreikis.

Pasiekimų (laimėjimų) poreikis suprantamas kaip geriausių darbo rezultatų siekis. Priklausymo grupei poreikis yra tas pats, kas yra noras palaikyti šiltus santykius su šalia esančiais žmonėmis, bendradarbiais, noras siekti rezultatų kartu, bendradarbiavimas. Valdžios poreikis yra noras kontroliuoti kitų darbuotojų veiksmus, turėti statusą ir pripažinimą. Skirtingi žmonės turi skirtingas savybes, priklausomai nuo pas juos esančio dominuojančio motyvatoriaus. Šie motyvatoriai yra išmokstami.

Asmenys, kurie turi stiprią valdžios motyvaciją, dažnai skirstomi į dvi grupes: asmeninę ir institucinę. Žmonės, priklausantys asmeninės motyvacijos grupei, nori kontroliuoti kitus, o žmonės, priklausantys institucinei grupei, mėgsta organizuoti komandą, siekiant įmonės tikslų. Žinoma, žmonės priklausantys institucinei grupei yra labiau pageidaujami kaip komandos nariai (Lazaroiu, 2015, p. 5, 6).

D. McClelland teigia, kad, nepaisant darbuotojų lyties, tautybės, kultūros, vertybių ar amžiaus, mes visi turime tris motyvatorius, kurie yra 1) pasiekimų poreikis, 2) priklausymo grupei poreikis, 3) valdžios poreikis, bet tik vienas iš pastarųjų yra dominuojantis. Šis dominuojantis motyvatorius labai priklauso nuo žmogaus kultūros ir gyvenimo patirties. 3 lentelėje yra apibūdinama, kaip D. McClelland dviejų veiksmų teorijoje įvardija asmens charakterį, kuris priklauso nuo dominuojančio motyvatoriaus.



### 3 lentelė

D. McClelland teorijoje asmens charakteris priklausančias nuo dominuojančio motyvatoriaus

<b>Dominuojantis motyvatorius</b>	<b>Asmens charakteristika</b>
<i>Pasiekimų (laimėjimų) poreikis</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Svarbiausias poreikis nustatyti ir įgyvendinti tikslus ir jų riziką.</li><li>2. Stengiasi visada sužinoti atsiliepimus apie pažangą ir pasiekimus, mėgsta dirbti vienas.</li></ol>
<i>Priklausymo grupei poreikis</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nori priklausyti grupei.</li><li>2. Nori būti mėgstamas ir dažnai eis kartu su visais kitais grupės nariais.</li><li>3. Pritaria bendradarbiavimui konkurencijos srityje.</li><li>4. Nemėgsta didelės rizikos ar netikrumo.</li></ol>
<i>Valdžios poreikis</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nori kontroliuoti ir daryti įtaką kitiems.</li><li>2. Mėgsta laimėti ginčus, konkuruoti.</li><li>3. Turi statusą ir pripažinimą.</li></ol>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis V. Gražuliu ir kt.

Šioje lentelėje (3 lentelė) yra matoma, kad dominuojantis motyvatorius daro didelę įtaką kiekvieno darbuotojo charakteriui ir poreikiams. Nepaisant to, kuris iš trijų motyvatorių yra motyvuojantis, jo efektas darbo rezultatams yra akivaizdi. Vadinasi, norint motyvuoti darbuotojus reikia atkreipti dėmesį į jų individualų charakterį ir išsiaiškinti dominuojantį motyvatorių.

Apibendrinant D. McClelland dviejų veiksmų teorija galima teigti, kad suprantant darbuotojų motyvacinių poreikių skirtumus ir žinant koks darbuotojo motyvatorius (pasiekimų, priklausymo grupei ar valdžios poreikis) yra dominuojantis, vadovai gali su jais kalbėti „jų kalba“, suprasti, ko darbuotojams trūksta ir tai padeda geriau suprasti darbuotojų poreikius ir motyvus, bandant juos išsiaiškinti kiekvienam darbuotojui atskirai. Tokiu būdu yra žymiai lengviau motyvuoti darbuotojus, taikant kiekvienam individualiai tinkančias motyvacines priemones.

Vadovaujantis anksčiau paminėtų amerikiečių psichologų Abraham Maslow, Frederick Herzberg ir David McClelland sukurtomis pasitenkinimo darbu teorijomis (A. Maslow poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksmų teorija ir D. McClelland trijų kategorijų motyvų teorija) (žr. 4 lentelę) galima teigti, kad visos paminėtosios pasitenkinimo darbu teorijos yra susijusios su žmonių poreikiais (motyvais) ir jų poreikių patenkinimu. Pasak, šių teorijų žmogui visų pirma svarbiausia

patenkinti pagrindinius savo norus, po kurių žmogus iškart tampa labiau motyvuotas ir pasiruošęs dirbti.

#### 4 lentelė

##### *Pasitenkinimo darbu teorijų pagrindiniai aspektai*

<b>PASITENKINIMO DARBU TEORIJOS</b>	<b>Pagrindiniai teiginiai</b>
<i>A. Maslow poreikių teorija</i>	Motyvacija pagrįsta žmonių poreikiais, kurie sudaro penkių lygių hierarchinę piramidę. Motyvacija vyksta lygiais - patenkinus pirminius poreikius yra kylama link aukštesniųjų poreikių patenkinimo.
<i>F. Herzberg dviejų veiksnių teorija</i>	Žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys ir higieniniai veiksniai. Higieniniai veiksniai yra būtini, bet jie nepakankamai motyvuoja. Motyvaciniai veiksniai nėra būtini, bet daro poveikį darbuotojų pastangoms.
<i>D. McClelland trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija</i>	Buvo nustatyti trys motyvatoriai, kuriuos turi visi žmonės: pasiekimų poreikis, priklausymo grupei poreikis ir valdžios poreikis, iš šių poreikių vienas yra dominuojantis ir pasireiškia labiausiai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis moksline literatūra.

Pasak Osemeke, M. ir Adegboyega, S. (2017) kurie palygino A. Maslow, F. Herzberg ir D. McClelland teorijas, priėjo vienos išvados, kad Maslow tikėjo tik savo poreikių hierarchija, Herzbergas tikėjo tik higienos veiksniais ir motyvaciniais veiksniais, tačiau jie niekada neatsižvelgė į tokius kintamuosius kaip kultūriniai veiksniai, kurie yra už organizacijos ribų, kurie taip pat lemia individualų elgesį. Todėl McClellando teorija yra labai tinkama motyvacinė priemonė šiuolaikiniam pasauliui, nes ji tinka bet kuriai organizacijai, taip pat atsižvelgiama į situacinius veiksnius, kurių Maslow ir Herzbergas niekada neminėjo, todėl Osemeke, M. ir Adegboyega, S. (2017) tyrime organizacijoms rekomenduojama pasistengti perimti McClellendo teoriją. motyvuoti savo darbo jėgą (Osemeke, M., Adegboyega, S., 2017).

V. H. Vroom lūkesčių teorija skiriasi nuo A. Maslow, F. Herzberg ir D. McClelland teorijų tuo, kad pastarosios trys yra pasitenkinimo darbu teorijos, o V. H. Vroom lūkesčių teorija priklauso procesinių motyvacijos teorijų grupei. Verslo mokyklos profesoriaus, turinčio mokslų daktaro laipsnį V. H. Vroom lūkesčių teorija buvo sukurta 1964 m. Jis bandė sužinoti atsakymą į klausimą, kaip darbuotojas elgtųsi skirtingose darbinėse situacijose. Autorius atliko tyrimą, kurio rezultatai ir tapo lūkesčių teorijos pamatu. Šia teorija yra grindžiama prielaida, kad asmens elgesys kyla iš jo pasirinktų

alternatyvių veiksmų kryptį, susijusių su psichologiniais įvykiais, kurie vyksta kartu su elgesiu. Tai reiškia, kad žmogus pasirenka tam tikrą elgesį per kitus veiksmus, tikėdamasis gauti rezultatą, kurio pageidauja. Ši teorija yra paremta valencijos, instrumentalumo ir tikimybės samprata.

Tikimybės samprata norima pasakyti, kad pastangų didinimas padidina ir darbo našumą (jei bus dirbama sunkiau, tai darbas bus atliktas geriau). Tam reikia:

1. Turėti tinkamus išteklius.
2. Turėti tinkamus įgūdžius darbui atlikti.
3. Turėti reikiamą paramą darbui atlikti (pvz., vadovo palaikymas, teisinga informacija apie darbą ir pan.).

Instrumentalumo idėja norima pasakyti, kad jei darbas bus atliktas geriau tai bus pasiektas norimas rezultatas. Tam reikia:

1. Aiškiai suprasti santykį tarp darbo atlikimo ir jo rezultatų (pvz., darbo atlikimas ir už jį gaunamas atlyginimas).
2. Pasitikėti žmonėmis, kurie priima sprendimus dėl gautų rezultatų.
3. Proceso skaidrumo (sąžiningai atliktas darbas).

Valencija yra pasitenkinimas ar nepasitenkinimas gavus atlygį už atliktą darbą. Valentingumas atskleidžia individualią motyvacinių poreikių struktūrą ir parodo asmens vertybių sistemą.

Visus lūkesčių teorijos elementus galima pateikti tokia formule:

Tikimybė x Instrumentalumas x Valencija = individualaus darbuotojo darbo užduoties vykdymo aktyvumas (Lloyd, Mertens, 2018, p. 1, 2).

Galima teigti, kad žmogus bandydamas pasiekti tokį rezultatą, kokio jis nori, pasirenka tam tikrus veiksmus. Darbuotojas tiki, kad jo pastangos lems tam tikrus pasiekimus ir bus įvertintos, o pats pasiektas rezultatas bus atlygintas.

Psichologas John Stacey Adams pasauliui savo teisingumo teoriją pristatė 1963 m., atkreipdamas dėmesį į tai, kad žmonės mėgsta save lyginti su aplinkiniais. Jis atliko tyrimą, kurio metu palygino atlygį, kurį gauna darbuotojai už savo pastangas, su savo bendradarbių gaunamu atlygiu už lygiai tokį patį darbą. Remdamasis šio tyrimo rezultatais J. S. Adams ir suformavo savo teisingumo teoriją.

J. S. Adams teisingumo teorijos principai yra du. Pirmas toks, kad reikia užtikrinti pusiausvyrą tarp darbo indėlio (pastangų) ir vertinimų (atlygio). Antrasis principas toks, kad darbuotojai turi jaustis sąžiningai, save lygindami su savo bendradarbiais. Indėlio ir vertinimo samprata yra paprasta: indėlis - tai pastangos, žinios, įgūdžiai ir įsipareigojimai, kuriuos darbuotojas suteikia savo

organizacijai. Vertinimas yra tai, ką jie gauna mainais, įskaitant atlyginimą pagal atlyginimo sistemą ir pripažinimą.

Pasak J. S. Adams teisingumo teorijos, darbuotojai lygina save su bendradarbiais, kurie jiems turėtų būti lygūs. Jei darbuotojas jaučiasi „nepakankamai apdovanotas“, jis nori tai pakeisti ir atkurti pusiausvyrą. Darbuotojas tai gali padaryti sumažindamas savo indėlį (atliekant tą patį darbą gali įdėti mažiau pastangų) arba gali bandyti padidinti vertinimą, kuris dažnai pasireiškia kaip prašymas padidinti darbo užmokestį. Darbuotojai, kurie nerimauja, kad buvo per daug apdovanoti, gali pradėti jaustis nepatogiai ir tai demotyvuoja, tačiau jie gali nuspręsti, kad jų minimalios pastangos atsiperka ir jaustis tuo visiškai patenkinti.

J. S. Adams teisingumo teorija glaudžiai siejasi su Maslow ir Herzberg teorijomis. Tačiau teisingumo teorija yra ne tokia sklandi ir paprasta nei dvi paminėtosios teorijos, nes darbuotojas ne visada teisingai gali įvertinti savo indėlį ar rezultatą. Rezultatas kartais gali būti pervertinamas ar įvertintas nepakankamai (Young, 2018, p. 1).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai nuolat save lygina su kitais bendradarbiais. Jeigu darbuotojo kolega įdeda tokį patį indėlį į darbą kaip ir jis pats, tai vadovas turėtų juos abu vienodai įvertinti (pagirti ar atlyginti). Kitu atveju darbuotojas gali jaustis pakankamai neįvertintas. Taigi, vadovo pagrindinė užduotis yra stebėti ir siekti geriau pažinti savo darbuotojus, nes daugelis darbo procesų yra vykdomi santykių pagrindu.

Vadovaujantis Verslo mokyklos profesoriaus Victor Harold Vroom ir psichologo John Stacey Adams sukurtomis teorijomis (žr. 5 lentelę) proceso motyvavimo teorijose daugiau yra susitelkiama į patį motyvavimo procesą, žmogaus pastangas ir už įdėtas pastangas darbuotojui priklausantį įvertinimą.

## 5 lentelė

*Proceso motyvacijos teorijų pagrindiniai aspektai*

<b>PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJS</b>	<b>Pagrindiniai teiginiai</b>
<i>V. H. Vroom lūkesčių teorija</i>	Žmonės yra motyvuoti įdėti daugiau pastangų, kai tiki, kad yra ryšys tarp pastangų, kurias jie įdeda, pasiekimų ir gauto rezultato. Teorija paremta valencijos, instrumentalumo ir tikimybės samprata.

## 5 lentelės tęsinys

<i>J. S. Adams teisingumo teorija</i>	Žmonės mėgsta save lyginti su kitais. Taip pat jie tikisi teisingumo ryšyje tarp atlygio, darbo ir įdėtų pastangų. Teisingumo teorija yra paremta darbuotojo atlygio lyginimu su kitų asmenų atlygiu už panašią veiklą.
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis moksline literatūra.

Kaip pažymėjo Stecher ir Rosse (2007), abi teorijos siūlo suderinamas darbo motyvacijos supratimo sistemas, tačiau dažniausiai jos mokomos kaip atskiros nesusijusios teorijos. Buvo nustatyta, kad šių dviejų teorijų mokymas naudojant tą patį pratimą padeda žmogui suprasti motyvacijos sudėtingumą. Konkrečiai, šio tyrimo metu padėjo suprasti, kaip kelios teorijos gali paaiškinti motyvacijos problemas toje pačioje situacijoje (Swain, J., Kumlien, K. ir Bond, A., 2020).

Apibendrinant pasitenkinimo darbu ir proceso motyvacijos teorijas, galima teigti, kad pasitenkinimo darbu teorijos daugiau susijusios su įvairiomis darbuotojų reikmėmis ir norais, o proceso motyvacijos teorijos susijusios su žmonių elgesiu. Jos yra visiškai skirtingos, bet kartu turi ir šiokių tokių panašumų, tiek viena, tiek kita teorijų rūšimi siekiama motyvuoti ir atsižvelgti į darbuotoją.

### 1.4. Pilietiško elgesio samprata

Pilietiškas darbuotojų elgesys – besikeičianti samprata, kuri pastaraisiais metais tampa vis labiau išsiplėtusia koncepcija. A. Dzimidienė ir D. Bagdžiūnienė (2015) apibūdina jį kaip prosocialų ir pozityvų organizacijai arba darbo vaidmenį viršijantį elgesį, kuris yra tiesiogiai nesusijęs su darbo funkcijų vykdymu. Pilietiško elgesio tyrimų pradžia yra atsispiriama nuo T. S. Bateman ir D. W. Organ (1983) bei C. A. Smith ir kolegų (1983) tyrimų, kurie pradėjo nagrinėti ir gilintis į pilietiško elgesio sampratą ir niuansus. Tai individualus darbuotojo nuožiūra pasirinktas vienas ar kitas elgesio veiksmas, kuris nėra įtrauktas į jo pareiginius nuostatus ar tiesiogines funkcijas, ir teigiamai prisideda prie organizacijos apibrėžtų darbo vaidmens ribų. Dauguma darbuotojų supranta, kad jų pagrindinė pareiga yra atlikti jiems paskirtą darbą, atsiriboti nuo elgesio, kuris gali būti varginantis ar nereikalingas, tačiau kai kurie darbuotojai šį elgesį jau atsineša su savimi vos tik pradėjus dirbti tam tikroje darbovietėje. Trys pagrindiniai elgesio tipai yra būtini veikiančiai organizacijai:

- a) Žmonės turi būti skatinami patekti į sistemą ir joje likti.
- b) Jie turi atlikti savo pareigas patikimai.
- c) Siekiant organizacinių tikslų, kurie viršija vaidmens specifikacijas, turi būti novatoriška ir spontaniška veikla. (Katz, D., 1964)

Pilietiško darbuotojų elgesio tyrimas apima esminius klausimus analizuojančius aplinkybes, kuriomis asmenys stengiasi papildomai. Tokių darbuotojų savimotyvacija yra aukštesnė už kitų, jie mano, kad darbas yra ne tik darbo užmokestis, bet stengiasi padaryti viską taip, jog darbo aplinka klostytųsi sklandžiai, jeigu tam turi įtakos. Todėl jie visad žengs papildomą žingsnį dėl asmeninės motyvacijos ir žingeidumo, be to ir padės organizacijai susidoroti su pokyčiais ar nenuspėjamomis aplinkybėmis – todėl galima išvelgti abipusę naudą. Šios darbuotojo elgesio savybės organizacijai padeda pagerinti moralę darbo vietoje, sumažina darbuotojų priežiūros poreikį ir kontrolės valdymą. Tad organizacijos vadovams reikėtų itin atkreipti dėmesį į tokį darbuotojų elgesį ir vertinti jį teigiamai, kadangi nustatę šias motyvacijas ir įvertinę poveikį, galima padidinti darbo rezultatus bei darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tokiems darbuotojams, kurie yra su didesne asmenine motyvacija, išlieka rizika atsirasti nesveikai darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, tačiau dažniausiai asmenys mąsto į priekį dėl tokio savo elgesio ir yra linkę pasirinkti tą elgesį, kuris naudingas bus jam pačiam ateities perspektyvoje.

Mokslinėje literatūroje mokslininkai panašiu kampu, tačiau kiekvienas savitai pateikia pilietiško elgesio sąvokos sampratą (žr. 6 lentelę).

## 6 lentelė

### *Pilietiško elgesio samprata*

<b>Autorius</b>	<b>Sąvokos apibrėžimas</b>
Organ D. W. (1988)	Tai darbuotojo savanoriškai atliekama veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo.
Karabayya R. (1989)	Pilietiškas elgesys yra susijęs su aukštais rezultatais. Darbuotojai, dirbantys didelio našumo organizaciniuose padaliniuose, dažniau elgiasi pilietišškai, nei dirbantys prastai veikiančiuose padaliniuose.
Jahangir N., Akbar M. M., Haq M. (2004)	Tai diskrecinis elgesys darbo vietoje, viršijantis pagrindinius darbo reikalavimus. Jis dažnai apibūdinamas kaip elgesys, viršijantis pareigos raginimą.
Salajeghe S., Farahmand R. (2014)	Darbuotojai, kurie elgiasi savanoriškai, neatpažįstami pagal oficialią atlygio sistemą, yra žinomi kaip darbuotojai, demonstruojantys pilietiškumą.
Shwabsky N. (2014)	Tai veikla, kuri gerina visuomeninę ir dvasinę aplinką, tuo pačiu nusakydamas teigiamą poveikį tiek pilietiškam elgesiui organizacijoje, tiek pačiam darbuotojui.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis moksline literatūra.

Iš pateiktų sąvokų (žr. 6 lentelę), matyti, jog skirtingi autoriai skirtinguose šaltiniuose pilietiško elgesio apibrėžimą formuluoja skirtingai, tačiau visi tai įvardija kaip žmogaus elgesį, kuris

yra nereikalaujamas darbdavio, tačiau yra natūraliai pasireiškiantis. Vieni autoriai šį apibrėžimą sieja su savanorišku elgesiu, kiti su pareigų lūkesčių viršijimu. Vienu ar kitu atveju visi apibrėžimai apibūdina darbuotojų norą daryti daugiau negu iš jo yra reikalaujama.

Kaip teigia Organ D. W.(1988), jog pilietiškas elgesys – tai darbuotojo savanoriškai atliekama veikla, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo. Pasak mokslininko, darbuotojas, kuris turi aukštesnę motyvaciją tobulėti ir norą pilnai įsitraukti į patikėtas atsakomybes ir atliekamas funkcijas, jis suteikia pridėtinės vertės įmonei, kuri savo veiklą vysto dar geriau. Šis apibrėžimas gali būti skeliamas į keletą esminių kriterijų: a) savanoriškumas, b) elgesys, kuris nėra apmokamas ar įtraukiamas į darbo užmokestį, c) elgesys, kuris prisideda prie įmonės funkcionalumo ir efektyvumo. Kaip pavyzdys, darbuotojas gauna užduotį, kuri jam nėra tiesiogiai priklausanti pagal pareiginius nuostatus, tačiau jis noriai ją atlieka. Šioje situacijoje žmogus elgiasi savanoriškai, kadangi jo pareigybei šios užduoties daryti nereikėtų, ir tuo labiau jis nėra apmokamas, bet darbuotojas noriai gilinaisi į nestandartinį klausimą. Toks žmonių noras prisidėti ir domėtis kitokiais klausimais, įmonei suteikia efektyvesnę ir geresnę veiklą, kuri daro įtaką ir rezultatams.

Karambayya R. (1989) pilietiško elgesio sampratoje labiau akcentuojami aukšti įmonės rezultatai, t. y. organizacijos aukšti rezultatai daro įtaką ir darbuotojo pilietiškesniam elgesiui. Anot autoriaus, tai nėra susiję su visišku darbuotojo noru stengtis ir tobulėti dėl savo asmeninės motyvacijos bei žingeidumo. Šiame apibrėžime matoma, kad organizacijos našumas turi didžiausią įtaką darbuotojo pilietiškam elgesiui, tad galima išvelgti tai, jog įmonės situacija yra tiesiogiai susijusi su darbuotojo pilietiško elgesio pasireiškimo dydžiu. Todėl galima teigti, jog tai tarsi užburtas ratas, kadangi organizacijos rezultatai motyvuoja elgtis pilietišškai, o pastarieji turi įtakos darbuotojo darbo rezultatams, kurie didina ir įmonės rezultatus bei našumą.

Jahangir N., Akbar M. M., Haq M. (2004) pilietiško elgesio sampratoje akcentuoja diskrecinį elgesį darbo aplinkoje, kuris viršija darbdavio lūkesčius ir nėra įtrauktas kaip vienas iš pareigybių reikalavimų. Mokslininkai pastebi tai, kad šis elgesys yra veikiantis darbuotojo nuožiūra, be jokių išankstinių ar būtinųjų nuostatų, t. y. darbuotojas pats renkasi kaip elgtis ir organizacija tam visiškai neturi įtakos. Pažymėtina, kad pilietiškas elgesys dažniausiai viršija pareigybių reikalavimus, tačiau tą lemia pats darbuotojas dėl savo asmeninių savybių ir vertybių. Todėl galima teigti, kad organizacija tik pateikia pagrindinius reikalavimus ir funkcijas, kurias turi atlikti darbuotojas, tačiau darbuotojo pilietiškas elgesys yra nukreiptas į patį žmogų ir jo vidines galimybes.

Pasak Salajeghe S., Farahmand R., (2014) pilietiškas darbuotojo elgesys atsiremia į savanoriškumą ir oficialią atlygio sistemą – darbuotojo savanoriškas, pilietiškas elgesys visiškai

neatsispindi jo darbo užmokestyje. Pilietiškai besielgiantis darbuotojas neprašomas elgiasi vienaip ar kitaip, nors jis tiesioginio ar netiesioginio įvertinimo atlygio atžvilgiu negauna. Galima daryti prielaidą, kad tokį žmogų gali motyvuoti ne materialus įvertinimas ar darbo užmokestis, o pripažinimas, žingeidumas ir asmeninis tobulėjimas, o žmonės gyvendami pozityviomis mintimis, yra linkę siekti daugiau, negu aprašo pareiginės instrukcijos.

Shwabsky N. (2014) pilietišką darbuotojo elgesį suvokia kaip veiklą, kuri gerina visuomeninę ir dvasinę aplinką, tuo pačiu nusakant teigiamą poveikį tiek pilietiškam elgesiui organizacijoje, tiek pačiam darbuotojui. Šiame apibrėžime galima išskirti keletą pagrindinių akcentų: a) visuomeninė ir dvasinė aplinka, b) teigiamas poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje, c) teigiamas poveikis pačiam darbuotojui. Šie pagrindiniai aspektai Shwabsky N. apibrėžime išskiria pilietišką elgesį kaip teigiamą veiklą, kuri duoda naudos tiek visuomeninei, tiek aplinkos prasme, o laimėtojai išlieka organizacija ir pats darbuotojas. Vadinasi, kai darbuotojas išgyvena teigiamas emocijas ir yra nusiteikęs pozityviai, tai sukuria pridėtinę vertę tiek pačiam žmogui kaip asmenybei ir darbuotojui, tiek organizacinei kultūrai bei kolektyvui, t. y. mikroklimatui.

Apibendrinant mokslininkų apibrėžimus, pilietišką elgesį – tai savanoriškas darbuotojo elgesys peržengiant pareiginių nuostatų reikalavimus ir atliekant daugiau funkcijų, kurios neatsispindi atlygio sistemoje. Pilietišką elgesį galima suvokti kaip darbuotojo savimotyvacijos formą, kadangi žmogus stengiasi gilinti žinias, noriai mokosi ir tobulėja kaip asmenybė.

Organ D. W. (1988) nustatė penkis pagrindinius pilietiško elgesio aspektus, kurie yra altruizmas, mandagumas, pilietinė dorybė, sąžiningumas ir sportas, kurie toliau aprašyti 7 lentelėje:

### 7 lentelė

#### 5 pagrindinės pilietiško elgesio dimensijos

Dimensija	Apibrėžimas
Altruizmas	Nesavanaudiškas darbuotojų elgesys, kai darbuotojai rodo rūpestį kitų gerove.
Mandagumas	Mandagus darbuotojų elgesys, leidžiantis išvengti konfliktų ir su asmeniniu darbu susijusių problemų
Pilietinė dorybė	Puoselėti įpročius, kurie nėra privalomi, bet yra laikomi svarbiais, ir leidžia jiems neatsilikti nuo pokyčių organizacijos darbo aplinkoje
Sąžiningumas	Darbuotojų rūpestis organizacijos taisyklėmis ir nuostatais, kad organizacija būtų iš tikrųjų naudinga
Pagarbumas	Darbuotojų elgesys, leidžiantis negaišti laiko skūstis nedideliais organizacijos klausimais

Šaltinis: Organ D. W. (1988)



Kiekviena iš šių 5 dimensijų yra savita su tam tikra įtaka pilietiškam elgesiui:

1. Altruizmas yra aiškinamas kaip rūpesčio parodymas kitam nieko nesitikint atgal už tai, o to tikslas – rūpintis kitų gerove. Tai labai svarbus elgesys atsižvelgiant į įvairių žmonių ar darbuotojų išlikimą komandoje. Išlikimas pastarojoje dažnai priklauso nuo kitų komandos narių altruizmo. (Mathew. K.J., Deepa, P.S., Karthick. S., Sakshi Rai, 2016).
2. Mandagumas yra susijęs su asmens gestais leidžiančiais išvengti konfliktinių situacijų ir tarpasmeninių problemų susidarymui darbo aplinkoje (Tambe S., Shanker, M., 2014). Kaip pavyzdys, visiems viešai prieinamas darbo priemones palikti tvarkingas ir jiems skirtoje vietoje, tam kad kolegos galėtų jomis pasinaudoti. Tai galime laikyti mandagumo pavyzdžiu darbo aplinkoje.
3. Pilietinė dorybė suprantama kaip svarbūs įpročiai, kurie yra savaime suprantami ir nereikalaujami darbdavio. Į šiuos įpročius įeina darbuotojo išitraukimas ne tik savo pareigybėje, tačiau ir įmonės kolektyvinėje kasdienybėje. (Gregory Stone, Russell, & Patterson, 2004). Vadinasi, darbuotojas dalyvauja bendruose pasitarimuose, veikloje, kurioje priimami vieni ar kiti sprendimai galintys turėti įtakos organizacijos įvaizdžiui ar jos mikro klimatui.
4. Sąžiningumas apima taisyklių ir nuostatų laikymąsi – tai sąžiningas pareigų vykdymas, atsakomybių prisiėmimas ir užduočių atlikimas. Tai gali būti ne tik tiesioginių pareigų vykdymas, o ir darbuotojui papildomai skirtos ir savanoriškai priimamos užduotys ar funkcijos. Toks elgesys viršija tiesioginių pareigų reikalavimus, kuris sukuria labai atsakingo darbuotojo įvaizdį – jame dažniausiai atsispindi žmogaus organizuotumas, išitraukimas, atsidavimas ir darbštumas (Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990)
5. Pagarbumas apibrėžiamas kaip elgesys kuris netoleruoja skundimosi. Turima omenyje, kad asmuo vengia skųstis įvairiais sunkumais su kuriais tenka susidurti vykdant savo funkcijas ir juos priimti kaip natūralų bei neišvengiamą darbą. Šis pilietiškas pagarbumo elgesys padeda palaikyti darbuotojų moralę ir organizacinę energiją, kuri yra neišsekvojama nebūtinoms situacijoms.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra suformuota įvairių pilietiško elgesio apibrėžimo sampratų. Vienos iš jų yra suvokiamos kaip savanoriškas piliečio elgesys, kitos – kaip darbuotojo elgesys, kuris daro įtaką geresniam organizacijos funkcionalumui. Tačiau įsigilinus į kiekvieną apibrėžimą, galima pastebėti, kad tarpusavyje yra gana panašūs – skiriasi pagrindiniai akcentai į kuriuos atsiremiamas norint išsiginčinti pilietiško elgesio sampratą. Beveik visuose

apibrėžimuose pažymimas nepriverstinis darbuotojo elgesys, į pareiginius nuostatus neįtraukta veikla, kuri nėra atlyginama ir yra neatsispindinti atlygio sistemoje bei kurioje pasižymi visos penkios pilietiško elgesio dimensijos.

### **1.5. Darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos**

Darbuotojo motyvacija organizacijos kontekste dažniausiai yra suprantama kaip asmens veiksmas, papildomas indėlis vienam ar kitam darbui, kai jie yra paskatinami kažkuria forma. Motyvacija grindžiama individualiu altruizmu, išryškinančiu psichologinius procesus, lemiančius darbuotojų elgesį, sukuriant pozityvią darbo aplinką asmenims (Organ, 1988; Hodson, 2002). Asmens asmeninė motyvacija dažniausiai būna itin svarbi analizuojant organizacijos efektyvumą. Nemotyvuotas darbuotojas dažniausiai įdeda daug mažiau pastangų stengiantis atlikti darbą kokybiškai, adaptuotis įmonėje, siekti kuo geresnių rezultatų bei tikslų. Tokie žmonės stengiasi privengti darbo vietos, nori dirbti nuotoliniu būdu, jų atliekama darbo kokybė būna prasta ar net imasi kraštutinumų - nutraukia darbo sutartį. Tad motyvuotas darbuotojas yra visiškai priešingybė – jų motyvacija yra itin aukšta, stengiasi savo darbą atlikti kiek įmanoma, kartais net siekia idealumo, jų darbo kokybė būna aukšta, o papildomus darbus priima noriai ir smalsumo vedami. Darbuotojai, kurie yra labiau motyvuoti, yra labiau linkę atlikti pageidaujama papildomo vaidmenį dėl savo organizacinio pilietiško elgesio. (Arshad, M.; Abid, G.; Torres, F.V.C., 2020).

Tikėtina, kad darbuotojai, kurie yra motyvuoti, taip pat yra motyvuoti ir įsitraukti bei atlikti papildomą vaidmenį dėl organizacinės pilietiškos elgsenos, nes jie yra motyvuoti įgyvendinti savo pareigų tikslą ir efektyviai įvykdyti savo pareigas, bei jiems labai svarbu atitikti ir savo asmeninius standartus. (Shaaban, S., 2018; John, E.; Barbuto, JR.; Joana S.P.; 2011). Tie žmonės dažnai būna atkaklūs, pozityviai nusiteikę, altruistai, sąžiningi ir mandagūs, o tai turi reikšmingą, teigiamą ir kryptingą ryšį su motyvacija. (Mushtaq, K.; Umar, M., 2015). Daugelis mokslininkų ir tyrėjų atliko nemažai analizių ir tyrimų, norint išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos (ne)buvimo ypatybes, tačiau kiekvienas darbuotojas yra kitoks ir skirtingas, dėl tos priežasties ir motyvaciniai motyvai yra skirtingi (Ganta, V. Ch, 2014). Tad galima pastebėti, kad motyvuotas darbuotojas stengiasi daugiau ir savanoriškai prisideda prie įvairių situacijų sprendimo priėmimo.

Darbo ypatybės, tokios kaip įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties reikšmė, savarankiškumas, komunikacija su kolegomis ir grįžtamasis ryšys, skatina darbuotojų motyvaciją. Kai darbdaviai kuria darbuotojų vaidmenis organizacijoje, pastarieji yra ne tik motyvuoti, bet ir teikia pirmenybę organizacijos pilietiško elgesiui. (Ajgaonkar, M.; Baul, U.; Phadke, S.M., 2012). Organizacijos pilietiško elgesys yra nuspėjamas pagal darbo motyvaciją, o tai gali reikšti, kad

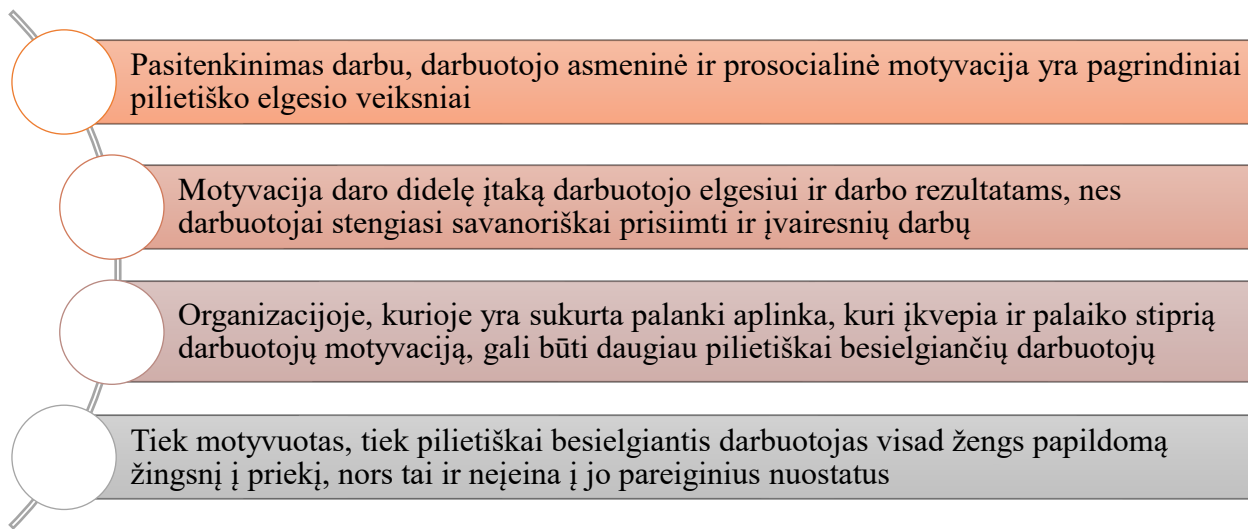
organizacinis pilietiškas elgesys nesiskiria nuo darbo atlikimo ir pabrėžia galimybę, kad užduočių kintamieji taip pat gali būti organizacijos pilietiško elgesio pirmtakai. (Oren, L.; Tziner, A.; Nahshon, Y.; Sharoni, G.; 2013). Jei darbuotojai palankiai vertina darbo motyvą, tikėtina, kad jų elgesys pakis ir atsiras organizacinis pilietiškas elgesys, kitaip tariant darbuotojo motyvą padarys įtaką darbuotojo pilietiškam elgesiui. (S. A. Andrew; F. León-Cázares, 2015). Darbuotojai, užsiimantys organizaciniu pilietišku, savo organizacijos veiklą vertins palankiai dėl stiprios motyvacijos. Kitaip tariant, labiausiai tikėtina, kad jie atliks papildomą darbą, kaip aprašyta organizacijos pilietiško elgesioje, kad patenkintų savo vidinę motyvą (S. A. Andrew; F. León-Cázares, 2015).

Darbo motyvacijos kėlimas taip pat yra susijęs su aukštesniu organizacijos pilietiško elgesiu. (Oren, L.; Tziner, A.; Nahshon, Y.; Sharoni, G.; 2013). Didindami motyvacijos lygį galime padidinti šios organizacijos pilietiško veiksmus ir taip sustiprinti bendrą organizacijos pilietiško elgesį tarp darbuotojų. (Mushtaq, K.; Umar, M., 2015). Vidinė motyvą turi įtakos organizaciniam pilietiškam elgesiui, tačiau vis modernesnės organizacijos bando paveikti darbuotojų požiūrį motyvuodamos juos išoriškai, kad skatintų didesnę motyvą. Pagrindinė to priežastis – išaugusi talentingų darbuotojų paklausa visame pasaulyje. Kiekviena organizacija dabar stengiasi pritraukti ir išlaikyti geriausius kandidatus, turėdama išorinės motyvacijos priemones ir tikėdamos, kad tai skatins organizacinį pilietišką elgesį. (Ahmed, S. W.; Khan, T. 2016). Asmenys, kuriuos motyvuoja išoriniai apdovanojimai, tokie kaip pripažinimas ir pagyrimai, mažiau linkę demonstruoti organizacinį pilietišumą. Už organizacijos pilietiško elgesį lyderiai ar organizacijos formaliai neapdovanoja; taigi darbuotojai, kurie ieško atlygio, greičiausiai nesiims savo nuožiūra. (John, E.; Barbuto, J.R.; Joana S.P.; 2011). Tad galima teigti, kad pasiekimų motyvą yra susijusi su organizaciniu pilietiško elgesiu. (John, E.; Barbuto, JR.; Joana S.P.; 2011). Nepaisant to, ar darbuotoją motyvuoja išoriniai ar vidiniai dalykai, darbuotojai, rodantys aukštesnį motyvacijos lygį, labiau įsitraukia ir parodo tai per organizacinį pilietišką elgesį. Motyvą ir organizacinis pilietiško elgesys yra tarpusavyje susiję, tad jei darbuotojas yra motyvuotas, labiausiai tikėtina, kad šis asmuo parodys aukštą organizacinį pilietiško elgesį. (Shaaban, S., 2018). Motyvą dirbti kitiems rodo stiprų emocinį įsipareigojimą kitų gerovei ir, jei tai paverčiama pilietišku elgesiu, gali paskatinti nesavanaudišką elgesį ir kurti tarpasmeninius santykius tarp bendradarbių organizacijoje. (S. A. Andrew; F. León-Cázares, 2015).

Tarp darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio galima išvelgti keletą bendrų sąsajų (žr. 5 paveikslą):

## 5 paveikslas

### *Darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos*



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis moksline teorija.

Kiekviena išskirta sąsaja (žr. pav. 5) yra vienaip ar kitaip susijusi tiek su darbuotojo motyvacija, tiek su pilietišku elgesiu:

1. Pasitenkinimas darbu išties daro didelę įtaką darbuotojo motyvacijai ir pilietiškam elgesiui. Nors pasitenkinimą darbu veikia daugybė išorinių aspektų, tačiau jis visgi išlieka kažkas vidinio susijusio su darbuotojo savijauta, motyvais, kurie skatina ir motyvuoja (Aziri, B. 2011). Galima matyti, kad darbuotojas, kuris džiaugiasi savo darbu, yra motyvuotas, stengsis ir įdės didesnę indėlį į darbą negu iš jo prašoma.
2. Procesinė motyvacija daro didelę įtaką darbuotojo elgesiui ir darbo rezultatams, kadangi darbuotojas savanoriškai priima papildomus ir kitokius darbus. Tokiu būdu darbuotojas patenkina žingeidumo motyvą. O vadovams taip pat turėtų būti naudinga žinoti, kuri sritis ar užduotis atitinka tam tikrus darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio motyvus, nes jie gali naudoti šią informaciją norėdami susieti asmenį su tinkamu darbu organizacijos viduje, kad padidintų pasitenkinimą darbu (Törnroosa M., Jokelab M., Hakulinenb Ch, 2019). Tokiu atveju, tiek darbuotojas patenkina savo motyvacijos poreikį, tiek organizacijoje darbai atliekami kokybiškai ir operatyviai.
3. Motyvuotas darbuotojas įkvepiančioje aplinkoje visad gali padaryti daugiau. Jis bus itin įsitraukęs ir atsidavęs organizacijai bei atliekamam darbui. Darbuotojo įsitraukimas parodo tai, kad įmonė sėkmingai juda tikslų link. Pasak Gamero-Burón & Lassibille (2018), įsitraukę

darbuotojai dirba geriau nei neįsitraukę, nes dažniau patiria teigiamas emocijas, yra geresnės sveikatos, geba asmeninius bei darbo išteklius mobilizuoti ir nukreipti link geresnių rezultatų bei gali savo įsitraukimą perduoti kolegoms. Galima pabrėžti, kad sukurta tinkama atmosfera ir mikroklimatas, daro teigiamą įtaką tiek darbuotojui, tiek įmonei.

4. Tiek motyvuotas, tiek pilietiškai besielgiantis darbuotojas visad žengs papildomą žingsnį, kadangi darbuotojas yra vedamas motyvacijos motyvų ir nori patenkinti savo asmeninio tobulėjimo poreikį, o pilietiškai besielgiantis žmogus – yra savanoriškas ir paslaugus, todėl noriai įsitraukia į papildomas ir įvairias užduotis, kurios neįeina į pareiginius nuostatus ar pareigybės funkcijas (John, E.; Barbuto, JR.; Joana S.P.; 2011). Dėl tos priežasties šie darbuotojai stengiasi padėti susidoroti su pokyčiais ar nenumatytomis aplinkybėmis.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacija turi įtakos darbuotojo motyvacijos poreikio patenkinimui ir pilietiško elgesio peripetijoms. Darbuotojas ateidamas į naują darbovietę, ateina jau susiformavusi asmenybė su savo išsigrynintomis vertybėmis ir poreikiais, tad tokie žmonės gali darbus atlikti kokybiškai, įsitraukti ir savanoriškai atlikti tuos darbus, kurių jie atlikti neprivalo pagal pareiginius nuostatus. Pastarasis aspektas yra naudingas ir įmonei, tad vadovo vaidmuo svarbus siekiant sukurti motyvuotą ir įsitraukusią darbuotojų komandą. Tokie darbuotojai reikalingi siekiant ne tik geresnių rezultatų, bet visų pirma tai pozityvumas, visada gera nuotaika ir kitoks požiūris į kilusias problemas, jie kuria teigiamą mikroklimatą, kuris motyvuoja visą komandą. Antra – motyvuoti ir pilietiškai besielgiantys darbuotojai labiau vertinami ir tokiems geriau sekasi ne tik darbe, bet ir asmeniniame gyvenime, jeigu sugebama atskirti darbą nuo gyvenimo. Ir trečia įsitraukę darbuotojai keičiasi į gerąją pusę, rodo pavyzdį kitiems ir dėka jų formuluojasi sėkminga komanda. Tokie darbuotojai yra labai energingi, jie nebijo užduočių su iššūkiais, mėgaujasi savo darbu ir visada pasiekia geresnius rezultatus nei neįsitraukę darbuotojai.

## 2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR PILIETIŠKO ELGESIO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo tikslas, objektas uždaviniai ir tiriami kintamieji

Dirbant didelėje įmonėje, kurios didžiąją dalį sudaro ŽI, ir siekiant juos tikslingai nukreipti bei kurti gerą mikroklimatą, labai svarbu atlikti darbuotojų analizes. Pastarųjų rezultatai gali padėti nustatyti esančią problemą. Norint atlikti analizę, tą galima padaryti naudojant kiekybinį tyrimą. Atliekant pastarąjį tyrimą matomas tikras, realus vaizdas, kurį sunku pamatyti nešališkai, kai esi pats įsitraukęs į veiklos organizavimą. Taip pat naudojant statistinę informaciją reikėtų atlikti kiekybinį tyrimą, kuris yra taikomas siekiant atskleisti tikrąsias tendencijas ir statistinę tiesą bei šis tyrimo metodas yra geresnis tiems, kurie orientuojasi į visumą žvelgiant pro statistinę informaciją (Kardelis 2016). Šis kiekybinis tyrimas yra reikalingas siekiant išsiaiškinti esančias problemas, kurias aptikus galima ieškoti problemų kilimo priežasties, jų sprendimo ir užkirsti kelią jų pasikartojimui ateities perspektyvoje.

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti organizacijų skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiškumo elgesio sąsajas.

**Tyrimo objektas.** Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiškumo sąsajų pasireiškimas organizacijoje.

#### Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kas motyvuoja darbuotojus organizacijose.
2. Išanalizuoti darbuotojų elgesio pilietiškumą.
3. Ištirti darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas.
4. Identifikuoti kokie aspektai lemia skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajų pasireiškimą.

**Tiriami kintamieji.** Tyrimo atlikimui buvo pasirinkti Lietuvos Respublikos dirbantieji asmenys. Tiriamųjų grupę sudaro Lietuvos organizacijų darbuotojai. Respondentų grupė buvo pasirinkta atsižvelgiant į pastarųjų darbingumą, kadangi darbo ypatumai jiems yra aktualūs, bei šie asmenys yra nešališki, turi skirtingus bruožus ir galimas platesnis respondentų ištyrimas, tad atitinkamai kiekvienas gali pateikti validžius duomenis

### 2.2. Tyrimo modelis ir hipotezės

**Tyrimo modelis.** Darbo autorės sukurtas tyrimo modelis, kuriame du konstruktai darbuotojų motyvacija ir pilietiškasis elgesys bei moderatorius – skirtingos darbuotojų kartos (žr. 5 pav.)

Siekiant išmatuoti tyrimo modelio konstruktus, buvo sukurtas matavimo instrumentas. Šiame tyrime respondentų priklausymas atitinkamai kartai ir darbuotojo motyvacijai priskiriamas priežasties statusas (nepriklausomo kintamojo) ir pilietiškam elgesiui priskiriamas pasekmės statusas (priklausomojo kintamojo) (žr. 6 pav.).

## 6 paveikslas

*Konceptualus tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės.

### **Tyrimo hipotezės:**

H1 – Darbuotojų motyvacija teigiamai veikia darbuotojų pilietišką elgesį

H2 – Didėjant darbuotojų motyvacijai, dažnėja darbuotojų pilietiškasis elgesys

H3 - Skirtingos darbuotojų kartos daro įtaką darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajoms

### **2.3. Tyrimo metodai, imtis, instrumentai, jų pagrindimas ir struktūra**

**Tyrimo metodai.** Mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių metodologijos sąvokos formuluočių, tačiau tiksliausiai ją apibrėžė A. Gintalas (2011), jog metodologija suprantama kaip mokslas, teoriškai pagrindžiantis ir aprašantis metodus. Tai žinių sistema apie mokslinio pažinimo procesą, metodus ir konkrečių tyrimų metodiką. Ji itin susieta su moksliniu pažinimu, tyrimų metodais, modeliais, procedūromis, instrumentais, hipotezėmis, priemonėmis, o tai ir leidžia ištirti norimą objektą, išsigrynintą tiriamojo objekto problemą bei suformuluoti atitinkamus iškeltų klausimų bei hipotezių pagrindimus.

#### **Tyrimo naudojamas metodas:**

1. Kiekybinis metodas – anketinė apklausa.

Atliekant tyrimą apie skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas organizacijose, naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Nagrinėjant kiekybinio tyrimo metodus, galima įžvelgti ne tik bendrų ryšių ir koreliacijų tarp jų, bet ir nepanašumų. Kiekybiniam tyrimui yra svarbesnis tikslas aiškintis išorinius pasireiškimus ir jų užuomazgas ar požymius, kurie būna suformuojami skaičiais ir patikrinami matavimu. Tokio tyrimo svarumą parodo kiekybiniai rodikliai. Be to, kiekybiniai tyrimai yra sudėlioti pagal išankstinį planą, kuris būna sustruktūrizuotas vos tik išsigryninus tyrimo tikslą ir problemą. Tokiu metodu orientuojamasi į tuo pačius klausimus ir jų atsakymų nagrinėjimą bei rezultatų reikšmingumą. Išnagrinėjus empirinius duomenis, į kuriuos įeina statistinis rezultatų analizavimas, teorinis išsigryninimas ir apibendrinimas, rodo didelį patikimumą ir validumą.

Darbuotojų klausimynas buvo paruoštas išnagrinėjus mokslinę tiek lietuvių, tiek užsienio autorių literatūrą apie darbuotojų motyvaciją, pilietišką elgesį, jų sąsajas ir buvo atliktas empirinis tyrimas „X“ organizacijoje.

**Tyrimo instrumentai.** Norint atlikti reikšmingą tyrimą, būtina sudaryti tinkamą instrumentą. Tyrimui atlikti buvo naudojamas vienas apklausos būdas – anketa. Sudarant anketos klausimus kreipiamas dėmesys į klausimų formulavimą, mokslinį stilių ir aiškumą.

Apklausa – duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose (Inga Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė 2014). Nors šis metodas iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti lengvas ir paprastas, anaiptol – šis metodas reikalauja daug informacijos, įsitraukimo, gilinimosi ir pasirengties, o ypač nagrinėjant mokslinius tyrimus, kurie yra paremti metodologiniais principais. Galima teigti, kad kryptingai ir tinkamai paruoštas klausimynas suteikia galimybę pasiekti geriausius rezultatus. Tik nuosekliai paruošta apklausa bei jos rezultatų gavimas suteikia galimybę išsiaiškinti koreliaciją ir ryšį tarp teorijos ir praktikos.

Kiekvienoje anketoje klausimai turi būti suformuluoti tikslingai ir turėti atsakymo pasirinkimus. „X“ organizacijos darbuotojams paruoštoje anketoje buvo sudarytas klausimynas iš uždarų klausimų. Pastarieji buvo su atsakymo pasirinkimo variantais iš kurių respondentas turi pasirinkti vieną ar kelis sau tinkamiausius pasirinkimus – tai ir yra uždarieji klausimai. Tokio tipo klausimų esminė problema, kad atsakant į tokį klausimą, turi būti numatyti visi galimi atsakymo variantai, jog kiekvienas iš respondentų rastų sau tinkamą atsakymo variantą. Vadovaujantis tuo, kad analizės tyrimas yra kiekybinio tipo, kuriam siūlomi uždarieji klausimai, atitinkamai buvo sudaryta anketa, kuri buvo skirta „X“ organizacijos darbuotojams.

Didžioji dalis pateiktų anketos klausimų buvo pateikti vertinimui pagal Likerto skalę. Dėl pastarosios mokslininkų nuomonės išsiskiria, kadangi dalis autorių šią skalę vadina rangine (Pukėnas, 2009), o kiti – intervaline skale (Dikčius, 2011). Šių skalių vertinimo skirtumas tas, kad intervalinė suteikia galimybę rinkti tuos duomenis, kurie duoda tinkamas ar naudingas įžvalgas, kurios susijusios



su respondentų nuomone. Nesutikimo ar sutikimo laipsnis su pateiktais teiginiais ar veiksniais yra matomas priklausomai nuo dalyvio atsakymo, tad galima suprasti taip, jog pateikto veiksnio ar teiginio įvertinimas auga priklausant nuo dalyvio sutikimo laipsnio (Dikčius, 2011). Likerto skalė tyrimo klausimyne tyrėjams duoda galimybę gauti reikalingus rezultatus gana operatyviai iš reikiamo kiekio žmonių nepaisant gyvenamosios vietos, tačiau gaunami atsakymai – validūs ir kokybe pasižymintys (Nemoto, T., ir Beglar, D., 2014).

Baigiamoji klausimyno dalis skirta darbuotojų demografiniams duomenims, nustatant respondentų lytį, amžių, išsilavinimą socialinę padėtį. Anketos klausimai sudaryti struktūriškai ir tinkamai, o atsakymai yra patikimi.

Klausimynas darbuotojams buvo pateiktas skaitmeninėmis priemonėmis, internetu. Tokiu būdu pateikta anketa yra naudinga, kadangi respondentai nesijaučia spaudžiami, jiems niekas neturi įtakos, gali kokybiškai atsakyti į užduotus klausimus bei skirti laiko tiek kiek jiems reikia. Taip pat tokiu būdu respondentų pasiekiamumas išauga keliskart, negu pildant popierinę dokumento formą. Internetiniam klausimynui galiojo etikos nuostatos ir anonimiškumo išlaikymas. Ypatingai svarbu užtikrinti respondentų gerovę tiek apklausos atlikimo metu, tiek po apklausos atlikimo (Inga Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė, 2014).

**Tyrimo instrumentų pagrindimas ir struktūra.** Norint apklausti organizacijų darbuotojus, buvo paruoštas kiekybinio tyrimo klausimynas. Sudarant anketos klausimus kreipiamas dėmesys į klausimų formulavimą, mokslinį stilių ir aiškumą. Anketą sudaro 31 klausimas (žr. 1 priedą), kurie yra uždaro tipo turintys daugiau nei dvi pasirinkimo alternatyvas. Nors uždaro tipo klausimai tyrimo dalyvių paprastai mėgstami labiau dėl greitesnio atsakymo, tačiau anketoje pateikta ir rangavimo tipo klausimų, siekiant pilnai išsiaiškinti svarbą ir patikimesnius rodiklius.

Tyrimo instrumento struktūra pateikta 8 lentelėje.

## 8 lentelė

*Tyrimo instrumento struktūra*

<b>Klausimyno dalys</b>	<b>Klausimo turinys – vertinimo rodikliai</b>
Įvadinė dalis	Tyrėjo prisistatymas, tyrimo temos, tikslo įvardinimas, pristatymas kur bus naudojami tyrimo duomenys, konfidencialumo užtikrinimas
Pagrindinė dalis (esminiai klausimai)	Darbuotojų motyvacijos motyvai
	Darbuotojų pilietiško elgesio pasireiškimas
Demografinė dalis	Darbuotojo darbovietės informacija, darbo stažas, amžius, išsilavinimas, lytis
Baigiamoji dalis	Padėka už dalyvavimą apklausoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šis tyrimas buvo struktūriškai padalintas į 4 dalis. Įvadinėje dalyje yra tyrėjo prisistatymas, pačio tyrimo pristatymas, nurodoma tyrimo tema, tikslas, kam bus naudojami gauti duomenys ir užtikrinamas anonimiškumas. Pagrindinėje dalyje pateikiami tie klausimai, kurie turi esminę reikšmę tyrimo tikslui pasiekti. Demografinėje dalyje gilinamasi į respondento individualius ir organizacinius demografinius duomenis tokius kaip darbovietės dydis, darbo stažas, amžius, išsilavinimas, lytis. Baigiamojoje apklausos dalyje padėkojama už dalyvavimą. Tyrime naudojama struktūruota anketinė apklausa. Svetainėje „www.apklausa.lt“ buvo sudaryta anketa, kurios rezultatai davė pirminę informaciją.

Darbuotojų motyvacijai nustatyti empirinio tyrimo būdu buvo sudarytas konstruktas su veiksniais, remiantis Conrad, D., Ghosh, A. ir Isaacson, M. (2015) tyrimu. Autorių tyrimas suteikia pagrindą motyvacijai išsiaiškinti atliekant tam tikro tipo skaičiavimus. Šie autoriai nurodo, kad asmens norui dirbti turi įtakos darbuotojo vidinė motyvacija bei išorinės motyvacinės priemonės (žr. 9 lentelę). Šių autorių siūlomos metodikos kūrimo aktualijos yra tinkamos ir galimos pritaikyti daugeliui, kadangi motyvacija yra nulemta konkrečiai dėl darbuotojo motyvacijos, orientuojantis į tai, kad asmens indėlis darbovietėje suteiks pridedamąją vertę ir realių rezultatų. Atsižvelgiant į tai, autorių rekomendacijos išskiria siūlymus darbuotojų motyvacijai suformuluoti bei pateikti veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus. Respondentai buvo prašomi įvertinti kiekvieną pateiktą veiksnių pagal jo tinkamumą 7 balų Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Aukštesnis skalės įvertinimas rodo aukštesnę darbuotojo motyvacijos lygį.

## 9 lentelė

*X konstruktas – darbuotojų motyvacija*

Darbuotojų motyvacija	Jausmas “būti dalimi įmonės“
	Atlikto darbo įvertinimas
	Įgalinimas ir savarankiškumas
	Įdomus darbas
	Geras atlyginimas
	Gerai santykiai su vadovu (-ais)
	Geros darbo sąlygos
	Tobulėjimas, galimybė augti „karjeros laiptais“
	Sąžiningas elgesys
	Darbo saugumas
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra
	Aiškūs tikslai ir funkcijos

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Conrad, D., Ghosh, A. ir Isaacson, M. (2015)

Darbuotojų pilietiškam elgesiui nustatyti empirinio tyrimo buvo sudarytas klausimynas remiantis Swaminathan, S., Jawahar, P. D. (2013). Jie pateikė eilę teiginių (žr. 10 lentelę), kurie yra organizacinio pilietiško elgesio išraiška, kuriuose matomas būtent prisidėjimas prie organizacijos tikslų, įvaizdžio bei palaikymas kartu su kitomis įprastomis formomis, tokiomis kaip altruizmas, mandagumas, pilietinės dorybės ir pagalba, savanorystė. Pastarieji organizacinio pilietiško elgesio teiginiai autorių buvo pritaikyti remiantis Organ (1988), kuris savo knygoje itin nuosekliai ir detaliai gilinasi į pilietišką elgesį ir jo pasireiškimą. Autoriai Swaminathan, S., Jawahar, P. D. (2013) pagrindines kategorijas aiškina kaip organizacinį paklusnumą, kuris atspindi nacionalinių taisyklių ir reglamentų, reglamentuojančių organizacinę struktūrą, pareigybės aprašymą ir personalo politiką, būtinumą ir pagalbą. Šie autoriai išskyrė teiginius, apimančius paklusnumą, lojalumą, santykius su kolegomis ir/ar vadovu (-ais), socialinį įsivaizdavimą, dalyvavimą įmonės veikloje ir funkcinį dalyvavimą. Respondentai buvo prašomi įvertinti kiekvieną pateiktą teiginį, pagal jo tinkamumą 7 balų Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Aukštesnis skalės įvertinimas rodo aukštesnę darbuotojo motyvacijos lygį.

### 10 lentelė

*Y konstruktas – darbuotojų organizacinis pilietiškasis elgesys*

Darbuotojų organizacinis pilietiškasis elgesys	Esu pasiruošęs padėti naujiems kolegoms prisitaikyti prie darbo aplinkos
	Esu pasirengęs ginti organizacijos reputaciją
	Esu pasiruošęs padėti kolegoms spręsti su darbu susijusias problemas
	Dažnai ateinu anksti ir iškart pradėtu dirbti
	Nekantrauju pranešti artimiesiems ir pažįstamiems gerų naujienų apie darbovietę
	Noriu bendradarbiauti ir bendrauti su kolegomis
	Aktyviai dalyvauju organizacijos susirinkimuose
	Į darbą žiūriu rimtai ir retai klystu
	Teikiu konstruktyvius siūlymus, galinčius pagerinti organizacijos veiklą
	Esu pasiruošęs padėti atlikti darbą už kolegą esant poreikiui
	Aš laikausi darbovietės taisyklių ir procedūrų net tada, kai niekas nemato ir jokių įrodymų negalima atsekti
	Vengiu skųstis menkaverčiais dalykais
	Neprieštarauju imtis naujų sudėtingų užduočių

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Swaminathan, S., Jawahar, P. D. (2013)

**Tyrimo imtis.** Atliekant kiekybinį tyrimą, yra naudinga iš anksto žinoti konkretų tiriamosios grupės respondentų skaičių, tad būtina nusimatyti tyrimo imtį. Apskaičiuojant imtį nusimatome

mažiausią galimą respondentų skaičių. Tai daroma validžių duomenų ir rezultatų gavimo tikslams. Atitinkamai gavus tokius duomenis, galima priimti tolimesnius sprendimus ir daryti pokyčius. Moksliniuose darbuose dažniausiai patikimumas turi būti lygus 95 proc., apskaičiuojant analizei reikalingą respondentų, užpildžiusių apklausos anketą, skaičių (Valackienė, A.; 2007). Skaičiuojant imtį buvo remtasi šia formule:

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

n – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis, kuris lygus 0,05;

N – tiriamosios visumos dydis.

Apskaičiavus matoma, kad minimali tyrimo imtis turi būti 382 respondentai, o tai reiškia, kad tyrimo metu turi būti apklausta ne mažiau 382 respondentų.

#### **2.4. Duomenų analizės metodai**

Atliekant tyrimą, buvo užtikrinta, kad vienas respondentas į apklausą atsakytų ne daugiau kaip vieną kartą. Tai nustatoma pagal respondento IP adresą. Duomenų analizei buvo naudojama statistinės analizės programa IBM SPSS Statistics ir naudojami statistinės analizės metodai:

- Cronbacho alfa – vidinio nuoseklumo matas, t.y. patikimumo koeficientas. Šis koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1. Jei konstrukto elementai tarpusavyje neturi ryšio ir yra vienmatės, tuomet koeficientas bus lygus 0, tačiau jeigu elementai turi didelę koreliaciją, tada koeficiento įvertinimas artėja link 1. Galima teigti, kad kuo labiau koeficientas artėja prie 1, kuo jis didesnis, tuo labiau tikėtina, kad skalės elementai turi bendrą tarpusavio koreliaciją ir matuoja tą pačią sritį. (Brown, J. D., 2002). Didžioji dauguma metodikų, kurie analizuoja tyrimų duomenis, rekomenduoja minimalų 0,7 koeficientą.
- Faktorinė analizė. Pastaroji naudojama kai norima išskirti faktoriaus kintamuosius į atskiras grupes pagal tam tikrus požymius, remiantis jų tarpusavio koreliacijos koeficientais (B. Bitinas: 2006, p. 146). Kuo kintamojo komponento reikšmė faktorinėje analizėje yra arčiau 1,00 tuo stipriau jis pasireiškia. Ši analizė gelbėja tuo atveju, kai vyrauja didelių skaičių tarpusavio koreliacijos, ir jas analizuojant galima paaiškinti faktorių įtaką esamiems rodikliams. Reikia atkreipti dėmesį, kad smarkiau pasireiškiantys faktoriai praktiškai gali būti paklausūs, tačiau teoriškai jie gali nedaryti įtakos.

- Koreliacinė analizė pagal Kolmogorovo-Smirnovo testą normalumui patikrinti. Kolmogorovo ir Smirnovo testas paremtas skirtumu tarp dviejų imčių duomenų skirstinių skaičiavimu. Gavus testo rezultatus nusprendžiama ar gauti rezultatai ir imčių skirtumas yra reikšmingas (Pukėnas, K., 2005). Ši analizė taikoma didesnėms imtims, tačiau kintamųjų kategorijų skaičius sąlyginai mažesnis. Šis testas leidžia nustatyti ar imties rezultatai atitinka normalų pasiskirstymą. Analizė yra lengvai naudojama, rezultatai greitai ir lengvai yra apdorojami.
- Aprašomoji statistika – apskaičiuojami ir surašomi konstruktyvų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios reikšmės, maksimalios reikšmės. Leidžia išsigryninti išvadas apie pasirinktos grupės savybes. Galima teigti, tai vienas populiariesnių duomenų analizės metodų, kadangi suteikia galimybę grafiškai vaizduoti gautus rezultatus. Taip pat tai teisingos informacijos rinkimo būdas, kas leidžia užtikrinti rezultatų patikimumą ir pateikti itin argumentuotas išvadas.
- Demografiniai duomenys – reikalingi tam, kad galėtumėme pažinti tyrimo respondentus ir naudoti reikšmingus tyrimui ir analizei duomenis. Tikriausiai nei vienas mokslinis tyrimas nėra atliktas be šių duomenų, kadangi jie gali padaryti didelę įtaką rezultatams priklausant nuo mokslinio darbo pobūdžio. Atliekant tyrimą galima stebėti koreliacijas tarp amžiaus, tarp išsilavinimo ir analizuoti duomenis net ir pagal lytį, o į gautus rezultatus pažvelgti įvairiais aspektais ir per kitą prizmę. Tai ypač aktualu rašant žmogiškųjų išteklių tematika.
- Imčių T testas, kriterijus – skirtas grupėms palyginti, kai lyginame dviejų nepriklausomų imčių grupes. Šis gana populiarus metodas padeda išsiaiškinti ar vyrauja koreliacija tarp dviejų nagrinėjamų grupių ar ne. Reikia nepamiršti, kad naudojant šį metodą, priimsime iškeltą hipotezę arba atmesime. Šiame metode imties dydis yra mažas. Metodas taikomas mokslo ir verslo pasaulyje, jis yra vienkartinis, tačiau pagrįstas statistika dėl to atsakymai yra pagrįsti, patikimi.
- Tiesinės regresija – ji skirta norint įsivardinti kurie kintamieji turi įtakos priklausomo kintamojo pokyčiams (Hinton ir kt., 2004). Tai analizės būdas parodantis ar kintamųjų reikšmės koreliuojasi. Pagal šį modelį jau galima daryti išvadas, kurios yra pagrįstos. Tai pati paprasčiausia regresijos analizių formų, tačiau atskleidžia santykį tarp kintamųjų. Naudojant šį būdą, galima gauti tikslų ryšį, kurio ir yra ieškoma.

### 3. EMPIRINIŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Skirtingų kartų darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajų empiriniame tyrime ir anketą užpildžiusių respondentų iš viso buvo 402 respondentai. Kadangi pasirinkta tiriamoji grupė yra Lietuvos darbuotojai, iš visų respondentų buvo pašalinta 14 respondentų atsakymų dėl atrankinio klausimo, kadangi šiuo metu jie nedirba, tad tiriamoji duomenų analizė sumažėjo ir tyrimo duomenys buvo vertinti pagal 388 respondentų atsakymus.

Tyrime dalyvavusių darbuotojų individualių duomenų aprašymas pateiktas 11 lentelėje. Tyrime aktyviau dalyvavo moterys (82,41%), negu vyrai (17,53%). Respondentai galėjo patys įrašyti savo amžių ir jie buvo sugrupuoti į kartas pagal W. Strauss ir N. Howe (1991) skirstymu pagal kartų gimimo laikotarpį. Gana stipriai vyravo Y kartos atstovai (73,97%), turintys aukštąjį universitetinį bakalauro išsilavinimą (42,79%).

#### 11 lentelė

*Respondentų individualių charakteristikų statistika*

Indeksas	Statusas	Respondentų sk. ir %
1. Lytis	Vyrų Moterų	68 (17,53%) <b>320 (82,41%)</b>
2. Amžius	18-40 m. (Y karta) 41-61 m. (X karta) 62-79 m. (Prarastoji karta)	<b>287 (73,97%)</b> 97 (25,00%) 4 (1,03%)
3. Išsilavinimas	Vidurinis Profesinis bakalauras Universitetinis bakalauras Magistro laipsnis Kita	35 (9,02%) 80 (20,61%) <b>166 (42,79%)</b> 82 (21,13%) 25 (6,44%)

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Kadangi tiriamoji grupė yra Lietuvos dirbantieji, tyrimo metu buvo analizuojama ir respondentų organizacijos demografinės charakteristikos duomenys, kurie yra pateikti 12 lentelėje. Trečdalis respondentų šiuo metu yra dirbantys paslaugų veiklos srityje (36,08%), dabartinėje darbovietėje dirba nuo 1 iki 5 metų (34,54%) bei atstovauja darbovietę, kurios dydis yra vidutinis (41,24%), t. y. toje organizacijoje dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų.

#### 12 lentelė

*Respondentų organizacijos demografinės charakteristikos statistika*

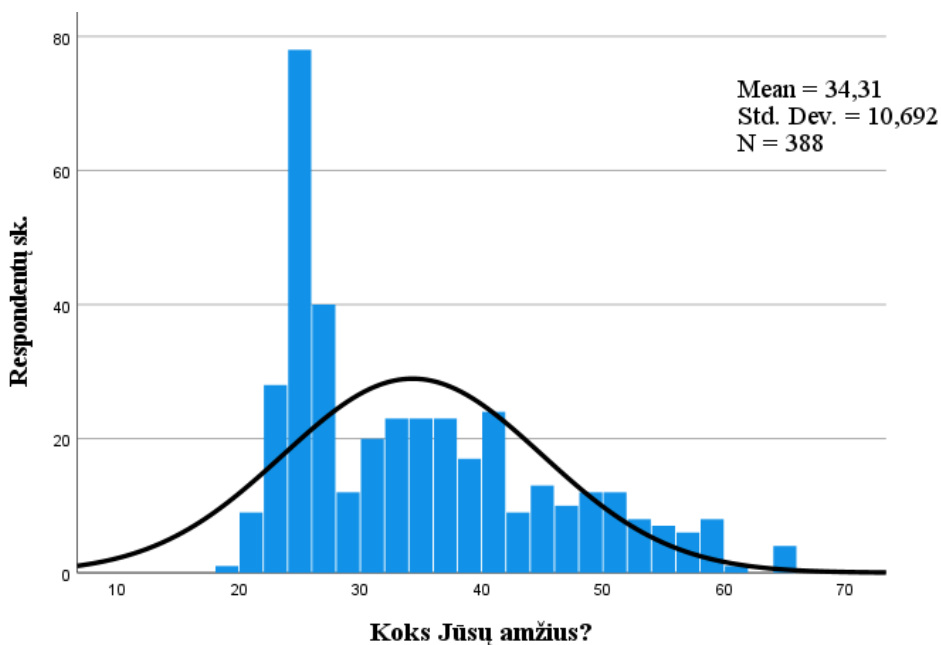
Indeksas	Statusas	Respondentų sk. ir %
1. Darbo stažas	Iki 1 metų	34 (8,76%)
	Nuo 1 iki 5 m.	<b>134 (34,54%)</b>
	Nuo 6 iki 10 m.	75 (19,33%)
	Nuo 11 iki 15 m.	52 (13,40%)
	Nuo 16 m. ir daugiau	93 (23,97%)
2. Darbovietės veiklos sritis	Gamyba	104 (26,80%)
	Prekyba	68 (17,53%)
	Paslaugos	<b>140 (36,08%)</b>
	Kita	76 (19,59%)
3. Darbovietės dydis	Maža (iki 50 darbuotojų)	103 (26,55%)
	Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)	<b>160 (41,24%)</b>
	Didelė (virš 251 darbuotojų)	125 (32,21%)

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Anketinėje apklausoje respondentų buvo klausiama jo amžiaus suteikiant galimybę pačiam įrašyti savo amžių. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo įvertintas respondentų amžiaus intervalas – jauniausiam respondentui yra 19 metų, vyriausiam 64 metai. 7 paveiksle pateikta tyrimo respondentų amžiaus histograma. Galime pastebėti, kad respondentų dauguma yra amžiaus intervale nuo 25 iki 45 metų ir suskaičiuavus amžiaus vidurkį gautas rezultatas yra 34,31 metų.

### 7 paveikslas

*Respondentų amžiaus histograma*

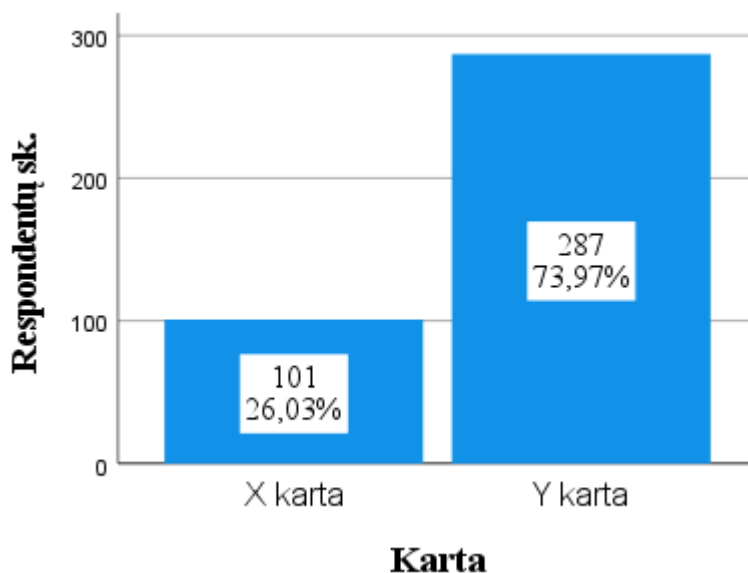


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Kadangi tyrime yra labai svarbus darbuotojų kartų suskirstymas, remiantis nagrinėjimo tyrinėtojų W. Strauss ir N. Howe (1991) skirstymu pagal kartų gimimo laikotarpį (1 lentelė), tyrimo respondentai buvo suskirstyti į 3 kartas – X karta (287 respondentai iš 388), Y karta (97 respondentai iš 388) ir Prarastoji karta (4 respondentai iš 388). Pagal gautus rezultatus matoma, kad Prarastosios kartos atstovų itin mažai, todėl negalime daryti validžių ir patikimų išvadų apie šią kartą. Šios kartos atstovai buvo įtraukti į Y kartą, tad galima sakyti, kad Y kartoje buvo nagrinėjami 101 respondentai iš 388 (žr. 8 paveikslą).

## 8 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal kartas*



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Išanalizavus respondentų demografinius duomenis, amžiaus intervalus ir kartų skirstymą pagal kartų gimimo laikotarpį (W. Strauss ir N. Howe, 1991), matoma, kad iš teoriniu aspektu esančių 4-rių amžiaus kartų, tyrime, pagal respondentų duomenis, liko tik 2, t. y. X ir Y kartos. Pastarųjų įtaka ir bus analizuojama darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajoms ir išvados pateikiamos konkrečiai analizuojant šias kartas.

### 3.2. Cronbacho alfa patikimumo koeficiento analizė

Tyrime naudojamų skalių patikimumui patikrinti, pasinaudota Crombach's alpha rodikliai. Pirmoji matuojama skalė yra darbuotojų motyvacijos skalė, antroji – organizacinio pilietiško elgesio skalė. Pirmajame konstrukte yra 12 teiginių apie darbuotojų motyvaciją, antrajame – 13 apie organizacinį pilietišką elgesį, tad viso 25 teigiami teiginiai, kurie pateikti 13 lentelėje.



### 13 lentelė

Konstruktų Cronbach Alpha reikšmės su surinktais duomenimis

<i>Cronbach's alpha</i>	Skalė	Teiginys
<b>0,914</b>	Darbuotojų motyvacija	Jausmas "būti dalimi įmonės"
		Atlikto darbo įvertinimas
		Įgalinimas ir savarankiškumas
		Įdomus darbas
		Geras atlyginimas
		Gerai santykiai su vadovu (-ais)
		Geros darbo sąlygos
		Tobulėjimas, galimybė augti „karjeros laiptais“
		Sąžiningas elgesys
		Darbo saugumas
		Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra
		Aiškūs tikslai ir funkcijos
<b>0,878</b>	Organizacinis pilietiškas elgesys	Esu pasiruošęs padėti naujiems kolegoms prisitaikyti prie darbo aplinkos
		Esu pasirengęs ginti organizacijos reputaciją
		Esu pasiruošęs padėti kolegoms spręsti su darbu susijusias problemas
		Dažnai ateinu anksti ir iškart pradėtu dirbti
		Nekantrauju pranešti artimiesiems ir pažįstamiems gerų naujienų apie darbovietę
		Noriu bendradarbiauti ir bendrauti su kolegomis
		Aktyviai dalyvauju organizacijos susirinkimuose
		Į darbą žiūriu rimtai ir retai klystu
		Teikiu konstruktyvius siūlymus, galinčius pagerinti organizacijos veiklą
		Esu pasiruošęs padėti atlikti darbą už kolegą esant poreikiui
		Aš laikausi darbovietės taisyklių ir procedūrų net tada, kai niekas nemato ir jokių įrodymų negalima atsekti
		Vengiu skųstis menkaverčiais dalykais
Neprieštarauju imtis naujų sudėtingų užduočių		

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Atliekant patikimumo analizę siekiama patikrinti ar visi gauti rezultatai yra sklandžiai susiję, ar jie yra patikimi ir gali būti naudojami tyrime. Gautų duomenų atskirų konstrukčių Cronbach‘ s alpha indeksas yra:

- Darbuotojų motyvacija – Cronbach‘ s alpha 0,914.
- Organizacinis pilietiškas elgesys - Cronbach‘ s alpha 0,878.

Abiejų konstrukčių apskaičiuotos reikšmės viršija 0,7, o kuo arčiau 1,0 – tuo jie patikimesni. Taigi galima teigti, jog gauti duomenys yra validūs ir patikimi bei naudojamas klausimynas yra patikimas.

### 3.3. Faktorinė analizė

Atlikus respondentų į apklausoje pateiktus teiginius apie organizacinį pilietišką elgesį atsakymų faktorinę analizę, viso išskirta 13 teiginių. Skalės teiginius respondentai pildydami anketą vertino pagal Likerto skalę nuo „Visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“, penkiabalėje sistemoje. Prieš atliekant faktorinę analizę, būtina patikrinti ar gauti duomenys yra tinkami šiai analizei. Skalės Kaizerio-Mejerio-Olkinio (ang. *Kaiser–Meyer–Olkin*) (KMO) koeficientas, kurio reikšmė yra  $p=0,902 > 0,05$ , rodo, kad duomenys yra tinkami faktorinei analizei. Taip pat Bartleto (ang. *Bartlett‘ s*) testo koeficiento reikšmė, kuri yra  $0,00 < 0,050$ , patvirtina, kad šiuos duomenis galima naudoti analizei (žr. 9 paveikslą).

#### 9 paveikslas

*Kaizerio-Mejerio-Olkinio mato ir Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės*

KMO		<b>0,902</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1741,865
	df	78
	Sig.	0,000

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Atlikus faktorinę organizacinio pilietiško elgesio analizę, pastebėta, kad elgesys išsiskiria į dvi grupes. Išskirtos grupės, atsižvelgiant į rezultatą, pagal teiginių pobūdį ir kryptį, naudojant principinių komponentų analizę su Varimax pasukimu, galime išskirti taip:

- 1) Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys;
- 2) Aktyvus organizacinis pilietiškas elgesys.

Faktorinės analizės duomenys ir skalių tinkamumo įverčiai pateikiami 14 lentelėje.

## 14 lentelė

*Faktorinė organizacinio pilietiško elgesio analizė*

Faktoriaus kintamieji	Svoris	
	1	2
Esu pasiruošęs padėti naujiems kolegoms prisitaikyti prie darbo aplinkos	0,779	0,150
Esu pasiruošęs padėti kolegoms spręsti su darbu susijusias problemas	0,705	0,272
Neprieštarauju imtis naujų sudėtingų užduočių	0,693	0,263
Vengiu skųstis menkaverčiais dalykais	0,642	0,124
Aš laikausi darbovietės taisyklių ir procedūrų net tada, kai niekas nemato ir jokių įrodymų negalima atsekti	0,559	0,419
Esu pasiruošęs padėti atlikti darbą už kolegą esant poreikiui	0,472	0,466
Nekantrauju pranešti artimiesiems ir pažįstamiems gerų naujienų apie darbovietę		0,746
Aktyviai dalyvauju organizacijos susirinkimuose	0,149	0,733
Į darbą žiūriu rimtai ir retai klystu	0,300	0,597
Teikiu konstruktyvius siūlymus, galinčius pagerinti organizacijos veiklą	0,367	0,574
Esu pasirengęs ginti organizacijos reputaciją	0,513	0,527
Dažnai ateinu anksti ir iškart pradėtu dirbti	0,279	0,517
Noriu bendradarbiauti ir bendrauti su kolegomis	0,421	0,512

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

### 3.4. Tyrimo duomenų normalumo analizė

Visi kintamieji buvo vertinami 5 balų skalėje, kurios minimali reikšmė lygi 1,0, o maksimali – 5,00. Kintamųjų įvertinimas matomas 15 lentelėje. Aukščiausiai buvo įvertinta darbuotojų motyvacija (vidurkis = 4,3439, st. nuokrypis = 0,02861). Žemiausiai įvertintas aktyvus organizacinis pilietiškas elgesys (vidurkis = 3,7772, st. nuokrypis = 0,03107).

## 15 lentelė

*Aprašomosios statistikos duomenys*

	Motyvacija	Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys	Aktyvus organizacinis pilietiškas elgesys	Organizacinis pilietiškas elgesys
Vidurkis	4,3439	3,9699	3,7772	3,8736
Standartinis nuokrypis	0,02861	0,03014	0,03107	0,02837
Minimali reikšmė	1,00	1,00	1,00	1,00
Maksimali reikšmė	5,00	5,00	5,00	5,00

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Pagal Kolmogorovo – Smirnovo testo gaunamą vertę galima daryti apibendrinimus dėl duomenų normalumo. Kai gauta vertė yra didesnė nei 0,05, metodikų teigiama, kad duomenys pasiskirstę normaliai, tačiau kai ji nesiekia 0,05 – duomenys nenormalūs. 16 lentelėje matome atlikto normalumo testo rezultatus. Vadovaujantis Kolmogorov-Smirnov testo atsakymais, matome, kad visų kintamųjų p reikšmė yra <0,05, t.y. neviršija reikšmingumo lygio, todėl galime daryti išvadą, kad motyvacija ir pilietiško elgesio grupių duomenys nėra visiškai normalūs.

### 16 lentelė

*Duomenų normalumo vertinimas pagal Kolmogorov-Smirnov testą*

	<b>Kolmogorov-Smirnov testas</b>		
	Statistic	df	Sig.
<b>Motyvacija</b>	0,140	388	0,000
<b>Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	0,104	388	0,000
<b>Aktyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	0,111	388	0,000
<b>Organizacinis pilietiškas elgesys</b>	0,058	388	0,003

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Siekiant dar nuosekliau nustatyti skalių normalumą, buvo įvertinti Skewness ir Kurtosis analizės rodikliai iš aprašomosios statistikos atsižvelgiant į aprašomąją statistinę charakteristiką 17 lentelėje:

### 17 lentelė

*Asimetrijos ir statumo analizės rodikliai*

	<b>Asimetrijos koeficientai</b>	<b>Statumo koeficientai</b>
<b>Motyvacija</b>	-2,475	11,199
<b>Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	-0,900	3,530
<b>Aktyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	-1,030	3,412
<b>Organizacinis pilietiškas elgesys</b>	-1,005	4,187

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Kadangi asimetrijos ir statumo koeficientai yra įvairūs, t. y. dalis viršija vienetą, o dalis – ne, tai parodo, kad duomenys nėra visiškai normalūs, t. y. nenormalūs. Yra asimetrija ir statumas, tačiau vizualiai nėra stipriai nutolę ir duomenų kiekis pakankamai didelis, kad galėtume preziumuoti normalumą.

### 3.5. Imčių T testas, kriterijus

Motyvuoti darbuotojai organizacijai padeda daug greičiau pasiekti tikslų ir pagerinti darbų kokybę, kadangi jie įdeda didesnę indėlį, negu tie, kurie motyvacijos neturi. Motyvuotas darbuotojas žengs papildomą žingsnį ir pasielgs pilietiškai padarydamas daugiau negu iš jo prašoma, ne tik tai kas parašyta jo pareiginiuose nuostatuose. Šio darbo vienas iš pagrindinių tikslų yra nustatyti ar skirtingos kartos turi įtakos darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajoms, ar kartos moderuoja su jomis. 18 lentelėje pateikiami: 1) Skirtumo vidurkis, 2) standartinis nuokrypis, 3) t-kriterijaus reikšmė t, 4) reikšmingumo rodiklis p-reikšmė, 5) cohen's d – efekto dydis. Gautuose rezultatuose gauta t-testo p-reikšmė yra didesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl galime daryti išvadą, kad X ir Y kartos statistiškai reikšmingai nesiskiria ir neturi statistiškai reikšmės motyvacijos ir pilietiško elgesio kriterijams.

#### 18 Lentelė

##### *T-testo rezultatai*

	X karta (N=101)		Y karta (N=287)		t	p-reikšmė	Cohen's d
	Vidurkis	St. Nuokrypis	Vidurkis	St. Nuokrypis			
<b>Motyvacija</b>	4,28	0,536	4,36	0,573	-1,228	0,220	-0,142
<b>Pasyvus organizacinis pilietiškasis elgesys</b>	3,99	0,628	3,96	0,582	0,461	0,645	0,053
<b>Aktyvus organizacinis pilietiškasis elgesys</b>	3,84	0,580	3,75	0,622	1,229	0,220	0,142
<b>Pilietiškasis elgesys</b>	3,92	0,570	3,86	0,555	0,918	0,359	0,106

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Tam, kad įsitikinti rezultatų išvada, papildomai buvo atliktas Mann-Whitney U-testas. Šis testas buvo pasirinktas norint įsitikinti ar tikrai nėra skirtumų tarp tyrime dalyvavusių respondentų grupių. Analizuojant gautus rezultatus, matoma, kad kartos statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal rangų reikšmę (19 lentelė).

## 19 lentelė

*Mann-Whitney testo rezultatai*

	<b>Karta</b>	<b>N</b>	<b>Rangų reikšmė</b>	<b>Rangų suma</b>
<b>Motyvacija</b>	X karta	101	177,01	17878,00
	Y karta	287	200,66	57588,00
	Iš viso	388		
<b>Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	X karta	101	201,66	20367,50
	Y karta	287	191,98	55098,50
	Iš viso	388		
<b>Pasyvus organizacinis pilietiškas elgesys</b>	X karta	101	206,04	20810,50
	Y karta	287	190,44	54655,50
	Iš viso	388		
<b>Organizacinis pilietiškas elgesys</b>	X karta	101	205,44	20749,50
	Y karta	287	190,65	54716,50
	Iš viso	388		

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Vadinasi galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos veikiančios kartoms (moderatoriui), Mann-Whitney testas patvirtino t-testo rezultatą, jog kartos statistiškai reikšmingai nesiskiria ir nedaro įtakos sąsajų pasireiškimui.

### 3.6. Tiesinės regresijos analizė

Norint rasti skirtingų kartų įtaką organizacinio pilietiško elgesio pasireiškimui, atlikta tiesinė regresinė analizė. Visų pirma, nusistatoma modelio regresija. Pats modelis yra modelis 1 – su įskiepiu (žr. 6 pav.).

Analizuojant modelio regresiją, atkreipiamas dėmesys į R-sq, kuris yra determinacijos arba nustatymo koeficientas, kuris parodo kiek modelis paaiškina realybės ir naudojamas modelio tinkamumui įvertinti. R-sq koeficiento intervalas yra nuo 0,00 iki 1,0. Kuo koeficientas didesnis, tuo arčiau kertiniai taškai atsistoja aplink regresijos tiesę. Atlikus tyrimo modelio regresijos skaičiavimus, matoma, kad  $R-sq = 0.3624$ , tai galima suprasti, kad regresija paaiškina 36% realybės ir galima teigti, kad jis yra statistiškai reikšmingas, nes  $p=0,0000$  (žr. 20 lentelę).

## 20 lentelė

### Modelio regresija

	<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>p</b>
Darbuotojų motyvacija (x) * Organizacinis pilietiškas elgesys (y)	0,6020	0,3624	0,0000

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

21 lentelėje galima pamatyti, kad **motyvacija (x)** – daro įtaką modelį su 0,9688 koeficientu ir yra statistiškai reikšminga, nes p reikšmė yra lygi  $0.000 < 0,05$ . **Moderatorius-kartos (w)** lentelėje matoma, kad jog koeficientas yra 0,8187, tačiau ji yra labai ribinė, nes  $p=0,049$ , kai riba lygi 0,5, tačiau moderatorius dar yra reikšmingas, tad galima teigti, kad dar daro įtaką organizaciniam pilietiškam elgesiui. Tai gali būti, jog pagal amžių vieni žmonės yra daugiau pilietiški, kiti – mažiau. **Interakcija** parodo ar pats moderatorius-karta (w) daro įtaką motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajom. Pagal gautus interakcijos duomenis, pažymėtina tai, kad ji reikšminga, nes  $p=0,0251 < 0,05$ , tai galima sakyti, kad kartos turi įtakos motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajoms.

## 21 lentelė

### Regresijos modelis

	<b>Koeficientas</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Konstanta</b>	-0,131	0,7504	-0,1745	0,8615
<b>Darbuotojų motyvacija (x)</b>	0,9688	0,1736	5,5819	0,0000
<b>Darbuotojų kartos (w)</b>	0,8187	0,4146	1,9748	0,049
<b>Interakcija</b>	-0,215	0,0956	-2,2494	0,0251

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Atsižvelgus į gautus duomenis ir tyrimo tikslą, sudarytas modelis, rodantis Y priklausomybę nuo X ir W. Pagal tai užrašytas modelio lygties šablonas:

$$Y \text{ (organizacinis pilietiškas elgesys)} = \text{konstanta} + \text{darbuotojų motyvacijos koeficientas} * \text{motyvacijos rodiklis} + \text{moderatoriaus - kartos koeficientas} * \text{kartos grupė} + \text{interakcijos koeficientas} * (\text{motyvacijos rodiklis} * \text{kartos grupė})$$

Naudojantis lygties šablonu, žemiau pateiktos matematinės lygtys, kuriomis aiškinami veiksmų tarpusavio ryšiai:

- **Kai motyvacijos rodiklis lygus 3:**

a) X karta (1 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 3 + 0,8187 \cdot 1 - 0,215 \cdot 3 \cdot 1 = 2,9491$$

b) Y karta (2 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 3 + 0,8187 \cdot 2 - 0,215 \cdot 3 \cdot 2 = \mathbf{3,1228}$$

Apžvalga: Y kartoje yra didesnis pilietiškumas negu X kartoje, t. y. jeigu žmogus vienodai motyvuotas, pilietiškas elgesys labiau pasireiškia Y kartoje.

- **Kai motyvacijos rodiklis lygus 4:**

c) X karta (1 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 4 + 0,8187 \cdot 1 - 0,215 \cdot 4 \cdot 1 = \mathbf{3,7029}$$

d) Y karta (2 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 4 + 0,8187 \cdot 2 - 0,215 \cdot 4 \cdot 2 = 3,6616$$

Apžvalga: X ir Y kartų darbuotojų pilietiškas elgesys skiriasi, tačiau nežymiai, t.y. jeigu darbuotojai vienodai motyvuoti, kartų skirtumas padaro ne itin didelę reikšmę elgesio pasireiškimui

- **Kai motyvacijos rodiklis lygus 5:**

e) X karta (1 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 5 + 0,8187 \cdot 1 - 0,215 \cdot 5 \cdot 1 = \mathbf{4,4567}$$

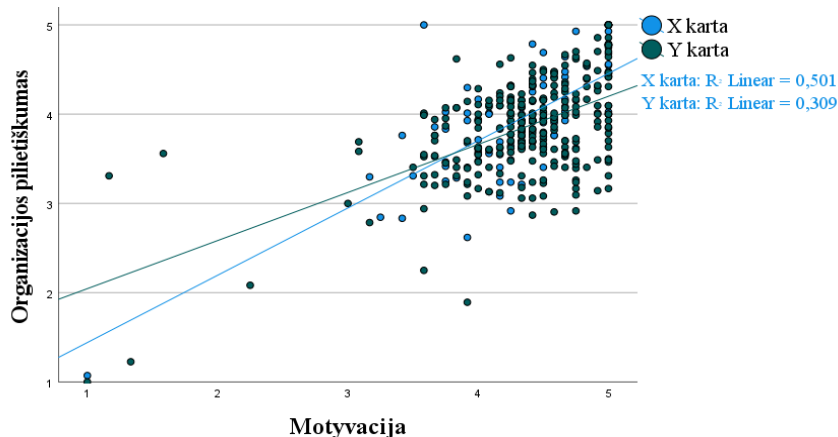
f) Y karta (2 kartos grupė)

$$Y (\text{pil. Elgesys}) = -0,131 + 0,9688 \cdot 5 + 0,8187 \cdot 2 - 0,215 \cdot 5 \cdot 2 = 4,2004$$

Apžvalga: X kartos darbuotojų yra didesnis ryšys su pilietiškumu, tai jeigu darbuotojas yra motyvuotas, tai labiau atsilieps ir organizaciniame pilietiškam elgesyje. Y kartoje elgesys keičiasi mažiau, t. y. nepaisant motyvacijos lygio, organizacinis pilietiškas elgesys taip stipriai nesikeičia.

## 10 paveikslas

*Regresinės analizės rezultatai*





Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis SPSS programine įranga atlikto tyrimo rezultatais

Apžvelgus skaičiavimų rezultatus pagal išreikštą lygtį ir atliktus skaičiavimus, regresinės analizės rezultatas išreikštas grafiniu vaizdavimu 10 paveiksle. Galime pastebėti, kad kuo labiau motyvuotas darbuotojas, tuo mažiau pasireiškia jo organizacinis pilietiškas elgesys, tačiau išlaikydamas teigiamą įtaką, o X kartos ryšys, visgi, yra stipresnis darbuotojų motyvacijos ir organizacinio pilietiško elgesio sąsajoms.

## 4. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS IR PILIETIŠKO ELGESIO SĄSAJŲ PRIKLAUSOMYBIŲ APIBENDRINIMAS

Darbe atlikto empiriniu tyrimu siekta įvertinti darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas bei ar jų ryšiui turi reikšmės darbuotojų amžius ir priklausymas kartai. Tyrimo rezultatai parodė, kad:

1. Darbuotojų motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų pilietiškam elgesiui, taigi buvo patvirtintas Shaaban, S. (2018) teiginys, kad motyvacija ir organizacinis pilietiško elgesys yra tarpusavyje susiję, tad jei darbuotojas yra motyvuotas, labiausiai tikėtina, kad šis asmuo parodys aukštą organizacinį pilietiško elgesį. Taip pat, galima atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų motyvacijos veiksniai, išvardinti X konstrukte, turi tiesioginės įtakos ne tik darbuotojo organizaciniam pilietiškam elgesiui, bet ir bendram organizaciniam pilietiškumui, kadangi mikroklimatą kuria patys darbuotojai, o teigiama energija ir pozityvumas pasireiškia nuo motyvacijos pagrindo. Tad galima teigti, kad pirmoji tyrimo hipotezė pasitvirtino.
2. Didėjant darbuotojų motyvacijai, dažnėja darbuotojų pilietiškas elgesys. Tyrimo metu atlikta regresinė analizė parodė, kad šie du konstruktai didėja kartu, tačiau pilietiškas elgesys užima pasekmės statusą, tad yra priklausomas nuo motyvacijos. Šiuo tyrimu pagrįstas Oren, L.; Tziner, A.; Nahshon, Y.; Sharoni, G.; (2013) teiginys, kad darbuotojo motyvacijos kėlimas taip pat yra susijęs su aukštesniu pilietiško elgesiu, taigi pasitvirtino antroji tyrimo hipotezė.
3. Skirtingos darbuotojų kartos daro įtaką darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajoms. Atlikus regresinę analizę ir apskaičiavus pilietiško elgesio reikšmes, kai joms įtaką daro motyvacija ir skirtingos kartos, pastebėta, kad priklausymas X arba Y kartai parodo kitokią reikšmę, todėl darbuotojo amžius turi galios.

### 4.1. Tyrimo apribojimai

Atliktas tyrimas turi keletą apribojimų.

- a) Tyrimo respondentų dauguma – moterys, n=320. Visgi, moterų ir vyrų pasaulėžiūra ir mąstymas dažnu atveju skiriasi, todėl negalima daryti visą visuomenę apimančių išvadų.

- b) Kitas apribojimas, kad analizuojama buvo tik Lietuvoje. Kiekvienoje šalyje yra skirtinga kultūra, tradicijos, papročiai – visa tai atsispindi ir verslo aplinkoje, tad norint palyginti rezultatus su kitais tyrimais, reikėtų ieškoti tyrimų įvykdytų Lietuvoje.
- c) Apribojimu laikoma ir tai, kad naudojamas savęs vertinimo testas. Dažnu atveju, respondentas pildydamas informaciją apie save, atsakymus šiek tiek pagražina arba nuvertina. Dėl tos priežasties sunku įvertinti kiek tyrimo duomenys yra pagerinti arba nuvertinti dėl savęs vertinimo.
- d) Momentinis tyrimas – dažnai jis gali neparodyti tikrųjų duomenų, kadangi jo rezultatai yra momentiniai. Norint gauti validžius ir realius rezultatus, reikėtų organizuoti ilgalaikius ir pasikartojančius tyrimus.

## IŠVADOS

1. Motyvacijos sąvoką Lietuvos ir užsienio autoriai pateikia skirtingai, tačiau pagrindiniai aspektai jai apibrėžti yra: poreikių patenkinimas ir elgesio skatinimas. Pagrindinės motyvacijos teorijos skirstomos į poreikių ir procesines teorijas. Motyvacinės poreikių teorijos yra susijusios su vertybėmis, poreikiais ir skatinančiais motyvais, o procesinės orientuojasi į vidinę žmogaus visumą, tai reiškia, kad šių skirtingų teorijų autoriai sutaria, kad darbuotojų motyvacija kyla iš poreikių patenkinimo, tačiau turi priešingą nuomonę dėl poreikių klasifikacijos. Žmogaus elgesį galima paaiškinti pagal psichologo A. Maslow poreikių piramidę, joje atsispinti pagrindiniai žmogaus motyvai.
2. Pilietiško elgesio tyrimų pradžia laikoma nuo T. S. Bateman ir D. W. Organ (1983) bei C. A. Smith ir kolegų (1983) tyrimų. Išskirta, kad organizacinis pilietiškas elgesys yra darbo vaidmenį viršijantis elgesys, kuris yra tiesiogiai nesusijęs su darbo funkcijų vykdymu. Nustatyti 5 pagrindiniai pilietiško elgesio aspektai - altruizmas, mandagumas, pilietinė dorybė, sąžiningumas ir sportas. Motyvacija yra grindžiama individualiu altruizmu, lemiančius darbuotojų elgesį. Darbuotojai, kurie yra labiau motyvuoti, yra labiau linkę atlikti papildomą vaidmenį dėl savo organizacinio pilietiško elgesio. Tokie žmonės dažnai būna pozityviai nusiteikę, altruistai, mandagūs, sąžiningi, o tai turi reikšmingą ir kryptingą ryšį su motyvacija. Darbo motyvacijos kėlimas taip pat susijęs ir su pilietiško elgesio augimu. Tad motyvacija ir pilietiškas elgesys tarpusavyje yra susiję, tad labai tikėtina, jog jei darbuotojas yra motyvuotas, jo organizacinis pilietiškas elgesys pasireikš dažniau.
3. Naudojant statistinę informaciją atliktas kiekybinis tyrimas, kuris yra taikomas siekiant atskleisti tikrąsias tendencijas ir statistinę tiesą. Tiriamųjų grupę sudaro Lietuvos organizacijų darbuotojai. Respondentų grupė buvo pasirinkta atsižvelgiant į pastarųjų darbingumą, kadangi darbo sąlygų ypatumai jiems yra aktualūs ir svarbūs.
4. Atliktas empirinis tyrimas ir išanalizuoti jo duomenis, norint išsiaiškinti ar skirtingos darbuotojų kartos turi įtakos motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajų pasireiškimui ir pastebėta, kad skirtingos kartos turi įtakos. Motyvuoto darbuotojo elgesys kinta ir jis elgiasi pilietiščiau organizacijos atžvilgiu, tačiau palyginus šį ryšį su X ir Z kartų moderacija, rezultatas buvo skirtingas ir tai parodė, kad skirtingos darbuotojų kartos, kaip moderatorius, veikia motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajas.

## SIŪLYMAI

1. Tolimesniam temos nagrinėjimui, kryptis galėtų būti nukreipta į siauresnes amžiaus grupes. Šiame tyrime amžiaus grupės buvo suskirstytos į dvi kartas. Gautus rezultatus būtų galima sulyginti su šio darbo rezultatais ir pateikti išvadas bei toliau plėtoti šią temą.
2. Remiantis mokslinė analize ir empirinio tyrimo rezultatais, organizacijų vadovams būtų naudinga stebėjimo metodu atkreipti dėmesį į savo darbuotojų motyvaciją ir pilietišką elgesį. Vadovams naudinga turėti motyvuotus darbuotojus, kadangi jie padaro daugiau negu iš jų prašoma, o tai atsiliepia įmonės rezultatuose. Be to, motyvuotas darbuotojas sukuria pozityvų mikroklimatą, todėl darbovietėje gerai jaučiasi didžioji dalis darbuotojų ir džiaugiasi dirbami tokioje įmonėje. Darbuotojai kalbės pažįstamiems apie šią organizaciją, kad užtikrins ir sukurs puikų organizacinį įvaizdį.
3. Remiantis šiuo darbu, reikėtų pasidomėti skirtingų kartų elgesiu, vertybėmis, kas juos motyvuoja ir ieškant darbuotojų į savo organizaciją labiau atkreipti dėmesį kokios kartos atstovas yra kandidatas į ieškomą poziciją. Tokiu būdu organizacija geriau susipažins su savo darbuotojais ir išsiaiškins skirtingų kartų skirtumus ir privalumus. Po tokios analizės renkantis kandidatą galimai susiaurės kandidatų ratas, nes kaž kurios kartos savybės yra priimtinesnės ir joms skiriamas didesnis prioritetas.

## LITERATŪRA

Ajgaonkar, M.; Baul, U.; Phadke, S.M. (2012). *Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Characteristics Model of Motivation: An Empirical Study*. *NMIMS Management Review Volume: April - May 2012*. ISSN: 0971-1023. P. 51-72. School of Business management. Prieiga internetu: <https://silo.tips/download/relationship-between-organizational-citizenship-behavior-and-job-characteristics#modals>

Ahmed, S. W.; Khan, T. (2016). *Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior? – A Theoretical Review*. *Global Journal of Management and Business Research ( A ) Volume XVI Issue VII Version I*. Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853. Publisher: Global Journals Inc. (USA). Prieiga internetu: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2004>

Andrew, S. A.; León-Cázares, F. (2015). *Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico*. *EconoQuantum Vol. 12, num 2*. Universiteto Administracinių ekonomikos mokslų centras. P. 71-92. Prieiga internetu: <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125042597004.pdf>

Arshad, M.; Abid, G.; Torres, F.V.C. (2020). *Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical leadership and leader–member exchange*. *Quality & Quantity (2021) 55:133–150*. ISSN 1573-7845. Springer nature B.V. p. 133-150. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00997-5>

Aziri, B. (2011). *Management research and practice. Job Satisfaction: A Literature review. VOL. 3 ISSUE 4 (2011) PP: 77-86*. Tetovo, Makedonija. Prieiga internetu: <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Baršauskienė, V. ir kt. (2015). *Žmonių santykiai organizacijose*. ISBN: 9789955258889. Kaunas: Technologija.

Bateman T. S., Organ D. W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*. *Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, No. 4, 587-595*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2307/255908>

Benson, J.; Brown, M. (2011). *Generations at work: are there differences and do they matter? The international Journal of Human Resource Management, Volume 22, 2011 - Issue 9*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>

Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. ISBN 978-9955-20-904-1. Vilnius: o Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.

Brown, J. D. (2002). Statistics Corner: Questions and answers about language testing statistics: The Cronbach alpha reliability estimate. JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter. 6 (1) February 2002 (p. 17 - 18) 17. ISSN 1881-5537. Prieiga internetu: <http://jalt.org/test/PDF/Brown13.pdf>

Brown, Kenneth G.; Stewart, Greg L. (2015). *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*. ISBN-10: 0471717517. Jungtinės Amerikos Valstijos: Example Product Manufacturer.

Conrad, D., Ghosh, A. ir Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors - A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. International Journal of Public Leadership Vol. 11 No. 2, 2015. 2056-4929. Emerald Group Publishing Limited. P. 92-106. Prieiga internetu: doi: 10.1108/IJPL-01-2015-0005

Creswell, John W. (2009). *Editorial: Mapping the Field of Mixed Methods Research*. Journal of Mixed Methods Research 3 (2): 98–105. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>.

Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Elektroninė mokomoji knyga. Vilniaus universitetas. ISBN 978-9955-634-14-0. p. 1-84. Prieiga internetu: [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)

Dzimidienė, A.; Bagdžiūnienė, D. (2015). *Darbuotojų socializacijos, darbinio ir pilietiško elgesio bei tapatumo organizacijai sąsajos*. *Psichologija*, 510, pp. 29-43. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga internetu: doi: 10.15388/Psichol.2015.51.8254.

Gaižauskaitė, I.; Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. ISBN 978-9955-19-641-9. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>

Gamero-Burón, C.; Lassibille, G. (2018). *Work Engagement among School Directors and its Impact on Teachers' Behavior at Work*. *The Journal of Developing Areas*, vol. 52(2), p. 27-39, April-Jun.. Prancūzija, Tenesio valstybinio universiteto verslo kolegija.

Ganta, V. Ch. (2014). *Motivation in the workplace to improve the employee performance*. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Volume 2 Issue 6. ISBN 2581-4621. Delhi: Ijetmas. Prieiga internetu: <http://www.ijetmas.com> -> f201411201416479373.pdf

Gintalas, A. (2011). *Metodologijos ir metodo samprata*. Socialinių mokslų studijos, 2011, 3(3), p. 983–996. ISSN 2029–2236. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internetu: [https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/104/12\\_Gintalas.pdf](https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/104/12_Gintalas.pdf)

Gražulis, V. ir kt. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. ISBN 978-9955-19-723-2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus*. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361. ISSN: 0143-7739. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>

Herzberg, F. (1964) *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*. *Personnel Administration*, 27, 3-7.

Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurrey, I., Cozens, B. (2004). *SPSS explained* (1st ed., p. 400). Sussex: Routledge.



Jaaffar, A. H.; Ganesay, Y.; Isa, A. (2018). *Employees' Motivation to Undertake Entrepreneurship and Innovative Behavior: UNITEN KSHAS. Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 10, No. 3 (2018, Special Issue).*

Jahangir, N.; Akbar, M. M.; Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal, Vol 1, No. 2.8.* Leidėjas: Jahangir. Prieiga internetu: <http://hdl.handle.net/10361/517>

John, E.; Barbuto, JR.; Joana S.P. (2011). *Work motivation and organizational citizenship behaviors. Journal of leadership studies, Volume 5, Number 1.* University of Phoenix. P. 23-34. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/jls.20202>

Karambaya, R. (1989). *Organizational citizenship behavior: contextual predictors and organizational consequences*, Unpublished doctoral dissertation, north western university Evanston, IL. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1990.4978727>

Kačerauskas, T. (2014). *Kūrybos visuomenė: tyrimo metodai ir problemos. Mokslinė mintis.* Logos. Prieiga internetu: [http://litlogos.eu/L80/Logos\\_80\\_006\\_015\\_Kacerauskas.pdf](http://litlogos.eu/L80/Logos_80_006_015_Kacerauskas.pdf)

Kardelis, K (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai.* ISBN 978-5-420-01771-5. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Katz, D. (1964). *The Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science, 9. Psychology, Vol.6 No.5, April 8, 2015.* ISSN: 2152-7199. pp. 131-133. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>

Kotni D. P.; Karumuri V. (2018). *Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, Issue 1, p. 24-42.*

Kuijk, A. (2018). *Two Factor Theory by Frederick Herzberg.*

Lazaroiu, G. (2015). *Work Motivation and Organizational Behavior.*

Lloyd, R.; Mertens, D. (2018). *Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context*. *International Management Review*, Vol. 14, Issue 1, p. 28-43. American Scholars Press. Prieiga internetu: <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28>

Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. *Sociology of Knowledge*, p. 276-322. London: Routledge. Prieiga internetu: <https://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, pp. 394-395. ISSN 1492-3713. Prieiga internetu: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Mathew K. J., Deepa, P. D., Karthick, S., Sakshi R. (2016). *Evolution of altruism in humans*. *International journal of social science & interdisciplinary Research*, *IJSSIR*, Vol. 5 (12), DECEMBER (2016), pp. 45-65. ISSN 2277-3630.

Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993) *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.

McLeod, S. (2007) *Maslow's Hierarchy of Needs*.

Misiukonis, T.; Jakštaitė-Vinkuvienė, A. (2017). *Vadovas per 24 h: gyvybiškai svarbūs patarimai augantiems vadovams*. ISBN 9785415024865. Vilnius: Vaga.

Mushtaq, K.; Umar, M. (2015). Association between Job Satisfaction, Motivation and Five Factors of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering* Vol: 9, No:8. World Academy of Science, Engineering and Technology. Prieiga internetu: DOI:10.5281/zenodo.1108769

Ncube, T. R., Zondo, R. W. D. (2018). *Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: A South African case study*. *South African Journal of*

Economic and Management Sciences, vol. 21, No. 1. Prieiga internetu:  
DOI:10.4102/SAJEMS.V21I1.1994

Nemoto, T., ir Beglar, D. (2014). *Likert-scale questionnaires*. In JALT 2013 conference proceedings (pp. 5-15). Prieiga internetu: [https://jalt-publications.org/files/pdf-article/jalt2013\\_001.pdf](https://jalt-publications.org/files/pdf-article/jalt2013_001.pdf)

Ochola, G. O. (2018). *Employee Motivation, An Organizational Performance Improvement Strategy (A Review on Influence of Employee Motivation on Organizational Performance). Volume 1 Issue 5 - November 2018*. JOJ Sciences, Prieiga internetu: DOI: 10.19080/JOJS.2018.01.555575

Organ D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. ISBN 0669117889. Lexington MA: Lexington Books.

Oren, L.; Tziner, A.; Nahshon, Y.; Sharoni, G. (2013). *Relations between OCBs, organizational justice, work motivation and self-efficacy*. *Amfiteatru Economic Journal, Vol XV • No. 34 • June 2013*. ISSN 2247-9104. The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest. Prieiga internetu: <https://www.econstor.eu/handle/10419/168796>

Osemeke, M.; Adegboyega, S. (2017). *Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs*. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance (FUJABF), Vol. 1. NO. 1. 2017, p 161-173*. ISSN: 2635-392X. Maiden Edition

Palidaukaitė, J. (2014) *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19*. ISSN 1648-2603. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internetu: <file:///C:/Users/gabriele/Downloads/2323-4969-1-SM.pdf>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly, 1(2):107-142*. Prieiga internetu: DOI:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). Organisational citizenship behaviour. Its nature, antecedents, and consequences. *Journal of Service Science and Management*, Vol.8 No.2, April 8, 2015. Thousand Oaks, CL: Sage Publications

Preikšienė, L (2017). *Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams*. ISBN: 9786094662492. Vilnius: Tyto alba.

Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. ISBN 9955 – 622 – 18 – 0. Kaunas: LKKA.

Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga / Kazimieras Pukėnas*; Lietuvos kūno kultūros akademija. Kaunas: LKKA, 2009. – 93 p. ISBN 9955–622–18–0.

Raudeliūnienė, J (2016). *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas: vadovėlis*, p. 75. ISBN 978-609-457-920-2. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.

Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior (6 ed.)*. ISBN: 0136446671. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Salajeghe, S., Farahmand R. (2014). *Explaining the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Prieiga internetu: <http://ieomsociety.org/ieom2018/papers/576.pdf>

Schwabsky, N. (2014). *Teachers' individual citizenship behavior (ICB): The role of optimism and trust*. *Journal of Educational Administration*, 52(1). Emerald Group Publishing. Prieiga internetu: DOI:10.1108/JEA-08-2012-0092

Shaaban, S. (2018). *The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement*, *Journal of Human Resource Management*, 6(2): 58-66.2018, p. 1-13. ISSN: 2331-0715. Science publishing group. Prieiga internetu: <https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=176&doi=10.11648/j.jhrm.20180602.13>

Sharaeva, E., Liu Zhi, C. (2019). *A Study on the relationship between employee motivation and work performance. IOSR Journal of Business and Management, Volume 21, Issue 3. Ser. II (March. 2019), p. 59-68.* ISSN: 2278-487X. Prieiga internetu: DOI: 10.9790/487X-2103025968

Sivrikova, N. (2015). *Problems of Research on Generations in Psychology. Cultural-Historical Psychology, 2015. Vol. 11, no. 2, 100–107.* ISSN: 1816-5435 / 2224-8935. Prieiga internetu: DOI: 10.17759/chp.2015110210

Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: revisiting work values for the new millennium. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 23, No. 4, p. 363–82.* Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.147>

Stecher, M. D., & Rosse, J. G. (2007). *Understanding reactions to workplace injustice through process theories of motivation: a teaching module and simulation. Journal of Management Education, 31(6).* pp. 777–796. Prieiga internetu: doi: 10.1177/1052562906293504.

Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., Oishi, S. (2017). *Managing millennials: Embracing generational differences. Business Horizons, Vol. 60(1), p. 45–54.* Prieiga internetu: DOI: 10.1016/j.bushor.2016.08.011

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069.* ISBN: 0688119123. New York: Quill.

Swain, J., Kumlien, K. ir Bond, A. (2020). *An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. Organization Management Journal Vol. 17 No. 3, 2020, p. 119-132.* ISSN 1541-6518. Emerald Publishing Limited. Prieiga internetu: DOI 10.1108/OMJ-06-2019-0742

Swaminathan, S., Jawahar, P. D. (2013). *Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study. Global journal of business research, volume 7, number 1, 2013, p. 71-80.* ISSN: 2157-0191. Prieiga internetu: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v7n1-2013/GJBR-V7N1-2013-7.pdf>

Tambe S., Shanker, M., (2014). *A study of Organizational Citizenship behavior (OCB) and Its dimensiosn: A literature review. International Research Journal of Business and Management – IRJBM, January - 2014 - Volume No – I. ISSN 2322-083X. Global Wisdom Research Publications. Prieiga internetu: <http://irjbm.org/irjbm2013/January/Paper8.pdf>*

Törnroosa M., Jokelab M., Hakulinenb Ch, (2019). *The relationship between personality and job satisfaction across occupations. Personality and Individual Differences, Vol 145, p. 82-88. ISSN: 0191-8869. Elsevier. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919301953?via%3Dihub>*

Tozlu, A.; Kurtipek, R. (2015) *Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation. TISK AKADEMI • 2015/ II.*

Tripathi, N.; Moakumla, (2018). *A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life. Indian Journal of Health and Wellbeing, Vol. 9, No. 3, 2018, p. 499-504. ISSN 2229-5356. Prieiga internetu: <http://www.i-scholar.in/index.php/ijhw/article/view/181552>*

TvariJonavičius, M. (2015). *Kaip įgalinti*. ISBN 9785415024049. Vilnius: Vaga.

Young, J. (2018) *Heroes of Employee Engagement: No.6 John Stacy Adams*. Peakon.

Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. ISBN: 9955097639. Leidėjas "Technologija".

Valickas, A.; Jakštaitė, K. (2017). *Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. Human Resources Management & Ergonomics Volume XI 1/2017, p. 108-119. ISSN 978-0566088995*

Valkauskas, R. (2021). *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/straipsnis/statistiniai-metodai/>

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation, number 27, p. 331*. ISBN 0471912050 9780471912057. Wiley, New York, NY.

Zemke, S.; Raines, C.; Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. (2nd edition)*. ISBN 978-0-8144-3235-8. New York: Amacom.

Žiogelytė L.; Kšivickaitė, G., (2014) *Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2014.70*. ISSN 2335-8750. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internetu: 10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.10

Wiley, C. (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International Journal of Manpower, Vol. 18 Issue: 3*. pp.263-280. ISSN: 0143-7720, Emerald. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

Woodard G. M., Cassil N., Herr D. (1994). *The relationship between psychological climate and work motivation in a retail environment. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 4, Issue 3*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09593969400000022>

# **LINKS BETWEEN DIFFERENT GENERATION EMPLOYEES MOTIVATION AND CITIZENSHIP BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS**

**Gabrielė GEŠTAUTAITĖ**

**Master thesis**

**Human Resources Management study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. D. Diskienė

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

59 pages, 21 tables, 10 pictures, 81 references.

The main goal of the thesis is to evaluate the links between the motivation and organizational citizenship behavior of different generations of employees in organizations.

The final part of the master's thesis consists of four parts. The first part is an introduction, in which the relevance of the topic is presented, the aim of the work is raised, the problem is presented, the object is described, the tasks of the work and research methods are shown, and the structure of the work is named. The second part analyzes the scientific literature and presents the theoretical aspects of different generations of employees, motivation and citizenship behavior in the organization, the third part describes the empirical research and its results. The fourth part presents conclusions and recommendations.

The analysis of the literature showed that in order to motivate an employee, it is necessary to find out what motives and needs encourage him to act, what expectations the employee has in the company, and only then apply appropriate measures to each employee. Comparing theories of job satisfaction and process motivation, it can be assumed that theories of job satisfaction are more related to the different needs and desires of employees, and theories of process motivation are more related to people's behavior. Various concepts of civic behavior have been formed in the scientific literature, some of which are perceived as voluntary civic behavior, others as employee behavior, which influences the better functioning of the organization. It is analyzed that the organization influences the satisfaction of the employee's need for motivation and the peripetias of organizational citizenship behavior. Examining the links between employee motivation and organizational citizenship behavior,



it was found that it is important for motivated employees to play an additional role in their organizational citizenship behavior and to meet personal standards. If employees are positive about work motivation, it can be assumed that their behavior will also reflect organizational citizenship. We can assume that motivation is related to organizational citizenship behavior.

The study surveyed 388 employees of different ages. During the quantitative research, the aim, object and goals of the research were set. The group of respondents was selected based on the latter's ability to work. The paper presents the research model and methods, substantiates the research tools and calculates the research sample.

The results of the study suggest that intergenerational effects do influence the manifestations of the relationship between motivation and organizational citizenship behavior. The behavior of the motivated employee is changing and he is more civic towards the organization, but comparing this relationship with the X and Z generation regimes, the result was also made by the generation of employees to notice that the moderator has links between motivation and organizational citizenship behavior.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Empirinio tyrimo apklausa

### Lietuvos Respublikos dirbančiųjų anketa

Laba diena, gerb. Respondente,

esu Gabrielė Geštautaitė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programos magistrantė. Šiuo metu atlieku darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajų tyrimą. Pagrindinis apklausos tikslas yra išsiaiškinti, kaip darbuotojo motyvacijos ir pilietiško elgesio sąsajos pasireiškia moderuojant skirtingoms kartoms.

Apklausa yra anoniminė. Apklausos metu surinkti duomenys bus išanalizuoti, apibendrinti ir panaudoti magistro baigiamojo darbo rengimui, visi duomenys išliks anonimiški, jais nebus disponuojama kitais tikslais. Prašau skirti keletą minučių ir atsakyti į pateiktą klausimą, tikimasi, kad Jūsų objektyvus vertinimas ir nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus tyrimo rezultatus.

Žemiau Jums pateikti aspektai, kurie turi įtakos darbuotojo motyvacijai. Įvertinkite kiekvieną aspektą nuo „Visiškai nesvarbu“ iki „Labai svarbu“ pagal tai kiek jis turi įtakos Jūsų motyvacijai.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Jausmas „būti dalimi įmonės“					
2. Atlikto darbo įvertinimas					
3. Įgalinimas ir savarankiškumas					
4. Įdomus darbas					
5. Geras atlyginimas					
6. Geri santykiai su vadovu (-ais)					
7. Geros darbo sąlygos					
8. Tobulėjimas, galimybė augti „karjeros laiptais“					
9. Sąžiningas elgesys					
10. Darbo saugumas					
11. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra					
12. Aiškūs tikslai ir funkcijos					

Žemiau Jums pateikti teiginiai, kurie apibūdina darbuotojo elgesį. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pagal tai kiek jis apibūdina būtent Jus.

<b>Teiginiai</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
13. Esu pasiruošęs padėti naujiems kolegoms prisitaikyti prie darbo aplinkos					
14. Esu pasirengęs ginti organizacijos reputaciją					
15. Esu pasiruošęs padėti kolegoms spręsti su darbu susijusias problemas					
16. Dažnai ateinu anksti ir iškart pradėtu dirbti					
17. Nekantrauju pranešti artimiesiems ir pažįstamiems gerų naujienų apie darbovietę					
18. Noriu bendradarbiauti ir bendrauti su kolegomis					
19. Aktyviai dalyvauju organizacijos susirinkimuose					
20. Į darbą žiūriu rimtai ir retai klystu					
21. Teikiu konstruktyvius siūlymus, galinčius pagerinti organizacijos veiklą					
22. Esu pasiruošęs padėti atlikti darbą už kolegą esant poreikiui					
23. Aš laikausi darbovietės taisyklių ir procedūrų net tada, kai niekas nemato ir jokių įrodymų negalima atsekti					
24. Vengiu skųstis menkaverčiais dalykais					
25. Neprieštarauju imtis naujų sudėtingų užduočių					

26. Jūsų darbovietės dydis:

- a) Maža (iki 50 darbuotojų)
- b) Vidutinė (nuo 51 iki 250 darbuotojų)
- c) Didelė (virš 251 darbuotojų)

27. Jūsų darbovietės veiklos sritis:

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos
- Kita

28. Jūsų darbo stažas?

- a) iki 1 m.
- b) nuo 1 m. iki 5 m.
- c) nuo 6 m. iki 10 m.
- d) nuo 11 m. iki 15 m.
- e) nuo 16 m. ir daugiau.

29. Jūsų amžius:

30. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis
- b) Aukštasis (profesinis bakalauras)
- c) Aukštasis (universitetinis bakalauras)
- d) Aukštasis (magistro laipsnis)
- e) Kita

31. Kokia jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

**Dėkoju Jums už skirtą laiką!**

## 2 priedas. Duomenų normalumo testas

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motyvacija	0,140	388	<0,001	0,807	388	<0,001
Pasyvus_pilietiškas_elgesys	0,104	388	<0,001	0,937	388	<0,001
Aktyvus_pilietiškas_elgesys	0,111	388	<0,001	0,935	388	<0,001
Pilietiškas_elgesys	0,058	388	0,003	0,940	388	<0,001

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

		Motyvacija	Pasyvus pilietiškas elgesys	Aktyvus pilietiškas elgesys	Pilietiškas elgesys
Mean	Statistic	4,3439	3,9699	3,7772	3,8736
	Std. Error	0,02861	0,03014	0,03107	0,02837
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2876	3,9107	3,7162	3,8178
	Upper Bound	4,4001	4,0292	3,8383	3,9294
5% Trimmed Mean	Statistic	4,3967	3,9933	3,8021	3,8917
Median	Statistic	4,4167	4,0000	3,8571	3,9167
Variance	Statistic	0,318	0,352	0,375	0,312
Std. Deviation	Statistic	0,56365	0,59362	0,61205	0,55881
Minimum	Statistic	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	Statistic	5,00	5,00	5,00	5,00
Range	Statistic	4,00	4,00	4,00	4,00
Interquartile Range	Statistic	0,50	0,67	0,71	0,61
Skewness	Statistic	-2,475	-0,900	-1,030	-1,005
	Std. Error	0,124	0,124	0,124	0,124
Kurtosis	Statistic	11,199	3,530	3,412	4,187
	Std. Error	0,247	0,247	0,247	0,247

### 3 priedas. Demografiniai duomenys

#### karta1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	X karta	101	26,0	26,0	26,0
	Y karta	287	74,0	74,0	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

#### Jūsų išsilavinimas yra:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	35	9,0	9,0	9,0
	Aukštasis (profesinis bakalauras)	80	20,6	20,6	29,6
	Aukštasis (universitetinis bakalauras)	166	42,8	42,8	72,4
	Aukštasis (magistro laipsnis)	82	21,1	21,1	93,6
	Kita	25	6,4	6,4	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

#### Jūsų darbo stažas yra:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 1 metų	34	8,8	8,8	8,8
	Nuo 1 m. iki 5 m.	134	34,5	34,5	43,3
	Nuo 6 m. iki 10 m.	75	19,3	19,3	62,6
	Nuo 11 m. iki 15 m.	52	13,4	13,4	76,0
	Nuo 16 m. ir daugiau.	93	24,0	24,0	100,0
	Total	388	100,0	100,0	

#### 4 priedas. Moderatoriausias efektas

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Moderatorius - kartos (w)	Effektas	se	t	p
X karta	0,7538	0,0836	9,0123	0,0000
Y karta	0,5388	0,0463	11,6482	0,0000

## 5 priedas. Imčių T testas

### Group Statistics

	karta1							
	X karta				Y karta			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motyvacija	101	4,2847	0,53558	0,05329	287	4,3647	0,57265	0,03380
Pasyvus_pilietiskas_elgesys	101	3,9934	0,62757	0,06245	287	3,9617	0,58211	0,03436
Aktyvus_pilietiskas_elgesys	101	3,8416	0,58025	0,05774	287	3,7546	0,62225	0,03673
Pilietiskas_elgesys	101	3,9175	0,57026	0,05674	287	3,8581	0,55490	0,03275
Koks Jūsų amžius?	101	49,44	6,162	0,613	287	28,99	5,672	0,335

### Independent Samples Test

Equal variances assumed

	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Motyvacija	0,171	0,679	-2,456	386	0,015	-0,18364	0,07478	-0,33067	-0,03661
Pasyvus_pilietiskas_elgesys	0,104	0,748	-2,061	386	0,040	-0,16265	0,07894	-0,31785	-0,00745
Aktyvus_pilietiskas_elgesys	2,988	0,085	-3,184	386	0,002	-0,25720	0,08078	-0,41602	-0,09837
Pilietiskas_elgesys	0,619	0,432	-2,839	386	0,005	-0,20992	0,07395	-0,35531	-0,06453
Koks Jūsų amžius?	1,689	0,194	-0,962	386	0,337	-1,374	1,428	-4,181	1,434