

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

DEIMANTĖ KARECKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVAVIMAS
UNIVERSITETUOSE**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

DEIMANTĖ KARECKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVAVIMAS
UNIVERSITETUOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

dr. doc. Ingrida Šarkiūnaitė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis laipsnis,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA KAIP TEORINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS.....	9
1.1. Darbo motyvacijos samprata.....	9
1.2. Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje	14
1.3. Materialinio ir nematerialinio darbuotojų veiklos skatinimo būdai	23
2. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJA.....	30
2.1. Pedagogų darbo motyvai	30
2.2. Pedagogų motyvacijos ypatumų ištyrimo lygis	32
3. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS UNIVERSITETUOSE TYRIMAS	42
3.1. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo metodologija.....	42
3.2. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	50
3.3. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo įvertinimas	67
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA.....	73
SANTRAUKA (anglų kalba).....	78
PRIEDAI	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Indėliai ir atlygio formos	25
2 lentelė	Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai	35
3 lentelė	Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai Rusijoje	36
4 lentelė	Pedagogų organizacinės elgsenos tipologija	37
5 lentelė	Hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus	45
6 lentelė	Darbuotojų santykių kaitos priežastys	50
7 lentelė	Darbo kontrolės įtaka atliekamam darbui	52
8 lentelė	Motyvuojančių veiksmų, lemiančių pasitenkinimą darbu, raiška	54
9 lentelė	Įvairių darbo aspektų patenkinimas VU ir ISM	61
10 lentelė	Ryšys tarp motyvuojančių veiksmų ir įvairių darbo aspektų	63
11 lentelė	Ryšys tarp skirtingų darbuotojų grupių ir įvairių darbo aspektų.....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Motyvacinio poreikių modelis	9
2 pav.	A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė	11
3 pav.	Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai	13
4 pav.	Pastiprinimo teorijos modelis	16
5 pav.	Vadovavimo tinklelis	17
6 pav.	Situacinis vadovavimo modelis	18
7 pav.	Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai	20
8 pav.	Universiteto pedagoginio personalo darbo motyvų struktūra	38
9 pav.	Universiteto dėstytojų darbo motyvų reikšmingumas ir realizacijos laipsnis	39
10 pav.	Darbo būdo pasikeitimai priklausomai nuo demotivacijos stadijos	40
11 pav.	Ar teisinga ir tikslinga pranešti vadovui apie kolegų klaidas	51
12 pav.	Dėstytojų atlyginimas	53
13 pav.	Geresnį dėstytojų darbą skatinantys veiksniai	65
14 pav.	Moralinio skatinimo būdai, taikomi universitete	67

IVADAS

Lietuva turi gerai išvystytą žinias vertinančią kultūrą, tačiau nesugeba pilnai išnaudoti savo potencialo: žmogiškųjų išteklių, mokslininkų, švietimo sistemos. Todėl yra problemų įgyjant konkurencingumą globalioje ekonomikoje. Šiandien ypač aktualu efektyviai panaudoti darbuotojų potencialą, kuris yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominę kilimą bei klestėjimą. Savo ruožtu, tai neįsivaizduojama be išsamaus žmogaus poreikių ir motyvų, skatinančių veiklai, ištyrimo, žinojimo bei sėkmingo šiuolaikinių motyvacijos teorijų taikymo visuose lygmenyse, įvairiose veiklos ir gyvenimo sferose. Todėl yra svarbus visuomenėje vyraujantis požiūris į darbą: ir atskiro žmogaus, ir įmonės, organizacijos vadovų, ir vyriausybės.

Visuomenė suinteresuota, kad Europos Sąjungos šalių ekonomikos sugebėtų geriau prognozuoti pokyčius bei jais naudotis, kad darbo rinka būtų lanksti. Būtina išugdyti žmonių gebėjimą tobulėti ir išlikti konkurencingais darbo rinkoje. Pasinaudoti, prisitaikyti prie pokyčių gali tik išsilavinusi, kvalifikuota darbo jėga, todėl reikia gyventojus pakankamai aprūpinti galimybėmis įgyti kvalifikaciją, ją tobulinti. Taigi visą gyvenimą trunkantis mokymasis – būtinybė. Taip pat svarbu gerinti darbo sąlygas ir darbo kokybę, reformuoti mokesčių bei išmokų sistemas, kad, taikant aukšto užimtumo ir aktyvios darbo rinkos politiką, neatsirastų “mažo apmokėjimo spąstai” (Wimo Koko vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita “Iššūkių akivaizdoje. Lisabonos augimo ir užimtumo strategija, 2004, p. 33–37).

Motyvacijos sąvoka atsirado ekonomikos srityje apie dvidešimtuosius XX amžiaus metus, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. Teoriniai Vakarų Europos bei JAV tyrimai apie motyvaciją ir jos įtaką asmenims, grupėms, organizacijos veiklai ir galų gale visos visuomenės pažangai neatsiejami nuo praktinių tyrimų. Dauguma motyvacinių teorijų autorių (F.Herzberg, L.W.Porter, V.Vroom ir kt.) savo darbuose rėmėsi tyrimais, atliktais analizuojant įvairių įmonių darbuotojų motyvavimo metodus. Tačiau išsamių, sistemingų tyrimų apie tai, kaip motyvuoti darbuotojus tokiose specifinėse organizacijose kaip universitetai atlikta mažai. “Išskirtinę reikšmę aukštosios mokyklos veiklai turi jos dėstytojų ir mokslo darbuotojų potencialas. Tik tos aukštosios mokyklos, kuriose dirba garsūs pedagogai ir mokslininkai, yra patrauklios visuomenei ir todėl gali pritraukti gambiausios jaunosios kartos atstovus, iš kurių vėliau gali išsiugdyti gerus pagalbininkus ir deramą pamainą” (Barila, Andriuškevičiūtė, 2000, p. 15). Šiuo metu universiteto darbuotojų motyvavimo klausimas opus ir aktualus, nes susiduriama su tokiais problemomis kaip maži atlyginimai, prasta

aprūpinimo darbo priemonėmis (bibliotekos, darbo technika, laboratorijų įrengimas ir kt.) bazė, jaunų specialistų nenoras dirbti aukštosiose mokyklose, pedagoginio ir mokslinio personalo “senėjimas”, kuris reiškia intelektualinio potencialo silpimą. Neginčytina, jog universitetai vaidina svarbų vaidmenį valstybės kultūriniame, moksliniame, ekonominiame gyvenime. Dabartiniu laikotarpiu universitetai ne tik turi ruošti aukštos kvalifikacijos specialistus, bet atlikti ir visuomenės socialinius užsakymus. Su universitetais glaudžiai siejamas regionų vystymas: iš universitetų tikimasi “naujų technologinių pasiūlymų, valdymui reikalingos informacijos, žmonių resursų, kurie būtų pajėgūs sukurti mokslia darbo jėgą, galinčią persiorientuoti ir atsakyti į rinkos reikalavimus, vadovų, gebančių efektyviai dirbti formaliose ir neformaliose vyriausybės ir visuomenės struktūrose. Norint įvykdyti šiuos reikalavimus, būtina keisti ir patį universiteto valdymą” (Goddard, 1997, p. 19).

Šio tiriamojo darbo **objektas** – universitetų pedagoginio personalo motyvavimo metodai.

Tiriamojo darbo **tikslas** – ištirti universitetų pedagoginio personalo motyvavimo metodų pasireiškimą.

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą, suformuluoti šie **uždaviniai**:

- 1) remiantis moksline literatūra, išanalizuoti darbuotojų veiklos motyvacijos sampratą ir teorijas;
- 2) išanalizuoti darbuotojų motyvavimo metodų pasireiškimą vystantis socialinei-ekonominei aplinkai ir vadybai;
- 3) išanalizuoti materialinio ir nematerialinio darbuotojų veiklos skatinimo būdus;
- 4) išanalizuoti pedagogų motyvacijos ypatumų ištyrimo lygį;
- 5) remiantis moksline literatūra, išanalizuoti pedagogų darbo motyvus;
- 6) pateikti pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo metodologiją;
- 7) išanalizuoti pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo duomenis bei aptarti rezultatus;
- 8) pateikti pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo įvertinimą.

Tyrimo metodai.

Pedagoginio personalo motyvacijos tyrime naudojami šie tyrimo metodai:

- lyginamoji mokslinės literatūros analizė (teorinės analizės ir apibendrinimo metodas),
- anketinė apklausa,
- matematinė statistika.

Literatūros analizė davė ne tik teorinius pagrindus apie motyvacijos sampratą, motyvavimo veiksnius ir jų pasireiškimą vadyboje, bet ir leido iškelti hipotezes.

Tyrimo hipotezės buvo tikrinamos anketa. Jos klausimų pagalba buvo aiškinamasi bendra informacija, dėstytojų santykis su darbu, darbo sąlygos ir aplinka, vidiniai dėstytojus motyvuojantys veiksniai, pedagogų darbo motyvai ir koku lygiu jie yra patenkinami. Anketa buvo skirta tik pedagoginiam personalui

Naudojantis SPSS (*angl. Statistical Package for Social Sciences*) programa, matematiniais statistiniais duomenų apdorojimo metodais, buvo atlikta kiekybinė duomenų analizė, buvo nustatomi ryšiai tarp darbuotojų grupių, pasitenkinimo darbu ir kai kurių motyvacinių veiksnių.

Atliekant tyrimą buvo suformuluotos **hipotezės**:

1 hipotezė. Dėstytojai patį darbą universitete vertina kaip teikiantį galimybę siekti, augti, imtis atsakomybės ir pan.

2 hipotezė. Dėstytojų darbo atmosfera dažniausiai neutrali, darbo sąlygos ir atlyginimas – nepakankami, krūvis – per didelis.

3 hipotezė. Universiteto dėstytojų dominuojantys darbo motyvai yra specifiniai universitetui (mokslinio-tiriamąjo darbo motyvai, žinių perdavimas jaunimui, savišvieta ir pan.), o materialinis atlyginimas ne toks svarbus.

4 hipotezė. Dėstytojai yra patenkinti daugeliu savo darbo universitete aspektų.

5 hipotezė. Dėstytojus geresniam darbui motyvuoja ir materialūs, ir nematerialūs skatinimo būdai.

Darbo struktūra.

Pirmoje dalyje – “Darbuotojų motyvacija kaip teorinių tyrimų objektas” – remiantis moksline literatūra, išanalizuota darbuotojų veiklos motyvacijos samprata ir teorijos, pateiktas darbuotojų motyvavimo metodų pasireiškimas vystantis socialinei-ekonominei aplinkai ir vadybai bei materialinio ir nematerialinio, moralinio darbuotojų veiklos skatinimo būdai.

Antroje dalyje – “Pedagoginio personalo motyvacija” – aptarta dėstytojų darbo specifika, jų darbo motyvai, taip pat pristatomi pedagogų motyvacijos ypatumų tyrimai mokslinėje literatūroje.

Trečioje dalyje – “Pedagoginio personalo motyvacijos universitetuose tyrimas” – pateikta dėstytojų motyvacijos tyrimo metodologija, taip pat aprašytas dėstytojų motyvacijos tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei pateiktas tyrimo įvertinimas.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai.

Rengiant teorinę darbo dalį naudotasi užsienio ir Lietuvos tyrėjų mokslo darbais, duomenimis apie jų atliktus empirinius tyrimus. Taip pat buvo naudojamos straipsniuose ir internete pateikta informacija. Empirinio tyrimo duomenys – tai anketinės dėstytojų apklausos rezultatai.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė.

Darbo teorinę reikšmę sudaro įvairių motyvacijos ir motyvavimo sąvokų analizė bei apibendrinimas, taip pat užsienio autorių svarbiausių motyvacijos teorijų pristatymas, kuris leidžia išskirti motyvacijos teorijų raidą bei pagrindines kryptis. Darbe supažindinama su autorių, nagrinėjusių darbuotojų motyvavimą Lietuvos įmonėse ir organizacijose, tyrimais, pristatomos vyraujančios motyvavimo tendencijos Lietuvos įmonėse, įvairių motyvacijos teorijų taikymo praktikoje galimybės ir kryptys.

Praktinę darbo reikšmę sudaro atlikto dėstytojų motyvavimo universitetuose tyrimo rezultatai, kurie gali būti įdomūs ir naudingi vadovaujančiam universitetų personalui, nes atskleidžia pagrindinius dėstytojų darbo motyvus, didžiausią nepasitenkinimą sukeliančius veiksniai, svarbiausius trūkumus dėstytojų motyvacijos procese.

Darbo apimtis.

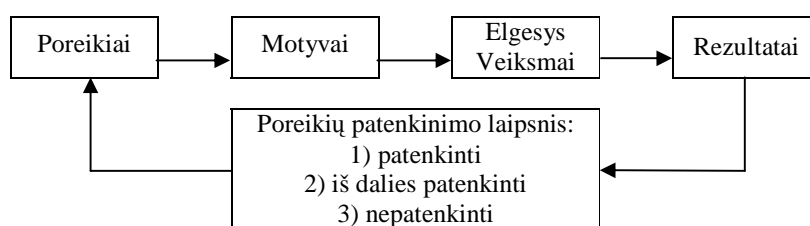
Magistro darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados, santrauka anglų kalba ir naudotų 59 literatūros šaltinių sąrašas. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 78 puslapiuose, kur pateikta 11 lentelių ir 14 paveikslų. Taip pat yra 9 priedai.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA KAIP TEORINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Šiame darbo skyriuje, remiantis moksline literatūra, išanalizuota darbuotojų veiklos motyvacijos samprata ir teorijos, pateiktas darbuotojų motyvavimo metodų pasireiškimas vystantis socialinei-ekonominei aplinkai ir vadybai bei materialinio ir nematerialinio darbuotojų veiklos skatinimo būdai.

1.1. Darbo motyvacijos samprata

Kiekvienas žmogus turi nemažai poreikių, ir vienas iš įprasčiausių būdų jiems patenkinti yra darbas. Žmonės dirba siekdami užsidirbti pragyvenimui, kad galėtų patenkinti bent jau minimaliausias, būtiniausias kasdieninio gyvenimo reikmes. Tačiau dažniausiai dirbama ne tik dėl elementarių poreikių, tačiau ir dėl noro įgyti pripažinimą, galią, dėl noro pasitarnauti kitiems, dėl siekio panaudoti savo gabumus ir talentus ir t. t. Galų gale ir pats darbo procesas teikia pasitenkinimo. Motyvai yra susiję su žmogaus poreikių patenkinimu. Darbo motyvaciją sąlygoja pats individas, darbo grupė, organizacija ir visuomenė. Psichologai skirsto žmonių poreikius į pirminius, kurie yra fiziologinės kilmės (maisto, miego, oro ir pan. poreikiai), ir antrinius – psichologinės kilmės (sėkmės, pagarbos, valdžios poreikiai). Antriniai atskirų žmonių poreikiai žymiai labiau skiriasi negu pirminiai. Vadovams būtina žinoti, kad jų pavaldiniai sieks organizacijai svarbių tikslų, jei žinos, kad kartu galės patenkinti ir savo poreikius.



Šaltinis: SAKALAS A.; ŠILINGIENĖ V. (2000) Personalo valdymas, p. 108.

1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis.

Anglų, prancūzų kalbose terminu *motivation* apibūdinama bendrai “tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti”. I. Bučiūnienė siūlo pasinaudoti lietuvių kalbos galimybėmis ir skirti dvi sąvokas – motyvacija ir motyvavimas: “darbo *motyvacija* yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su

užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius”; “poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų *motyvavimu*, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis” (Bučiūnienė, 1996, p. 31, 32). Panašiai dvi sąvokas skiria ir užsienio mokslininkai: “*Motyvacija* – psichologinė savybė, lemianti asmens išsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra išsipareigojimo kryptimi. *Motyvavimas* – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą” (Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 2000, p. 434). “*Motyvavimas* – savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai” (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 66). Apibrėžiama ir *motyvo* sąvoka: “Motyvas – tai veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius (Zakarevičius, 2003, p. 134). “*Motyvas* – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t. y. išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. *Motyvacija* – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. *Motyvavimas* – darbuotojų motyvacijos poveikis” (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 26). “*Motyvavimas* – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas” (Želvys, 2003, p. 77); “*motyvaciją* galima apibūdinti kaip rezultatų iš žmonių gavimą arba kaip išgavimą iš žmonių visa, kas įmanoma” (Everard, Morris, 1997, p. 23); “*motyvacija* – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo” (Leonienė, 2001, p. 144). “*Motyvacija* – tai veiksnys, skatinantis žmones vienaip ar kitaip elgtis”; “*motyvavimas* – skatinimas dėti pastangas” (Jewell, 2002, p. 414, 429).

Taigi motyvacija apibrėžiama ir kaip energija, ir kaip psichologinė savybė, vidinė paskata, kaip skatinimo sistema, elgesį skatinantis veiksnys; motyvavimas – tai poveikis motyvacijai, skatinimas, raginimas veikti, valdymo proceso dalis, skatinantis ir nukreipiantis procesas.

Motyvacijos teorijos yra skirstomos į turinio teorijas (A. Sakalas jas vadina poreikių teorijomis (2003, p. 204)) ir proceso teorijas. Turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvacijos turinį; procesų teorijos neneigia poreikių, tačiau teigia, kad individo elgesį lemia ne tik jie, žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija (Bučiūnienė, 1996, p. 9, 18; Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 8; Sakalas, 2003, p. 204, 206; Seilius, 1998, p. 120).

Žymiausią **turinio** krypties motyvacijos teoriją 1954 m. sukūrė amerikiečių psichologas A. Maslow, kurioje teigiama:

1. Žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir jie sudarys penkių hierarchinių lygių piramidę; pirmieji trys lygiai yra pirminiai, arba fiziologiniai, poreikiai, likusieji – aukštesnio lygio poreikiai:

- Fiziologiniai poreikiai (alkis, troškulys, miegas ir pan.) yra susiję su fiziniu išlikimu, todėl turi būti bent minimaliai tenkinami.

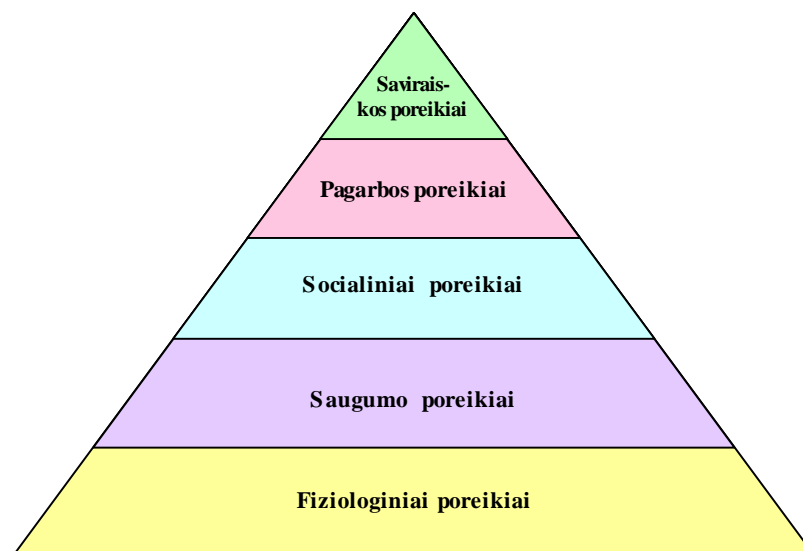
- Saugumo poreikiai (fizinis ir socialinis saugumas) tampa svarbūs patenkinus fiziologinius poreikius: žmogus siekia apsiginti nuo skausmo, baimės, nori išvengti neaiškių situacijų, grėšiančių jo sveikatai ar gyvybei, siekia gyvenimo apibrėžtumo, teisės į išsilavinimą, darbą, pensiją ir pan.

- Socialiniai poreikiai pasireiškia individo siekiu užmegzti santykius su kitais individais, priklausyti įvairioms socialinėms grupėms, mylėti ir būti mylimu.

- Savigarbos poreikiai; savigarbą sudaro pagarbus požiūris į save ir pagarbus aplinkinių požiūris, kurį lemia pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, sėkmė, įgytas statusas, kitų žmonių pripažinimas, įvertinimas, pritarimas.

- Saviraiškos poreikiai – tai nuolatinis savęs tobulinimas, asmenybės vystymasis, kūrybingumo realizavimas, veiklos įprasminimas, individualumo atskleidimas, maksimalus potencialo atskleidimas.

2. Poreikis tol yra motyvacijos šaltinis, kol jis nėra patenkintas; kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Tačiau gali būti ir išimčių: kūrėjai kartais kenčia nepriteklis ar visuomenės nepripažinimą siekdami realizuoti savo talentus, kūrybines ambicijas; kovotojai neatsisako savo įsitikinimų net ir esant mirties grėsmei.



Šaltinis: BAGDONAS E., RAPALIENĖ L. (1996) Administravimo principai, p. 122.

2 pav. A. Maslow poreikių piramidė.

A. Maslow teorija nepaaiškina, kodėl kai kurie individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. Be to, kyla klausimas, ar visų žmonių poreikių hierarchija yra tokia pati.

D. C. McClelland (1951) išskyrė tris pagrindinius darbo situacijose poreikius: sėkmės poreikis, valdžios poreikis ir narystės, vienijimosi poreikis. Tyrėjo nuomone, sėkmingai gali vadovauti žmonės, kurių stiprus sėkmės, laimėjimų poreikis. Orientuotieji į valdžią, galią ne visada gali užtikrinti efektyvų valdymą. Žmonės, kuriems svarbu vienytis, būna geri koordinatoriai. Darbuotojams, turintiems stiprų laimėjimo poreikį, netinka įprasta priežiūra, nes jie patys mėgsta kelti sau tikslus, vengia labai sunkių užduočių ir visada nori žinoti, kaip jiems sekasi darbą (užduotis) vykdyti. Materialinis skatinimas yra svarbesnis neturintiems stipraus siekio laimėti. Orientuotiesiems į laimėjimą piniginis apdovanojimas reiškia jų sėkmės įvertinimą.

Labai panaši į A. Maslow teoriją yra C. P. Alderfer (1964) teorija, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai: egzistencijos poreikiai; sąveikos poreikiai; augimo poreikiai. Tačiau C. P. Alderfer mano, kad patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius. Be to, C. P. Alderfer teigia, kad vienu metu gali veikti keli poreikiai.

A. K. Korman (1977) patikslina A. Maslow teoriją: patenkinti poreikiai nebėra tokie svarbūs žmogui, bet tam tikromis aplinkybėmis jie vėl gali tapti aktyvūs.

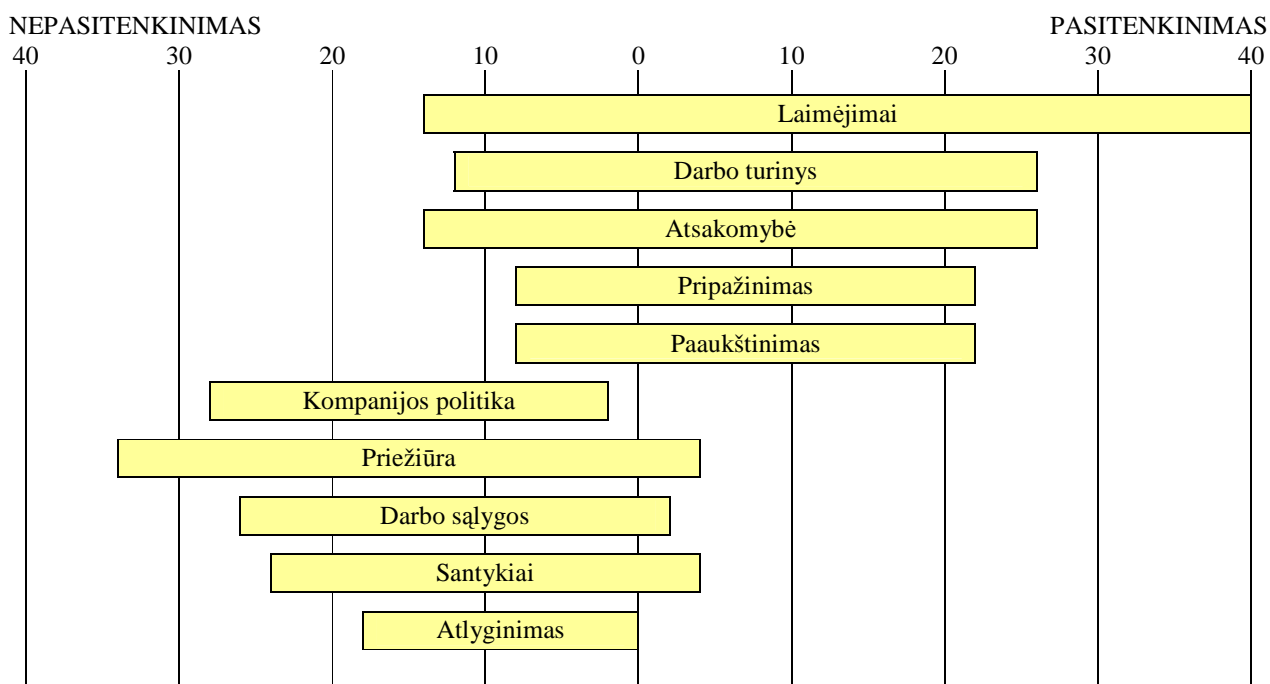
A. Maslow teoriją toliau vystė ir F. Herzberg (1955), kuris teigė, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu iššaukiantys veiksniai. Dviejų veiksnių teorijoje sakoma, kad pasitenkinimą keliantys veiksniai susiję su darbo turiniu, o nepasitenkinimą – su darbo aplinka. Pašalinus arba apribojus nepasitenkinimą sukeliančias priežastis, darbuotojas savaime netampa patenkintas. F. Herzberg nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius pavadino higieniniais, o sukeliančius pasitenkinimą – motyvatoriais, motyvaciniais veiksniais.

1. Higieniniai veiksniai: organizacijos vykdoma politika, socialiniai ir emociniai santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos aprūpinimas, atlyginimas, saugumo užtikrinimas, darbo laikas, socialinės paskatos, statusas, ryšiai su kolegomis ir pavaldiniais. Higieniniai veiksniai nėra motyvuojantys: jeigu šie veiksniai yra nepalankūs, tai kyla nepasitenkinimas darbu, tačiau jeigu į juos atsižvelgiama, pasitenkinimas darbu neatsiranda, nes manoma, kad taip ir turi būti.

2. Motyvaciniai veiksniai: įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas. Motyvaciniai veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu, jie skatina geriau dirbti.

F. Herzberg atskyrė išorinius ir vidinius veiksnius, taip pat išorinę ir vidinę motyvaciją: higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, motyvaciniai – vidinę. Išorinę motyvaciją dar galima skirstyti į teigiamą (moralinis ir materialinis skatinimas) bei neigiamą (nuobaudos, kritika).

F. Herzberg nuomone, nepasitenkinimo darbu priežasčių pašalinimas automatiškai nereikš darbo efektyvumo augimo, tačiau pagerins psichologinį klimatą kolektyve, užkirs kelią vertingų darbuotojų išėjimui.



Šaltinis: ŽELVYS R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba. Iš HERZBERG F. (1966) Work and the Nature of Man.

3 pav. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai.

F. Herzberg teorija kritikuojama dėl to, kad higieniniai ir motyvaciniai veiksniai apibūdinami kaip atskiri, esantys skirtingose plotmėse, kad higieniniai veiksniai traktuojami kaip negalintys motyvuoti. Taip pat kritikuojamas per daug supaprastinti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai, pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys.

Turinio teorijų grupėje dar galima būtų pažymėti įtraukimo į darbą teoriją (J. R. Hackman, E. E. Lawler, V. Vroom): turima omenyje, kad darbuotojo efektyvumas kyla jį įtraukiant į darbą, kada darbuotojas yra visiškai susijęs su atliekamu darbu, savo pareigomis, trokšta įvykdyti užduotį, pasiekti organizacijos tikslus ir taip išreikšti save, realizuoti, atskleisti savo sugebėjimus. Tačiau pastebėta, kad tai labiau būdinga aukštesnio hierarchinio lygio darbuotojams, kuriems suteiktas savarankiškumas, didesnė atsakomybė.

Motyvacijos teorijose išskiriamas sėkmės poreikis, kuris teigiamai veikia darbo efektyvumą, tačiau tik tada, kai jis susijęs su asmens sugebėjimais, jų atskleidimu. V. Vroom akcentuoja individo gabumų svarbą: motyvuojant darbuotojus norimą rezultatą, pažangą pasieks tik gablesnieji.

Proceso motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis iššaukia tam tikrą individo elgesį. V. Vroom 1964 m. savo darbe, kuris vadinamas lūkesčių arba vilčių teorija, rašė, kad motyvaciją lemia lūkesčiai, atlyginimas (kitur – instrumentalumas, atmoka) ir valentingumas. Lūkesčiai – tai darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus sėkmingos ir atitinkamai įvertintos. Atlyginimas – tai ryšys tarp atlikto darbo, pasiekimų dydžio ir būsimos naudos (vidinis pasitenkinimas, pripažinimas, premija). Valentingumas – tai vertė, kurią individas suteikia atlyginimui, ji gali būti teigiama (+1) ir neigiama (-1). Valentingumas priklauso nuo individo vertybių sistemos, todėl gali būti, kad atlyginimas nesuteiks darbuotojui pasitenkinimo (valentingumas -1).

J. S. Adams teisingumo teorijoje (1963, 1965) teigiama, kad individas tikisi teisingumo, t. y. pusiausvyros tarp jo pastangų, darbo, daromo įnašo ir atlyginimo, to, ką jis gauna iš savo organizacijos. Tačiau ši pusiausvyra suvokiama subjektyviai, darbuotojas dažniausiai lygina su tuo, ką gauna kiti darbuotojai (arba su kita situacija).

L. W. Porter ir E. E. Lawler (1968) motyvacijos teorija turi ir lūkesčio, ir teisingumo teorijos bruožų. Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, nuo suvokto savo vaidmens organizacijoje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos. Bet L. W. Porter ir E. E. Lawler atskyrė išorinį atlyginimą (pripažinimas, paaukštinimas, uždarbis) ir vidinį atlyginimą (pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbą, savigarba, asmeninio tobulėjimo jausmas).

Įvairių proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato. Tačiau taikant proceso teorijų modelį reikia nepamiršti apie individualius darbuotojų skirtumus. Kaip pastebi F. Malik, viskas, kas susiję su žmogumi, turi vykti individualiai, tačiau daugeliui vadovų sunku pripažinti, kad “ugdomi ir vystomi individai, o ne abstrakcijos, visuma ar vidurkiai” (Malik, 2005, p. 265).

1.2. Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje

Nuo gilios senovės buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti kitą žmogų, norint pasiekti tam tikrų rezultatų. Poveikio priemonės, metodai per ilgus amžius evoliucionavo: prievarta, baudmės,

“botago ir meduolio” principas, materialinės bei moralinės paskatos ar nuobaudos. Šiais laikais, matyt, vadovas neabejoja, kad, norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą, reikia, kad atsiskleistų darbuotojų galimybės – šiuo tikslu ir naudojamas darbo veiklos motyvavimas. Vystantis socialinei-ekonominei aplinkai, kylant visuomenės gyvenimo lygiui, evoliucionavo ir vadyba: pereinant iš vieno vadybos raidos etapo į kitą, keitėsi požiūris į darbuotoją bei jo motyvavimo metodai.

XX a. pradžioje pramonės įmonėse vyravo ilga darbo diena, mažas užmokestis, ypač prastos darbo sąlygos, menkas darbuotojų profesinis lygis ir savimone, žemas gamybos efektyvumas. F. W. Taylor paskelbė tris principus, pagal kuriuos įmonė galėtų pasiekti geresnių gamybos rezultatų: darbo atlikimo racionalizavimas; stimuliuojanti apmokėjimo sistema; funkcinė įmonės valdymo sistema. H. Fayol tarp pagrindinių įmonės funkcijų įvedė administravimo funkciją, kurią apibrėžia penki veiksmai: numatyti, organizuoti, komanduoti, koordinuoti, kontroliuoti. Taigi klasikinės valdymo teorijos pripažino žmogaus fiziologinius ir saugumo poreikius, darbininkai turėjo klusniai atlikti tiksliai apibrėžtą užduotį, o vadovų uždavinys buvo organizuoti, kontroliuoti, bausti.

1929-ųjų metų ekonominė krizė vertė peržiūrėti klasikinių teorijų racionaliuosius teiginius. Buvo pastebėta, kad materialinis skatinimas didina efektyvumą tik iki tam tikros ribos, vadovai turi taikyti ir socialinius, psichologinius stimulus.

D. McGregor (1960) pateikė du skirtingus vadovų požiūrius į darbuotojus. Pagal *X teoriją* žmogus iš prigimties yra tingus, vengia atsakomybės, nori, kad jam vadovautų kiti, stengiasi dirbti kiek galima mažiau, priešinasi pokyčiams, abejingas organizacijos tikslams. Vadovai, besiremiantys šios teorijos prielaidomis, taikys prievartą, griežtą kontrolę ir bausmes. Pagal *Y teoriją* žmonės iš prigimties nėra pasyvūs, nusiteikę prieš organizacijos siekius. Jiems būdinga motyvacija, vystymosi galimybės, sugebėjimas prisiimti atsakomybę, todėl vadovo pareiga – sudaryti sąlygas vystytis šioms darbuotojų savybėms, nukreipiant jų pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui. Mažinant kontrolę, suteikiant atsakomybę, įtraukiant į sprendimų priėmimą, patenkinami žmogaus pripažinimo, pagarbos poreikiai. K. Lewin pabrėžė grupinio darbo rezultatyvumą, nes žmogui svarbus priklausymo grupei, solidarumo jausmas (sinergijos efektas).

Po Antrojo pasaulinio karo šalyse vyko suniokotų ūkių atkūrimas, reikėjo daug darbuotojų, paklausa augo. Todėl nereikėjo rūpintis rinka, konkurencija, aplinka. Šešiasdešimtaisiais dvidešimto amžiaus metais išsigalėjo vadinamosios elgesio teorijos, kurios rėmėsi prielaida, kad individualių žmogaus elgesio ypatybių pažinimas leidžia jį valdyti, nukreipti reikiama kryptimi.

F. Skinner (1969) sukūrė *pastiprinimo teoriją*, kuri teigė, kad žmogus linkęs pakartoti savo veiksmus, jei yra patenkintas gautu atlyginimu ar paskatinimu, ir vengti tokio elgesio, kuris sukelia neigiamus padarinius (toks elgesio modelis pavaizduotas 3 paveiksle).



Šaltinis: LEONIENĖ B. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 147.

4 pav. Pastiprinimo teorijos modelis.

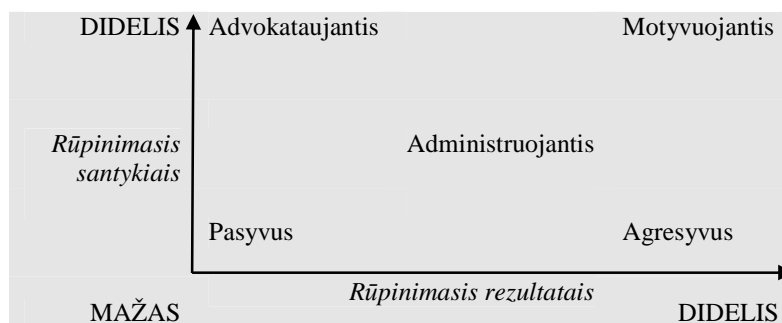
Norint, kad pageidautinas elgesys būtų pakartotas, reikia darbuotoją atlyginti arba pastiprinti, t.y. motyvuoti. “Šiuo atveju savarankiškas individo elgesys (atsakas), kurį skatina vienoks ar kitoks įvykis ar susiklosčiusi situacija (paskata), yra tam tikrų padarinių priežastis. Sakoma, kad asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą ima reaguoti dėsningai” (Leonienė, 2001, p. 147). Elgesio modifikavimo metodai, atsiradę pastiprinimo teorijos pagrindu, teigia, kad norint keisti darbuotojų elgesį, reikia keisti to elgesio padarinius.

E. A. Locke (1975) sukurtos *vadovavimo pagal tikslus koncepcijos* pagrindinė mintis ta, kad darbuotojai yra racionalios būtybės, motyvuojamos tų tikslų, kuriuos patys sąmoningai nusistato. Todėl vadovas turi padėti darbuotojui suformuluoti tokius motyvuojančius tikslus, kurie atitiktų organizacijos tikslus.

Japonų kilmės amerikiečių mokslininkas W. Ouchi (1982) sukūrė *Z teoriją* ir hibridinį Z tipo organizacijos modelį, kuriame suderinti labai skirtingi pagrindiniai valdymo JAV ir Japonijoje principai. Aukštos vidinės kultūros Z tipo organizacijoje buvo pritaikyti Japonijos šeimos pavyzdžiu besiremiančios valdymo filosofijos elementai: darbo vietos užtikrinimas visam gyvenimui, lėta karjera, neformali kontrolė, rūpinimasis darbuotojais. Vėlesniuose savo darbuose W. Ouchi pateikia organizacijos kaip klano modelį: darbuotojai, suvienyti organizacijos interesų, ištikimai ir pasiaukojančiai jai tarnauja; darbuotojai žino, kad jiems kada nors bus atlyginta, jų nereikia “pirkti” neatidėliotinu atlyginimu.

L. Marcinkevičiūtė (2005, p. 85), atlikusi Lietuvos įmonių darbuotojų tyrimą, teigia, kad įmonėse turėtų būti akcentuojama vadovų elgsenos svarba. Įvairios valdymo teorijos teigia, kad vadovai turi vienaip ar kitaip elgtis, siekdami naudoti organizacijai, jos tikslų. “Tačiau jos [valdymo teorijos] nenumato, kad vadovas privalo suvokti (suprasti) savo asmenines nuostatas, kurios yra nuslėptos, bet valdo vadovą. Jeigu vadovui pavyksta suvokti, kokią įtaką jo paties nuostatos daro

vadovavimui, tai jo darbo efektyvumas smarkiai pagerėja” (Seilius, 1997, p. 38). R. R. Blake ir J. S. Mouton (1985) pabrėžė vadovo orientacijos į rezultatus ir orientacijos į santykius vadyboje svarbą bei sukūrė dvimatį modelį-vadovavimo tinklę:

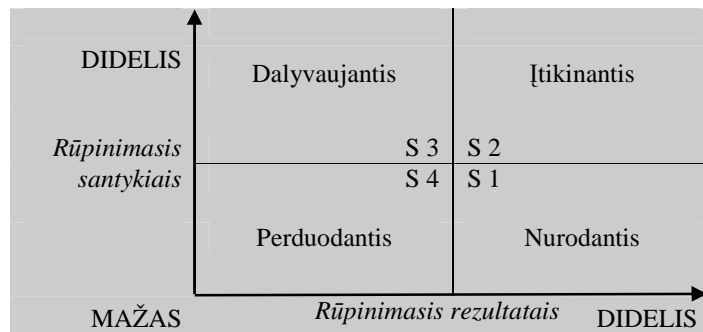


Šaltinis: ŽELVYS R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba, p. 73.

5 pav. Vadovavimo tinklė.

Organizacijose, kuriose egzistuoja pasyvus vadovavimo stilius, nesirūpinama nei darbo rezultatais, nei santykiais, toks vadovas daro tik tai, kas būtina, dėl nesėkmių kaltina kitus, jam rūpi formalus statusas ir prestižas. Agresyvus vadovas nesirūpina žmonių santykiais, siekia, kad viskas vyktų taip, kai jis pats nori. Advokataujantis vadovas atvirkščiai – rūpinasi žmonių santykiais ir nedaug dėmesio skiria rezultatams, jis vengia konfliktų, atsakomybę užkrauna įvairioms komisijoms, nesprenžia rimtų problemų. Toks vadovas skatina pavaldinius už gerai atliktą darbą, o nesėkmių linkęs nepastebėti. Administruojantis vadovas rūpinasi ir rezultatais, ir santykiais, sugeba išlaikyti organizacijos stabilumą, tačiau jam trūksta kūrybiškumo. Motyvuojantis vadovas apie pavaldinių darbo kokybę sprendžia pagal rezultatus, tačiau prastai dirbančius ne baudžia, o padeda tobulėti. Jis dažnai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą.

Ankstesnės vadovavimo teorijos – *bruožų* bei *stilių teorijos* – nepasiteisino ir supratimas, kad nėra universalių gero vadovo arba tinkamiausio vadovavimo stiliaus, įtakojo *atitikimų*, arba *situacinių teorijų* atsiradimą. Jos šalininkai teigia, kad iš principo negali būti universalios sėkmingo vadovavimo teorijos. Sėkmingą vadovavimą lemia trys tarpusavyje derantys veiksniai: vadovas, pavaldiniai ir užduotis.



Darbuotojų brandos lygis			
Aukštas	Vidutiniškas	Vidutiniškas	Žemas
R 4	R 3	R 2	R 1
Darbuotojas motyvuotas ir pasirengęs darbui	Darbuotojas pasirengęs darbui, tačiau nepakankamai motyvuotas	Darbuotojas motyvuotas, tačiau nepakankamai pasirengęs darbui	Darbuotojas nemotyvuotas ir nepasirengęs darbui

Šaltinis: ŽELVYS R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba, p. 75. Iš HERSEY P., BLANCHARD K. H. (1977) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New York: Prentice-Hall.

6 pav. Situacinis vadovavimo modelis.

Situacinių teorijų autorių (P. Hersey, K. H. Blanchard) nuomone, vadovavimo stilius turi priklausyti nuo darbuotojų pasirengimo lygio, t. y. nuo darbuotojo motyvacijos ir turimų žinių bei įgūdžių. Nemotyvuotam ir neturinčiam darbo įgūdžių pavaldiniui (R 1) taikytinas nurodantis vadovavimo stilius (S 1). Pakankamai motyvuotam, tačiau stokojančiam įgūdžių darbuotojui (R 2) taikytinas įtikinantis vadovavimo stilius, kada vadovas stengiasi paaiškinti savo sprendimų būtinumą. Gerai pasirengusį darbui, tačiau nemotyvuotą darbuotoją (R 3) geriausiai būtų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą (S 3), kad pavaldinys jaustųsi atsakingas už darbo rezultatus. Motyvuotam ir pasirengusiam darbui pavaldiniui (R 4) vadovas turėtų perduoti dalį savo įgaliojimų, leisti dirbti savarankiškai (S 4). Beje, dažniausiai dirbdamas žmogus pereina iš vieno brandos lygio į kitą, todėl vadovas turi būti pasirengęs taip pat keisti vadovavimo stilių. Vadovavimo stilius, kaip minėta, turėtų priklausyti ir nuo darbo užduoties pobūdžio: atliekant įprastus darbus, galima taikyti dalyvavimo ir funkcijų perdavimo modelį; esant kritinei ar tiesiog netikėtai situacijai, taikytinas nurodantis arba įtikinantis vadovavimas. “Švietimo organizacijos specifinės tuo, kad jų įstaigų vadovams netenka dirbti su visiškai nekvalifikuotais ir nemotyvuotais žmonėmis. <...> Todėl švietimo organizacijose lengviau diegti dalyvavimo ir funkcijų perdavimo principus. Tai taip pat sudaro palankias sąlygas demokratiniam vadovavimo stiliui diegti (Želvys, 2003, p. 76).

Dabartiniais laikais viskas labai greitai keičiasi, kaita yra nuolatinė, tad vadovui būtina sugebėti sėkmingai susitvarkyti su pokyčiais. B. M. Bass pateikė *transakcinio (arba sąveikos) ir transformacinio (arba pertvarkomojo) vadovavimo koncepciją*, kurios priskiriamos *dinamiškų santykių teorijoms*. Transakciniam vadovavimui būdinga tai, kad vadovas nustato tikslus ir būdus šiems pasiekti bei motyvuoja darbuotojus tuos tikslus įgyvendinti. Transformacinio “vadovo misija šiuo atveju yra ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Transformacinis vadovas stengiasi taip išplėsti darbuotojų poreikių ribas, kad šie nuveiktų daugiau, negu reikalaujama. Kitaip sakant, jis siekia ne tenkinti darbuotojų lūkesčius, bet juos transformuoti” (Želvys, 2003, p. 77). Transformacinio vadovavimo koncepcija labai sėkmingai galėtų įsigalėti universitetų vadyboje, nes universitetų darbuotojai yra išsilavinę, siekia tobulėti, nori dirbti savarankiškai, kūrybiškai, jiems būdingas individualumas.

G. Dessler (2001, p. 273) pabrėžia abipusio – vadovo ir pavaldinio – komunikavimo svarbą. Darbuotojų atsidavimas organizacijai, jos tikslams grindžiamas pasitikėjimu, kurį galima išsikovoti bendraujant su darbuotojais: įtraukiant visus į sprendimų priėmimą, išaiškinant, kodėl buvo priimti vienokie ar kitokie sprendimai bei paviešinant darbuotojų vertinimo standartus.

B. Neverauskas ir J. Rastenis (2000, p. 66) dabartines motyvavimo teorijas skirsto į dvi grupes:

1) pasitenkinimo darbu teorijos remiasi vidinių žmogaus poreikių, kurie verčia jį taip, o ne kitaip elgtis, identifikavimu;

2) elgsenos reguliavimo teorijos, kurių pagrindas – žmonių elgesio keitimas organizacijai naudinga linkme.

Ištyrinėję klestinčias, ilgą laiką sėkmingai egzistuojančias JAV kompanijas, T. J. Peters ir R. H. Waterman Jr. (1991, p. 94–95) išdėstė *judėjimo tobulumo link teorijos* principą: įmonė turi eksperimentuoti, mokytis iš savo klaidų ir kisdama taikytis prie aplinkos. Jie suformulavo septynis tobulos organizacijos kūrimo kriterijus: bendros vertybės, struktūra, personalas, strategija, įgūdžiai, stilius, sistemos. Taip pat T. J. Peters ir R. H. Waterman išskyrė aštuonis tobulos organizacijos veiklos požymius: orientacija į veiksmą, orientacija į vartotoją, savarankiškumas ir verslumas, maksimalus našumas žmonių dėka, tiesioginis valdymo ryšys su gyvenimu, orientacija į geriausiai organizacijos išmanomą veiklą, paprasta struktūra ir nedidelis personalas, centralizavimo ir decentralizavimo derinimas. Mokslininkai pabrėžė veiksmų laisvės suteikimo pavaldiniams svarbą: jei žmogus mano turįs asmeninę galimybę kontroliuoti savo likimą, užduotis jis vykdys atkakliau; vien manymas, kad jis turi šiek tiek daugiau veiksmų laisvės, sukuria didesnę atsakomybės jausmą.

Pastaruoju metu susiformavo *visuotinės kokybės vadybos teorija*, kuri teigia, kad į sprendimų priėmimą, problemų sprendimą reikia įtraukti ir pavaldinius. Vienas iš žingsnių įdiegiant visuotinės kokybės vadybą organizacijoje – šiuolaikinių motyvacijos teorijų taikymas siekiant atskleisti darbuotojų potencialą ir kuo geriau, pilniau jį panaudoti. C. C. Barczyk (1999, p. 224, 231) teigia, kad visuotinės kokybės vadybai labai svarbūs apdovanojimai, nes darbuotojams reikia atsilyginti už organizacijos tikslų siekimą. Darbuotojų pripažinimas yra vidinis apdovanojimas, o paskata – išorinis. Organizacijos pasiekia tiek, kiek atsilygina.

F. S. Butkus (2003, p. 168–172) A. Maslow poreikių teorijos pagrindu išskyrė vadovybės poveikio pavaldiniams būdus, t.y. vadybos metodus, kuriems suteikė pavadinimus tų mokslo sričių, kuriose sukaupia daugiausia žinių, reikalingų minėtų metodų taikymui.

	POREIKIAI	VALDYMO METODAI	POVEIKIO BŪDAI
Pagal A. Maslow	Gyvenimo prasmės	Filosofiniai	Darbuotojai – valdymo dalyviai Ilgalaikiai tikslai Korporacinė kultūra
	Savęs realizavimo	Psichologiniai	Darbo pobūdžio pritaikymas Moralinis skatinimas Darbo įvertinimas Pokalbis-įtikinimas
	Pagarbos, meilės		
	Priklausymo		
	Saugumo	Teisiniai	Įsakymas Instruktavimas Normavimas Reglamentavimas Standartizavimas
Fiziologiniai	Ekonominiai	Pareiginiai nuostatai Vadybinė organizacijos struktūra Kolektyvinė sutartis Darbo sutartis	
			Lengvatos, privilegijos, apmokamos paslaugos Premijos Darbo užmokestis

Šaltinis: BUTKUS F. S. (2003) Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai, p. 170.

7 pav. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai.

“Visi vadybos metodai organizacijose turi būti naudojami kompleksiškai dėl dviejų priežasčių: pirma, kiekviena metodų rūšis turi savo trūkumą, kurie, nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai blogas pasekmes. Antra, koks žmogus bebūtų, jis turi visus poreikius, kai kuriuos gal ir neaiškiai išreikštus bei įsisąmonintus, su kintančiais įvairiose situacijose prioritetais. Kadangi metodų panaudojimo efektyvumą lemia jų objekto – darbuotojo poreikių

prioritetai konkrečioje vadybinėje situacijoje, vadybos metodų arsenalas turi būti pakankamai turtingas, kad vadovybė bet kurioje situacijoje turėtų efektyviausių poveikio priemonių pasirinkimo galimybę, veikdama pavaldinį visomis įmanomomis kryptimis” (Butkus, 2003, p. 171–172). Ekonominiai vadybos metodai labai efektyvūs, tačiau jie turi ribotus išteklius. Teisiniai metodai yra vieninteliai tiesioginiai: žmogus, nusprendęs dirbti konkrečioje organizacijoje, susitaiko su tam tikrais reikalavimais ir vykdo juos automatiškai, negalvodamas, ar turės iš jų naudos. Tačiau teisiniai metodai, naudojami nuolat, slopina darbuotojų iniciatyvą. Psichologiniai metodai skatina darbuotojo veiklą paties darbo proceso teikiamomis galimybėmis. F. S. Butkus išskyrė dar vieną poreikių grupę – gyvenimo prasmės poreikius, kuriems veikti geriausiai naudoti filosofinius vadybos metodus. Tačiau pastarieji metodai paveiks tik aukštos kultūros žmones, be to, pats vadovas, taikantis filosofinius vadybos metodus, turi sugriežtinti reikalavimus pats sau.

Vis atkreipiant tarptautinei konkurencijai, įmonėse imta ieškoti naujų efektyvumo galimybių. A. Sakalas išskiria šiuos šiandieninių valdymo teorijų būdingiausius bruožus: orientavimasis į žmogų kaip į pagrindinį socialinio-ekonominio proceso elementą; socialinės ir ekonominės veiklos susipynimas; valdymo humanizavimas; tarpgrupinio ir grupinio kooperavimo svarba bei interesų suderinamumas (Sakalas, 2003, p. 15–16).

Motyvuojant darbuotojus, vadovams praktikoje tenka susidurti su neretai prieštaringa aplinka, kurios poveikis skirstomas į penkias grupes (Gražulis, 2005, p. 14–15):

- 1) pats individas, jo įgimtos savybės, auklėjimas, gebėjimai;
- 2) asmens priklausymas socialinei grupei, jo amžius, profesinis pasirengimas ir t. t.;
- 3) bendradarbiai, jų elgesio normos, polinkis bendradarbiauti ar konfliktuoti;
- 4) organizacijos kultūra, organizacijos veiklos pobūdis ir tikslai;
- 5) bendruomenė (socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka).

Bendruomenės aplinka daro įtaką kitoms grupėms; kultūriniai skirtumai įtakoja žmonių elgesį, prioritetus.

Vadovui, siekiančiam paveikti darbuotojų elgesį, kad jie dirbtų kiek galima geriau, reikėtų nepamiršti, kad “valdymas negali aprėpti visų motyvacijos aspektų, nes už darbo aplinkos ribų egzistuoja ir kitos įtakos, pvz., bendruomenės ir šeimos spaudimas” (Appleby, 2003, p. 205).

Mokslinėje literatūroje pastaruoju metu gana dažnai teigiama, kad motyvacijos teorija nėra universali, kad “darbuotojai atskirose šalyse teikia nevienodą prioritetą atitinkamiems motyvacijos aspektams, o visuomenės pagrindinių vertybių sistema turi įtakos jos narių reakcijai į įvairias darbo situacijas” (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2003, p. 101). A. I. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė atliko dviejų dalių tyrimą: remiantis G. Hofstede metodologija, atliko Lietuvos, Lenkijos ir Estijos nacionalinių

kultūrinių dimensijų tyrimą bei pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją ištyrė minėtų šalių darbuotojų prioritetus, teikiamus skirtingiems motyvacijos aspektams. Tyrėjos nustatė, jog poreikius grupuoti pagal A. Maslow klasifikaciją tikslinga, tačiau negalima tvirtinti, kad visose šalyse aukščiausias žmonių tikslas yra savirealizacija, saviraiška. Taigi, norint efektyviai motyvuoti, reikia gerai žinoti šalies, kurioje organizacija veikia, vertybes, kultūrą.

Motyvacija yra sudėtinga ir reikšminga organizacinės elgsenos dalis (Fineman; Sims, 2005, p. 54). Organizacijos kultūra padeda suvienyti visus darbuotojus, visus narius bendro tikslo siekimui. Tai yra būtina organizacijos gerovės sąlyga. C. Vermot-Gand pateikia penkis motyvavimo priesakus įmonei (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 47):

- motyvuoti vizija ir pavyzdžiu;
- motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu;
- motyvuoti naudingumo jausmu ir įsipareigojimu;
- motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę;
- motyvuoti iššūkiomis ir viltimi.

Taigi šiuolaikiniai motyvavimo metodai teigia, kad organizacijos kultūra turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, o tai sąlygos inovacinę, efektyvesnę visos organizacijos veiklą. Galima išskirti šiuos motyvacijos sėkmės veiksnius (Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė, 2005, p.120):

- individualių darbuotojų savybių, poreikių, lūkesčių, vertybių, pažiūrų ir įpročių įvertinimas;
- darbo ypatybių (būtinų įgūdžių, užduočių įvairovės, savarankiškumo būtinybės ir kt.) įvertinimas;
- organizacijos ypatybių (nuostatų, taisyklių, tradicijų) įvertinimas.

S. P. Robbins organizacijų vadovams siūlo taikyti šiuos motyvacijos metodus ir programas, jau pripažintus praktikoje (Robbins, 2003):

- Tikslinis valdymas (MBO) – organizacijos tikslai, išskelti kartu su visais darbuotojais, paverčiami konkrečiais organizacijos struktūrinių vienetų ir individualių narių tikslais.
- Elgesio modifikavimas (OE Mod) – tai paramos teorijos (teigiama parama, elgesio formavimas, skirtingų elgesio paramos tempų įtaka) taikymas darbe.
- Darbuotojų pripažinimo programos – individualių ir grupinių laimėjimų pripažinimas.

- Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos – tai visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kuris skatina didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei.
- Kintamo atlygio programos – dalis darbuotojo atlygio priklauso nuo individualių ir / ar visos organizacijos veiklos rezultatų.
- Įgūdžiais grįsti atlygio planai – tai alternatyva atlygiui pagal pareigas; atlygis priklauso nuo to, kokius įgūdžius darbuotojas turi arba kiek darbų gali atlikti.

1.3. Materialinio ir nematerialinio darbuotojų veiklos skatinimo būdai

Dauguma vadovų nori, kad jų darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, kad nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Kartais net ir nedidelis paskatinimas būna labai veiksmingas. C. McNamara (1999) teigia, kad vadovai, prieš pradėdami motyvuoti darbuotojus, turi suvokti keletą mitų apie motyvaciją:

- Aš galiu motyvuoti žmones. Iš tiesų žmonės motyvuoja save patys. Vadovas gali tik sukurti aplinką, kurioje darbuotojai geriausiai galėtų save motyvuoti. Svarbiausia – žinoti, kaip sukurti tokią aplinką kiekvienam iš savo darbuotojų.
- Pinigai yra geras motyvatorius. Pinigai motyvuoja, tačiau ne taip jau labai. Svarbiausia, suvokti kiekvieno darbuotojo motyvus.
- Aš žinau, kas motyvuoja mane, todėl žinau, kas motyvuoja mano darbuotojus. Iš tiesų, skirtingus žmones motyvuoja skirtingi dalykai.
- Augantis pasitenkinimas darbu reiškia augantį darbo produktyvumą. Jeigu organizacijos tikslai nesutaps su darbuotojo tikslais, tai jis nedirbs efektyviai.
- Baimė yra labai geras motyvatorius. Taip, tai tiesa, bet tik labai trumpą laiką.

Beje, darbuotojo įtikinimas yra daug galingesnis negu prievarta; siekiant sėkmingai įtikinti pirmiausiai reikia pasiūlyti, patarti, žaisti asmens jausmais ir apeliuoti į logiką (Accel Team, 2005).

Taigi nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutinės pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė. Todėl vadovui yra svarbu suprasti, ko reikia ir kas yra svarbu konkrečiam darbuotojui, kokios motyvacijos tikisi jo pavaldiniai. Yra skiriami materialinio ir nematerialinio darbuotojų veiklos skatinimo būdai.

Materialinis skatinimas.

Nors vis svarbesni tampa darbuotojų nefinansiniai skatinimo metodai, tačiau materialinis skatinimas nepraranda aktualumo. I. Bučiūnienė pateikia šiuos pagrindinius materialinio skatinimo elementus (Bučiūnienė, 1996, p. 48):

1. Tiesioginis darbo užmokestis:

- pastovioji dalis, kurios dydį nulemia atliekamo darbo vietoje darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija +
- kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų bei elgesio darbe + kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų +
- fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus.

Dažnai vadovai mano, kad viską galima išspręsti mokant daugiau pinigų. Tačiau būtina prisiminti, kad prie didesnio atlyginimo greitai priprantama, darbuotojai nori dar didesnio, todėl būtina taikyti ir kitokias motyvavimo priemones, suvokti individualias pavaldinių reikmes.

2. Netiesioginis piniginis darbo užmokestis:

- dalies pelno išmokėjimas;
- įmonės akcijų įsigijimas;
- darbuotojų taupymo fondas, savišalpos kasos;
- papildomi mokėjimai į pensijų fondą;
- gyvenimo draudimas;
- kreditinės kortelės;
- pastovaus ar laikino invalidumo mokėjimas.

3. Netiesioginis natūrinis atlyginimas:

- reprezentacinės išlaidos;
- tarnybinis butas, įmonės automobilis;
- dalyvavimas oficialiuose pietuose;
- automobilio draudimas;
- asmeninis telefonas;
- kelionės į užsienį;
- nuolaida įmonės produkcijai;
- įmonės paskolos;
- mokymosi stipendijos;
- laisvalaikio praleidimo lengvatos;

- dovanos, parama šeimai.

Nematerialinis skatinimas (Bučiūnienė I., 1996):

- dėmesys kiekvienam darbuotojui nuo pat atėjimo į organizaciją;
- siekimas, kad visi darbuotojai žinotų kuo daugiau apie organizaciją, jos pasiekimus;
- siekimas, kad pasididžiavimas organizacijos atliekama veikla taptų asmeniniu darbuotojo pasididžiavimu savo darbu;
 - siekimas suvienyti visus darbuotojus, todėl ruošiami įvairūs renginiai, šventės, sporto varžybos, kur dažnai kviečiamos ir darbuotojų šeimos;
 - išorinės darbo rezultatų kontrolės atsisakymas, savikontrolė;
 - darbuotojų skatinimas išsakyti pasiūlymus dėl darbo pagerinimo;
 - darbuotojų kvalifikacijos kėlimo fondų steigimas, kvalifikacijos kėlimo atostogų suteikimas;
 - informacijos apie darbo tikslus suteikimas;
 - galėjimas išsakyti nuomonę apie darbą darbo grupėse.

Visuotinės kokybės vadybos teorijoje teigiama, kad norint motyvuoti darbuotojus geram darbui ir organizacijos tikslų siekimui, reikia stengtis atlyginti kiekvieną darbuotojo indėlį (patirtis, įgūdžiai, kompetencija ir kt.) vykdant organizacijos veiklą. P. Jucevičienė pateikia pavyzdžius atlygių, kurių darbuotojai tikisi, kurie galėtų būti teikiami už konkrečius indėlius.

1 lentelė

Indėliai ir atlygio formos

Indėliai	Atlygis
1. Laikas	1. Užmokestis
2. Išsilavinimas	2. Piniginis skatinimas, pašalpos
3. Patirtis	3. Išskirtinis dėmesys
4. Gabumai	4. Darbo saugumas
5. Kūrybiškumas	5. Karjeros galimybė
6. Vyresniškumas	6. Statusas
7. Lojalumas organizacijai	7. Maloni darbo aplinka
8. Amžius	8. Galimybė tobulėti
9. Asmenybės bruožai	9. Rėmimas, rūpinimasis
10. Pastangos	10. Pripažinimas
11. Asmeninė iniciatyva	11. Dalyvavimas sprendžiant svarbius klausimus

Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. (1996) Organizacijos elgsena, p. 109.

Žmogų veikia, skatina daug veiksnių ir Lietuvoje pastebėta, kad materialinis skatinimas, konkrečiai – darbo užmokestis, yra vienas pagrindinių darbo motyvų. E. Paulavičienė teigia, kad efektyviausias atlyginimas yra tada, kai jį sudaro pastovus, kintamas ir moralinis atlyginimas. Darbo apmokėjimo struktūrą turi nulemti organizacijos struktūra bei tikslai. Darbo apmokėjimo sistema

turi būti pagrįsta teisingu darbo kokybės įvertinimu. Be to, darbo vertinimas turi būti visuotinis ir viešas (Paulavičienė, 2000, p. 332). Viešumą, teisingumą ir mokėjimą už rezultatus, kaip svarbiausius motyvuojančios užmokesčio sistemos elementus, pabrėžia ir Kulno Türk, tyręs Estijos universitetų personalo darbo užmokesčio skirtumus (Türk, 2000).

Tyrėjai pastebi, kad premijos gali būti motyvuojančias veiksnys, tačiau jei suma bus maža, tai premija neduos rezultatų, bus neefektyvi. “Kad premijavimas būtų efektyvus, jis turi būti dosnus ir reikšmingas, suplanuotas taip, kad būtų tinkama pusiausvyra tarp žmonių motyvavimo tikslo siekimui ir optimalių pastangų. Manoma, kad taikant premijavimą, organizacijos produktyvumas pakyla nuo 20 iki 30 proc. Tai beveik dvigubai daugiau nei gaunama iš taškų skaičiavimo ar darbų perplanavimo” (Šavareikienė, 2001, p. 205).

V. Gerikienė ir A. Marčinskas teigia (2002, p. 37), kad atlyginimo už darbą politikai gali būti būdingos dvi visiškai priešingos orientacijos: gali būti dirbtinai palaikomas arba mažas, arba nepamatuotai didelis atlyginimas. Kurį laiką tiek viena, tiek kita kryptis globalioje ekonominėje erdvėje gali suteikti valstybei tam tikrą laikiną pranašumą. Net ir didelės, visame pasaulyje žinomos firmos kuria savo filialus tose šalyse, kur pigi darbo jėga. Taigi, santykinai žemesnio atlyginimo už darbą lygio palaikymas nacionalinėje ekonomikoje gali šalį padaryti patrauklią užsienio investuotojams. Tačiau pastarieji bus suinteresuoti ir kuo ilgiau išlaikyti tą žemą užmokesčio lygį.

Be to, nepamatuotai mažas atlyginimas už darbą skatina iš šalies išvykti tą darbo jėgos dalį, kuri pajėgi konkuruoti užsienio darbo rinkoje. Tokiu būdu valstybė netenka darbingų piliečių, netenka specialistų, praranda lėšas, įdėtas į jų išsilavinimą ir kvalifikacijos kėlimą.

Tačiau reikia pastebėti, kad Europos Sąjunga suinteresuota darbuotojų, ypač mokslininkų ir aukščiausios klasės specialistų mobilumu ES ribose. Yra siekiama panaikinti administracines kliūtis judėjimui Europos Sąjungoje, pradėti darbo leidimų ir vizų išdavimą skubos tvarka, pagerinti abipusį profesinės kvalifikacijos pripažinimą. Skatinamas technologijų perdavimas. Pirmą Lisabonos strategijos prioritetinė sritis – žinių visuomenės kūrimas. Europos ekonomikos plėtrą ir augimą lems sugebėjimas plėsti novatoriškus, moksliniais tyrimais pagrįstus sektorius. Žinių visuomenės sąvoka reiškia ne tik didesnes investicijas į mokslinius tyrimus ir taikomąją veiklą. Žinios bei informacinių ir ryšių technologijų potencialas skverbiasi ne tik į gamybos procesus, bet ir į kiekvieną ekonominės grandies dalį. “Paskaičiuota, kad ateityje iki 30 proc. dirbančių gyventojų tiesiogiai dirbs žinių kūrimo ir sklaidos srityje tiek apdirbamojoje, tiek paslaugų, finansų ar kūrybinėse pramonės šakose” (Wimo Koko vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita “Iššūkių akivaizdoje. Lisabonos augimo ir užimtumo strategija, 2004, p. 20). Europos sąjungos šalys turi

išsaugoti ir pritraukti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus, tyrėjus, mokslininkus, suteikti jiems sąlygas dirbti ir kurti, tobulėti.

Daugelyje užsienio šalių minimalus darbo užmokestis yra apie 50 proc. vidutinio darbo užmokesčio (Gerikienė, Marčinskas, 2002, p. 42). Lietuvoje šis santykis panašus, tačiau joje minimalus atlyginimas nemažai atsilieka nuo kitų Europos Sąjungos šalių. Be to, Lietuvoje minimalų darbo užmokestį gauna didesnis dirbančių procentas negu kitose valstybėse. Užsienyje minimalų atlyginimą gauna nekvalifikuoti arba mažai kvalifikuoti darbininkai, o Lietuvoje – ir turintys pakankamai aukštą kvalifikaciją.

Paplitusi nuomonė, kad Lietuvoje atlyginimai maži, nes bendras vidaus produktas yra mažesnis palyginus su kitomis šalimis. Tačiau taip nėra. “Tyrimai rodo, kad Lietuvoje, turint omenyje mažą BVP, palyginti su kitomis pasaulio šalimis, yra gerokai mažesnė kompensacijų dirbantiems dalis (darbo užmokestis plius socialiniai darbdavių įnašai) bendrame vidaus produkte. Lietuvoje BVP struktūroje, apskaičiuotoje pajamų metodu, kompensacija dirbantiems 2000 m. sudarė 39 proc. Tuo tarpu Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje kompensacija dirbantiems sudaro per 50 proc., JAV beveik 60 proc. viso BVP. Akivaizdu, kad darbo jėgos kaina Lietuvoje, palyginti su kitų prekių kainomis, yra labai maža” (Gerikienė, Marčinskas, 2002, p. 43). Be to, darbo užmokestis Lietuvoje priklauso ne nuo BVP didėjimo ar mažėjimo, bet nuo vadovų sprendimo. Nemažai darbdavių Lietuvoje orientuojasi į legalų ar nelegalų (“dviguba buhalterija”, “šešėlinė ekonomika”) taupymą darbuotojų atlyginimų sąskaita.

Vadovai dažnai linkę manyti, kad jų pavaldiniams labiausiai rūpi žemesniųjų poreikių tenkinimas, todėl skatina darbuotojus materialiai ir užmiršta apie savigarbos bei savirealizacijos poreikius. Be to, ir patys darbuotojai dažniausiai nepasitenkinimą reiškia dėl atlyginimo, darbo saugumo. “Didžiausia klaida yra pamiršti, kad geriausia paskata žmonėms – siekti tikslų, kuriuos iškeliant jie patys dalyvavo ir dėl to jaučiasi įsipareigoję juos įgyvendinti, Kai žmonės nejaučia pareigos ką nors veikti ar siekti rezultato, galima pasinaudoti tik dviem stimulais – saldinais ir lazda – bausme ir apdovanojimais. Todėl turime būti pasirengę keisti savo pačių pradinį supratimą, ką reikia daryti. <...> Įdomu, kad, bendraudami su žmonėmis, su kuriais dirbame, dauguma iš mūsų linkę elgtis taip, tarsi kitų, o ypač pavaldinių, poreikiai būtų žemesnio lygio” (Everard, Morris, 1997, p. 23, 27). Vadovai neturėtų kalbėti vien tik apie darbą: reikia fokusuoti dėmesį į labiausiai vertingus darbo aspektus (Field, 2003).

Dauguma organizacijų vadovų suvokia ne tik efektyvios užmokesčio už darbą sistemos svarbą, bet stengiasi naudoti ir nematerialius skatinimo būdus. Tačiau stipri vidinė motyvacija, būdinga darbuotojui, pradedančiam naują darbą, po trumpesnio ar ilgesnio laikotarpio,

nepasiteisinus darbuotojo viltims, linkusi virsti stipria vidine demotyvacija. Dažniausiai tai atsitinka dėl organizacijos vadovų kaltės. Jau priimant į darbą reikia suformuoti tikrovišką padėties organizacijoje vaizdą, kad naujam darbuotojui nekiltų nerealių vilčių.

Daugelis pasaulio mokslininkų pabrėžia žmogiškojo kapitalo įtaką valstybės ekonomikos augimui, investicijas į išsilavinimą, kvalifikacijos kėlimą prisideda prie konkurencingumo didėjimo, ekonominio augimo. “Čikagos mokyklos atstovų nuomone, lėšų įdėjimas į išsimokslinimą, sveikatos priežiūrą, migraciją ir kitas veiklos sritis daromas racionalių pagrindu siekiant ateityje gauti didesnes pajamas. <...> Žinių ir gebėjimų, kurie lemia kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra glaudžiai susijęs su darbu. Aukšta kvalifikacija yra darbo sąnaudų rezultatas, o kita vertus, prielaida pasiekti aukštesnių darbo rezultatų” (Šileika, Tamašauskienė, 2003, p. 147). EBPO šalyse yra tiesioginis ryšys tarp išsilavinimo įgijimo ir darbo užmokesčio padidėjimo. Be to, išsilavinimo įsigijimas sumažina nedarbo riziką, prailgina aktyvų darbinį gyvenimą. Turintys išsilavinimą, aukštą kvalifikaciją darbuotojai turi daugiau galimybių dirbti įdomesnę, perspektyvesnę, prestižinę darbą.

Tad Lietuvoje yra svarbu formuoti tokią personalo politikos koncepciją, kuri teigtų darbuotojų reikšmę siekiant organizacijos tikslų, palaikant organizacijos konkurencingumą. Būtina pabrėžti, kad personalo politika strategiškai turėtų būti orientuota ekonomiškai remti darbuotojų kokybės gerinimą, žmogiškojo kapitalo augimą. Rusų mokslininkai (Dobryninas, Diatlovas, Cyrenova, 1999) pabrėžia, kad motyvacija yra labai svarbus ir būtinas žmogiškojo kapitalo elementas, kuris sąlygoja žmogiškojo kapitalo atkarojimo, atkūrimo (formavimosi, kaupimo, naudojimo, papildymo, investavimo) procesą.

Sparčiai tobulėjant technologijoms, kuriantis žinių visuomenei, atsiveriant kitų šalių darbo rinkoms, esant globaliai ekonomikai darbuotojams būtina turėti teorinių ir praktinių žinių, aukštą kvalifikaciją, sugebėti greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų ir keliamų reikalavimų. P. Drucker pabrėžia įmonės personalą kaip svarbiausią išteklių ir verslo sėkmės garantą; be to, jis teigia, kad konkurencinio pranašumo šaltinis yra požiūris į darbuotoją: JAV sugeba pritraukti konkurencingiausią darbo jėgą ne tik dėl atlyginimo, bet todėl, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne pavaldiniai. Taigi, būtina ne tik skatinti darbuotojus kelti savo kvalifikaciją, bet ir ugdyti jų kompetenciją – gebėjimą derinti žinias ir įgūdžius, taikyti juos konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgti į aplinką bei situacijos apribojimus. Labai svarbu, kad ne tik pavaldiniai, bet personalo vadovai turėtų pakankamai aukštą kompetenciją. Keturi pagrindiniai būdai, kaip “geriausiai ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

- 1) žinoti jų stipriausias savybes;
- 2) skirti jiems atlikti tokius darbus, kur jie galėtų daugiausiai prisidėti prie bendrų verslo rezultatų siekimo;
- 3) elgtis su jais kaip su kolegomis;
- 4) leisti jiems patiems susidoroti su kylančiais sunkumais (Drucker P., 2004).

Dažniausiai kompetencijų ugdymas pareikalauja nemažų finansinių investicijų, tačiau tai leidžia įmonei, organizacijai pasiekti geresnių rezultatų, didesnio pelno, augti pačiai. Personalo valdymo funkcija – ugdyti darbuotojų kompetencijas. “Kompetencijų modelio kūrimas organizacijoje apima tokius etapus: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas; naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas; darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas; galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis” (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004, p. 22). N. Vasiljevienė (2004, p. 137–138) sieja ekonomikos plėtros perspektyvas tik atkreipiant dėmesį į *žinias apie žmogų*, nes individualios kompetencijos gali (ir turi) būti transformuotos į organizacijos sugebėjimus. Juk plečiant žmogiškąjį kapitalą – padedant ugdyti kompetencijas ir įgyvendinti savirealizacijos tikslus, leisti užsidirbti pragyvenimui – automatiškai ugdoma vispusiškai laisva (ne tik profesiskai) atsakinga asmenybė – demokratinės visuomenės pagrindas. “Kai ES struktūrinių fondų lėšos tikslingai skiriamos žmogiškųjų išteklių ir socialinių problemų sprendimams, paraiškų formos ir valdininkų aiškinimai rodo, jog pastarųjų metų mokslo žiniomis pagrįstas ir ES išplitęs vėjus Lietuvoje net tikslų lygmeniu nėra pakankamai perprastas. O Europos Sąjunga, skatindama žmogiškųjų išteklių plėtrą, būtent jos kompetentingos vadybos (su)konstravimo, veiklos humanizavimo, socialinės organizacijų atsakomybės (suinteresuotojų vadybos) formavimo laukia iš naujų narių”.

Motyvacijos teorijos praplėtė vadybos metodų arsenalą, vadovams suteikė platesnes galimybes paveikti darbuotojus reikiama organizacijai linkme.

2. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJA

Šioje dalyje aptarta pedagogų darbo specifika, jų darbo motyvai, taip pat pristatomi pedagogų motyvacijos ypatumų tyrimai mokslinėje literatūroje.

2.1. Pedagogų darbo motyvai

Universiteto pedagoginis personalas, t. y. dėstytojai, panašiai kaip ir bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai, lavina ir ugdo jaunuolius, suteikia jiems žinias bei įgūdžius, reikalingus ir kaip išsilavinusiems žmonėms, piliečiams, ir kaip vertingiems darbuotojams.

Tačiau be paskaitų skaitymo, pedagoginio darbo su studentais universiteto dėstytojai dar vadovauja mokslo daktarų parengimui, vykdo mokslinius projektus, skaito pranešimus mokslinėse konferencijose, rengia metodinius darbus, mokslinę produkciją (mokslines monografijas, fundamentinius teorinius mokslo darbus, vadovėlius, mokslinius straipsnius, mokslo veikalų ir senųjų tekstų vertimus ir t. t.), atlieka eksperimentinės plėtros darbus ir kitą akademinę veiklą. Įvaldydami naujas mokslines metodikas, dalyvaudami kvalifikacijos tobulinimo kursuose, mokslinėse ir mokymo-metodinėse konferencijose, stažuotėse, universiteto darbuotojai tobulina savo kvalifikaciją.

Dėstytojų darbo savaitė trunka šešias darbo dienas, tačiau jiems nereikia po 8 valandas kiekvieną darbo dieną praleisti universitete, t. y. darbo vietoje. Pedagoginis personalas privalo ruošti paskaitoms, seminarams, laboratoriniams, pratyboms, rengti užduotis studentams, tikrinti studentų žinias, rašyti darbus, vadovauti studentų kursiniams, diplominiams darbams ir pan. Dėstytojų atostogos trunka ilgiau negu daugumos kitų darbuotojų – 56 dienas (liepos–rugpjūčio mėnesiai).

P. Jucevičienė (1996, p. 129) teigia, kad Herzberg higieniniai veiksniai (santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos aprūpinimas, atlyginimas, statusas, ryšiai su kolegomis, darbo laikas) Lietuvoje gali būti ne tik higieniniai, bet ir motyvaciniai, nes jų buvimas / nebuvimas taip pat gali lemti darbuotojų pasitenkinimą / nepasitenkinimą darbu. Kad higieniniai veiksniai kelia nuolatinį rūpestį pedagogo darbe, pastebi ir R. Želvys. Tačiau pedagogo darbas “palyginti su kitų profesijų atstovų, yra pakankamai savarankiškas ir atsakingas; rezultatai <...> yra pastebimi ir pripažįstami; taip pat egzistuoja neblogų asmenybės augimo galimybių” (Želvys, 2003, p. 82). F. Herzberg motyvaciniai veiksniai (pats darbo turinys, saviraiškos galimybė, pripažinimas,

atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas) Lietuvoje turi skirtingą svorį skatinant geriau dirbti. Visgi geriausiai žmogus dirba tada, kai darbas jam kelia pasitenkinimą. Taigi P. Jucevičienės atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad Lietuvoje darbo užmokestis gali būti ir motyvatorius, tačiau I. Bakanauskienė teigia, kad darbo užmokestis nėra skatinimo metodas, be to, dažniausiai jis diferencijuojamas ne atsižvelgiant į darbuotojo kompetenciją, sugebėjimus, o į užimamas pareigas. Darbuotojai skatinami per priedų prie darbo užmokesčio sistemą (Bakanauskienė, 2002, p. 139).

R. Kontautienė (2002, p. 27–32) tyrė Klaipėdos apskrities bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų santykį su darbu, kur rėmėsi Herzberg higieniniais veiksniais (atlyginimas, saugumas, bendravimas su bendradarbiais) bei motyvaciniais veiksniais (laimėjimas, atsakomybė, pripažinimas, pažanga, darbo turinys, asmens augimas). Tyrimas parodė, kad dauguma pedagogų patenkinti psichologiniu klimatu darbe, susiklosčiusiais santykiais su bendradarbiais-mokytojais, tačiau patenkintų santykiais su mokyklos vadovais jau mažiau. Didžiausias nepasitenkinimas kyla dėl nepatenkintų higieninių atlyginimo bei saugumo veiksnių. Motyvaciniai veiksniai taip pat dažniausiai nepakankamai veikia. Pedagogai negali realizuoti visų savo sugebėjimų, neturi pakankamai laisvės priimant sprendimus. “Tyrimas parodė, jog mokyklų vadovai nepakankamai vertina pažangos ir asmens augimo motyvatorių reikšmingumą. Nemaža dalis mokytojų nepatenkinti, jog vadovai nepalaiko jų iniciatyvų siekti karjeros (tokias iniciatyvas netgi stabdo) ir nesudaro sąlygų profesiniam tobulėjimui. Pažangos ir asmens augimo motyvatorių veikimas mokyklose pastaruoju metu yra daugiau savaiminis, t. y. susijęs su paties pedagogo profesija ir mokytojo darbo ypatybėmis. Mokyklų vadovai mažai dėmesio skiria tokio motyvatoriaus veikimui ir nesirūpina papildomų sąlygų jo veikimo užtikrinimui. Taip pat mokyklų vadovams reiktų didesnę dėmesį skirti pripažinimo motyvatoriaus veikimui užtikrinti, kadangi kas trečias tyrime dalyvavęs pedagogas nurodė, jog šis jo poreikis nėra patenkintas (asmeninio pripažinimo sulaukia labai retai arba niekada)” (Kontautienė, 2002, p. 31). Tačiau dauguma pedagogų yra patenkinti savo profesija, mano, kad jų darbas yra prasmingas, reikšmingas.

Pasikeitusi situacija politinėje, ekonominėje, socialinėje ir kultūrinėje sferose padarė įtaką ir švietimo sistemai. Iš kilo nauji uždaviniai: švietimo įstaigų konkurencija, jų konkurencingumas, suteikiamo išsilavinimo kokybė, socialinis užsakymas ir kt. Taigi švietimo įstaigos turi būti pasiruošusios inovatyviai veiklai. Tačiau švietimo įstaigų vadovai retai gali suprantamai suformuluoti ir išaiškinti atsiradusias problemas savo pavaldiniams. Todėl mokytojai ignoruoja tas problemas, kurias turi skubiai spręsti mokykla. S. V. Kuzminas (2001) tyrimu nustatė, kad svarbiausiais mokytojų darbo atnaujinimo motyvais esti siekis išbandyti naujus metodus, darbo

būdus bei padaryti mokymą įdomų vaikams, o ne siekis išspręsti svarbiausias mokyklos problemas, trukdančias jai vystytis, žengti toliau. Taip pat universitetų vadovybei iškyla dar vienas svarbus iššūkis – nelaukti vien tik vyriausybės skiriamų lėšų, bet ieškoti ir kitų finansavimo šaltinių (Larimo; Rekilä; Tauriainen, 1998).

A. Mockaitis, L. Šalčiuvienės ir E. Vaiginienės (2006) 2005 m. spalį atlikta jaunųjų mokslininkų apklausa parodė, kad iš jų net 74 proc. išvyktų iš Lietuvos, jei gautų darbo pasiūlymą užsienyje. Daugelis jaunųjų mokslininkų norėtų sieti savo ateitį su aukštuoju mokslu, tačiau abejoja, ar mokslo institucijos juos išlaikys pirmąją pareigose. Pasitenkinimą darbu, savo padėtimi bei pasiryžimą sieti savo ateitį su aukštuoju mokslu labiausiai lemia konkreti situacija institucijose. “Jaunieji mokslininkai mano, kad pagrindinės aukštojo mokslo problemos šiandien yra atsainus studentų ir visuomenės požiūris į mokslą, pernelyg didelis darbo krūvis aukštosiose mokyklose, biurokratinė universitetų valdymo sistema, neapmokamas doktoranto darbas, nepakankamas jaunų darbuotojų vertinimas ir skatinimas” (Mockaitis, Šalčiuvienės, Vaiginienės, 2006). Mokslo strategijos ir valdymo komisijos darbo grupė siūlo įtraukti universitetinių studijų trečiosios pakopos absolventus, t.y. daktarus, į mokslinę veiklą ir įsteigti Lietuvoje vienerių-dviejų metų podoktorantūros stažuočių sistemą, taip sudarant jiems sąlygas pradėti savarankiškus mokslinius tyrimus; taip pat būtina maksimaliai panaudoti ES Struktūrinių fondų paramą dėstytojų kompetencijai kelti (Lietuvos mokslo taryba, 2004).

2.2. Pedagogų motyvacijos ypatumų ištyrimo lygis

Apie darbuotojų motyvavimą yra tikrai nemažai mokslininkų darbų, tačiau, nepaisant to, vadovai labai dažnai naudojami tokiais darbuotojų veiklos paveikimo būdais, kurie juos demotyvuoja. Taip atsitinka todėl, kad vadovų įsivaizduojami darbo veiklos motyvavimo veiksniai dažniausiai neatitinka realios situacijos. Todėl vadovams būtina permąstyti savo patirtį ir įveikti savo stereotipinius įsivaizdavimus.

V. Targamadžė (1996) 1996 metais atliko dviejose mokyklose tyrimą “Organizacijos veiklos efektyvinimo galimybė taikant F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją (ne pelno siekiančios organizacijos atvejis)”. Tyrimas patvirtino, kad vienas iš būdų efektyvinti mokyklų veiklą yra darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimas; ir šiuo atveju galima pritaikyti modifikuotą Herzberg motyvacijos teoriją. Herzberg teoriją būtina modifikuoti, nes šis tyrimas, kaip ir P. Jucevičienės tyrimas, parodė, kad Lietuvoje higieniniai veiksniai gali tapti motyvuojančiais, o motyvuojantys – higieniniais. V. Targamadžė padarė išvadą, jog:

- pedagogų skatinimo už darbą sistema nepakankama;
- nepakankamai efektyvus mokyklos vadovo vadovavimas;
- pedagogams nesudarytos geros darbo sąlygos;
- darbo užmokestis netenkina beveik visų pedagogų;
- pedagogai nepakankamai įvertinami pagal darbą;
- pedagogų darbo vietos saugumas taip pat nepakankamas (Targamadzė, 1996, p. 95).

Pedagogų nepasitenkinimas darbu tampa žemo mokinių pažangumo, pamokų praleidinėjimo, darbuotojų kaitos ir t.t. priežastimi.

A. Žekevičienė KTU Ekonomikos ir vadybos fakultete 2000 metais atliko darbuotojų motyvacijos tyrimą. Ji nustatė (Žekevičienė, 2001), kad materialinė nauda nėra pagrindinis darbuotojų motyvas. Dauguma darbuotojų patenkinti darbo sąlygomis. Dauguma norėtų tobulintis, tačiau fakultete galimybė kelti kvalifikaciją nepakankama. Dauguma gali laisvai reikšti savo nuomonę darbe. Nemažai darbuotojų teigia, kad darbui reikalinga informacija juos pasiekia pavėluotai. Vadovai daug laiko skiria pavaldinių kontrolei, kuri, daugumos nuomone, iš dalies teigiamai veikia darbą. Dauguma mano, kad darbinei atmosferai įtaką daro ne tik vadovai, bet ir pavaldiniai. Dauguma savo kolegas laiko aktyviais darbuotojais, tačiau nemažai mano, kad jie nepasižymi didele atsakomybe ir iniciatyva, yra tingūs, todėl juos reikia versti dirbti. Dauguma santykius su kolegomis vadina draugiškais ir nuoširdžiais. Didesnė dalis darbuotojų neturi informacijos apie kolegų pasiekimus mokslinėje veikloje. Baimė netekti darbo neturi įtakos darbo rezultatams. Veiksniais, skatinančiais geriau atlikti darbą, tiriamieji nurodė: didesnis darbo užmokestis (35 proc.), galimybė daryti karjerą (26 proc.), vadovų ir kolegų pagyrimai (21 proc.), geresnės darbo sąlygos (7 proc.), aplinkinių pagarba (6 proc.) ir kita. Ir moraliniu, ir materialiniu skatinimu patenkinti 36 proc., moraliniu patenkinti, materialiniu ne – 33 proc., materialiniu patenkinti, o moraliniu ne – 4 proc., nepatenkinti skatinimo sistema – 22 proc. darbuotojų. A. Žekevičienė padarė išvadą, kad fakultete nėra motyvavimo sistemos, egzistuoja tik motyvavimo priemonės, kurios nėra veiksmingos, nes taikomos atskirai.

A. Bakuradzė, išanalizavęs vadovavimo švietimo organizacijoms teoriją ir praktiką, tvirtina, kad šiuolaikinėje situacijoje vadovai iš visų organizacinių resursų didžiausią įtaką gali daryti būtent žmogiškiesiems resursams (Bakuradzė, 2000). Vadinasi, dažniausiai švietimo įstaigų darbo gerinimas gali būti pasiekiamas efektyviai panaudojant žmogiškuosius resursus. Įvairūs pozityvūs ir negatyvūs stimulai yra vidiniai darbo skatinimo veiksniai. Darbuotojo veiksmus veikia keletas poreikių, ką A. Bakuradzė vadina polimotyvacijos fenomenu. Į darbuotojo turimus poreikius galima

reaguoti pilnai arba dalinai juos patenkinant, ignoruojant ir slopinant. Be to, skirtingi poreikiai skirtingu laiku turi nevienodą motyvuojančią jėgą, o tai rodo poreikių hierarchijos dinamiškumą ir priešasties-pasekmės sistemos nelinejinę struktūrą. Vadovai dažniausiai neįvertina, kad kiekvienos pedagogų stažinės grupės dominuojantys poreikiai yra skirtingi, darbinės situacijos pasikeitimai taip pat turi įtakos atsirandant naujiems darbo stimulams.

Klasikinė racionali vadybos (F. W. Taylor, H. Fayol, M. Webber) teorija teigia, kad darbuotojui svarbiausi ekonominiai stimulai, materialinis skatinimas, ir neįvertina darbuotojų daugybės individualių skirtumų bei pedagogų vertybinės sistemos. Elgesio teorijos (M. Follet, E. Mayo) motyvacijos faktorių hierarchijoje svarbiausią vaidmenį skiria organizacijos neformaliai struktūrai ir neįvertina žemiausių poreikių bei formalios struktūros įtakos darbuotojų elgesiui. A. Bakuradzė tvirtina, kad negalima išskirti kokio nors vieno geriausio pedagogų motyvavimo būdo, nes pedagogo darbinis elgesys priklauso nuo aktualių poreikių, kurie keičiasi, keičiantis situacijai. Motyvacija keičiasi įtakojama pokyčių organizacijoje, rajono, miesto, regiono švietimo sistemoje, socialinės, politinės, ekonominės situacijos šalyje.

A. Bakuradzės tyrimai (tirti Rusijos švietimo darbuotojai: Astrachanės, Blagoveščensko, Elistos, Krasnodaro, Krasnojarsko, Maskvos, Permės, Tomsko, taip pat Krasnodaro krašto, Maskvos, Permės ir Tverės sričių, Kalmukijos respublikos) parodė, kad pedagogų motyvavimą apsunkina vadovų siauras motyvavimo proceso supratimas (tyrimo metu vadovai išskyrė 3-4 priešastis, stimuliuojančias darbuotojus). Daugumos apklaustų vadovų nuomone, pedagogo darbo efektyvumą įrodo šie veiksniai: meilė vaikams ir siekimas suprasti juos; pedagogo noras tobulėti, plėsti specialybines žinias, metodinę kompetenciją; mokėjimas įskiepyti meilę savo dalykui; mokėjimas bendradarbiauti su kolegomis; geras savo dalyko žinojimas. Taip pat vadovų nuomone, esant nestabiliai socialinei situacijai, pedagogų darbo motyvavimo faktorius sukelia altruistiniai motyvai. A. Bakuradzės tyrimo metu buvo nustatyta, kad mažiausią įtaką darbui turi galimybė dalyvauti švietimo įstaigos valdyme, paaukštinimas, nuobaudų išvengimas, tarnybinių ryšių panaudojimas, galimybė varžytis su kolegomis. Vadovai adekvačiai vertina motyvavimo veiksmų svarbą pedagogams, susijusių su altruistiniais motyvais, mokinių ir aplinkinio sociumo pedagogo darbo įvertinimu, kūrybinio augimo galimybe. Tačiau vadovai perdeda šių faktorių įtaką: atlyginimo dydis, lengvatos, informacija apie įvykius švietimo įstaigoje, dalyvavimas inovacinėje veikloje, vadovų pripažinimas ir jų teisingumas, galimybė daryti įtaką mokiniams. Be to, vadovai sumenkina pedagogų suvokiamo jų darbo naudingumo, pasitenkinimo mokinių pasiekimais, pripažinimo profesinėje bendruomenėje svarbą. Vadovai labiau adekvačiai suvokia higieninius veiksmus negu motyvacinius (pagal F. Herzberg). Vadovai pervertina šiuos faktorius, turinčius įtakos

nepasitenkinimui darbu: blogi santykiai kolektyve, valdymo sistemos ypatumai. Vadovai nepakankamai įvertina šių apdovanojimų svarbos pedagogams: vienkartinė premija, atestacija aukštesnei kvalifikacinei kategorijai, laisvadieniai. Vadovai pervertina apdovanojimus, susijusius su darbo organizavimo tobulinimu, pedagogų kvalifikacijos kėlimu – tokio atsilyginimo pedagogai nevertina kaip apdovanojimo, tačiau tai padeda stimuliuoti pedagogų darbą reikiama linkme. Daugumos pedagogų nuomone apdovanojimai turi būti susiję su higieniniais veiksniais, o ne su motyvaciniais.

Taigi A. Bakuradzės nuomone, norint išvengti vadovų neadekvačiai suvokiamos pedagogų darbo motyvacijos, o tai turi įtakos ir visos švietimo sistemos efektyvumui, būtina vystyti aktualius valdymo mokėjimus, gilinti žinias apie pedagogų motyvavimą, organizuojant švietimo įstaigų vadovų kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus. A. Bakuradzė siūlo naudotis šiais D. Kolbo ciklo mokymo etapais:

- klausytojo konkrečios patirties aktualizacija;
- problemos suradimas ir refleksinis suvokimas;
- trumpa problemos teorinė apžvalga;
- aktyvus eksperimentavimas ir įgytų žinių bei įgūdžių taikymas praktikoje.

A. Bakuradzės (pagal F. Herzberg) pedagogų darbe išskirti higieniniai ir motyvaciniai veiksniai pateikti 1 lentelėje (Bakuradzė, 1997, 2000).

2 lentelė

Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai

Higieniniai veiksniai	Matyvaciniai veiksniai
1. Algos dydis ir jos išmokėjimas laiku.	1. Pasitenkinimas, gaunamas dėl mokinių sėkmės, pasiekimų.
2. Premijų, priedų, pašalpų buvimas / nebuvimas.	2. Pedagoginio darbo naudingumo suvokimas, atsakingas požiūris į jį.
3. Teisingas skatinimo priemonių paskirstymas.	3. Domėjimasis darbu.
4. Mokytojo darbo grafikas.	4. Kūrybos galimybė.
5. Darbo vietų patogumas.	5. Santykiai darbe.
6. Baimė prarasti darbą, gauti mažesnę pedagoginį krūvį.	6. Mokinių, jų tėvų, mokyklos aplinkos pedagogo darbo įvertinimas.

Šaltinis: BAKURADŽĖ A. (1997, 2000) Keturi organizacinės elgsenos tipai.

Tačiau A. Bakuradzės atlikti tyrimai 1998 – 1999 metais parodė kiek kitokį veiksnių, darančių įtaką daugelio Rusijos regionų pedagogų elgesiui ir požiūriui į darbą, išsidėstymą, kuris parodytas 2 lentelėje.

Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai Rusijoje

Higieniniai veiksniai	Matyvaciniai veiksniai
1. Algos dydis.	1. Darbo rezultatų aprobavimas.
2. Darbo sąlygos, darbo vietos patogumas.	2. Galimybė kūrybiškai augti, tobulėti.
3. Asmeniniai santykiai kolektyve.	3. Karjeros darymas.
4. Administracijos kontrolės lygis.	4. Savarankiškumas darbe.

Šaltinis: BAKURADŽĖ A. (1997, 2000) Keturi organizacinės elgsenos tipai.

Išskiriami keturi pedagogo organizacinės elgsenos, kuri pasireiškia ir pedagoginėje veikloje, ir santykiuose su vadovybe, kolegomis bei mokiniais, tipai; šie tipai priklauso nuo pasitenkinimo darbu laipsnio ir motyvuotumo.

1 tipas. Patenkintas ir motyvuotas.

Tokių pedagogų organizacinei elgsenai būdinga: noras tobulinti savo darbą, kūrybinis požiūris į darbą; sunkumų nebijojimas; adekvati reakcija į kritiką ir rekomendacijas; partnerišku santykių su kolegomis siekimas, nenoras dalyvauti intrigoje; pozityvus požiūris į vadovybę ir organizaciją apskritai; noras palaikyti kolektyve egzistuojančias tradicijas; papildomas darbas su mokiniais, dažni kontaktai su tėvais.

Vadovai turi visapusiškai remti tokius darbuotojus, rūpintis jų poreikiu augti profesionaliai, garantuoti geras darbo sąlygas; svarbu stiprinti šių darbuotojų tikėjimą, kad vadovybė sugeba suteikti reikiamą paramą.

2 tipas. Motyvuotas, tačiau nepatenkintas.

Šių pedagogų organizacinei elgsenai būdinga: noras kuo daugiau pasiekti darbe, efektyvus pedagogo statuso palaikymas arba stiprinimas; nenoras vykdyti rutininį arba mažai prestižinį darbą; nesidomėjimas grupiniu darbu; koncentracija į santykius su mokiniais bei jų tėvais ir riboti darbiniai kontaktai su kolegomis bei vadovybe; profesinių interesų buvimas ne tik pagrindiniame darbe; konstruktyvi vadovybės kritika arba abejingas požiūris į ją.

Vadovai turi parodyti, kad jie yra teisingi ir norintys dirbti kartu su tokiais darbuotojais, ir, esant reikalui, padėti.

3 tipas. Patenkintas, tačiau nemotyvuotas.

Tokių pedagogų organizacinei elgsenai būdinga: būtinybė turėti gerus asmeninius santykius su kolegomis; lojalumas vadovybei; uolumas; pirmenybės teikimas tradiciniams darbo metodams, o ne inovacijoms; poreikio reguliariai kelti kvalifikaciją neturėjimas; konfliktų su mokiniais ir jų tėvais vengimas.

Tokių darbuotojų motyvavimas reikalauja nemažų vadovybės pastangų.

4 tipas. Nepatenkintas ir nemotyvuotas.

Tokių pedagogų organizacinei elgsenai būdinga: siekimas pateisinti savo neefektyvius pedagoginius veiksmus ir kaltų ieškojimas, nenoras prisiimti atsakomybę už mokinių mokymosi rezultatus; atsisakymas dirbti kartu su kolegomis ieškant bendrų mokyklos problemų sprendimo; konfliktų su tais, kurie stengiasi įgyvendinti naujoves, galimybė ir pasitenkinimas dėl inovacinės veiklos nesėkmių; pasyvumas kolektyvo visuomeniniame gyvenime; nenoras pasinaudoti tobulinimosi galimybėmis, kuriomis disponuoja mokykla.

Vadovai greičiausiai neturėtų koncentruoti dėmesio į šių darbuotojų nekonstruktyvius veiksmus, jeigu tokių darbuotojų įtaka kolektyve nedidelė.

Remdamasis F. Herzberg motyvacijos teorijos analize, A. Bakuradzė pateikia grafinę pedagogų organizacinio elgesio tipologiją:

4 lentelė

Pedagogų organizacinės elgsenos tipologija

Patenkintas <i>3 tipas: Nepakankamai efektyvus ir lojalus</i> Nemotyvuotas	Patenkintas <i>1 tipas: Efektyvus ir lojalus</i> Motyvuotas
Nemotyvuotas <i>4 tipas: Nepakankamai efektyvus ir nepakankamai lojalus</i> Nepatenkintas	Motyvuotas <i>2 tipas: Efektyvus ir nepakankamai lojalus</i> Nepatenkintas

Šaltinis: BAKURADŽĖ A. (1997, 2000) Keturi organizacinės elgsenos tipai.

N. Bogdanas ir E. Mogiliovkinas (2004), tyrinėdami universiteto personalo motyvacijos ir demotyvacijos veiksnius, rėmėsi Rusijos Tolimųjų Rytų federalinės apygardos universitetų pavyzdžiais. Šiai apygardai būdingas aukštųjų mokyklų bei studentų skaičiaus augimas, darbuotojų skaičiaus mažėjimas (daugiausia dėstytojų, kurių amžius virš 45 metų), kokybinė dėstytojų personalo sudėtis prastesnė negu kitose apygardose, dažna dėstytojų kaita, ribotos galimybės papildyti aukštos kvalifikacijos darbuotojų gretas iš kitų veiklos sferų.

Iš vienos pusės, žemas universiteto dėstytojų atlyginimo lygis lemia, kad ši profesija tampa nepopuliari jaunimo tarpe, jos prestižas krenta, iš kitos pusės tai sąlygoja būtinybę vystyti įvairias darbo skatinimo priemones, surasti naujus resursus ir taikyti vadybos praktikoje motyvavimo metodus. Tokiomis sąlygomis universiteto personalo darbo efektyvumą galima pakelti tik maksimaliai išnaudojant darbuotojų potencialą. Tam reikia įvertinti ir objektyvias charakteristikas (darbo specifiką, turinį, sąlygas), ir darbuotojų asmenines savybes (vertybes, interesus, poreikius, motyvus). Dėstytojo darbo pagrindą sudaro bendri darbo, pedagoginiai ir specifiniai, būdingi aukštosios mokyklos, motyvai. Tiriant klausimą, kaip efektyviai stimuliuoti dėstytojų darbą, ir

ruošiant motyvacijų valdymo sistemą, reikia atskleisti ne tik dėstytojų profesinės veiklos motyvų sistemą, bet ir apibūdinti motyvacinį klimatą konkrečiame universitete.

2001 – 2004 metais N. Bogdanas ir E. Mogiliovkinas atliko tyrimus Vladivostoko valstybiniame ekonomikos ir serviso universitete bei nustatė profesijos pasirinkimo motyvus, konkretaus universiteto (darbo vietos) pasirinkimo motyvus ir profesinės veiklos motyvus.

Profesijos, kaip darbo vietos, pasirinkimo motyvai	Konkretaus universiteto pasirinkimo motyvai
Materialinė nauda (6%)	Kitos aplinkybės (10%)
Aplinkybės privertė (10%)	Universitetas arti namų (15%)
Noras pratęsti šeimos dinastiją (17%)	Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos (16%)
Prestižinė profesija (44%)	Universiteto įvaizdis ir prestižas (35%)
Savišvietos siekis (46%)	Palankus psichologinis klimatas (42%)
Galimybė dirbti mokslinį darbą (47%)	Priderama alga (48%)
Dvasinės misijos vykdymo siekis (58%)	Galimybė pakilti karjeros laiptais (52%)
Noras būti intelektualioje erdvėje (60%)	Universiteto stabilumas ir patikimumas (54%)
Noras užsiimti pedagogine veikla (70%)	Mokslinio-pedagoginio potencialo realizavimas (62%)
	Savirealizacijos siekimas (68%)
	Noras perduoti žinias ir patyrimą (61%)
	Susidomėjimas dalykine sritimi (56%)
	Siekis užsiimti mokslu (23%)
	Savitarpio supratimas kolektyve (21%)
	Noras bendrauti su jaunimu (18%)
	Pasitenkinimas darbo rezultatais (14%)
	Materialinė nauda (12%)
	Dėstytojo darbo prestižas (11%)
	Profesinės veiklos motyvai

Šaltinis: BOGDAN N., MOGILIOVKIN E. (2004) Universiteto personalo profesinės veiklos motyvacija ir demotyvacija.

*Skliausteliuose nurodyti procentai respondentų, nurodžiusių anketoje minimus motyvus.

8 pav. Universiteto pedagoginio personalo darbo motyvų struktūra.

Tai, kad į motyvų branduolį neįeina specifiniai universiteto motyvai (mokslinio-tiriamojo darbo motyvai, savišvieta, bendravimas su jaunimu), galima vertinti kaip dėstytojų profesinės veiklos motyvacijos krizę, kurią liudija ir nedidelė reikšmė, teikiama dėstytojų darbo prestižo bei pasitenkinimo darbu motyvams.

Tyrimo metu gauti duomenys leidžia sudaryti “motyvo reikšmingumas – motyvo realizacija” modelį, kuris pavaizduotas 9 paveiksle.



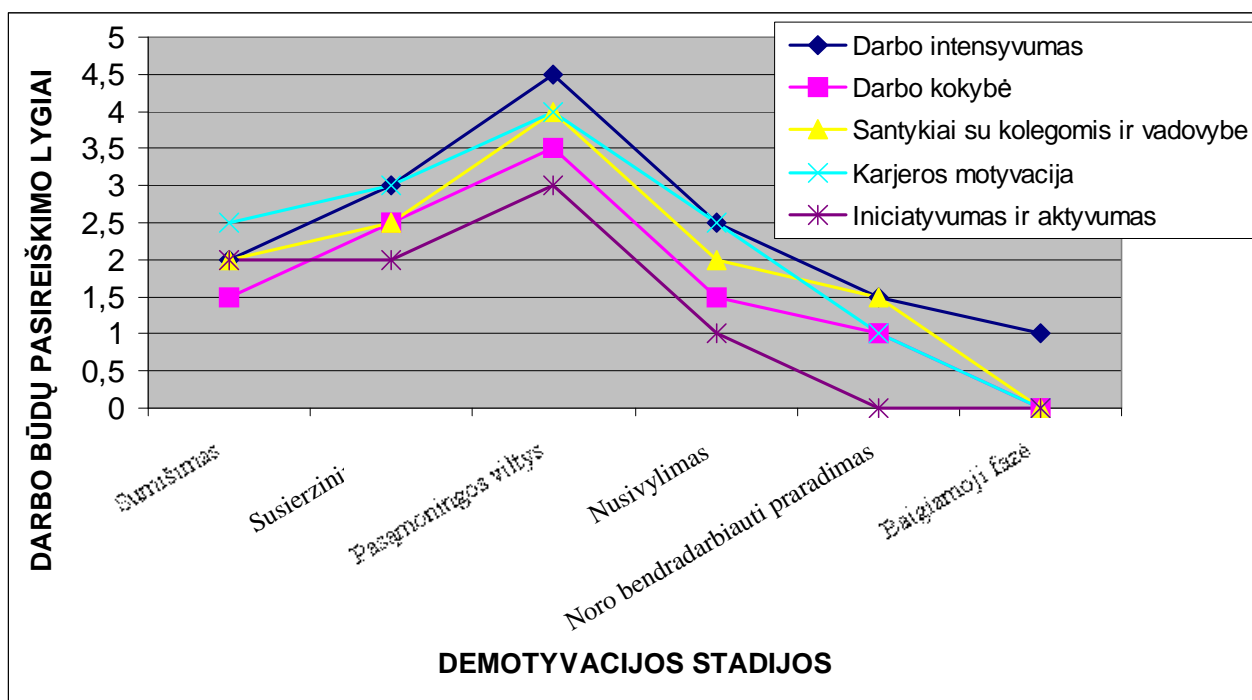
Šaltinis: BOGDAN N., MOGILIOVKIN E. (2004) Universiteto personalo profesinės veiklos motyvacija ir demotyvacija.

9 pav. Universiteto dėstytojų darbo motyvų reikšmingumas ir realizacijos laipsnis.

Motyvacinis klimatas universitete susideda ir iš palankių, ir iš negatyvių charakteristikų. Svarbu išanalizuoti motyvacinio klimato dinamiką, nes būtent palankių bei negatyvių charakteristikų santykis, naujų sudedamųjų atsiradimas, nepasitenkinimo atskirais faktoriais augimas arba mažėjimas ir parodo vadovybės taikomo motyvavimo efektyvumą. Labai svarbus vadovybės sugebėjimas laiku reaguoti į darbuotojų poreikių ir elgesio pokyčius, be to, ilgai taikomi tie patys motyvavimo metodai tampa neefektyvūs.

Nepasitenkinimas materialiu skatinimu dažniausiai kyla ne dėl išmokų dydžio, o dėl paskirstymo kriterijų: universiteto darbuotojų manymu, materialus skatinimas turi būti skiriamas už konkrečius pasiekimus, darbo kokybę, o faktiškai jis skirstomas priklausomai nuo užimamų pareigų arba kitų formalių rodiklių. Be to, dauguma darbuotojų nesusieja algos su moksliniu ir pedagoginiu vardu, iniciatyva, kūrybiškumu, darbo kokybe.

Apie darbo demotyvaciją galima kalbėti, kai darbuotojas dirba prasčiau negu sugeba, nesirūpina užduočių vykdymu, darbo eiga ar netgi džiaugiasi, jei darbai atliekami vis prasčiau, savo veiksmams ima kenkti organizacijai. Demotyvacijos stadijų dinamika pavaizduota 10 paveiksle.



Šaltinis: BOGDAN N., MOGILIOVKIN E. (2004) Universiteto personalo profesinės veiklos motyvacija ir demotivacija.

10 pav. Darbo būdo pasikeitimai priklausomai nuo demotivacijos stadijos.

Pirmoji – sumišimo – stadija rodo, kad darbuotojai nebesupranta, ką reikia daryti, kodėl nesiseka darbas. Šioje stadijoje darbuotojai dar lengvai bendrauja su kolegomis, darbingumas netgi pakyla, nes, stengiantis susidoroti su sunkumais, dirbama intensyviau.

Antroje stadijoje reakcijos į vadybos veiksmus darosi vis impulsyvesnės, darbuotojų elgesys šiek tiek demonstratyvus. Bendraudami su vadovybe, arba specialiai užsidaro savyje, arba užima pabrėžtinai gynybinę poziciją. Tačiau darbo kokybė dar pakankama.

Pasąmoningų vilčių stadija reiškia, kad darbuotojai stengiasi gerai ir pakankamai daug dirbti, vildamiesi pagerinti darbų eigos situaciją ir atskleisti savo privalumus vadovybės akyse.

Nusivylimo stadijoje darbo kokybė ir našumas nukrenta iki minimalaus leistino lygio, darbuotojai atlieka savo pareigas, tačiau iniciatyvos nebereiškia. Šioje stadijoje dar galima pakeisti situaciją į gerąją pusę.

Tačiau perėjus į penktąją stadiją deformuojasi moralinių vertybių sistema, kuria anksčiau vadovavosi darbuotojas, kolektyvas susiskaldo; darbuotojai elgiasi iššaukiančiai, pastebimai nepaiso darbo, žodžiais ir veiksmais stengiasi pabrėžti, kad „šitas darbas man nepriklauso“.

Paskutinėje stadijoje žmogus arba išsena iš darbo, arba žiūri į jį kaip į katorgą. Esant tokiai situacijai, vadovams tenka gilintis į bet kurio darbo, kurį turi atlikti pavaldiniai, detales, nes pastarieji neparodo ir mažiausios iniciatyvos.

Švietimo sistema išgyvena pokyčius, tad jos darbuotojams svarbu prisitaikyti ir dalyvauti inovacinėje veikloje. Kuriant universitetą, galintį konkuruoti ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje, vadovai turi efektyviai panaudoti savo darbuotojų potencialą, įtraukti, motyvuoti dėstytojus universiteto tikslų siekimui. Tam vadovai turėtų žinoti ir bendrus, ir individualius dėstytojų darbo motyvus.

3. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS UNIVERSITETUOSE TYRIMAS

Šiame darbo skyriuje pateikta pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo metodologija, taip pat aprašytas pedagoginio personalo motyvacijos tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei pateiktas tyrimo įvertinimas.

3.1. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo metodologija

Tiriamąjį darbo objektą – universitetų pedagoginio personalo (tai yra dėstytojų) motyvavimo metodus.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti, kaip universitetų vadyboje taikomi motyvavimo veiksniai atitinka dėstytojų lūkesčius.

Kiekvieno tyrimo pradžioje parengiama programa, pagrindžianti tyrimą teoriškai ir aprašanti visas jo procedūras, tyrimo eigą, kuri atlieka tris pagrindines funkcijas: metodologinę, metodinę, organizacinę. „Metodologinė funkcija pasireiškia tuo, jog šis tyrimo planavimo dokumentas padeda formuluoti mokslinę problemą, kuriai išspręsti ir yra atliekamas numatytas tyrimas. Metodinė funkcija apibrėžia bendrą tyrimo loginį pagrindimą, kurio dėka įgyvendinamas tyrimo ciklas: teorija – faktai – teorija. Be to, ši funkcija parodo, kaip turi būti panaudoti tyrimo metodai, padeda nustatyti tyrimo procedūras, daryti palyginamąją rezultatų analizę su analogiškų tyrimų duomenimis. Organizacinė funkcija tiksliai numato tyrėjų funkcijas, tyrimo laiką, vietą, sąlygas ir pan., tuo palengvindama tyrimo kontrolę“ (Kardelis, 2002, p. 109).

Tyrimo hipotezės ir tyrimo metodai.

Pedagoginio personalo motyvacijos tyrime naudojami šie tyrimo metodai:

- anketinė apklausa,
- matematinė statistika.

Naudojantis SPSS (*angl. Statistical Package for Social Sciences*) programa – specializuotu programiniu paketu, matematiniais statistiniais duomenų apdorojimo metodais, buvo atlikta kiekybinė duomenų analizė, taip pat buvo nustatomi ryšiai tarp darbuotojų grupių, pasitenkinimo darbu ir kai kurių motyvacinių veiksnių.

Analitinės statistikos metodų pagalba galima objektyviai išsiaiškinti, ar pastebimas vidurkių skirtumas bei imčių koreliacija (ryšys) yra atsitiktinis ar ne (Biujul, Ciofel, 2002). Pavyzdžiui, lyginant dviejų imčių vidurkių reikšmes, galima iškelti dvi hipotezes: nulinė hipotezė – pastebimi

skirtumai tarp imčių vidurkių reikšmių yra atsitiktiniai; alternatyvinė hipotezė – pastebimų skirtumų tarp imčių vidurkių reikšmių negalima paaiškinti atsitiktinumu. Norint žinoti, kurią hipotezę galima rinktis, yra apskaičiuojama klaidos tikimybė p:

<u>Klaidos tikimybė</u>	TEIGINIO REIKŠMINGUMAS
$p > 0,05$	Nereikšminga (žymima ns)
$p \leq 0,05$	Reikšminga (žymima *)
$p \leq 0,01$	Labai reikšminga (žymima **)
$p \leq 0,001$	Maksimaliai reikšminga (žymima ***)

Jeigu neigiamo nulinę hipotezę, nors ji ir teisinga, tada tikimybė padaryti klaidą yra lygi klaidos tikimybei p. Jeigu priimame nulinę hipotezę, nors ji ir neteisinga, tada klaidos tikimybė tuo mažesnė, kuo didesnė klaidos tikimybė p.

Norint nuspręsti, kurią testų grupę naudoti, siekiant palyginti pasirinktų imčių vidurkių reikšmes, buvo atliktas One-Sample Kolmogorov-Smirnov testas. Jo pagalba nustatyta, kad šiame tyrime dauguma atvejų nepriklauso normaliam pasiskirstymui. Todėl tolesniems tyrimams buvo naudojami neparametriniai testai: Mann-Whitney testas (jei lyginami dviejų imčių vidurkiai) ir Kruskal-Wallis testas (jei lyginami daugiau negu dviejų imčių vidurkiai).

Jeigu tiriami dydžiai matuojami ranginėje skalėje (nors vienos iš dviejų dedamųjų), tuomet ryšio stiprumo tarp dviejų dydžių tyrimams naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas:

Labai silpna koreliacija	iki 0,2
Silpna koreliacija	iki 0,5
Vidutinė koreliacija	iki 0,7
Stipri koreliacija	iki 0,9
Labai stipri koreliacija	virš 0,9

Tyrimo hipotezės buvo tikrinamos anketa, kurios klausimų pagalba buvo aiškinamasi vidiniai pedagogų darbo motyvai, vadovų naudojami motyvaciniai veiksniai, t.y. stengiamasi kuo nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį. Anketoje buvo naudojami šie klausimų tipai:

- uždari klausimai, leidžiantys pasirinkti tinkamą atsakymo variantą;
- kombinuoti klausimai, susidedantys iš atvirų ir uždarų klausimų.

Derinant įvairių tipų klausimus galima gauti patikimesnę, objektyvesnę ir išsamesnę informaciją. Duomenys, gauti anketinės apklausos būdu, bus sugrupuoti. Tam bus naudojamos įvairios skalės (Kardelis, 2002):

- nominalinė skalė, kuri nustato objektyvius respondentų duomenis (pavyzdžiui, amžių, lytį, pareigas ir kitus kokybinius rodiklius), kurie sudaro demografinę anketos dalį;
- ranginė skalė, kurioje atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka;
- Likerto skalė, kurioje atsakymo numeris atitinka rangą, t. y. skaičius „1“ reiškia, kad pirmoji pozicija yra pranašesnė už antrąją, antroji – už trečiąją ir t. t.;
- intervalinė skalė, kuri padeda išmatuoti ir palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (pavyzdžiui, darbo stažas universitete nuo 1 iki 3 metų, nuo 3 iki 5 metų ir t. t.).

Tyrimo anketa buvo skirta tik pedagoginiam universitetų personalui. Anketą sudarė 52 klausimai, kurie buvo sugrupuoti į keturis skyrius:

1) Bendra informacija: amžius, lytis, šeimyninė padėtis, užimamos pareigos, mokslo šaka, darbo trukmė universitete, padalinio (katedros, fakulteto) darbuotojų skaičių ir kt. Šie anketos klausimai nebuvo sunumeruoti.

2) Dėstytojų santykis su darbu (1 – 16 klausimai): kiek dėstytojo darbui universitete būdingos laimėjimo, atsakomybės, pripažinimo, pažangos, domėjimosi darbu bei asmens augimo kategorijos (t.y. veiksniai-skatintojai). Ši anketos dalis paimta iš B. Everard ir G. Morris knygos (1997, p. 36–40).

3) Darbo sąlygos ir aplinka (17 – 31 klausimai): ar tinkamos darbo sąlygos; kaip pedagogas vertina savo darbo vietos atmosferą; ar pedagogas dalyvauja priimant sprendimus; kokie kontrolės būdai yra universitete; ar darbuotojų santykiniai sąlygojami užimamų pareigų ir kt.

4) Dėstytojų darbo universitete motyvai bei taikomi motyvavimo metodai (32 – 42 klausimai): dėstytojų poreikiai, profesijos ir konkretaus universiteto pasirinkimo motyvai, higieniniai veiksniai, motyvaciniai veiksniai, kaip materialinis ir nematerialinis skatinimas tenkina dėstytojų lūkesčius.

Hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus

Hipotezė	Klausimai
<p>1 hipotezė. Dėstytojai patį darbą universitete vertina kaip teikiantį galimybę siekti, augti, imtis atsakomybės ir pan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prisiminkite konkrečias su Jūsų darbu susijusias pareigas. Ar dažnai pasijusdavote negalįs pritaikyti darbe visų savo sugebėjimų? 2. Ar daug atliekate tokių funkcijų, kurios, Jūsų manymu, yra nelabai svarbios arba nereikalingos? 3. Kaip manote, ar Jums daug pasitaiko progų pateikti vertingų pasiūlymų, padaryti pakeitimų mokslinėje-pedagoginėje veikloje? 4. Ar dažnai pagalvojate, kad reikia mesti darbą? 5. Ar turite teisę pareikšti savo nuomonę sprendžiant, kaip Jūs turite dirbti? 6. Ar dažnai darbe tenka pajusti, kad galėtumėte pasiekti daugiau, jei turėtumėte visišką laisvę savo uždaviniams įvykdyti? 7. Ar dažnai darbe susilaukiate kokio nors pripažinimo už savo atliktą darbą? 8. Ar dažnai savo darbe susilaukiate asmeninio pripažinimo? 9. Kaip manote, ar dabartinės Jūsų pareigos yra tas darbas, kai Jūs galite nuolatos mokytis? 10. Kokių mokymosi galimybių, Jūsų nuomone, teikia universitetas? 11. Palikę nuošalėje visus Jūsų darbo įprastinius kriterijus (rodiklius arba standartus), ar dažnai širdyje pajuntate šį tą vertinga pasiekę? 12. Ar galite sužinoti, kaip – gerai ar blogai – Jums sekasi dirbti? 13. Ar galite pateikti naujų, su Jūsų darbu susijusių idėjų? 14. Ar dažnai įsitikinate, kad dabartinis Jūsų darbas jums įdomus? 15. Ar dažnai pagalvojate, remdamasis tuo, ką esate patyrę dabartiniame savo darbe, kad norėtumėte savo darbą pakeisti? 16. Kaip manote, ar dabar Jūsų užimamos pareigos yra naudingos norinčiam daugiau pasiekti žmogui?
<p>2 hipotezė. Dėstytojų darbo atmosfera dažniausiai neutrali, darbo sąlygos ir atlyginimas – nepakankami, krūvis – per didelis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 17. Ar Jūsų darbo vietoje sudarytos tinkamos sąlygos efektyviai dirbti (darbo priemonės, apšvietimas, ar pakankamai vietos ir t.t.)? 18. Ar vadovas kreipia dėmesį į Jūsų išsakytą nuomonę dėl darbo sąlygų gerinimo ir priima teigiamus sprendimus? 19. Kaip Jūs apibūdintumėte savo darbo vietos atmosferą? 20. Ar Jūsų universitete tariamasi su darbuotojais, priimant su fakulteto / universiteto veikla susijusius sprendimus? 21. Kodėl Jūs nedalyvaujate priimant sprendimus, susijusius su fakulteto / universiteto veikla? 22. Ar nuo Jūsų darbo pradžios šiame fakultete / universitete pastebėjote darbuotojų santykių keitimąsi? 23. Kas, Jūsų manymu, sąlygojo darbuotojų santykių kaitą? 24. Ar darbuotojų santykiai skiriasi priklausomai nuo užimamų pareigų? 25. Ar, Jūsų nuomone, teisinga ir tikslinga pranešti vadovui apie kolegų klaidas? 26. Kokie darbo kontrolės būdai egzistuoja Jūsų universitete (fakultete, katedroje)? 27. Ar išvardinti (Jūsų pačių paminėti) kontrolės būdai įtakoja Jūsų darbo kokybę? Kodėl? 28. Ar išvardinti kontrolės būdai motyvuoja darbą atlikti geriau? Kodėl? 29. Ar universitetas tenkina Jūsų socialinius poreikius? 30. Ar universitetas tenkina Jūsų ekonominius poreikius? 31. Koks Jūsų atlyginimas?

Hipotezė	Klausimai
<p>3 hipotezė. Universiteto dėstytojų dominuojantys darbo motyvai yra specifiniai universitetui (mokslinio-tiriamąjo darbo motyvai, žinių perdavimas jaunimui, savišvieta ir pan.), o materialinis atlyginimas ne toks svarbus.</p>	<p>32. Jūsų poreikiai (<i>ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.</i>).</p> <ol style="list-style-type: none"> Būti lyderiu. Būti naudingam kitiems žmonėms. Būti nepriklausomam. Gerai leisti laiką. Jaustis saugiai. Kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus. Mokytis, tobulėti. Pasiekti ką nors svarbaus. Pasiekti kuo geresnę padėtį darbe, visuomenėje. Patikti kitiems. Patirti sėkmę. Tapti geru specialistu. Užsidirbti daug pinigų. <p>33. Dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvai (<i>ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.</i>).</p> <ol style="list-style-type: none"> Dvasinės misijos vykdymo siekis. Galimybė dirbti mokslinį darbą. Ilgos atostogos. Lankstus darbo grafikas. Materialinė nauda. Noras būti intelektualioje erdvėje. Noras pratęsti šeimos dinastiją. Noras užsiimti pedagogine veikla. Profesijos prestižas. Savišvietos siekis. Taip susiklostė aplinkybės. <p>34. Universiteto, kuriame Jūs dirbate, pasirinkimo motyvai (<i>ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.</i>).</p> <ol style="list-style-type: none"> Galimybė kilti karjeros laiptais. Galimybė pasirinkti darbo grafiką. Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą. Palankus psichologinis klimatas. Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos. Priderama alga. Universitetas arti namų. Universiteto įvaizdis ir prestižas. Universiteto stabilumas ir patikimumas. Taip susiklostė aplinkybės. <p>35. Profesinės veiklos motyvai (<i>ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.</i>).</p> <ol style="list-style-type: none"> Dėstytojo darbo prestižas. Galimybė kilti karjeros laiptais. Galimybė mokytis, tobulėti. Materialinė nauda. Noras bendrauti su jaunimu. Noras perduoti žinių ir patyrimo. Pasitenkinimas darbo rezultatais. Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų. Savarankiškas disponavimas darbo laiku. Savirealizacijos siekimas. Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu. Susidomėjimas dalykine sritimi.

Hipotezė	Klausimai
<p>4 hipotezė. Dėstytojai yra patenkinti daugeliu savo darbo universitete aspektų.</p>	<p>36. Ar Jūs esate patenkintas, ar nepatenkintas šiais aspektais Jūsų universitete? (<i>pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę nusakantį atsakymą apie kiekvieną aspektą</i>).</p> <p>Saugumo jausmas. Teisingas ir pagarbus požiūris į Jus. Darbo krūvis. Atlyginimas už darbą. Santykiai su kitais dėstytojais. Santykiai su vadovais, administracija. Galimybė dirbti su tais kolegomis, kuriuos Jūs gerbiate. Galimybė dirbti su vadovais, kuriuos Jūs gerbiate. Valdymo stilius. Darbo vietos aprūpinimas. Savirealizacija. Darbo įdomumas. Bendravimas su jaunimu. Galimybė perduoti žinias ir patyrimą. Galimybė būti lyderiu. Galimybė kilti karjeros laiptais. Galimybė savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su Jūsų darbu. Galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją. Galimybė domėtis savo dalykine sritimi. Mokslinio potencialo realizavimas. Jūsų pripažinimas, darbo įvertinimas. Atsakomybės augimas.</p>
<p>5 hipotezė. Dėstytojus geresniam darbui motyvuoja ir materialūs, ir nematerialūs skatinimo būdai.</p>	<p>37. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, skatina dirbti geriau, siekti geresnių rezultatų? 38. Kurie veiksniai, Jūsų manymu, demotyvuoja? 39. Kokias materialinio skatinimo priemones universitete patyrėte būtent Jūs? 40. Nuo ko, Jūsų nuomone, priklauso materialinis skatinimas Jūsų universitete? 41. Už ką Jūs esate skatinamas materialiai? 42. Kaip universitete nematerialiai skatinamas Jūs?</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo imtis.

Svarbu iš gautų duomenų padaryti kuo tikslesnes išvadas, todėl reikia nustatyti tyrimo imtį, tiksliau, minimalų atrankos dydį n_{\min} (Martišius, 1997, p. 54–56):

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

n_{\min} – minimalus atrankos dydis.

z – normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis, 2002, p. 312), tada normaliojo skirsnio koeficientas $z = 1,96$.

p – požymio tikimybė. Ji dažniausiai mums nežinoma. Kadangi neturime kitų žinių apie p dydį, galime teigti, kad $p = 0,5$.

Δp – požymio dalies paklaida. Darbe rezultatus pateiksime su 5 proc. paklaida.

N – visumos dydis.

Pagal duomenis, pateiktus Vilniaus universiteto bei ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto internetiniuose puslapiuose, $N = 1330$.

Atlikus skaičiavimus, gavome $n_{\min} = 298$.

Taigi, norint gauti rezultatus su 95 proc. patikimumu ir 5 proc. paklaida, reikėjo duomenis surinkti iš 298 dėstytojų.

Tyrimo organizavimas.

Buvo užmegztas tiesioginis kontaktas su Vilniaus universiteto fakultetų vadovybe (dekanais, katedros vedėjais), anketą platinama paliekant ją katedrose. ISM anketa buvo dalijama dėstytojams dėstytojų kabinetuose.

VU Kauno humanitariniame fakultete buvo vykdomas žvalgomasis, pilotinis tyrimas. Šis tyrimas padėjo išsiaiškinti keletą anketos trūkumų. Tačiau, padarius pakeitimus, iš esmės anketos turinys nepasikeitė, todėl pagrindiniame tyrime buvo panaudoti ir žvalgomojo tyrimo duomenys.

Tyrimui parinkti du universitetai: valstybinis Vilniaus universitetas ir nevalstybinis ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

Vilniaus universitetas yra viena seniausių ir žymiausių Rytų Europos aukštųjų mokyklų, išugdžiusių ne vieną mokslininkų, kultūros veikėjų kartą. Kaip deklaruojama VU internetiniame puslapyje, Vilniaus universitetas, ilgą laiką buvęs vienintele aukštojo mokslo įstaiga Lietuvoje, ir dabar siekia vaidinti lyderio vaidmenį tarp kitų Lietuvos institucijų bei tapti tarptautiniu mastu pripažintu mokslo centru. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas – pirmasis nevalstybinį universitetinį išsilavinimą Lietuvoje teikiantis universitetas, derinantis Lietuvos akademinio personalo profesionalumą ir Norvegijos vadybos instituto (BI) patirtį. ISM teigia sėkmingai palaikantis strateginės partnerystės santykius su pažangiausiomis verslo ir akademinėmis organizacijomis, greitai reaguojantis į klientų poreikius bei siekiantis išlaikyti novatoriško ir lankstaus „vadybos universiteto“ lyderio pozicijas.

Tyrimu siekta išsiaiškinti dėstytojų darbo universitete motyvus; darbo motyvų priklausomybę nuo dėstytojų amžiaus, užimamų pareigų, mokslo krypties, lyties ir kt.; kokius motyvavimo metodus naudoja universitetų vadovybė; koku lygiu yra patenkinami įvairūs dėstytojų darbo aspektai.

Iš viso buvo išdalinta apie 400 anketų, gautos 111, iš kurių 6 anketos buvo beveik neužpildytos (maždaug trečdalis arba dar mažiau). Todėl tyrime buvo naudojami 105 anketų duomenys.

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateiktas 2 priede. Daugiausiai atsakiusių į anketos klausimus užima docento (45,7 proc.) ir lektoriaus (38,1 proc.) pareigas, mažiausiai – asistento (9,5 proc.) ir profesoriaus (6,7 proc.) pareigas. Manau, kad toks pasiskirstymas yra gana panašus į realų pedagoginio personalo pasiskirstymą universitetuose.

Tarp tų, kurie užima asistento ir lektoriaus pareigas, 22 proc. yra doktorantai (visų atsakiusių tarpe doktorantai sudaro 10,5 proc.).

Taip pat 2 priede yra pateiktas ir moterų bei vyrų santykis užimant konkrečias pareigas: respondentai-profesorai yra tik vyrai, daugumą vyrai sudaro ir respondentų-docentų tarpe; moterys sudaro daugumą asistentų bei lektorių tarpe.

Respondentų pasiskirstymas pagal mokslo šaką taip pat pateiktas 2 priede. Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų yra socialinių mokslų atstovai (50,5 proc.), mažiausiai – technologijos mokslų (1,9 proc.) atstovai. Likusieji – tai humanitarinių mokslų (27,6 proc.) ir fizinių mokslų (20 proc.) atstovai.

55,2 proc. respondentų turi mokslų daktaro vardą, 6,7 proc. – habilituoto mokslų daktaro vardą (žr. 2 priedą).

2 priede pateikta ir respondentų darbo trukmė tiriamuose universitetuose. Dauguma respondentų universitete dirba 10 ir daugiau metų (44,8 proc.), ir, manau, logiška, kad mažiausiai respondentų dirba iki vienerių (3,8 proc.) metų.

92,4 proc. respondentų universitetas yra pagrindinė darbovietė ir 7,6 proc. respondentų universitete eina nepagrindines pareigas.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, šeimyninę padėtį pateiktas 2 priede. Apklaustų dėstytojų tarpe po vienodą grupę (po 22,9 proc.) sudaro 31–40, 41–50 ir virš 60 metų amžiaus grupės. Mažiausiai respondentų (13,3 proc.) yra 51–60 metų amžiaus.

Žymi dauguma vidutinio ir vyresnio amžiaus respondentų (nuo 41 metų iki virš 60 metų) užima docentų bei profesorių pareigas, jaunesnieji užima lektorių bei asistentų pareigas. Manau, kad tai taip pat atspindi realią padėtį universitetuose.

54,3 proc. atsakiusių yra moterys, 45,7 proc. – vyrai. Dauguma respondentų (75,2 proc.) yra vedę / ištekėjusios, mažiausiai (1,9 proc.) – našlauja.

3.2. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Darbo sąlygos ir aplinka.

Darbingumui įtakos turi ir darbo vietos aprūpinimas, ir santykiai su kolegomis bei vadovais, ir tai, kaip tenkinami socialiniai bei ekonominiai darbuotojų poreikiai.

Darbo sąlygomis patenkinti 51,4 proc. dėstytojų. Deja, beveik pusė respondentų (48,6 proc.) atsakė, kad darbo vietoje nesudarytos tinkamos sąlygos efektyviam darbui, trūksta individualių darbo vietų, technikos (kompiuterių, spausdintuvų, kopijavimo aparatų, multimedijos), apšvietimo, literatūros, kanceliarinių priemonių. 51,4 proc. dėstytojų mano, kad vadovai kreipia dėmesį į jų išsakomą nuomonę dėl darbo sąlygų gerinimo, 21 proc. mano priešingai. 26,7 proc. mano, kad vadovas atsižvelgia į pastabas tik iš dalies; pagal galimybes; kartais; kad ne nuo vadovo viskas priklauso; kad vadovas išklauso, tačiau praktiškai nieko nedaro; kai kurie respondentai teigia savo nuomonės vadovui neišsakantys.

Dauguma apklaustųjų (46,7 proc.) darbo vietos atmosferą vertina kaip neutralią, t. y. psichologinis klimatas dirbti netrukdamas, bet ir neskatinantis dirbti maksimaliai. 41 proc. darbo atmosferą vertina teigiamai: ji darbinga, stimuliuojanti, kūrybinga. 7,6 proc. įvardijo darbo atmosferą kaip pakenčiamą, t. y. dirbti įmanoma, tačiau tarp bendradarbių juntama trintis; o 4,8 proc. pavadino ją konfliktiška: vyrauja priešiškus, trūksta tarpusavio pasitikėjimo.

28,6 proc. respondentų pastaruju metu nepastebėjo tarp darbuotojų jokių santykių pokyčių, 5,7 proc. santykiai visai nedomina. 29,5 proc. pastebėjo, kad santykiai pasikeitė, tačiau neapsisprendė, į kurią pusę. 14,3 proc. teigia, kad santykiai pasikeitė į gerąją pusę, 21 proc. – kad į blogąją. Darbuotojų santykių kaitos priežastys išvardintos 6 lentelėje.

6 lentelė

Darbuotojų santykių kaitos priežastys

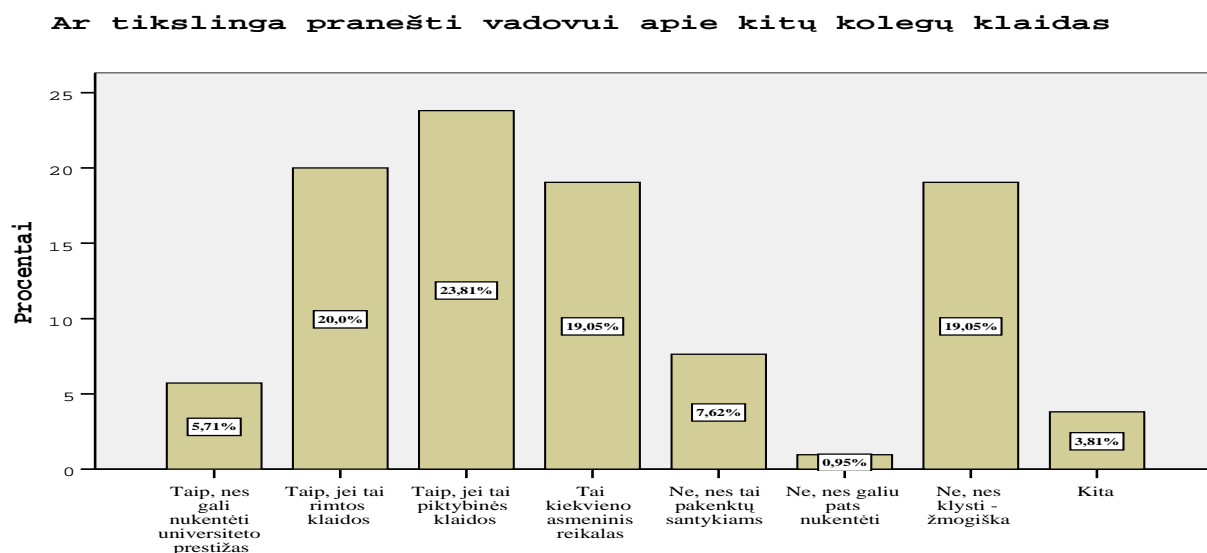
	Santykių kaita dėl kai kurių darbuotojų išėjimo ar naujų atėjimo	Santykių kaita dėl bendradarbių karjeros pokyčių	Santykių kaita dėl vadovų kaitos	Santykių kaita dėl valdymo stiliaus kaitos	Kitos santykių kaitos priežastys
Atsakiusių skaičius	28	15	31	16	4
Atsakiusių procentas	26,7	14,3	29,5	15,2	3,8

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matome, apie pusė respondentų mano, kad santykių kaitą įtakojo arba esančių vadovų valdymo stiliaus kaita, arba naujų vadovų atėjimas. Kitos pusės respondentų teigimu santykių kaitą sąlygojo patys bendradarbiai, kolegos: vienų jų išėjimas iš darbo, naujų darbuotojų atėjimas, kai kurių bendradarbių statuso pasikeitimas, t. y. karjeros pokyčiai; taip pat santykius tarp kolegų pakeitė kai kurių darbuotojų intrigos, ambicijos, keliama konfliktai (kitos priežastys).

46,7 proc. dėstytojų mano, kad santykiai nuo užimamų pareigų priklauso, 39 proc. kad nepriklauso. 14,3 proc. mano, kad priklauso tik iš dalies; nežymiai; kartais; kad priklauso nuo konkretaus žmogaus asmenybės bruožų; kad subordinacija yra, bet santykiai demokratiški.

11 paveiksle pavaizduoti atsakymų variantai, kaip elgtųsi dėstytojai, jeigu matytų kolegų klaidas, ar praneštų apie jas vadovui.



Šaltinis: Sudaryta autorės.

11 pav. Ar teisinga ir tikslinga pranešti vadovui apie kolegų klaidas

Maždaug pusė dėstytojų (iš viso 49,5 proc.) praneštų apie klaidas vadovui, jei tai piktybinės klaidos, jei tai rimtos klaidos arba klaidos, nuo kurių gali nukentėti universiteto prestižas. Po 19 proc. atsakė, kad tai kiekvieno asmeninis reikalas arba kad klysti žmogiška. 7,6 proc. mano, kad apie klaidas nepraneštų, nes tai pakenktų kolektyvo tarpusavio santykiams, 1 proc. mano, kad dėl to gali nukentėti pats. Tik du dėstytojai atsakė, kad pirmiausia kalbėtų su tuo kolega ir padėtų jam taisyti klaidas. Vienas dėstytojas tvirtino, kad ne jo kompetencijoje spręsti apie kitų darbą.

Tarp kontrolės būdų, egzistuojančių universitete, daugiausiai (81,9 proc.) respondentų paminėjo atestaciją, beveik pusė (49,5 proc.) mano, kad svarbiausias kontrolės būdas – savikontrolė, 27,6 proc. paminėjo atsiskaitymus per posėdį, 18,1 proc. dėstytojų svarbi kolektyvo narių nuomonė, 13,3 proc. atsakė, kad egzistuoja periodiška darbo patikra, 10,5 proc. minėjo kitus kontrolės būdus: studentų apklausą, rašė, kad visi minimi kontrolės būdai yra tik epizodiški, svarbiausia yra savikontrolė.

Dauguma dėstytojų mano, kad egzistuojantys darbo kontrolės būdai įtakoja darbo kokybę, tačiau manančių, kad kontrolė motyvuoja dirbti geriau, jau mažiau (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Darbo kontrolės įtaka atliekamam darbui

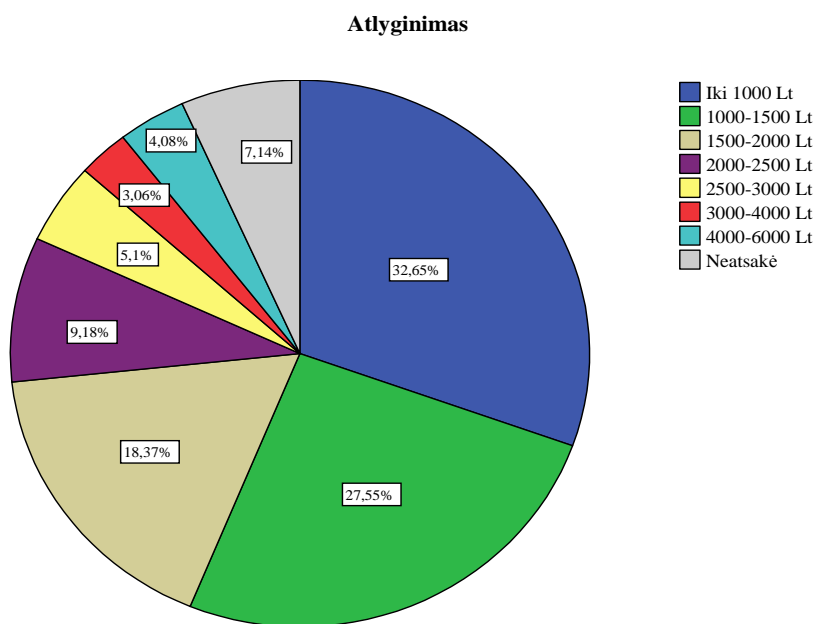
	Ar kontrolė įtakoja darbo kokybę?			Ar kontrolė motyvuoja darbą atlikti geriau?		
	Respondentų skaičius	Procentai	Suma	Respondentų skaičius	Procentai	Suma
Taip	43	41,0	81 resp. / 77,2proc.	31	29,5	66 resp. / 62,8 proc.
Iš dalies	38	36,2		35	33,3	
Ne	14	13,3		27	25,7	
Kita	1	1		3	2,9	
Iš viso:	96	91,4		96	91,4	

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Daugiausiai dėstytojų (36,2 proc.) mano, kad priimant sprendimus, susijusius su universiteto veikla, su darbuotojais tariamasi tik kartais, 26,7 proc. mano, kad dažniausiai tariamasi, 1,9 proc. – visada. 23,8 proc. respondentų atsakė, kad beveik niekada su jais nesitariama, 6,7 proc. kad niekada nesitariama (4,8 proc. atsakė “kita”: nežinau; manęs tai nedomina). Tarp atsakusiųjų į klausimą “Kodėl Jūs nedalyvaujate priimant sprendimus, susijusius su fakulteto/universiteto veikla?”, dažniausiai minima, kad fakultete/universitete nėra tokios tradicijos (31,4 proc.) arba kad nemato tame prasmės, nes vis tiek nieko negali pakeisti (29,4 proc.). 13,7 proc. atsakė, kad jis – ne vadovas ir atlieka tik jam patikėtas užduotis; 11,8 proc. mano, kad vadovas savo elgesiu parodo, kad jam darbuotojų iniciatyva nereikalinga; 9,8 proc. teigia, jog vadovas neparodo, kad to tikisi iš savo pavaldinių (3,9 proc. atsakė “kita”: galva sienos nepramuši; nežinau; yra kam spręsti; esu tik neetatinis darbuotojas).

Tarp respondentų, atsakusių, ar universitetas tenkina jų socialinius poreikius, teigiamai atsakė 48,9 proc., neigiamai – 36,2 proc., kita – 14,9 proc. (iš dalies; ne visada; ne visai; nežinau). Į klausimą, ar universitetas tenkina ekonominius dėstytojų poreikius, daugiausia respondentų atsakė neigiamai (51,5 proc.), teigiamai – 25,7 proc., kita – 22,8 proc. (iš dalies; nelabai; nepilnai; galėtų labiau; yra galimybių užsidirbti kitur; didžia dalimi taip).

Duomenys apie dėstytojų atlyginimus pateikti 4 priede. Trečdalis dėstytojų (30,5 proc.) uždirba iki 1000 Lt. Tiesa, dauguma (78,2 proc.) šių dėstytojų užima tik ketvirtį arba pusę etato (tačiau 21,8 proc. iš jų užima visą etatą). 25,7 proc. dėstytojų uždirba 1000 – 1500 Lt; mažiausiai dėstytojų (2,9 proc.) gauna 3000 – 4000 Lt atlyginimą (žr. 12 paveikslą).



Šaltinis: Sudaryta autorės.

12 pav. Dėstytojų atlyginimas

Žinoma, atlyginimo dydis priklauso nuo užimamų pareigų – daugiausia uždirba docentai ir profesoriai. Taip pat žymus atlyginimų skirtumas tarp universitetų (žr. 4 priedą). Respondentų atlyginimai ISM prasideda nuo 1500 – 2000 Lt. ISM dažniausi dėstytojų atlyginimai yra 2000 – 2500 Lt ar 4000 – 6000 Lt dydžio, o VU – iki 1000 Lt ar 1000 – 1500 Lt dydžio. Susumavus rezultatus galima teigti, kad vidutinis atlyginimas VU būtų 1000 – 1500 Lt, ISM 2000 – 2500 Lt.

Dėstytojų santykis su darbu.

Anot F. Herzberg, pasitenkinimą darbu nulemia skatinantys, motyvuojantys darbo turinio veiksniai, būtent (Kontautienė, 2002, p. 27):

- laimėjimas – tai galimybė pritaikyti savo sugebėjimus atliekamame darbe, galimybė įnešti naujovių, idėjų, savo vertingą indėlį;
- atsakomybė – tai laisvė spręsti kaip dirbti;

- pripažinimas – tai žinojimas, kaip įvertinamas atliktas darbas, kaip vertinamas pats darbuotojas, naujų atsakingų pareigų suteikimas;
- pažanga – tai galimybės daryti karjerą užtikrinimas;
- domėjimasis darbu, darbo turinys – tai darbo įdomumas, įsitikinimas jo prasmingumu;
- asmens augimas – tai galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją, augti kūrybiškai.

B. Everard ir G. Moris pagal minėtus veiksnius sudarė anketą, kurios tikslas – išsiaiškinti respondentų santykį su darbu; t.y. atsakymai rodo, kiek respondentų darbas, jų manymu, teikia galimybių taikyti sugebėjimus, imtis atsakomybės, sulaukti pripažinimo ir t. t. Ši anketa buvo įtraukta į autorės atliekamą pedagoginio personalo motyvavimo universitetuose tyrimą (1–16 anketos klausimai).

3,5 ir daugiau taškų už kiekvieną veiksnį rodo, kad darbas visiškai patenkina; 2,5–3,0 taškų reiškia, kad darbe yra ką gerinti; jei taškų yra mažiau kaip 2,5, tada reikėtų susirūpinti, priežasčių ieškoti ir vadovui, ir pavaldiniui. Bendras taškų skaičius rodo pasitenkinimą visu darbu: jei taškų nuo 45 iki 55, tai dar neverta nerimauti, jei taškų 55 ir daugiau, tai rodo visišką pasitenkinimą darbu.

8 lentelė

Motyvuojančių veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu, raiška

Veiksny	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Taškų vidurkis
Asmens augimas	1,50	5,00	3,6190
Domėjimasis darbu	1,00	5,00	3,3726
Atsakomybė	0,00	5,00	3,0144
Pažanga	0,00	5,00	2,8190
Laimėjimas	1,00	4,25	2,7644
Pripažinimas	0,00	4,33	2,2308
Pasitenkinimas visu darbu	30,00	73,00	47,2788

Šaltinis: sudaryta autorės.

Laimėjimas (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Dauguma dėstytojų retai negali pritaikyti savo sugebėjimų (35,2 proc. labai retai; 31,4 proc. nelabai dažnai), 15,2 proc. netgi niekuomet nesijautė negalį taikyti savo sugebėjimų. Tačiau visgi 14,3 proc. dėstytojų teigia gana dažnai negalėdavę to padaryti, 2,9 proc. – labai dažnai.

Didesnioji dėstytojų dalis mano, kad progų padaryti savo indėlį į atliekamą darbą pasitaiko tikrai nemažai: 43,8 proc. nemažai, 4,8 proc. – labai dažnai ir 3,8 proc. – daugybę kartų. Tačiau visgi daugiau negu trečdalis dėstytojų galimybėmis įnešti savo vertingą indėlį nepatenkinti: net 30,5 proc. teigia, kad tokių progų turi mažai, 11,4 proc. – labai nedaug, 5,7 proc. – beveik nė vienos.

Trečdalis respondentų tik kartkartėmis (29,5 proc.) junta šį tą vertingą pasiekę, 2,9 proc. – labai retai. Tačiau 27,6 proc. dėstytojų dažnai taip mano, 11,4 proc. – labai dažnai, 3,8 proc. – visuomet.

Daugiau negu pusė (53,3 proc.) apklaustųjų teigia galintys nemažai pateikti naujų idėjų, 17,1 proc. – daug ir 1,9 proc. – labai daug. Tačiau beveik kas ketvirtas nelabai gali pateikti idėjų, susijusių su darbu (23,8 proc. labai nedaug, 1 proc. beveik negali, 1,9 proc. visai negali).

Laimėjimo rodiklio vidurkis Europoje – 3,1 (Everard, Moris, 1997, p. 40), šio tyrimo rezultatai rodo, kad VU ir ISM laimėjimo veiksnio vidurkis 2,76. Tad gana ryškus skirtumas ir atsakymų analizė rodo, jog dėstytojų darbe yra ką gerinti, kad nemažai pedagogų nesijaučia šį tą vertingą pasiekę, negali daryti savo įnašo į darbą, negali siūlyti naujų sumanymų.

Atsakomybė (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Beveik pusė respondentų (47,6 proc.) pareiškė, kad turi gana didelę teisę pareikšti nuomonę, kaip dirbti, 15,2 proc. – labai didelę, 5,7 proc. – neribotą. Tačiau visgi 23,8 proc. teigia turintys labai mažą galimybę reikšti nuomonę sprendžiant kaip dirbti, 4,8 proc. – beveik jokios, 2,9 proc. – neturi jokios.

Nepakankamą laisvę uždaviniams įvykdyti, trukdančią siekti daugiau, gana dažnai jaučia 17,1 proc. (1,9 proc. – dažniausiai, 1,9 proc. – beveik visą laiką). Veiksmų laisvės stoką nelabai dažnai jaučia 41,0 proc., 27,6 proc. – labai retai, 9,5 proc. – beveik niekada.

Atsakomybės veiksnio gautų taškų vidurkis 3,01 rodo, kad šiuo atžvilgiu visgi dar yra ką gerinti, nors jis ir toks pats kaip Europoje (atsakomybės rodiklio vidurkis Europoje – 3,0 (Everard, Moris, 1997, p. 40)). Tačiau dauguma dėstytojų teigia turintys pakankamą sprendimų laisvę.

Pripažinimas (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Kokio nors pripažinimo darbe dauguma dėstytojų sulaukia retai: 38,1 proc. nelabai dažnai, 17,1 proc. labai retai, 8,6 proc. beveik niekada. Gana dažnai pripažinimo sulaukia 28,6 proc., respondentų, labai dažnai 5,7 proc., beveik visuomet 1 proc.

Dauguma dėstytojų retai sulaukia ir asmeninio pripažinimo: 37,1 proc. nelabai dažnai, 19 proc. labai retai, 6,7 proc. beveik niekada. Gana dažnai jo sulaukia 29,5 proc. dėstytojų, 4,8 proc. labai dažnai, 1,9 proc. beveik visuomet.

Dauguma dėstytojų negali sužinoti, kaip – gerai ar blogai – jie dirba: 56,2 proc. tik šiek tiek gali tai padaryti, 4,8 proc. tai beveik neįmanoma, 1 proc. neįmanoma. Tačiau 21 proc. respondentų apie savo sėkmę darbe gali daug sužinoti, 15,2 proc. labai dažnai gali, 1,9 proc. visuomet gali.

Nagrinėjamų veiksnių tarpe pripažinimo veiksnys patenkinamas mažiausiai iš visų. Jo gautų taškų vidurkis yra 2,23. Beje, Europoje šis veiksnys taip pat surinko mažiausiai taškų: vidurkis yra

2,9, tačiau šis rezultatas dar nerodo kritinės padėties. O šio tyrimo rezultatas 2,23 rodo, kad daugelis dėstytojų jaučiasi neįvertinti. Galbūt žmogui ir būdinga manyti, kad jis nėra pakankamai vertinamas, kad ne visi jo darbai ir geros idėjos pripažįstamos. Tačiau vien psichologiniu aspektu, matyt, nepasitenkinimo pripažinimo veiksmu vertinti nederėtų.

Pirmosios trys kategorijos – laimėjimas, atsakomybė ir pripažinimas – yra labiausiai kontroliuojami ir priklausantys nuo vadovų, nuo to, kaip jie organizuoja darbą. Taigi pasitenkinimo šiais veiksniais didinimą gali ir turi įtakoti būtent universitetų vadovai.

Pažanga (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Darbą universitete, savo užimamas pareigas, kaip gana naudingas norinčiam pasiekti daugiau, įvertino 41,9 proc., kaip šiek tiek naudingas – 27,6 proc., labai nedaug naudingas – 6,7 proc., visai nenaudingas – 1,9 proc. 15,2 proc. apklaustųjų mano, kad jų pareigos labai padės norinčiam pasiekti daugiau, 6,7 proc. – nepaprastai pravers.

Pažangos veiksnio gautų taškų vidurkis 2,82 (kuris vėlgi atsilieka nuo Europos vidurkio 3,2) rodo, kad šio motyvatoriaus reikšmingumas vadovų nepakankamai įvertinamas.

Domėjimasis darbu (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Dauguma dėstytojų mano, kad jie atlieka nedaug nereikalingų ar nesvarbių darbų: 38,1 proc. mano, kad tokių funkcijų nedaug, 26,7 proc. – visai nedaug, 9,5 proc. – nė vienos. Tačiau maždaug kas ketvirtas iš apklaustųjų mano, kad tokių nereikalingų funkcijų jis nemažai atlieka: 22,9 proc. nemažai, 1,9 proc. dauguma, 1 proc. beveik visos tokios.

Apie darbo metimą dažniau galvoja maždaug kas penktas respondentas: 13,3 proc. apie tai mąsto gana dažnai, 5,7 proc. labai dažnai, 1,9 proc. beveik visą laiką. 28,6 proc. apie darbo metimą mano retai, 23,8 proc. labai retai, 26,7 proc. niekada.

Remdamiesi tuo, ką yra patyrę dabartiniame darbe, 39 proc. labai retai galvoja, kad norėtų jį pakeisti, 17,1 proc. niekada to negalvoja. Tačiau 30,5 proc. apie tai retkarčiais pagalvoja, 8,6 proc. gana dažnai, 3,8 proc. dažnai, 1 proc. visą laiką.

Apskritai dėstytojams jų darbas įdomus: 51,4 proc. dažnai įsitikinę, kad dabartinis jų darbas jiems įdomus, 22,9 proc. labai dažnai, 12,4 proc. beveik visuomet tuo įsitikinę. 12,4 proc. taip mano nelabai dažnai. Nei vienas respondentas neatsakė, kad darbo įdomumu įsitikina labai retai arba niekada.

Domėjimosi darbu veiksnio gautų taškų vidurkis 3,37 (Europos norma 3,6) rodo, kad šiuo atžvilgiu darbas beveik visiškai patenkina, dėstytojai domisi savo darbu, laiko jį svarbiu ir reikšmingu.

Asmens augimas (šios kategorijos rezultatai pateikiami 3 priede).

Savo pareigas kaip darbą, kuriame galima nuolatos mokytis, įvertino dauguma dėstytojų: 56,2 proc. mano, kad dar daug ko gali išmokti, 29,5 proc. daug ko gali išmokti. Dar šio to išmokti gali 12,4 proc., 1,9 proc. – kai ko. Atsakiusių, kad visai arba praktiškai nėra ko mokytis, nebuvo.

Pats universitetas, kuriame dirbama, teikia mokymosi, tobulėjimo galimybių, tačiau mažiau, negu pats dėstytojo darbas. 30,5 proc. teigia, kad universitete galima daug ko išmokti, 16,2 proc. – galima labai daug ko išmokti, 19 proc. – išmokti galima. Tačiau 18,1 proc. teigia, kad universitete gali tik šiek tiek išmokti, 14,3 proc. dėstytojų mano, kad universitete nėra beveik jokių galimybių mokytis, 1,9 proc. – jokių. Taigi nors universiteto teikiamos mokymosi galimybės ir gerai įvertintos, tačiau suteikiamos sąlygos yra nepakankamos lyginant su dėstytojo darbu teikiamomis galimybėmis.

Asmens augimo veiksnys šioje motyvatorių grupėje įvertintas geriausiai, gautas vidurkis 3,62 rodo, kad darbas šiuo atžvilgiu visiškai patenkina. Dėstytojams jų darbas yra skatinantis nuolat mokytis, augti kūrybiškai, tobulėti.

Bendra visų šešių motyvatorių taškų suma – 47,28 (Europos norma 51,8) rodo, kad pasitenkinimas visu darbu nėra didelis, gerinti tikrai yra daug ką. Galbūt nerimauti ir neverta, tačiau 45 taškų riba B. Everard ir G. Moris jau nurodoma kaip kritinė.

Siekiant sužinoti, kaip skiriasi pasitenkinimas šiais motyvatoriais priklausomai nuo lyties, pareigų, universitetų, amžiaus, mokslo šakų, pažiūrėti, kaip jais patenkinti doktorantai, buvo atlikti vidurkio skaičiavimo testai minėtų imčių grupėse. Norint įsitikinti, ar / kurie gauti skirtumai yra esminiai, svarbūs, buvo atlikti papildomi testai (One-Sample Kolmogorov-Smirnov testas, Mann-Whitney testas, Kruskal-Wallis testas). Šie duomenys pateikiami 7 priede.

Esminių, svarbių skirtumų tarp imčių vidurkių pastebėta nedaug.

Kiek didesnę vidurkių skirtumą pastebime tarp pasitenkinimo pažangos motyvatoriumi universitetuose: VU jis didesnis negu ISM. Tačiau Kruskal-Wallis testas rodo, kad šis skirtumas nėra reikšmingas.

Reikšmingas skirtumas pastebimas pasitenkinimu pripažinimo veiksniumi priklausomai nuo užimamų pareigų: labiausiai juo patenkinti profesoriai (2,9) ir asistentai (2,5), mažiausiai – lektorai (2,05). Nors pasitenkinimo atsakomybės veiksniumi vidurkių skirtumai ir nemaži (lektoriaus 2,8, profesoriaus 3,58), tačiau vėlgi, Kruskal-Wallis testas rodo, kad skirtumas nereikšmingas.

Moterys yra mažiau patenkintos pripažinimo (2,08) ir domėjimosi darbu (3,22) motyvatoriais negu vyrai (atitinkamai 2,41 ir 3,55) – pagal Mann-Whitney testą, skirtumas reikšmingas.

Nemažai reikšmingų skirtumų (pagal Kruskal Wallis testą) pastebėta vertinant pasitenkinimą motyvatoriais priklausomai nuo amžiaus grupių. Labiausiai patenkinti atsakomybės, pripažinimo, domėjimosi darbu bei pasitenkinimo visu darbu veiksniais yra respondentai virš 60 metų amžiaus (atitinkamai: 3,48; 2,62; 3,82; 52,0), mažiausiai atsakomybės, domėjimosi darbu bei pasitenkinimo visu darbu veiksniais patenkinta 31–40 metų amžiaus grupė (atitinkamai: 2,67; 3,09; 44,17). Pripažinimu mažiausiai patenkinti 51–60 metų respondentai (1,86).

Doktorantai žymiai labiau patenkinti asmens augimo motyvatoriumi (4,14) negu kiti (3,56) – pagal Mann-Whitney testą, skirtumas reikšmingas.

Reikšmingų skirtumų pasitenkinimu motyvatoriais tarp skirtingų mokslo šakų nepastebėta.

Dėstytojų darbo universitete motyvai.

Kiekvienas žmogus turi daugybę poreikių. Vadovas turi žinoti savo darbuotojų poreikius, kad galėtų juos tinkamai, efektyviai motyvuoti. Darbuotojai sieks organizacijos tikslų, jei žinos, kad taip patenkins ir savo poreikius. Motyvai susiję su poreikių tenkinimu. Tyrimo metu buvo nustatyti individualūs respondentų poreikiai, dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvai, konkretaus universiteto pasirinkimo motyvai, dėstytojo profesinės veiklos motyvai.

Dėstytojų poreikiai ir motyvai pateikti 5 priede.

- Respondentai dažniausiai kaip savo poreikius minėjo:
 - 1) būti nepriklausomam (57 kartai);
 - 2) mokytis, tobulėti (54 kartai);
 - 3) kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus (53 kartai);
 - 4) būti naudingam kitiems (52 kartai);
 - 5) tapti geru specialistu (48 kartai);
 - 6) jaustis saugiai (47 kartai).
- Pirmu pagal svarbą poreikių grupėje dažniausiai apklaustieji minėjo:
 - a) būti naudingam kitiems (28,6 proc.);
 - b) būti nepriklausomam (21,9 proc.);
 - c) mokytis, tobulėti (11,4 proc.);
 - d) tapti geru specialistu (9,5 proc.);
 - e) kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus (7,6 proc.).
- Respondentai dažniausiai minėjo šiuos dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvus:
 - 1) noras būti intelektualioje erdvėje (65 kartai);
 - 2) noras užsiimti pedagogine veikla (59 kartai);

- 3) galimybė dirbti mokslinį darbą (53 kartai);
 - 4) lankstus darbo grafikas (49 kartai);
 - 5) savišvietos siekis (43 kartai);
 - 6) profesijos prestižas (33 kartai).
- Pirmu pagal svarbą dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvų grupėje dažniausiai buvo minimi šie motyvai:
 - a) galimybė dirbti mokslinį darbą (21,9 proc.);
 - b) noras užsiimti pedagogine veikla (18,1 proc.);
 - c) noras būti intelektualioje erdvėje (13,3 proc.);
 - d) taip susiklostė aplinkybės (12,4 proc.);
 - e) lankstus darbo grafikas (10,5 proc.).
 - Respondentai dažniausiai minėjo tokius VU pasirinkimo motyvus:
 - 1) universiteto įvaizdis ir prestižas (48 kartai);
 - 2) universiteto stabilumas ir patikimumas (39 kartai);
 - 3 / 4) galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą (37 kartai);
taip susiklostė aplinkybės (37 kartai).
 - Dažniausiai pirmu pagal svarbą apklaustieji minėjo šį VU pasirinkimo motyvą:
 - a) taip susiklostė aplinkybės (26,4 proc.);
 - b / c) galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą (22 proc.);
universiteto įvaizdis ir prestižas (22 proc.);
 - d) universiteto stabilumas ir patikimumas (9,9 proc.).
 - Respondentai dažniausiai minėjo tokius ISM pasirinkimo motyvus:
 - 1 / 2) galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą (8 kartai);
priderama alga (8 kartai);
 - 3 / 4) universiteto įvaizdis ir prestižas (4 kartai);
taip susiklostė aplinkybės (4 kartai).
 - Dažniausiai pirmu pagal svarbą apklaustieji minėjo šį ISM pasirinkimo motyvą:
 - a) galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą (42,9 proc.);
 - b) taip susiklostė aplinkybės (28,6 proc.);
 - c / d) priderama alga (14,3 proc.);
palankus psichologinis klimatas (14,3 proc.).

- Tarp dėstytojo profesinės veiklos motyvų dažniausiai buvo minimi šie motyvai:
 - 1) galimybė mokytis, tobulėti (55 kartai);
 - 2) noras perduoti žinių ir patyrimo (49 kartai);
 - 3) siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu (39 kartai);
 - 4) savirealizacijos siekimas (38 kartai);
 - 5) susidomėjimas dalykine sritimi (37 kartai);
 - 6) noras bendrauti su jaunimu (36 kartai).
- Pirmu pagal svarbą dėstytojo profesinės veiklos motyvų grupėje dažniausiai apklaustieji minėjo:
 - a) galimybė mokytis, tobulėti (23,8 proc.);
 - b) siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu (12,4 proc.);
 - c) savirealizacijos siekimas (10,5 proc.);
 - d) noras bendrauti su jaunimu (9,5 proc.);
 - e) savarankiškas disponavimas darbo laiku (8,6 proc.).

Dėstytojų darbo motyvų pasiskirstymas priklausomai nuo universitetų, lyties ir užimamų pareigų pateiktas 5 priede.

Populiariausi VU dėstytojų profesinės veiklos motyvai yra galimybė mokytis, tobulėti (58,0 proc.); noras perduoti žinių (53,1 proc.); siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu (45,7 proc.); susidomėjimas dalykine sritimi (40,7 proc.); mažiausiai populiarius – materialinė nauda (4,9 proc.). ISM populiariausi dėstytojo darbo motyvai – galimybė mokytis, tobulėti; noras bendrauti su jaunimu (57,1 proc.); noras perduoti žinių, patyrimo (42,9 proc.); rečiausiai paminėtas siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu bei materialinė nauda (14,3 proc.). Visgi šio požymio esminių skirtumų priklausomai nuo universitetų negalima būtų išskirti.

Tarp moterų dažniausiai buvo minimi galimybės mokytis ir tobulėti (64,8 proc.); noro perduoti žinių (53,7 proc.); noro bendrauti su jaunimu (46,3 proc.) motyvai; rečiausiai – materialinės naudos (1,9 proc.) motyvas. Vyrų taip pat dažniausiai minėjo galimybės mokytis; noro perduoti žinių (48,8 proc.); siekio užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu (43,9 proc.) motyvus; rečiausiai – galimybė kilti karjeros laiptais (4,9 proc.) motyvą.

Populiariausias asistentų, lektorių ir docentų darbo motyvas – galimybė mokytis ir tobulėti (87,5 proc.; 66,7 proc.; 52,4 proc.), profesorių – siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu (83,3 proc.). Mažiausiai svarbūs lektoriaus ir profesoriaus darbo motyvai – galimybė kilti karjeros laiptais (7,7 proc. ir 0 proc.); asistento, docento ir vėlgį profesoriaus – materialinė nauda (12,5 proc., 2,4 proc. ir 0 proc.). Esminių šio požymio skirtumų priklausomai nuo užimamų pareigų nepastebėta.

Įvairių dėstytojų darbo aspektų patenkinimo lygis universitete.

Išsiaiškinus svarbiausius dėstytojų darbo motyvus, įdomu išsiaiškinti tai, kaip dėstytojai yra patenkinti įvairiais darbo aspektais (šie duomenys pateikti 8 priede).

Labiausiai respondentai patenkinti santykiais su kolegomis, darbo įdomumu, bendravimu su jaunimu, galimybe perduoti žinias bei domėtis dalykine sritimi (žr. 9 lentelę). Nelabai patenkinti dėstytojai darbo krūviu, darbo vietos aprūpinimu, valdymo stiliumi, galimybe daryti karjerą ar būti lyderiu. Nors dėl pastarojo aspekto drįsčiau daryti prielaidą, kad galimybe būti lyderiu dauguma nei patenkinta, nei nepatenkinta todėl, kad siekio būti lyderiu kaip vieno iš svarbiausių savo poreikių paminėjo tik keli respondentai. Nepatenkinti dėstytojai atlyginimu.

Išanalizavus VU ir ISM vidurkių rodiklius ir patikrinus jų reikšmingumą Mann-Whitney testu, pastebime, kad skirtumai tarp šių universitetų dėstytojų pasitenkinimo dauguma darbo aspektų yra nežymūs (žr. 9 lentelę ir 8 priedą). Tačiau būtų galima išskirti, kad VU dėstytojai labiau patenkinti galimybe tobulėti, savo pripažinimu ir įvertinimu, atsakomybės augimu bei valdymo stiliumi (labai reikšmingi skirtumai); ISM dėstytojai labiau patenkinti atlyginimu (maksimaliai reikšmingas skirtumas) bei darbo vietos aprūpinimu.

9 lentelė

Įvairių darbo aspektų patenkinimas VU ir ISM

Darbo aspektai	Vidurkis		
	VU	ISM	Bendras
Santykiai su kolegomis	3,23	3,29	3,24
Galimybė dirbti su kolegomis	3,25	3,14	3,23
Darbo įdomumas	3,18	3,00	3,16
Bendravimas su jaunimu	3,13	3,29	3,16
Galimybė perduoti žinias	3,13	3,29	3,16
Galimybė domėtis dalykine sritimi	3,06	3,14	3,07
Galimybė tobulėti	3,00	2,43	2,92
Galimybė dirbti su vadovais	2,95	2,71	2,91
Santykiai su administracija	2,89	2,43	2,82
Savirealizacija	2,85	2,43	2,79
Požiūris į Jus	2,73	2,43	2,69
Galimybė daryti sprendimus	2,71	2,57	2,69
Mokslinio potencialo realizavimas	2,70	2,43	2,66
Jūsų pripažinimas, įvertinimas	2,63	2,00	2,53
Atsakomybės augimas	2,58	2,14	2,52
Saugumo jausmas	2,51	2,14	2,45
Darbo krūvis	2,39	2,57	2,41
Darbo vietos aprūpinimas	2,28	2,86	2,36
Valdymo stilius	2,42	1,86	2,34
Galimybė daryti karjerą	2,36	2,14	2,33
Galimybė būti lyderiu	2,30	2,29	2,30
Atlyginimas	1,58	2,29	1,69
Bendras vidurkis	2,7269	2,5844	2,7061

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Galimos reikšmės: 4 – labai patenkintas, 3 – patenkintas, 2 – nei patenkintas, nei nepatenkintas, 1 – visiškai nepatenkintas.

Pagal Kruskal Wallis testą (žr. 8 priedą) labai reikšmingi pasitenkinimo saugumo jausmu tarp užimamų pareigų skirtumai: kad ir kaip būtų keista, tačiau saugiausiai jaučiasi asistentai (3,38), mažiausiai – lektorai (2,18).

Labai reikšmingas pagal Mann-Whitney testą skirtumas tarp galimybės perduoti žinias patenkinimo priklausomai nuo lyties: ja labiau patenkintos moterys (3,31) negu vyrai (2,95). Reikšmingas skirtumas vertinant valdymo stilių bei bendravimą su jaunimu: vyrai labiau patenkinti valdymo stiliumi (2,56) negu moterys (2,17), moterys labiau patenkintos bendravimu su jaunimu (3,28) negu vyrai (3,0).

Reikšmingi skirtumai (Mann-Whitney testas) pastebimi lyginant doktorantų ir likusiųjų universiteto darbuotojų pasitenkinimo lygius įvairiais darbo aspektais: doktorantai labiau patenkinti už kitus saugumo jausmu (3,00 ir 2,38), santykiais su administracija (3,36 ir 2,75), savirealizacija (3,27 ir 2,73), galimybe domėtis dalykine sritimi (3,45 ir 3,02), atsakomybės augimu (3,00 ir 2,45). Manau, kad tai – visai logiška. Galima sakyti, jog tai jaunatviško entuziazmo ir pripažinimo veiksnio atspindys. Jų nuopelnai pripažinti, nes yra priimti į doktorantūrą, jiems suteikta galimybė realizuoti savo gebėjimus, domėtis mokslu, be to, ėmė dėstytojauti, tad atsakomybė auga.

Labai reikšmingas skirtumas (Kruskal Wallis testas) tarp pripažinimo, įvertinimo veiksnio patenkinimo įvairių amžiaus grupių tarpe: labiausiai įvertinti jaučiasi dėstytojai virš 60 metų (3,11), mažiausiai – 51–60 metų (2,31). Reikšmingas skirtumas pastebimas vertinant darbo krūvį (labiausiai juo patenkinta vėlgi grupė virš 60 metų, mažiausiai 31–40 metų grupė (2,09)); santykius su administracija (virš 60 metų – 3,37, o 51–60 metų – 2,46); valdymo stilių (virš 60 metų – 2,84, o 31–40 metų – 2,04); galimybę perduoti žinias (23–30 metų – 3,44, o 51–60 metų – 2,77); galimybe domėtis dalykine sritimi (23–30 metų – 3,28, o 51–60 metų 2,69); mokslinio potencialo realizavimu (23–30 metų ir virš 60 metų – 3,00, o 51–60 metų 2,38); atsakomybės augimu (virš 60 metų – 2,79, o 51–60 metų – 2,23).

Buvo atliekami ir tyrimai reikšmingai koreliacijai nustatyti tarp įvairių imties kintamųjų: tarp pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais ir motyvuojančių darbo turinio veiksnių (10 lentelė); tarp amžiaus, darbo trukmės universitete, užimamų pareigų, mokslinio vardo ir pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais (11 lentelė). Pastebėta nemažai statistiškai reikšmingų koreliacijų (9 priedas), remiantis kuriomis daroma išvada, kad didėjant vienos kintamosios reikšmei, turi tendenciją didėti ir kitos kintamosios reikšmė.

Pasitenkinimas santykiais su administracija koreliuoja su visais motyvuojančiais darbo turinio veiksniais: kuo labiau dėstytojas patenkintas santykiais su administracija, tuo pasitenkinimas

laimėjimo, atsakomybės, pripažinimo ir kitais veiksniais didesnis (panašiai ir pasitenkinimo galimybe dirbti su vadovais, kuriuos gerbia, atveju). Didėjant pasitenkinimui darbo įdomumu, galimybe tobulėti bei pripažinimu, įvertinimu, didėja pasitenkinimas beveik visais motyvuojančiais darbo turinio veiksniais. Kuo labiau respondentai patenkinti saugumo jausmu, tuo labiau patenkinti atsakomybės augimu, pačiu darbo turiniu.

10 lentelė

Ryšys tarp motyvuojančių veiksnių ir įvairių darbo aspektų

Įvairūs darbo aspektai	Motyvuojantys darbo turinio veiksniai						Pasitenkinimas visu darbu
	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	
Ar patenkinti saugumo jausmu		,343(**)			,270(**)		,283(**)
Ar patenkinti požiūriu į Jus	,387(**)	,412(**)	,303(**)		,429(**)		,479(**)
Ar patenkinti darbo krūviu	,337(**)	,401(**)	,370(**)		,294(**)		,467(**)
Ar patenkinti atlyginimu					,383(**)		,287(**)
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	,402(**)						,407(**)
Ar patenkinti santykiais su administracija	,359(**)	,354(**)	,416(**)	,343(**)	,445(**)	,285(**)	,546(**)
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	,329(**)				,337(**)		,402(**)
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais			,312(**)	,333(**)	,422(**)	,304(**)	,465(**)
Ar patenkinti valdymo stiliumi		,372(**)	,376(**)		,359(**)		,448(**)
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu					,322(**)	,271(**)	,360(**)
Ar patenkinti savirealizacija	,325(**)	,289(**)		,404(**)			,399(**)
Ar patenkinti darbo įdomumu	,330(**)			,486(**)	,426(**)	,278(**)	,469(**)
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu				,285(**)			,200
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias				,302(**)			,063
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu							,098
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą				,320(**)			,273(**)
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	,270(**)						,339(**)
Ar patenkinti galimybe tobulėti	,267(**)		,300(**)	,403(**)	,355(**)	,478(**)	,447(**)
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi				,264(**)		,284(**)	,278(**)
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu				,322(**)			,249(*)
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	,443(**)	,392(**)	,516(**)	,308(**)	,422(**)		,576(**)
Ar patenkinti atsakomybės augimu			,339(**)	,344(**)			,328(**)

Šaltinis: Sudaryta autorės.

** p <= 0,01; *p <= 0,05

Beje, įdomu ne tik tai, tarp kurių veiksnių pastebėta koreliacija, bet ir tai, tarp kurių veiksnių ji nepastebėta. Taigi, tiriant respondentus, svarbaus ryšio nepastebėta tarp pasitenkinimo atlyginimu ir pasitenkinimo motyvuojančiais darbo turinio veiksniais. Kaip matome, dėstytojai skiria moralinį skatinimą ir materialinį atlygį, t.y. jiems svarbūs abiejų patenkinimas. Taip pat nenustatytas svarbus ryšys tarp pasitenkinimo santykiais su kolegomis ir darbo turinio motyvatorių, išskyrus ryšį su laimėjimo veiksniumi – vadinasi, galimybe darbe pritaikyti savo sugebėjimus, įnešti naujovių priklauso

nuo gerų santykių su kolegomis. Koreliacija nustatyta tarp bendro pasitenkinimo darbu ir visų darbo aspektų, išskyrus bendravimo su jaunimu, galimybės perduoti žinias ir galimybės būti lyderiu.

Kuo vyresnis dėstytojas arba kuo ilgesnė jo darbo trukmė universitete, tuo labiau jis patenkintas saugumo jausmu, požiūriu į jį, valdymo stiliumi (11 lentelė, 9 priedas). Kuo vyresnis respondentas, tuo labiau jis patenkintas darbo krūviu ir atlyginimu. Kuo aukštesnės užimamos pareigos, tuo labiau respondantai patenkinti atlyginimu. Pastebėta ir neigiama koreliacija: kuo aukštesnis mokslinis laipsnis, tuo mažiau dėstytojas patenkintas santykiais su kolegomis; kuo vyresnis, kuo ilgiau dirbantis, kuo aukštesnes pareigas užimantis bei mokslinį vardą turintis, tuo mažiau dėstytojas patenkintas galimybe perduoti žinias.

11 lentelė

Ryšys tarp skirtingų darbuotojų grupių ir įvairių darbo aspektų

	Amžius	Darbo trukmė universitete	Užimamos pareigos	Mokslinis vardas
Saugumo jausmas	,222(*)	,281(**)		
Požiūris į Jus	,244(*)	,235(*)		
Darbo krūvis	,267(**)			
Atlyginimas	,222(*)		,215(*)	
Santykiai su kolegomis				-,235(*)
Valdymo stilius	,265(**)	,287(**)		
Galimybė perduoti žinias	-,291(**)	-,237(*)	-,220(*)	-,295(**)

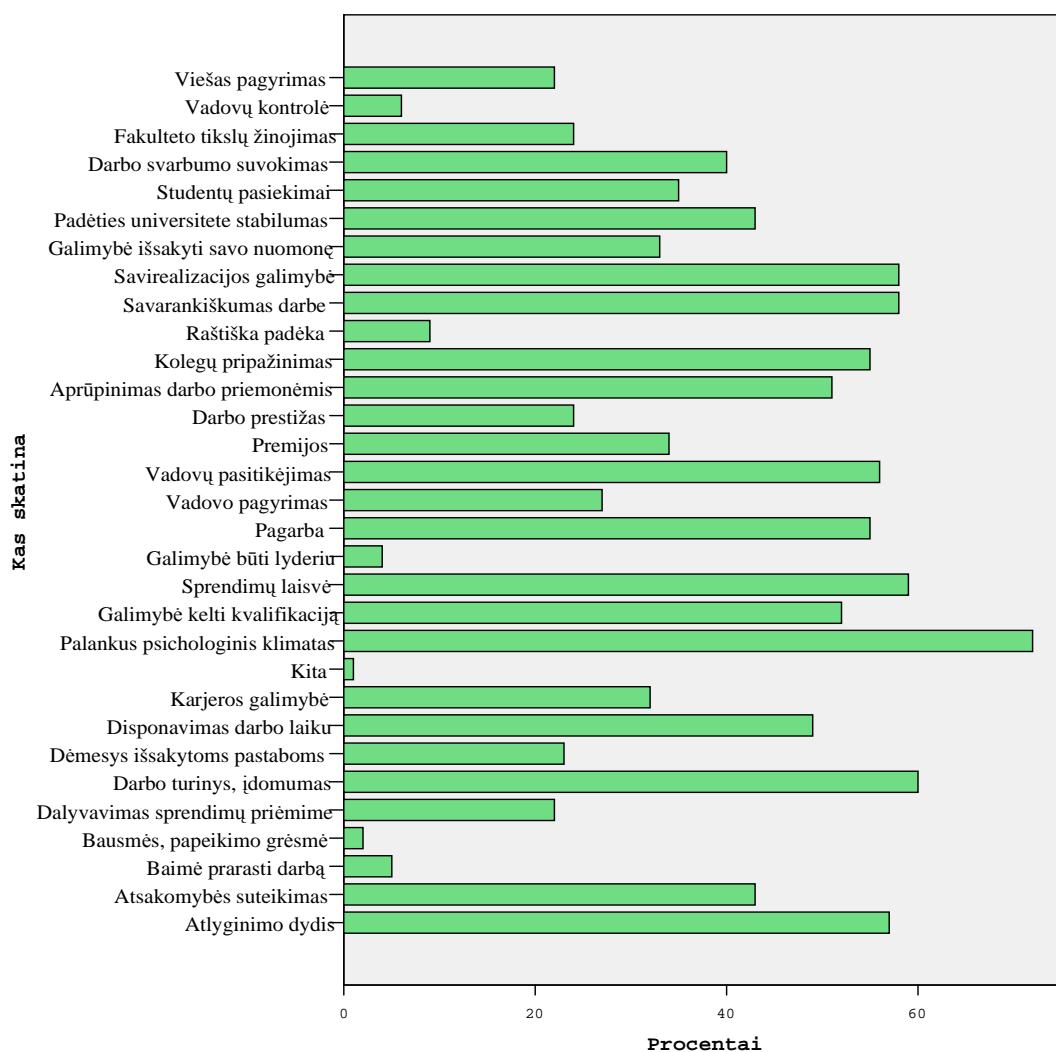
Šaltinis: Sudaryta autorės.

** p <= 0,01; *p <= 0,05

Dėstytojų darbo universitete motyvavimas.

Duomenys apie dėstytojų skatinimą universitete, jų darbą motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius pateikti 6 priede.

Veiksniais, labiausiai skatinančiais siekti geresnių rezultatų, geriau dirbti, dėstytojai nurodė palankų psichologinį klimatą (paminėjo 75 proc. respondentų); darbo turinį, įdomumą (62,5 proc.); sprendimų laisvę (61,5 proc.); savirealizacijos galimybę (60,4 proc.); savarankiškumą darbe (60,4 proc.); atlyginimo dydį (59,4 proc.) (žr. 13 paveikslą).



Šaltinis: Sudaryta autorės.

13 pav. Geresnį dėstytojų darbą skatinantys veiksniai

Labiausiai dėstytojus demotyvuoja nepakankama alga (paminėjo 81,3 proc. respondentų); didelis darbo krūvis (66,7 proc.); blogi santykiai su kolegomis ir vadovais (51 proc.); gerai atlikto darbo neįvertinimas (49 proc.); negalėjimas profesiška tobulėti (49 proc.).

Dažniausiai dėstytojai yra skatinami kintama premija (paminėjo 49,5 proc. respondentų); priedu prie atlyginimo (44,1 proc.); 21,5 proc. respondentų tvirtina, kad niekada nepatyrė jokio materialinio skatinimo arba per daugelį darbo metų gavo vieną-dvi premijas. Respondentų nuomone, materialinis skatinimas universitete priklauso nuo pasiekimų (48,5 proc.); nuo pareigų (41,2 proc.); nuo vadovo simpatijų (21,6 proc.). 18,6 proc. dėstytojų tvirtino, kad skatinimas priklauso nuo darbo kokybės. 15,5 proc. teigė, kad nežino nuo kokių kriterijų priklauso materialinis skatinimas jų

universitete; kad skatinimo sistemos nėra; kad skatinimas tikriausiai priklauso nuo finansinių galimybių. Patys dėstytojai teigė, kad materialiai paskatinti buvo švenčių proga (56,2 proc.); už stropų darbą (22,5 proc.); už darbo, nepriklausančio pagal pareigas, atlikimą (14,6 proc.).

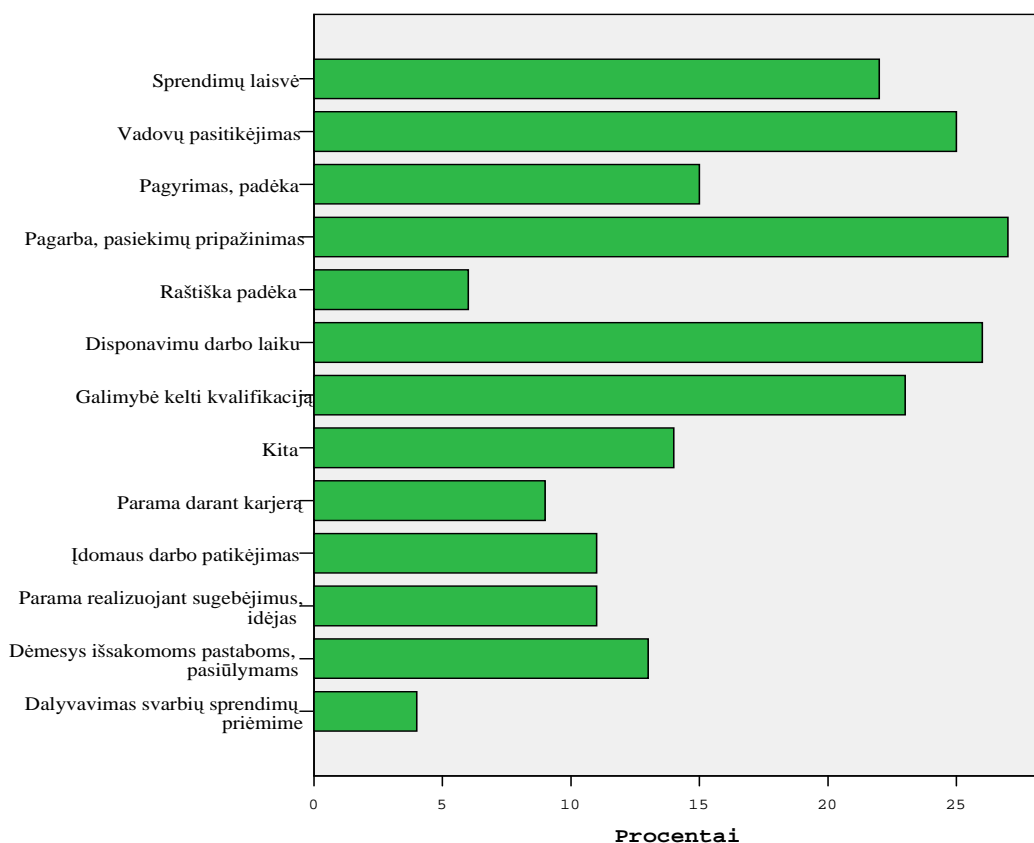
Kokie populiariausi dėstytojų darbą motyvuojantys veiksniai priklausomai nuo universitetų, lyties bei užimamų pareigų pateikta 6 priede.

Svarbiausia motyvuojant darbuotojus VU – palankus psichologinis klimatas (78 proc.), darbo turinys, įdomumas (65,9 proc.), savarankiškumas darbe (61 proc.); ISM – sprendimų laisvė, savirealizacijos galimybė, pagarba (71,4 proc.).

Moteris dažniausiai motyvuoja palankus psichologinis klimatas (81,5 proc.); atlyginimo dydis; darbo turinys, įdomumas (68,5 proc.), vyrus – palankus psichologinis klimatas (66,7 proc.); kolegų pripažinimas; savarankiškumas darbe (64,3 proc.).

Palankus psichologinis klimatas kaip motyvuojantis veiksnys dažniausiai buvo minimas ir asistentų (100 proc.), lektorių (79,5 proc.); docentų (69,8 proc.); profesoriai dažniausiai minėjo savarankiškumą darbe bei aprūpinimą darbo priemonėmis (83,3 proc.).

Iš nematerialinio, moralinio skatinimo būdų dažniausiai dėstytojai patyrė pagarbą, pasiekimų pripažinimą (30,3 proc.); disponavimą darbo laiku (29,2 proc.); vadovų pasitikėjimą (28,1 proc.). Rečiausiai buvo taikoma raštiška padėka (6,7 proc.); galėjimas dalyvauti svarbių sprendimų priėmimo (4,5 proc.). Tačiau 15,7 proc. respondentų atsakė, kad niekada moralinio skatinimo nepatyrė; kad toks skatinimas netaikomas; kad moraliai nebuvo skatinamas nei jis, nei jo kolegos (žr. 14 paveikslą).



Šaltinis: Sudaryta autorės.

14 pav. Moralinio skatinimo būdai, taikomi universitete

Taigi dėstytojai vertina ir materialines, ir moralines skatinimo priemones. Jų nebuvimas arba nepakankamas patenkinimas juos demotyvuoja. Vadovai turėtų taikyti visą motyvavimo priemonių kompleksą.

3.3. Pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo įvertinimas

Atlikus pedagoginio personalo motyvacijos tyrimo duomenų analizę, galima apibendrinti duomenis ir patikrinti, ar pasitvirtino tyrimo pradžioje iškeltos hipotezės.

1 hipotezė. Dėstytojai patį darbą universitete vertina kaip teikiantį galimybę pritaikyti savo sugebėjimus, siekti karjeros, mokytis, augti, imtis atsakomybės, sulaukti pripažinimo ir pan.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dėstytojai domisi savo darbu, laiko jį svarbiu ir reikšmingu, skatinančiu nuolat mokytis ir tobulėti. Daugelis dėstytojų mano, kad jų užimamos pareigos gana

naudingos siekti daugiau, daryti karjerą, tad vadovams reikėtų pasinaudoti tuo motyvuojant darbuotojus.

Dėstytojai, galėdami užsiimti pedagogine ir moksline veikla, turi pakankamą sprendimų laisvę, nemažai galimybių pritaikyti savo sugebėjimus, siūlyti naujas idėjas. Tačiau vadovai turėtų atkreipti dėmesį į nemažą būrį darbuotojų, kurie teigia neturį tam tinkamų sąlygų, nesijaučią ką vertingą pasiekę, ir stengtis išsiaiškinti, kodėl minėti darbuotojai negali (nenori?) įnešti savo indėlio į darbą. Juk dėl to praranda ne tik darbuotojai, bet ir universitetas.

Tačiau labiausiai dėstytojai nepatenkinti tuo, kad retai sulaukia asmeninio pripažinimo, negali sužinoti, kaip jie dirba (tiksliau – ką apie juos mano vadovas, ar vertina jų darbą). Nors pagyrimą ar raštišką padėką kaip motyvuojančius veiksnius nedaug kas iš dėstytojų vertina (galbūt čia atsiliepia visgi dar daugelio atsimenami įvairiom progom dalinami “garbės raštai”), tačiau vadovai turėtų pagalvoti, kaip įvertinti ir parodyti darbuotojo nuopelnus, svarbą universitete.

Taigi galima būtų teigti, kad pirmoji hipotezė tyrimo metu pasitvirtino. Šiaip jau dėstytojai savo darbu patenkinti, bet tai labiau pačio dėstytojo darbo turinio, o ne vadovų nuopelnas, nes būtent tais veiksniais, kuriems vadovai gali daryti didžiausią įtaką (laimėjimo ir pripažinimo), dėstytojai yra labiausiai nepatenkinti.

2 hipotezė. Dėstytojų darbo atmosfera dažniausiai neutrali, darbo sąlygos ir atlyginimas – nepakankami, krūvis – per didelis.

Dėstytojai tyrimo metu patvirtino motyvacijos teorijos teiginius, kad įtakos darbingumui turi palankus psichologinis klimatas, atlyginimo dydis, vadovų pasitikėjimas, kolegų pripažinimas, aprūpinimas darbo priemonėmis. Ir atvirkščiai – didelis krūvis, nepakankama alga, blogi santykiai dėstytojus demotyvuoja, jie ima dirbti ne taip gerai, kaip galėtų, nebereiškia iniciatyvos, priešišškai nusiteikia prieš bet kokią papildomą užduotį, naujai atsiradusį darbą.

Nemažai dėstytojų nepatenkinti darbo sąlygomis dėl literatūros, technikos, apšvietimo, individualių darbo vietų trūkumo. Norint šiuos trūkumus pašalinti, reikia nemenkų investicijų, tačiau blogiausia, kad nemažai dėstytojų mano, kad vadovas visiškai nieko nesiima, siekdamas ištaisyti padėtį.

Tarpusavio santykiai nedomina labai nedidelę dalį dėstytojų. Universitetuose vyraujanti neutrali atmosfera neskatina dirbti geriau. Tai, jog tik keli dėstytojai pirmiausia kalbėtusi su kolega, padariusiu klaidą, o ne eitu pranešti vadovui ar iš viso nekreiptų dėmesio, rodo, kad dėstytojų bendruomenė nėra vieninga, kolegiška, o galbūt tai labai individualistinė bendruomenė. Galima sakyti, kad santykius vienodai įtakoja ir patys dėstytojai, ir vadovai. Įtakos jiems visgi turi ir

užimamos pareigos. Tad vadovai gali suvaidinti nemažą vaidmenį gerinant atmosferą: diegiant demokratiškumo principus, skatinant pasitikėjimą, savitarpio pagalbą, išgyvendinant intrigas.

Dėstytojų atestacijos ir panašūs darbo kontrolės būdai įtakoja darbo kokybę, tačiau ne visi mano, kad kontrolė motyvuoja darbą atlikti geriau. Daugeliui svarbi savikontrolė rodo dėstytojų sąmoningumą, atsakomybę ir savarankiškumo siekį. Taigi vadovams derėtų tuo pasinaudoti ir pasitikėti savo darbuotojais, ugdyti jų atsakomybės jausmą.

Dažniausiai su dėstytojais nesitariama priimant svarbius sprendimus, susijusius su universitetu, fakultetu, be to, dauguma jų nelinkusi dalyvauti sprendimų priėmime. Tačiau šiuo atveju čia kaltas ne tik dėstytojų abejingumas, kiek ir vadovų nenoras tartis su kolegomis, įtraukti darbuotojus į valdymą, viešai paskelbti tikruosius padalinio tikslus ir numatomus būdus jiems siekti.

Dėstytojai pagrįstai nepatenkinti atlyginimu.

Taigi hipotezė, jog dėstytojai darbo atmosferą laiko neutralia bei nepatenkinti darbo sąlygomis, atlyginimu ir darbo krūviu, tyrimo metu pasitvirtino.

3 hipotezė. Universiteto dėstytojų dominuojantys darbo motyvai yra specifiniai universitetui (mokslinio-tiriamąo darbo motyvai, žinių perdavimas jaunimui, savišvieta ir pan.), o materialinis atlyginimas ne toks svarbus.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes iš esmės dėstytojams, nepriklausomai nuo jų lyties, užimamų pareigų, universiteto, svarbiausia yra galimybė mokytis, tobulėti, noras perduoti žinių, užsiimti moksliniu darbu, realizuoti save. Beje, vadovai taip pat turėtų atkreipti dėmesį, kad dažniausiai minimas asmeninis poreikis – būti nepriklausomam.

4 hipotezė. Dažniausiai dėstytojai yra patenkinti daugeliu savo darbo universitete aspektų.

Tyrimas parodė, kad bendrai dėstytojai darbu universitete nėra nei patenkinti, nei nepatenkinti.

Patenkinti jie būtent dėstytojo darbo specifiniais aspektais: darbo įdomumu, bendravimu su jaunimu, galimybe perduoti žinias, domėtis dalykine sritimi. Taip pat patenkinti santykiais su kolegomis. Tačiau dėstytojų netenkina darbo krūvis, darbo vietos aprūpinimas, valdymo stilius, galimybė būti lyderiu, atlyginimas – tos sritys, kurias keisti vadovų galioje.

5 hipotezė. Dėstytojus geresniam darbui motyvuoja ir materialūs, ir nematerialūs skatinimo būdai.

Ši hipotezė tyrimo metu pasitvirtino.

Dėstytojams labai svarbu ir psichologinis klimatas, ir darbo įdomumas, ir savirealizacijos galimybė, savarankiškumas ir atlyginimo dydis. Pasitenkinimas šiais veiksniais juos motyvuoja

geresniai darbu. Demotivacija vyksta dėl nepakankamos algos, blogų santykių, gerai atlikto darbo neįvertinimo.

Taigi vadovai turėtų taikyti materialinių ir moralinių motyvavimo priemonių kompleksą, pavišinti materialinio skatinimo kriterijus. Ir prisiminti dėstytojo pripažinimo, įvertinimo faktoriaus svarbą.

IŠVADOS

Susipažinus su motyvacijos sampratos aiškinimais, galima konstatuoti:
kiekvienas žmogus turi bendrus visiems (pirminiai) ir individualius (antriniai) poreikius;
motyvai iššaukia veiksmą, susijusį su poreikių tenkinimu;
motyvacija – motyvų sukelta elgesio sistema, psichologinė savybė;
motyvavimas – individo veiksmus skatinančio ir nukreipiančio tam tikra linkme valdymo proceso dalis.

XX a. pradžioje vadyboje buvo akcentuojami fiziologiniai žmogaus poreikiai, darbuotojų kontrolė ir baudmės. XXI a. pradžioje akcentuojamas darbuotojų potencialo, atskleidžiamo taikant šiuolaikines motyvacijos teorijas, panaudojimas vykdant kuo efektyvesnę organizacijos veiklą. Darbuotojai, kuriems suteikiama vis daugiau laisvės, atsakomybės, galimybių saviraiškai, yra vienijami bendram tikslui organizacijos kultūros.

Yra skiriami materialinio ir moralinio, nematerialinio skatinimo būdai. Materialinio skatinimo (alga, premijos, pelno dalis ir kt.) atveju labai svarbus teisingos, aiškos, visuotinos skatinimo sistemos sukūrimas ir skirstymo kriterijų paviešinimas. Efektyvus atlyginimas susideda iš pastovaus ir kintamo materialinio atlyginimo bei moralinio atlyginimo.

Atlikus mokslinių straipsnių ir literatūros analizę, galima teigti, kad higieniniai veiksniai (darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais) daugumoje atvejų būna nepatenkinami ir sukelia nepasitenkinimą darbu. Nėra vieno geriausio dėstytojų skatinimo būdo. Net tokie specifiniai universitetui motyvai, kaip siekis užsiimti mokslu, noras bendrauti su jaunimu ar pan., pasikeitus situacijai, gali netekti savo svarbos. Taigi – keičiasi situacija švietimo sistemoje, mieste, šalyje ar ekonomikoje, keičiasi ir dėstytojo elgesys, darbo motyvai, todėl turi keistis ir motyvavimas.

Atlikus pedagoginio personalo motyvacijos tyrimą, paaiškėjo, kad dėstytojai domisi savo darbu, laiko jį svarbiu ir reikšmingu, skatinančiu nuolat mokytis ir tobulėti. Dominuojantys dėstytojų darbo motyvai yra specifiniai universitetui: mokslinis-tiriamasis darbas, žinių perdavimas jaunimui, savišvieta ir pan. Dėstytojus geresniam darbui motyvuoja ir materialūs, ir nematerialūs skatinimo būdai. Universitete nėra dėstytojų motyvavimo sistemos, naudojami tik atskiri motyvavimo veiksniai. Dėstytojams nesudarytos tinkamos darbo sąlygos. Ir materialinis, ir moralinis jų skatinimas nepakankamas.

PASIŪLYMAI

Kuriant dėstytojų motyvavimo universitetuose sistemą, reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos momentus:

- paviešinti materialinio skatinimo paskirstymo kriterijus;
- siekti skatinti visus darbuotojus, įvertinant ne tik darbo kiekybę, bet ir kokybę;
- tobulinti darbo užmokesčio sistemą;
- taikyti materialinių ir moralinių motyvavimo priemonių kompleksą;
- netaikyti pastoviai tų pačių skatinimo priemonių, bet atsižvelgti į situaciją ir individualius dėstytojo poreikius;
- tobulinti darbo krūvio paskirstymo sistemą;
- operatyviai teikti dėstytojo darbui reikalingą informaciją;
- sutelkti dėmesį į galutinių darbo rezultatų, o ne į veiklos kontrolę;
- atsižvelgti į dėstytojo pripažinimo, įvertinimo faktoriaus svarbą;
- informuoti kolektyvą apie darbuotojų pasiekimus;
- skatinti dėstytojų dalyvavimą stažuotėse, seminaruose ir pan.
- gerinti vadovavimo stilių, darbo sąlygas bei kolektyvo tarpusavio santykius.

LITERATŪRA

1. APPLEBY, Robert C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė. 488 p. ISBN 9986-745-63-2.
2. BAGDONAS, Eugenijus; RAPALIENĖ, Liudmila. (1996) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 206 p. ISBN 9986-13-431-5.
3. BAGDONIENĖ, Liudmila; BAGDONAS, Eugenijus; KAZLAUSKIENĖ, Eglė; ZEMBLYTĖ, Jurgita. (2005) *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija. 309 p. ISBN 9955-09-638-1.
4. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
5. BARCZYK, Casimir C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas. 255p. ISBN 9986-05-347-1.
6. BARILA, A.; ANDRIUŠKEVIČIŪTĖ, J. et al. (2000) *Aukštųjų mokyklų administratorių geros patirties vadovas*. Vilnius, ES PHARE programos “Aukštojo mokslo institucijos reforma” įgyvendinimo padalinys. 110 p. ISBN 9955-419-07-5.
7. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
8. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 239 p. ISBN 9955-501-39-1.
9. ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 67, p. 18–26. ISBN 1392-1258.
10. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-36-3.
11. DRUCKER, Peter. F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network. 225 p. ISBN 9949-10-533-1.
12. EVERARD, Bertie; MORRIS, Geoffrey. (1997) *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 320 p. ISBN 9986-850-03-7.
13. FINEMAN, Stephen; SIMS, David. (2005) *Organizing and Organisations*. 3. ed. London: Thousand Oaks, New Delhi. 458 p. ISBN 1-4129-0130-8.

14. GERIKIENĖ, Valerija; MARČINSKAS, Albinas. (2002) Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 60, p. 37–46. ISBN 1392-1258.
15. GODDARD, John. (1997) Universities and Regional Development. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. 2, p. 13–19. ISSN 1392-3137.
16. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: UAB Ciklonas. 69 p. ISBN 9955-497-71-8.
17. JEWELL, Bruce R. (2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
18. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.
19. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
20. KASIULIS, Juozas; BARVYDIENĖ, Violeta. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
21. KONTAUTIENĖ, Regina. (2002) Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 2 (19), p. 27 – 32. ISSN 1392-3137.
22. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; ŠALČIUS, Algirdas. (1994) *Darbo veiklos motyvacija*. Vilniaus universiteto leidykla. 32 p. ISBN 9986-19-074-6.
23. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
24. MALIK, Fredmund. (2005) *Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Kaunas: Mūsų knyga. 415 p. ISBN 955-14-011-9.
25. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2005) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 34, p. 77–92. ISSN 1392-1142.
26. MARTIŠIUS, Stanislovas. (1997) *Statistinių išvadų teorijos pradmenys*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 119 p.
27. MOCKAITIS, Audra I.; ŠALČIUVIENĖ, Laura. (2003) Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 64, p. 100–115. ISSN 1392–1258.
28. NEVERAUSKAS, Bronius; RASTENIS, Jonas. (2000) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9986-13-802-7.

29. PAULAVIČIENĖ, Eimenė. (2000) Atlyginimas už darbą, motyvuojantis darbuotojus nuolatiniam veiklos gerinimui. *Ekonomika ir vadyba – 2000: aktualijos ir metodologija*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kauno technologijos universitetas, 2000 m. gegužės 4, 5 d. Kaunas: Technologija, p. 330–332. ISBN 9986-13-749-7.
30. PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Jr., Robert H. (1991) *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis. 341 p. ISBN 5-417-00551-7.
31. ROBBINS, Stephen P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p. ISBN 9986-850-46-0.
32. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
33. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
34. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 273 p. ISBN 9986-505-71-2.
35. SEILIUS, Antanas. (1997) Vadovo pasaulėžiūra lemia vadovavimą organizacijai. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. 2, p. 29–40. ISSN 1392-3137.
36. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edvard; GILBERT, Jr., Daniel R. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
37. ŠAVAREIKIENĖ, D. (2001) Premijavimo sistemos panaudojimas vadovų motyvacijai didinti. *Ekonomika ir vadyba – 2001. Įmonės vadyba*. 2 knyga. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, KTU, p. 205–208. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-925-2.
38. ŠILEIKA, Algis; TAMAŠAUSKIENĖ, Zita. (2003) Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 64, p. 146–157. ISBN 1392-1258.
39. TARGAMADŽĖ, Vilija. (1996) *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija. 146 p. ISBN 9986-13-421-8.
40. TÜRK, Kulno (2000) Wage Policy in Estonian Higher Educational Establishments. *Ekonomika ir vadyba – 2000: aktualijos ir metodologija*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kauno technologijos universitetas, 2000 m. gegužės 4, 5 d. Kaunas: Technologija, p. 479–481. ISBN 9986-13-749-7.
41. VASILJEVIENĖ, Nijolė. (2004) Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 67 (2), p. 131–144. ISBN 1392-1258.

42. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 175 p. ISBN 9955-530-58-8.
43. ŽEKEVIČIENĖ, A. (2001) KTU Ekonomikos ir vadybos fakulteto darbuotojų motyvacijos tyrimas. *Ekonomika ir vadyba – 2001. Įmonės vadyba*. 2 knyga. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, KTU, p. 251–257. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-925-2.
44. ŽELVYS, Rimantas. (2003) *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 150 p. ISBN 9986-19-572-1.
45. БАКУРАДЗЕ, Андрей Бондович. (2000) Педагогические основы поддержки управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений по мотивации трудового поведения педагогов. *Кандидатская диссертация*. Москва [žiūrėta 2004 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per internetą <<http://ecsocman.edu.ru/db/msg/5974>>.
46. БАКУРАДЗЕ, Андрей Бондович. (1997, 2000) Четыре типа организационного поведения: как они проявляются в работе и во взаимоотношениях. *Директор школы*. № 1 за 1997 г. и № 3 за 2000 г. [žiūrėta 2004 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per internetą <http://ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/10/14/0000180103/Chetyre_tipa_organizatsionnogo_povedeniya_kak_oni_proyavlyayutsya_v_rabote_i_vo_vzaimootnosheniyah_x28Bakuradze_A.x29.rtf>.
47. БОГДАН Н. Н.; МОГИЛЁВКИН Е. А. (2004) Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа). *Университетское управление*. № 3(31). С. 89 – 97 [žiūrėta 2005 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą <<http://ecsocman.edu.ru/univman/msg/213280.html>>.
48. БЮЮЛЬ, Ахим, ЦЁФЕЛЬ, Петер. (2002) *SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей*. Москва, Санкт-Петербург, Киев: DiaSoft. 602 с. ISBN 5-93772-032-6.
49. ДОБРЫНИН, А.И.; ДЯТЛОВ, С.А.; ЦЫРЕНОВА, Е.Д. (1999) *Человеческий капитал в транзитивной экономике*. Санкт-Петербург: Наука. 307 с. ISBN 5-02-028418-1.
50. КУЗЬМИН, С.В. (2001) *Организация инновационной деятельности педагогического коллектива образовательного учреждения: Методические рекомендации*. Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского [žiūrėta 2005 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą <http://www.iro.yar.ru:8101/resource/distant/school_manager/Kuzmin/index.html>.

INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. Accel Team (2005) *Employee motivation in practice* [žiūrėta 2005 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.accel-team.com/motivation/>>.
2. FIELD, Anne. (2003) *Getting a Handle on Employee Motivation* [žiūrėta 2004 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per internetą <http://www.hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3739&t=career_effectiveness>.
3. Iššūkio akivaizdoje. Lisabonos augimo ir užimtumo strategija (2004). *Wimo Koko vadovaujamos aukšto lygio grupės ataskaita*. 2004 m. lapkritis [žiūrėta 2005 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.lpsk.lt/static.php4?id=3124&strid=3123&>>.
4. LARIMO, Marjatta; REKILÄ, Eila; TAURIAINEN, Keijo. (1998) Do changing state steering mechanisms have an impact on academic leadership at universities. *20th Annual EAIR Forum*. 9–12 September 1998. Donostia–San Sebastian, Spain [žiūrėta 2004 m. spalio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uwasa.fi/~eri/sansebastian.html>>.
5. Lietuvos mokslo taryba. Mokslo strategijos ir valdymo komisijos darbo grupė. (2004) *Siūlymai Pasaulio banko ataskaitos "Lietuva. Žinių Ekonomikos plėtra. 2003 m. kovas" rekomendacijoms įgyvendinti* [žiūrėta 2004 m. gruodžio 11 d.]. Prieiga per internetą <http://www/lmt.lt/DOKUMENTAI/Studijos?VB_PB_studija.doc>.
6. McNAMARA, Carter. (1999) *Basics About Employee Motivation (Including Steps You Can Take)* [žiūrėta 2004 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.mapnp.org/library/guiding/motivate/basics.htm>>.
7. MOCKAITIS, Audra I; ŠALČIUVIENĖ, Laura; VAIGINIENĖ E. (2006) *Daugelis jaunu mokslininkų pasiruošę išvykti iš Lietuvos* [žiūrėta 2006 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.delfi.lt/news/daily/science/article.php?id=8438992>>.
8. Prieiga per internetą <<http://www.ism.lt>> [žiūrėta 2005 m. rugsėjo 29 d.].
9. Prieiga per internetą <<http://www.vu.lt>> [žiūrėta 2005 m. rugsėjo 29 d.].

SUMMARY

In these times the universities meet with many difficulties: low salaries, poor supply of work equipment, young specialists' reluctance to work in high schools, "aging" of pedagogical and academic personnel. That is why the issues of teacher's motivations are so important.

The **object** of this research is the motivations methods of pedagogical staff in universities.

The **goal** of the research is the investigation how given motivation methods come out in universities.

Following research methods have been used when studying teachers' motivation: comparative analyze of academic papers, respondents poll using questionnaire form, and data analyze by mathematical statistics methods.

The first part of work is based on scientific literature, it contains analyze of employees' activities motivation concepts and theories. There is the representation how motivation methods work in context of development of social and economic environment, management theories, material and non-material stimulation means.

The next part of the research includes the description of specific aspects of teachers' work, motives and reasons of theirs activities. Also there is the discussion of peculiarities of teachers' motivation methods research according to academic papers.

The methodology of teachers' motivation research is presented in the third document part. Also there is the full description of the research steps together with the data analyze section, discussion of the results and estimate of research.

The main part of work is described in 78 pages document with 11 tables, 14 figures, and there are 9 document appendixes.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Tyrimo anketa	79
2 PRIEDAS Respondentų charakteristika	87
3 PRIEDAS Motyvuojantys darbo turinio veiksniai	90
4 PRIEDAS Dėstytojų atlyginimai	92
5 PRIEDAS Dėstytojų darbo universitete motyvai	95
6 PRIEDAS Dėstytojų motyvavimo priemonės	100
7 PRIEDAS Motyvuojančių darbo turinio veiksnių patenkinimas: palyginimai tarp kai kurių imčių ...	106
8 PRIEDAS Įvairių darbo aspektų patenkinimas: palyginimai tarp kai kurių imčių	109
9 PRIEDAS Koreliacija	114

Tyrimo anketa

Gerbiami respondentai,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Deimantė Kareckaitė atlieka tyrimą “Pedagoginio personalo motyvavimas universitetuose”.

Apklauskos tikslas – išsiaiškinti dėstytojų darbo universitete motyvus, kaip jie yra patenkinami bei kokius motyvavimo metodus taiko universitetų vadovybė.

Anketa yra anoniminė. Vieninteliai teisingi atsakymai – nuoširdūs atsakymai, kurie padės atlikti išsamų tyrimą.

Dėkoju už bendradarbiavimą! Sėkmės!

I dalis. Bendra informacija

Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Darbo trukmė šiame universitete	Ar tai pagrindinė Jūsų darbovietė
<input type="checkbox"/> Vyr. <input type="checkbox"/> Mot.	<input type="checkbox"/> 23 – 30 metų <input type="checkbox"/> 31 – 40 metų <input type="checkbox"/> 41 – 50 metų <input type="checkbox"/> 51 – 60 metų <input type="checkbox"/> virš 60 metų	<input type="checkbox"/> Vedęs / ištekėjusi <input type="checkbox"/> Nevedęs / neištekėjusi <input type="checkbox"/> Išsiskyręs / išsiskyrusi <input type="checkbox"/> Našlys / našlė	<input type="checkbox"/> Iki vienerių metų <input type="checkbox"/> 1 – 4 metai <input type="checkbox"/> 4 – 7 metai <input type="checkbox"/> 7 – 10 metų <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau metų	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne

Jūsų užimamos pareigos		Jūsų mokslo šaka	Jūsų mokslinis vardas	
	Etato dalis (<i>Parašykite. Pvz., 0,25; 0,5; 1; 1,5</i>)	<input type="checkbox"/> Humanitariniai mokslai <input type="checkbox"/> Socialiniai mokslai <input type="checkbox"/> Fiziniai mokslai <input type="checkbox"/> Biomedicinos mokslai <input type="checkbox"/> Technologijos mokslai	<input type="checkbox"/> Magistras <input type="checkbox"/> Mokslų daktaras <input type="checkbox"/> Habilituotas mokslų daktaras	
<input type="checkbox"/> Asistentas(-ė)			Ar Jūs esate doktorantas? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne	
<input type="checkbox"/> Lektorius(-ė)				
<input type="checkbox"/> Docentas(-ė)				
<input type="checkbox"/> Profesorius(-ė)				
<input type="checkbox"/> Kita (<i>parašykite</i>):				

II dalis. Santykis su darbu

1 – 16 klausimai: apibraukite tą skaitmenį, kuriuo pažymėtas teiginys geriausiai nusako Jūsų nuomonę.

1. Prisiminkite konkrečias su Jūsų darbu susijusias pareigas. **Ar dažnai pasijusdavote negalįs pritaikyti darbe visų savo sugebėjimų?**

Beveik visada	Labai dažnai	Gana dažnai	Nelabai dažnai	Labai retai	Niekuomet
0	1	2	3	4	5

2. **Ar daug atliekate tokių funkcijų, kurios, Jūsų manymu, yra nelabai svarbios arba nereikalingos?**

Beveik visos tokios	Dauguma	Nemažai	Nedaug	Visai nedaug	Nė vienos
0	1	2	3	4	5

3. **Kaip manote, ar Jums daug pasitaiko progų pateikti vertingų pasiūlymų, padaryti pakeitimų mokslinėje-pedagoginėje veikloje?**

Beveik nė vienos	Labai nedaug	Mažai	Nemažai	Labai dažnai	Daugybę kartų
0	1	2	3	4	5

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

4. Ar dažnai pagalvojate, kad reikia mesti darbą?

Beveik visąlaik	Labai dažnai	Gana dažnai	Retai	Labai retai	Niekada
0	1	2	3	4	5

5. Ar turite teisę pareikšti savo nuomonę sprendžiant, kaip Jūs turite dirbti?

Neturiu jokios	Beveik jokios	Labai mažą	Gana didelę	Labai didelę	Neribotą
0	1	2	3	4	5

6. Ar dažnai darbe tenka pajusti, kad galėtumėte pasiekti daugiau, jei turėtumėte visišką laisvę savo uždaviniams įvykdyti?

Beveik visąlaik	Dažniausiai	Gana dažnai	Nelabai dažnai	Labai retai	Beveik niekada
0	1	2	3	4	5

7. Ar dažnai darbe susilaukiate kokio nors pripažinimo už savo atliktą darbą?

Beveik niekada	Labai retai	Nelabai dažnai	Gana dažnai	Labai dažnai	Beveik visuomet
0	1	2	3	4	5

8. Ar dažnai savo darbe susilaukiate asmeninio pripažinimo?

Beveik niekada	Labai retai	Nelabai dažnai	Gana dažnai	Labai dažnai	Beveik visuomet
0	1	2	3	4	5

9. Kaip manote, ar dabartinės Jūsų pareigos yra tas darbas, kai Jūs galite nuolatos mokytis?

Visiškai nebėra ko mokytis	Praktiškai nėra ko mokytis	Kai ko galiu išmolti, bet nedaug	Dar šio to galiu išmolti	Dar daug ko galiu mokytis	Galiu daug ko išmolti
0	1	2	3	4	5

10. Kokių mokymosi galimybių, Jūsų nuomone, teikia universitetas?

Jokių	Beveik jokių	Šiek tiek	Išmolti galima	Galima daug ko išmolti	Galima labai daug išmolti
0	1	2	3	4	5

11. Palikę nuošalėje visus Jūsų darbo įprastinius kriterijus (rodiklius arba standartus), ar dažnai širdyje pajuntate šį tą vertingą pasiekę?

Labai retai	Kartkartėmis	Gana dažnai	Dažnai	Labai dažnai	Visuomet
0	1	2	3	4	5

12. Ar galite sužinoti, kaip – gerai ar blogai – Jums sekasi dirbti?

Neįmanoma	Beveik neįmanoma	Šiek tiek galiu	Daug galiu	Labai dažnai galiu	Visuomet galiu
0	1	2	3	4	5

13. Ar galite pateikti naujų, su Jūsų darbu susijusių idėjų?

Visai negaliu	Beveik negaliu	Labai nedaug	Nemažai	Galiu daug	Galiu labai daug
0	1	2	3	4	5

14. Ar dažnai įsitikinate, kad dabartinis Jūsų darbas jums įdomus?

Niekada	Labai retai	Nelabai dažnai	Dažnai	Labai dažnai	Beveik visuomet
0	1	2	3	4	5

15. Ar dažnai pagalvojate, remdamasis tuo, ką esate patyrę dabartiniame savo darbe, kad norėtumėte savo darbą pakeisti?

Visą laiką	Dažnai	Gana dažnai	Retkarčiais	Labai retai	Niekada
0	1	2	3	4	5

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

16. Kaip manote, ar dabar Jūsų užimamos pareigos yra naudingos norinčiam daugiau pasiekti žmogui?

Visai nenaudingos	Labai nedaug	Šiek tiek naudingos	Gana naudingos	Labai padės	Nepaprastai pravers
0	1	2	3	4	5

III dalis. Darbo sąlygos ir aplinka

17. Ar Jūsų darbo vietoje sudarytos tinkamos sąlygos efektyviai dirbti (darbo priemonės, apšvietimas, ar pakankamai vietos ir t.t.)?

- Taip.
 Ne (išvardinkite, ko trūksta):

18. Ar vadovas kreipia dėmesį į Jūsų išsakytą nuomonę dėl darbo sąlygų gerinimo ir priima teigiamus sprendimus?

- Taip.
 Ne.
 Kita (parašykite):

19. Kaip Jūs apibūdintumėte savo darbo vietos atmosferą?

- Teigiama: darbinga, stimuliuojanti, kūrybinga, motyvuojanti dirbti maksimaliai.
 Neutrali: psichologinis klimatas dirbti netrukdo, tačiau ir neskatina siekti aukštumų.
 Pakenčiama: dirbti įmanoma, tačiau kartais tarp bendradarbių juntama trintis.
 Konfliktiška: tarp daugumos darbuotojų vyrauja priešiškas, trūksta tarpusavio pasitikėjimo.
 Kita (parašykite):

20. Ar Jūsų universitete tariamasi su darbuotojais, priimant su fakulteto / universiteto veikla susijusius sprendimus?

- Taip, visada. Taip, kartais. Niekada.
 Taip, dažniausiai. Beveik niekada. Kita (parašykite):

Jei atsakėte teigiamai, pereikite prie 22 klausimo.

21. Kodėl Jūs nedalyvaujate priimant sprendimus, susijusius su fakulteto / universiteto veikla?

- Nėra tokios tradicijos fakultete / universitete.
 Vadovas neparodo, kad to tikisi iš savo pavaldinių.
 Vadovas savo elgesiu parodo, kad darbuotojo iniciatyva nereikalinga.
 Nematau tame prasmės – vis tiek nieko negaliu pakeisti.
 Aš – ne vadovas ir atlieku tik man patikėtas užduotis.
 Kita (parašykite):

22. Ar nuo Jūsų darbo pradžios šiame fakultete / universitete pastebėjote darbuotojų santykių keitimąsi?

- Taip, darbuotojų santykiai pakito.
 Taip, darbuotojų santykiai pakito į gerąją pusę.
 Taip, darbuotojų santykiai pakito į blogąją pusę.
 Ne, nepastebėjau jokių pasikeitimų.
 Nežinau, manęs tai nedomina.
 Kita (parašykite):

Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie 24 klausimo.

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

23. Kas, Jūsų manymu, sąlygojo darbuotojų santykių kaitą?

- Naujų darbuotojų atėjimas.
- Kai kurių darbuotojų išėjimas iš darbo.
- Bendradarbių karjeros pokyčiai.
- Vadovų kaita.
- Valdymo stiliaus kaita.
- Kita (*parašykite*):

24. Ar darbuotojų santykiai skiriasi priklausomai nuo užimamų pareigų?

- Taip.
- Ne.
- Kita (*parašykite*):

25. Ar, Jūsų nuomone, teisinga ir tikslinga pranešti vadovui apie kolegų klaidas?

- Taip, nes dėl to gali nukentėti universitetas, jo prestižas.
- Taip, jeigu tai tikrai didelės, rimtos klaidos.
- Taip, jeigu tai piktybinės klaidos.
- Taip, nes dėl to galima tikėtis vadovų asmeninio palankumo.
- Tai kiekvieno asmeninis reikalas.
- Ne, nes tai pakenktų kolektyvo tarpusavio santykiams.
- Ne, nes dėl to gali nukentėti pats / pati.
- Ne, nes nenoriu įgyti skundiko reputacijos.
- Ne, nes klysti – žmogiška.
- Kita (*parašykite*):

26. Kokie darbo kontrolės būdai egzistuoja Jūsų universitete (fakultete, katedroje)?

- Periodiškai atliekama darbo patikra.
- Atsiskaitymas per posėdį.
- Atestacijos.
- Kolektyvo narių nuomonė.
- Savikontrolė.
- Kita (*parašykite*):

27. Ar išvardinti (Jūsų pačių paminėti) kontrolės būdai įtakoja Jūsų darbo kokybę? Kodėl? (*pagrįskite pasirinktą atsakymą*)

- Taip:
- Ne:
- Iš dalies:
- Kita:

28. Ar išvardinti kontrolės būdai motyvuoja darbą atlikti geriau? Kodėl? (*pagrįskite pasirinktą atsakymą*)

- Taip:
- Ne:
- Iš dalies:
- Kita:

29. Ar universitetas tenkina Jūsų socialinius poreikius?

- Taip.
- Ne.
- Kita (*parašykite*):

30. Ar universitetas tenkina Jūsų ekonominius poreikius?

- Taip.
- Ne.
- Kita (*parašykite*):

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

31. Koks Jūsų atlyginimas?

- Iki 1000 Lt 1500 – 2000 Lt 2500 – 3000 Lt 4000 – 6000 Lt
 1000 – 1500 Lt 2000 – 2500 Lt 3000 – 4000 Lt Virš 6000 Lt

IV dalis. Dėstytojų darbo motyvai bei taikomi motyvavimo metodai

32. Jūsų poreikiai (pažymėkite penkis poreikius: ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.).

- a) Būti lyderiu
b) Būti naudingam kitiems žmonėms
c) Būti nepriklausomam
d) Gerai leisti laiką
e) Jaustis saugiai
f) Kuo geriau panaudoti savo sugebėjimus
g) Mokyti, tobulėti
h) Pasiekti ką nors svarbaus
i) Pasiekti kuo geresnę padėtį darbe, visuomenėje
j) Patikti kitiems
k) Patirti sėkmę
l) Tapti geru specialistu
m) Užsidirbti daug pinigų

Galite rašyti savo variantus:

- n)
o)

33. Dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvai (pažymėkite penkis motyvus: ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.).

- a) Dvasinės misijos vykdymo siekis
b) Galimybė dirbti mokslinį darbą
c) Ilgos atostogos
d) Lankstus darbo grafikas
e) Materialinė nauda
f) Noras būti intelektualioje erdvėje
g) Noras pratęsti šeimos dinastiją
h) Noras užsiimti pedagogine veikla
i) Profesijos prestižas
j) Savišvietos siekis
k) Taip susiklostė aplinkybės

Galite rašyti savo variantus:

- l)
m)

34. Universiteto, kuriame Jūs dirbate, pasirinkimo motyvai (pažymėkite tris motyvus: ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.).

- a) Galimybė kilti karjeros laiptais
b) Galimybė pasirinkti darbo grafiką
c) Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą
d) Palankus psichologinis klimatas
e) Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos
f) Priderama alga
g) Universitetas arti namų
h) Universiteto įvaizdis ir prestižas
i) Universiteto stabilumas ir patikimumas
j) Taip susiklostė aplinkybės

Galite rašyti savo variantus:

- k)
l)

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

35. Profesinės veiklos motyvai (pažymėkite penkis motyvus: ties Jums svarbiausiu parašykite 1, ties kitu pagal svarbą – 2 ir t.t.).

- a) Dėstytojo darbo prestižas
- b) Galimybė kilti karjeros laiptais
- c) Galimybė mokytis, tobulėti
- d) Materialinė nauda
- e) Noras bendrauti su jaunimu
- f) Noras perduoti žinių ir patyrimo
- g) Pasitenkinimas darbo rezultatais
- h) Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų
- i) Savarankiškas disponavimas darbo laiku
- j) Savirealizacijos siekimas
- k) Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu
- l) Susidomėjimas dalykine sritimi

Galite rašyti savo variantus:

- m)
- n)
- o)

36. Ar Jūs esate patenkintas, ar nepatenkintas šiais aspektais Jūsų universitete?

(pažymėkite geriausiai Jūsų nuomonę nusakantį atsakymą apie kiekvieną aspektą)

		Labai patenkintas	Patenkintas	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	Visiškai nepatenkintas
1.	Saugumo jausmas	4□	3□	2□	1□
2.	Teisingas ir pagarbus požiūris į Jus	4□	3□	2□	1□
3.	Darbo krūvis	4□	3□	2□	1□
4.	Atlyginimas už darbą	4□	3□	2□	1□
5.	Santykiai su kitais dėstytojais	4□	3□	2□	1□
6.	Santykiai su vadovais, administracija	4□	3□	2□	1□
7.	Galimybė dirbti su tais kolegomis, kuriuos Jūs gerbiate	4□	3□	2□	1□
8.	Galimybė dirbti su vadovais, kuriuos Jūs gerbiate	4□	3□	2□	1□
9.	Valdymo stilius	4□	3□	2□	1□
10.	Darbo vietos aprūpinimas	4□	3□	2□	1□
11.	Savirealizacija	4□	3□	2□	1□
12.	Darbo įdomumas	4□	3□	2□	1□
13.	Bendravimas su jaunimu	4□	3□	2□	1□
14.	Galimybė perduoti žinias ir patyrimą	4□	3□	2□	1□
15.	Galimybė būti lyderiu	4□	3□	2□	1□
16.	Galimybė kilti karjeros laiptais	4□	3□	2□	1□
17.	Galimybė savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su Jūsų darbu	4□	3□	2□	1□
18.	Galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją	4□	3□	2□	1□
19.	Galimybė domėtis savo dalykine sritimi	4□	3□	2□	1□
20.	Mokslinio potencialo realizavimas	4□	3□	2□	1□
21.	Jūsų pripažinimas, darbo įvertinimas	4□	3□	2□	1□
22.	Atsakomybės augimas	4□	3□	2□	1□

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

37. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, skatina dirbti geriau, siekti geresnių rezultatų?

- Aprūpinimas darbui reikalingomis priemonėmis.
- Atlyginimo dydis.
- Premijos.
- Baimė prarasti darbą.
- Vadovų kontrolė.
- Palankus psichologinis klimatas.
- Vadovų pasitikėjimas.
- Kolegų pripažinimas.
- Disponavimas darbo laiku.
- Bausmės, papeikimo grėsmė.
- Vadovo pagyrimas.
- Viešas pagyrimas, padėka.
- Raštiška padėka.
- Pagarba.
- Sprendimų laisvė.
- Atsakomybės suteikimas.
- Savirealizacijos galimybė.
- Karjeros galimybė.
- Darbo turinys, įdomumas.
- Studentų pasiekimai.
- Darbo prestižas.
- Savarankiškumas darbe.
- Dėmesys darbuotojo išsakytoms pastaboms ir pasiūlymams.
- Galimybė kelti kvalifikaciją, kūrybiškai augti.
- Galėjimas išsakyti savo nuomonę.
- Dėstytojo darbo svarbumo, naudingumo suvokimas.
- Galimybė būti lyderiu.
- Padėties universitete stabilumas.
- Fakulteto / universiteto tikslų žinojimas.
- Galėjimas dalyvauti sprendimų, svarbių universiteto veiklai, priėmime.
- Kita (*parašykite*):

38. Kurie veiksniai, Jūsų manymu, demotyvuoja?

- Nepakankama alga.
- Nuolatinė kontrolė.
- Bausmės.
- Didelis darbo krūvis.
- Viešas pastabų apie Jūsų darbą išsakymas.
- Blogi santykiai su kolegomis.
- Blogi santykiai su vadovais.
- Gerai atlikto darbo neįvertinimas.
- Negalėjimas realizuoti savo sugebėjimų.
- Sąlygų profesiniam tobulėjimui nebuvimas.
- Sąlygų daryti karjerą nebuvimas.
- Kita (*parašykite*):

39. Kokias materialinio skatinimo priemones universitete patyrėte būtent Jūs?

- Priedas prie atlyginimo.
- Fiksuotos premijos.
- Kintamos premijos.
- Gyvybės / sveikatos draudimas.
- Dovanos.
- Asmeninis telefonas.
- Komandiruotės į užsienį.
- Naudojimas universiteto automobiliu.
- Reprezentacinės išlaidos.
- Kita (*parašykite*):

40. Nuo ko, Jūsų nuomone, priklauso materialinis skatinimas Jūsų universitete?

- Nuo konkrečių pasiekimų.
- Nuo darbo kokybės.
- Nuo užimamų pareigų.
- Nuo vadovo simpatijų.
- Kita (*parašykite*):

41. Už ką Jūs esate skatinamas materialiai?

- Už gerai, stropiai ir sąžiningai atliekamą tiesioginį darbą Jums yra atlyginama premija.
- Kiekviena gerai atlikta užduotis, nepriklausanti Jūsų kasdieninėms, tiesioginėms pareigoms, atlyginama premija.
- Kaip ir dauguma darbuotojų, gaunate premijas tik švenčių (Kalėdų, Velykų, jubiliejaus) proga.
- Niekada nebuvote paskatintas materialiai.
- Kita (*parašykite*):

42. Kaip universitete nematerialiai skatinamas Jūs?

- Pagyrimas, padėka.
- Raštiška padėka.
- Vadovų pasitikėjimas.
- Sprendimų laisvė.
- Disponavimas darbo laiku.
- Galimybė kelti kvalifikaciją.
- Įdomaus darbo patikėjimas.
- Parama darant karjerą.
- Pagarba, Jūsų pasiekimų pripažinimas.
- Parama realizuojant Jūsų sugebėjimus, idėjas.
- Dėmesys darbuotojo išsakytoms pastaboms ir pasiūlymams.
- Dalyvavimas sprendimų, svarbių universiteto veiklai, priėmime.
- Kita (*parašykite*):

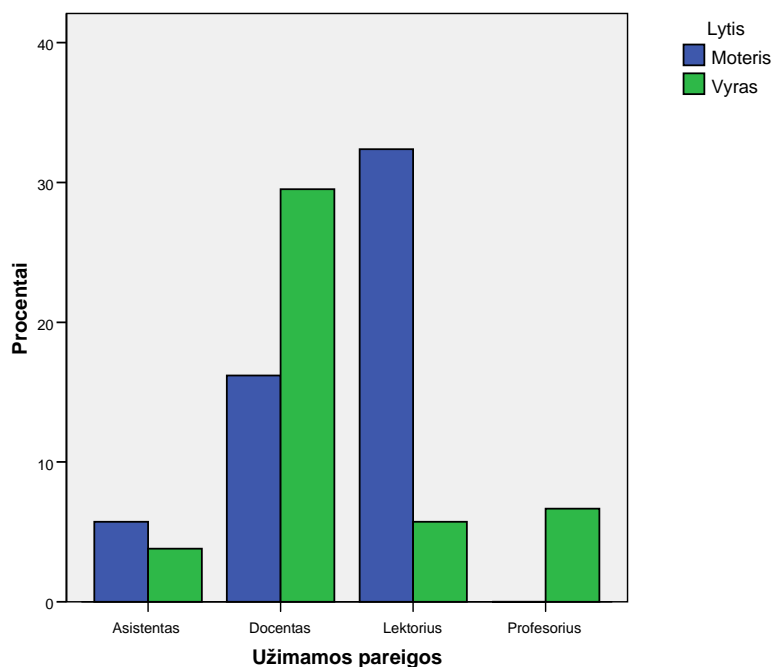
Respondentų charakteristika

Užimamos pareigos

Pareigos	Respondentų skaičius	Procentai
Asistentas	10	9,5
Lektorius	40	38,1
Docentas	48	45,7
Profesorius	7	6,7
IŠ VISO	105	100,0

Etato dalis

Užimamo etato dalis	Respondentų skaičius	Procentai
0,25	7	6,7
0,50	22	21,0
1,00	64	61,0
1,25	2	1,9
1,50	10	9,5
IŠ VISO	105	100,0



Užimamų pareigų ir lyties santykis

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

Doktorantų kiekis

Užimamos pareigos	Doktorantų kiekis asistentų bei lektorių tarpe	
	skaičiais	procentais
Asistentas	6	12,0%
Lektorius	5	10,0%
IŠ VISO	11	22,0%

Mokslo šaka

Mokslo šaka	Respondentų skaičius	Procentai
Fiziniai mokslai	21	20,0
Humanitariniai mokslai	29	27,6
Socialiniai mokslai	53	50,5
Technologijos mokslai	2	1,9
IŠ VISO	105	100,0

Mokslinis vardas

Mokslinis vardas	Respondentų skaičius	Procentai
Mokslų daktaras	58	55,2
Habilituotas mokslų daktaras	7	6,7
IŠ VISO	105	100,0

Darbo trukmė universitete

Darbo trukmė	Respondentų skaičius	Procentai
Iki vienerių metų	4	3,8
1-4 metai	16	15,2
4-7 metai	28	26,7
7-10 metų	10	9,5
10 ir daugiau metų	47	44,8
IŠ VISO	105	100,0

Ar tai pagrindinė darbovietė

	Respondentų skaičius	Procentai
Taip	97	92,4
Ne	8	7,6
IŠ VISO	105	100,0

2 PRIEDAS (TĖSINYS)

Amžius

Amžiaus grupės	Respondentų skaičius	Procentai
23-30	19	18,1
31-40	24	22,9
41-50	24	22,9
51-60	14	13,3
virš 60	24	22,9
IŠ VISO	105	100,0

Amžiaus ir užimamų pareigų santykis

Amžiaus grupės	Užimamos pareigos (procentais nuo visų respondentų)				
	Asistentas	Docentas	Lektorius	Profesorius	IŠ VISO
23-30	5,7%		12,4%		18,1%
31-40	1,9%	5,7%	15,2%		22,9%
41-50	1,9%	10,5%	8,6%	1,9%	22,9%
51-60		11,4%	1,9%		13,3%
virš 60		18,1%		4,8%	22,9%
IŠ VISO	9,5%	45,7%	38,1%	6,7%	100,0%

Lytis

Lytis	Respondentų skaičius	Procentai
Moteris	57	54,3
Vyras	48	45,7
IŠ VISO	105	100,0

Šeimyninė padėtis

Šeimyninė padėtis	Respondentų skaičius	Procentai
Vedęs / ištekęjusi	79	75,2
Nevedęs / neištekęjusi	19	18,1
Išsiskyręs / išsiskyrusi	5	4,8
Našlys / našlė	2	1,9
IŠ VISO	105	100,0

Motyvuojantys darbo turinio veiksniai

1. Ar dažnai pasijusdavote negališ darbe pritaikyti visų savo sugebėjimų?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
1 - Labai dažnai	3	2,9
2 - Gana dažnai	15	14,3
3 - Nelabai dažnai	33	31,4
4 - Labai retai	37	35,2
5 - Niekuomet	16	15,2

3. Kaip manote, ar Jums daug pasitaiko progų pateikti vertingų pasiūlymų, padaryti pakeitimų mokslinėje-pedagoginėje veikloje?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik nė vienos	6	5,7
1 - Labai nedaug	12	11,4
2 - Mažai	32	30,5
3 - Nemažai	46	43,8
4 - Labai dažnai	5	4,8
5 - Daugybę kartų	4	3,8

5. Ar turite teisę pareikšti savo nuomonę sprendžiant, kaip Jūs turite dirbti?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Neturiu jokios	3	2,9
1 - Beveik jokios	5	4,8
2 - Labai mažą	25	23,8
3 - Gana didelę	50	47,6
4 - Labai didelę	16	15,2
5 - Neribotą	6	5,7

7. Ar dažnai darbe susilaukiate kokio nors pripažinimo už savo atliktą darbą?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik niekada	9	8,6
1 - Labai retai	18	17,1
2 - Nelabai dažnai	40	38,1
3 - Gana dažnai	30	28,6
4 - Labai dažnai	6	5,7
5 - Beveik visuomet	1	1,0

11. Ar dažnai širdyje pajuntate šį tą vertingą pasiekę?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Labai retai	3	2,9
1 - Kartkartėmis	31	29,5
2 - Gana dažnai	26	24,8
3 - Dažnai	29	27,6
4 - Labai dažnai	12	11,4
5 - Visuomet	4	3,8

13. Ar galite pateikti naujų, su Jūsų darbu susijusių idėjų?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Visai negaliu	2	1,9
1 - Beveik negaliu	1	1,0
2 - Labai nedaug	25	23,8
3 - Nemažai	56	53,3
4 - Galiu daug	18	17,1
5 - Galiu labai daug	2	1,9

6. Ar dažnai darbe tenka pajusti, kad galėtumėte pasiekti daugiau, jei turėtumėte visišką laisvę savo uždaviniams įvykdyti?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik visąlaik	2	1,9
1 - Dažniausiai	2	1,9
2 - Gana dažnai	18	17,1
3 - Nelabai dažnai	43	41,0
4 - Labai retai	29	27,6
5 - Beveik niekada	10	9,5

8. Ar dažnai savo darbe susilaukiate asmeninio pripažinimo?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik niekada	7	6,7
1 - Labai retai	20	19,0
2 - Nelabai dažnai	39	37,1
3 - Gana dažnai	31	29,5
4 - Labai dažnai	5	4,8
5 - Beveik visuomet	2	1,9

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

12. Ar galite sužinoti, kaip – gerai ar blogai – Jums sekasi dirbti?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Neįmanoma	1	1,0
1 - Beveik neįmanoma	5	4,8
2 - Šiek tiek galiu	59	56,2
3 - Daug galiu	22	21,0
4 - Labai dažnai galiu	16	15,2
5 - Visuomet galiu	2	1,9

2. Ar daug atliekate tokių funkcijų, kurios, Jūsų manymu, yra nelabai svarbios, nereikalingos?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik visos tokios	1	1,0
1 - Dauguma	2	1,9
2 - Nemažai	24	22,9
3 - Nedaug	40	38,1
4 - Visai nedaug	28	26,7
5 - Nė vienos	10	9,5

4. Ar dažnai pagalvojate, kad reikia mesti darbą?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Beveik visą laiką	2	1,9
1 - Labai dažnai	6	5,7
2 - Gana dažnai	14	13,3
3 - Retai	30	28,6
4 - Labai retai	25	23,8
5 - Niekada	28	26,7

9. Kaip manote, ar dabartinės Jūsų pareigos yra tas darbas, kai Jūs galite nuolatos mokytis?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
2 - Kai ko galiu išmokti, bet nedaug	2	1,9
3 - Dar šio to galiu išmokti	13	12,4
4 - Dar daug ko galiu išmokti	59	56,2
5 - Galiu daug ko išmokti	31	29,5

16. Kaip manote, ar dabar Jūsų užimamos pareigos yra naudingos norinčiam daugiau pasiekti žmogui?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Visai nenaudingos	2	1,9
1 - Labai nedaug	7	6,7
2 - Šiek tiek naudingos	29	27,6
3 - Gana naudingos	44	41,9
4 - Labai padės	16	15,2
5 - Nepaprastai pravers	7	6,7

14. Ar dažnai įsitikiniate, kad dabartinis Jūsų darbas jums įdomus?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
2 - Nelabai dažnai	13	12,4
3 - Dažnai	54	51,4
4 - Labai dažnai	24	22,9
5 - Beveik visuomet	13	12,4

15. Ar dažnai pagalvojate, remdamasis tuo, ką esate patyrę dabartiniame savo darbe, kad norėtumėte išeiti iš savo darbo arba jį pakeisti?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Visą laiką	1	1,0
1 - Dažnai	4	3,8
2 - Gana dažnai	9	8,6
3 - Retkarčiais	32	30,5
4 - Labai retai	41	39,0
5 - Niekada	18	17,1

10. Kokių mokymosi galimybių, Jūsų nuomone, teikia universitetas?

Atsakymo reikšmė	Respondentų skaičius	Procentai
0 - Jokių	2	1,9
1 - Beveik jokių	15	14,3
2 - Šiek tiek	19	18,1
3 - Išmokti galima	20	19,0
4 - Galima daug ko išmokti	32	30,5
5 - Galima labai daug ko išmokti	17	16,2

Dėstytojų atlyginimai

Atlyginimas

	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Iki 1000 Lt	32	30,5	32,7
1000–1500 Lt	27	25,7	27,6
1500–2000 Lt	18	17,1	18,4
2000–2500 Lt	9	8,6	9,2
2500–3000 Lt	5	4,8	5,1
3000–4000 Lt	3	2,9	3,1
4000–6000 Lt	4	3,8	4,1
Iš viso	98	93,3	100,0
Nėra atsakymų	7	6,7	
Iš viso	105	100,0	

Atlyginimo ir universitetų ryšys

Universi tetas		Atlyginimas							Iš viso
		Iki 1000 Lt	1000- 1500 Lt	1500- 2000 Lt	2000- 2500 Lt	2500- 3000 Lt	3000- 4000 Lt	4000- 6000 Lt	
VU	Kiekis	32	27	16	3	5	1	0	84
	% within Universitetas	38,1%	32,1%	19,0%	3,6%	6,0%	1,2%	0,0%	100,0%
ISM	Kiekis	0	0	2	6	0	2	4	14
	% within Universitetas	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	0,0%	14,3%	28,6%	100,0%
Iš viso	Kiekis	32	27	18	9	5	3	4	98
	% within Universitetas	32,7%	27,6%	18,4%	9,2%	5,1%	3,1%	4,1%	100,0%

Universitetas	Median	% of Total N
VU	1000–1500 Lt	85,7%
ISM	2000–2500 Lt	14,3%
IŠ VISO	1000–1500 Lt	100,0%

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Atlyginimo ir pareigų ryšys

Atlyginimas Lt		VU					ISM		
		Užimamos pareigos				IŠ VISO	Užimamos pareigos		IŠ VISO
		Asistentas	Lektorius	Docentas	Profesorius		Lektorius	Docentas	
Iki 1000	Resp. sk.	7	19	5	1	32			
	% within Pareigos	70,0%	57,6%	14,7%	14,3%	38,1%			
	% within Atlyginimas	21,9%	59,4%	15,6%	3,1%	100,0%			
	% of Total	8,3%	22,6%	6,0%	1,2%	38,1%			
1000-1500	Resp. sk.	2	13	12	0	27			
	% within Pareigos	20,0%	39,4%	35,3%	0,0%	32,1%			
	% within Atlyginimas	7,4%	48,1%	44,4%	0,0%	100,0%			
	% of Total	2,4%	15,5%	14,3%	0,0%	32,1%			
1500-2000	Resp. sk.	1	1	14	0	16	0	2	2
	% within Pareigos	10,0%	3,0%	41,2%	0,0%	19,0%	0,0%	25,0%	14,3%
	% within Atlyginimas	6,3%	6,3%	87,5%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	1,2%	1,2%	16,7%	0,0%	19,0%	0,0%	14,3%	14,3%
2000-2500	Resp. sk.	0	0	1	2	3	4	2	6
	% within Pareigos	0,0%	0,0%	2,9%	28,6%	3,6%	66,7%	25,0%	42,9%
	% within Atlyginimas	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	1,2%	2,4%	3,6%	28,6%	14,3%	42,9%
2500-3000	Resp. sk.	0	0	2	3	5			
	% within Pareigos	0,0%	0,0%	5,9%	42,9%	6,0%			
	% within Atlyginimas	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%			
	% of Total	0,0%	0,0%	2,4%	3,6%	6,0%			
3000-4000	Resp. sk.	0	0	0	1	1	2	0	2
	% within Pareigos	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	1,2%	33,3%	0,0%	14,3%
	% within Atlyginimas	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	14,3%	0,0%	14,3%
4000-6000	Resp. sk.						0	4	4
	% within Pareigos						0,0%	50,0%	28,6%
	% within Atlyginimas						0,0%	100,0%	100,0%
	% of Total						0,0%	28,6%	28,6%
IŠ VISO	Resp. sk.	10	33	34	7	84	6	8	14
	% within Pareigos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% within Atlyginimas	11,9%	39,3%	40,5%	8,3%	100,0%	42,9%	57,1%	100,0%
	% of Total	11,9%	39,3%	40,5%	8,3%	100,0%	42,9%	57,1%	100,0%

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Atlyginimo ir užimamos etato dalies ryšys

Etato dalis		Atlyginimas							Iš viso
		Iki 1000 Lt	1000-1500 Lt	1500-2000 Lt	2000-2500 Lt	2500-3000 Lt	3000-4000 Lt	4000-6000 Lt	
0,25	Kiekis	6	1	0	0	0	0	0	7
	% within Atlyginimas	18,8%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%
0,50	Kiekis	19	1	1	0	0	1	0	22
	% within Atlyginimas	59,4%	3,7%	5,6%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	22,4%
1,00	Kiekis	7	21	11	9	5	2	3	58
	% within Atlyginimas	21,9%	77,8%	61,1%	100,0%	100,0%	66,7%	75,0%	59,2%
1,25	Kiekis	0	2	0	0	0	0	0	2
	% within Atlyginimas	0,0%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
1,50	Kiekis	0	2	6	0	0	0	1	9
	% within Atlyginimas	0,0%	7,4%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	9,2%
Iš viso	Kiekis	32	27	18	9	5	3	4	98
	% within Atlyginimas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dėstytojų darbo universitete motyvai

Pirmas pagal svarbą respondentų poreikis

Respondentų poreikis Nr. 1	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Būti naudingam kitiems	30	28,6	30,9
Būti nepriklausomam	23	21,9	23,7
Mokytis, tobulėti	12	11,4	12,4
Tapti geru specialistu	10	9,5	10,3
Panaudoti savo sugebėjimus	8	7,6	8,2
Jaustis saugiai	7	6,7	7,2
Pasiekti ką nors svarbaus	6	5,7	6,2
Patirti sėkmę	1	1,0	1,0
IŠ VISO	97	92,4	100,0
Nėra	8	7,6	
IŠ VISO	105	100,0	

Pirmas pagal svarbą dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvas

Dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvas Nr. 1	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Mokslinis darbas	23	21,9	23,2
Pedagoginė veikla	19	18,1	19,2
Buvimas intelektualioje erdvėje	14	13,3	14,1
Susiklosčiusios aplinkybės	13	12,4	13,1
Lankstus darbo grafikas	11	10,5	11,1
Savišvieta	6	5,7	6,1
Dvasinės misijos vykdymas	5	4,8	5,1
Šeimos dinastijos tęsimas	3	2,9	3,0
Profesijos prestižas	3	2,9	3,0
Ilgos atostogos	2	1,9	2,0
IŠ VISO	99	94,3	100,0
Nėra	6	5,7	
IŠ VISO	105	100,0	

Pirmas pagal svarbą VU pasirinkimo motyvas

VU pasirinkimo motyvas Nr. 1	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Taip susiklostė aplinkybės	24	26,4	28,9
Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą	20	22,0	24,1
Universiteto įvaizdis ir prestižas	20	22,0	24,1
Universiteto stabilumas ir patikimumas	9	9,9	10,8
Palankus psichologinis klimatas	5	5,5	6,0
Galimybė pasirinkti darbo grafiką	2	2,2	2,4
Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos	2	2,2	2,4
Universitetas arti namų	1	1,1	1,2
IŠ VISO	83	91,2	100,0
Nėra	8	8,8	
IŠ VISO	91	100,0	

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Pirmas pagal svarbą ISM pasirinkimo motyvas

ISM pasirinkimo motyvas Nr. 1	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą	6	42,9	42,9
Taip susiklostė aplinkybės	4	28,6	28,6
Palankus psichologinis klimatas	2	14,3	14,3
Priderama alga	2	14,3	14,3
IŠ VISO	14	100,0	100,0

Pirmas pagal svarbą dėstytojo profesinės veiklos motyvas

Profesinės veiklos motyvas Nr. 1	Respondentų skaičius	Procentai	Valid Percent
Galimybė mokytis, tobulėti	25	23,8	26,3
Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu	13	12,4	13,7
Savirealizacijos siekimas	11	10,5	11,6
Noras bendrauti su jaunimu	10	9,5	10,5
Savarankiškas disponavimas darbo laiku	9	8,6	9,5
Susidomėjimas dalykine sritimi	9	8,6	9,5
Dėstytojo darbo prestižas	5	4,8	5,3
Noras perduoti žinių, patyrimo	5	4,8	5,3
Pasitenkinimas darbo rezultatais	5	4,8	5,3
Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų	2	1,9	2,1
Galimybė kilti karjeros laiptais	1	1,0	1,1
IŠ VISO	95	90,5	100,0
Nėra	10	9,5	
IŠ VISO	105	100,0	

Respondentų poreikiai

Poreikis	Atsakymai		Resp. procentas
	Skaičius	Procentai	
Būti nepriklausomam	57	13,5%	58,8%
Mokytis, tobulėti	54	12,8%	55,7%
Panaudoti savo sugebėjimus	53	12,5%	54,6%
Būti naudingam kitiems	52	12,3%	53,6%
Tapti geru specialistu	48	11,3%	49,5%
Jaustis saugiai	47	11,1%	48,5%
Pasiekti ką nors svarbaus	30	7,1%	30,9%
Užsidirbti daug pinigų	27	6,4%	27,8%
Patirti sėkmę	23	5,4%	23,7%
Pasiekti padėtį darbe, visuomenėje	14	3,3%	14,4%
Gerai leisti laiką	11	2,6%	11,3%
Būti lyderiu	5	1,2%	5,2%
Patikti kitiems	2	0,5%	2,1%
IŠ VISO	423	100,0%	436,1%

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojo profesijos pasirinkimo motyvai

Motyvas	Atsakymai		Resp. procentas
	Skaičius	Procentai	
Buvimas intelektualioje erdvėje	65	16,2%	65,7%
Pedagoginė veikla	59	14,7%	59,6%
Mokslinis darbas	53	13,2%	53,5%
Lankstus darbo grafikas	49	12,2%	49,5%
Savišvieta	43	10,7%	43,4%
Profesijos prestižas	33	8,2%	33,3%
Susiklosčiusios aplinkybės	30	7,5%	30,3%
Ilgos atostogos	27	6,7%	27,3%
Dvasinės misijos vykdymas	22	5,5%	22,2%
Šeimos dinastijos tęsimas	11	2,7%	11,1%
Materialinė nauda	10	2,5%	10,1%
IŠ VISO	402	100,0%	406,1%

VU pasirinkimo motyvai

Motyvas	Atsakymai		Resp. procentas
	Skaičius	Procentai	
Universiteto įvaizdis ir prestižas	48	23,1%	57,8%
Universiteto stabilumas ir patikimumas	39	18,8%	47,0%
Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą	37	17,8%	44,6%
Taip susiklostė aplinkybės	37	17,8%	44,6%
Palankus psichologinis klimatas	23	11,1%	27,7%
Galimybė pasirinkti darbo grafiką	11	5,3%	13,3%
Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos	5	2,4%	6,0%
Universitetas arti namų	4	1,9%	4,8%
Galimybė kilti karjeros laiptais	2	1,0%	2,4%
Priderama alga	2	1,0%	2,4%
IŠ VISO	208	100,0%	250,6%

ISM pasirinkimo motyvai

Motyvas	Atsakymai		Resp. procentas
	Skaičius	Procentai	
Galimybė realizuoti mokslinį-pedagoginį potencialą	8	23,5%	57,1%
Priderama alga	8	23,5%	57,1%
Universiteto įvaizdis ir prestižas	4	11,8%	28,6%
Taip susiklostė aplinkybės	4	11,8%	28,6%
Galimybė kilti karjeros laiptais	2	5,9%	14,3%
Galimybė pasirinkti darbo grafiką	2	5,9%	14,3%
Palankus psichologinis klimatas	2	5,9%	14,3%
Pažįstamų patarimai ir rekomendacijos	2	5,9%	14,3%
Universitetas arti namų	2	5,9%	14,3%
IŠ VISO	34	100,0%	242,9%

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojo profesinės veiklos motyvai

Motyvas	Atsakymai		Resp. procentas
	Skaičius	Procentai	
Galimybė mokytis, tobulėti	55	14,4%	57,9%
Noras perduoti žinių, patyrimo	49	12,8%	51,6%
Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu	39	10,2%	41,1%
Savirealizacijos siekimas	38	9,9%	40,0%
Susidomėjimas dalykine sritimi	37	9,7%	38,9%
Noras bendrauti su jaunimu	36	9,4%	37,9%
Savarankiškas disponavimas darbo laiku	34	8,9%	35,8%
Pasitenkinimas darbo rezultatais	29	7,6%	30,5%
Dėstytojo darbo prestižas	26	6,8%	27,4%
Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų	24	6,3%	25,3%
Galimybė kilti karjeros laiptais	10	2,6%	10,5%
Materialinė nauda	6	1,6%	6,3%
IŠ VISO	383	100,0%	403,2%

Dėstytojo profesinės veiklos motyvai VU ir ISM

	Universitetas	
	VU	ISM
Galimybė mokytis, tobulėti	58,0%	57,1%
Noras perduoti žinių, patyrimo	53,1%	42,9%
Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu	45,7%	14,3%
Susidomėjimas dalykine sritimi	40,7%	28,6%
Savirealizacijos siekimas	39,5%	42,9%
Noras bendrauti su jaunimu	34,6%	57,1%
Savarankiškas disponavimas darbo laiku	34,6%	42,9%
Pasitenkinimas darbo rezultatais	30,9%	28,6%
Dėstytojo darbo prestižas	27,2%	28,6%
Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų	24,7%	28,6%
Galimybė kilti karjeros laiptais	9,9%	14,3%
Materialinė nauda	4,9%	14,3%

Nurodytas respondentų procentas.

Dėstytojo profesinės veiklos motyvai priklausomai nuo lyties

	Lytis	
	Moteris	Vyras
Galimybė mokytis, tobulėti	64,8%	48,8%
Noras perduoti žinių, patyrimo	53,7%	48,8%
Noras bendrauti su jaunimu	46,3%	26,8%
Savirealizacijos siekimas	44,4%	34,1%
Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu	38,9%	43,9%
Susidomėjimas dalykine sritimi	38,9%	39,0%
Dėstytojo darbo prestižas	35,2%	17,1%
Savarankiškas disponavimas darbo laiku	29,6%	43,9%
Pasitenkinimas darbo rezultatais	27,8%	34,1%
Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų	24,1%	26,8%
Galimybė kilti karjeros laiptais	14,8%	4,9%
Materialinė nauda	1,9%	12,2%

Nurodytas respondentų procentas.

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojo profesinės veiklos motyvai priklausomai nuo užimamų pareigų

	Užimamos pareigos			
	Asistentas	Lektorius	Docentas	Profesorius
Galimybė mokytis, tobulėti	87,5%	66,7%	52,4%	0,0%
Savirealizacijos siekimas	62,5%	46,2%	33,3%	16,7%
Susidomėjimas dalykine sritimi	62,5%	48,7%	26,2%	33,3%
Noras bendrauti su jaunimu	50,0%	30,8%	45,2%	16,7%
Noras perduoti žinių, patyrimo	37,5%	61,5%	45,2%	50,0%
Savarankiškas disponavimas darbo laiku	37,5%	35,9%	38,1%	16,7%
Dėstytojo darbo prestižas	25,0%	20,5%	35,7%	16,7%
Galimybė kilti karjeros laiptais	25,0%	7,7%	11,9%	0,0%
Pasitenkinimas darbo rezultatais	25,0%	23,1%	38,1%	33,3%
Pasitenkinimas dėl studentų pasiekimų	25,0%	17,9%	33,3%	16,7%
Siekis užsiimti moksliniu-tiriamuoju darbu	25,0%	41,0%	38,1%	83,3%
Materialinė nauda	12,5%	10,3%	2,4%	0,0%

Nurodytas respondentų procentas.

Dėstytojų motyvavimo priemonės

Dėstytojų darbą motyvuojantys veiksniai

Motyvuojantys veiksniai	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Palankus psichologinis klimatas	72	6,5%	75,0%
Darbo turinys, įdomumas	60	5,4%	62,5%
Sprendimų laisvė	59	5,3%	61,5%
Savirealizacijos galimybė	58	5,2%	60,4%
Savarankiškumas darbe	58	5,2%	60,4%
Atlyginimo dydis	57	5,1%	59,4%
Vadovų pasitikėjimas	56	5,0%	58,3%
Kolegų pripažinimas	55	5,0%	57,3%
Pagarba	55	5,0%	57,3%
Galimybė kelti kvalifikaciją	52	4,7%	54,2%
Aprūpinimas darbo priemonėmis	51	4,6%	53,1%
Disponavimas darbo laiku	49	4,4%	51,0%
Atsakomybės suteikimas	43	3,9%	44,8%
Padėties universitete stabilumas	43	3,9%	44,8%
Darbo svarbumo suvokimas	40	3,6%	41,7%
Studentų pasiekimai	35	3,2%	36,5%
Premijos	34	3,1%	35,4%
Galimybė išsakyti savo nuomonę	33	3,0%	34,4%
Karjeros galimybė	32	2,9%	33,3%
Vadovo pagyrimas	27	2,4%	28,1%
Darbo prestižas	24	2,2%	25,0%
Fakulteto tikslų žinojimas	24	2,2%	25,0%
Dėmesys išsakytoms pastaboms	23	2,1%	24,0%
Viešas pagyrimas	22	2,0%	22,9%
Dalyvavimas sprendimų priėmime	22	2,0%	22,9%
Raštiška padėka	9	0,8%	9,4%
Vadovų kontrolė	6	0,5%	6,3%
Baimė prarasti darbą	5	0,5%	5,2%
Galimybė būti lyderiu	4	0,4%	4,2%
Bausmės, papeikimo grėsmė	2	0,2%	2,1%
Kita	1	0,1%	1,0%
IŠ VISO	1111	100,0%	1157,3%

Dichotomy group tabulated at value 1.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojų darbą demotyvuojantys veiksniai

Demotyvuojantys veiksniai	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Nepakankama alga	78	15,8%	81,3%
Didelis darbo krūvis	64	12,9%	66,7%
Blogi santykiai su kolegomis	49	9,9%	51,0%
Blogi santykiai su vadovais	49	9,9%	51,0%
Gero darbo neįvertinimas	47	9,5%	49,0%
Negalėjimas profesiskai tobulėti	47	9,5%	49,0%
Negalėjimas realizuoti sugebėjimų	43	8,7%	44,8%
Nuolatinė kontrolė	35	7,1%	36,5%
Negalėjimas daryti karjerą	28	5,7%	29,2%
Bausmės	27	5,5%	28,1%
Viešas pastabų išsakymas	22	4,4%	22,9%
Kita*	6	1,2%	6,3%
IŠ VISO	495	100,0%	515,6%

Dichotomy group tabulated at value 1.

* Studentų abejingumas, nepareigingumas; nesimokantys studentai; visi išvardinti veiksniai; atsakymai nepaaiškinti.

Dėstytojų materialinio skatinimo būdai universitete

	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Ar Jus skatino kintama premija	46	31,7%	49,5%
Ar Jus skatino priedu prie atlyginimo	41	28,3%	44,1%
Ar Jus skatino kitomis materialinėmis priemonėmis*	20	13,8%	21,5%
Ar Jus skatino fiksuota premija	13	9,0%	14,0%
Ar Jus skatino komandiruotėmis į užsienį	11	7,6%	11,8%
Ar Jus skatino asmeniniu telefonu	5	3,4%	5,4%
Ar Jus skatino naudojimusi universiteto automobiliu	5	3,4%	5,4%
Ar Jus skatino dovanomis	4	2,8%	4,3%
IŠ VISO	145	100,0%	155,9%

Dichotomy group tabulated at value 1.

* Jokiomis; nepatyrta; niekada; per 27 darbo metus gavau tik vieną – jubiliejinę – premiją; per 30 darbo metų gavau premiją tik du kartus.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Materialinio skatinimo skyrimo kriterijai universitete

	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Skatinimas priklauso nuo pasiekimų	47	33,3%	48,5%
Skatinimas priklauso nuo pareigų	40	28,4%	41,2%
Skatinimas priklauso nuo vadovo simpatijų	21	14,9%	21,6%
Skatinimas priklauso nuo darbo kokybės	18	12,8%	18,6%
Skatinimas priklauso nuo kitko*	15	10,6%	15,5%
IŠ VISO	141	100,0%	145,4%

Dichotomy group tabulated at value 1.

* Neturiu supratimo; nežinau; skatinimo sistemos nėra, vadovas skyrimo kriterijų neaiškina; nuo likusių fakulteto biudžete?; nuo finansinių galimybių?

Dėstytojų gautų materialinių paskatų priežastys

	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Švenčių proga	50	49,0%	56,2%
Už stropų darbą	20	19,6%	22,5%
Už darbo, nepriklausančio pagal pareigas, atlikimą	13	12,7%	14,6%
Kitos priežastys*	11	10,8%	12,4%
Niekada neskatinamas	8	7,8%	9,0%
IŠ VISO	102	100,0%	114,6%

Dichotomy group tabulated at value 1.

* Mokslinės veiklos rezultatus; už konkrečius darbus; dabar jau nebeskatina; premija nuo uždirbto pelno; atsakymai nepaaiškinti.

Dėstytojų moralinio skatinimo būdai universitete

	Atsakymai		Percent of Cases
	Skaičius	Procentai	
Skatino pagarba, pasiekimų pripažinimu	27	13,1%	30,3%
Skatino disponavimu darbo laiku	26	12,6%	29,2%
Skatino vadovų pasitikėjimu	25	12,1%	28,1%
Skatino galimybe kelti kvalifikaciją	23	11,2%	25,8%
Skatino sprendimų laisve	22	10,7%	24,7%
Skatino pagyrimu, padėka	15	7,3%	16,9%
Skatino kitais moralinio skatinimo būdais*	14	6,8%	15,7%
Skatino dėmesiu Jūsų išsakytoms pastaboms, pasiūlymams	13	6,3%	14,6%
Skatino įdomaus darbo patikėjimu	11	5,3%	12,4%
Skatino parama realizuojant Jūsų sugebėjimus, idėjas	11	5,3%	12,4%
Skatino suteikiant paramą darant karjerą	9	4,4%	10,1%
Skatino raštiška padėka	6	2,9%	6,7%
Skatino dalyvavimu svarbių sprendimų priėmimo	4	1,9%	4,5%
IŠ VISO	206	100,0%	231,5%

Dichotomy group tabulated at value 1.

* Nežinau; skatinamas nebuvau; niekaip; jokie skatinimo; tokio skatinimo netaiko; nepastebėjau jokie skatinimo; neskatinamas niekas iš kolegų.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojų darbą motyvuojantys veiksniai VU ir ISM

Veiksny	Universitetas	
	VU	ISM
Palankus psichologinis klimatas	78,0%	57,1%
Darbo turinys, įdomumas	65,9%	42,9%
Savarankiškumas darbe	61,0%	57,1%
Atlyginimo dydis	59,8%	57,1%
Kolegų pripažinimas	59,8%	42,9%
Sprendimų laisvė	59,8%	71,4%
Vadovų pasitikėjimas	58,5%	57,1%
Savirealizacijos galimybė	58,5%	71,4%
Galimybė kelti kvalifikaciją	58,5%	28,6%
Aprūpinimas darbo priemonėmis	54,9%	42,9%
Pagarba	54,9%	71,4%
Disponavimas darbo laiku	52,4%	42,9%
Padėties universitete stabilumas	47,6%	28,6%
Darbo svarbumo suvokimas	43,9%	28,6%
Atsakomybės suteikimas	42,7%	57,1%
Premijos	39,0%	14,3%
Studentų pasiekimai	37,8%	28,6%
Galimybė išsakyti savo nuomonę	35,4%	28,6%
Karjeros galimybė	31,7%	42,9%
Darbo prestižas	29,3%	0,0%
Vadovo pagyrimas	28,0%	28,6%
Fakulteto tikslų žinojimas	26,8%	14,3%
Dėmesys išsakytoms pastaboms	25,6%	14,3%
Dalyvavimas sprendimų priėmime	24,4%	14,3%
Viešas pagyrimas	19,5%	42,9%
Raštiška padėka	8,5%	14,3%
Baimė prarasti darbą	6,1%	0,0%
Vadovų kontrolė	4,9%	14,3%
Bausmės, papeikimo grėsmė	2,4%	0,0%
Galimybė būti lyderiu	2,4%	14,3%
Kita	1,2%	0,0%

Nurodytas respondentų procentas.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojų darbą motyvuojantys veiksniai priklausomai nuo lyties

Veiksny	Lytis	
	Moteris	Vyras
Palankus psichologinis klimatas	81,5%	66,7%
Atlyginimo dydis	68,5%	47,6%
Darbo turinys, įdomumas	68,5%	54,8%
Savirealizacijos galimybė	66,7%	52,4%
Sprendimų laisvė	64,8%	57,1%
Galimybė kelti kvalifikaciją	63,0%	42,9%
Pagarba	61,1%	52,4%
Vadovų pasitikėjimas	57,4%	59,5%
Savarankiškumas darbe	57,4%	64,3%
Aprūpinimas darbo priemonėmis	55,6%	50,0%
Kolegų pripažinimas	51,9%	64,3%
Disponavimas darbo laiku	48,1%	54,8%
Atsakomybės suteikimas	48,1%	40,5%
Padėties universitete stabilumas	48,1%	40,5%
Premijos	42,6%	26,2%
Karjeros galimybė	42,6%	21,4%
Darbo svarbumo suvokimas	42,6%	40,5%
Studentų pasiekimai	37,0%	35,7%
Vadovo pagyrimas	33,3%	21,4%
Galimybė išsakyti savo nuomonę	31,5%	38,1%
Dėmesys išsakytoms pastaboms	27,8%	19,0%
Viešas pagyrimas	25,9%	19,0%
Darbo prestižas	25,9%	23,8%
Dalyvavimas sprendimų priėmime	25,9%	19,0%
Fakulteto tikslų žinojimas	24,1%	26,2%
Raštiška padėka	11,1%	7,1%
Vadovų kontrolė	5,6%	7,1%
Galimybė būti lyderiu	3,7%	4,8%
Baimė prarasti darbą	1,9%	9,5%
Kita	1,9%	0,0%
Baismės, papeikimo grėsmė	0,0%	4,8%

Nurodytas respondentų procentas.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Dėstytojų darbą motyvuojantys veiksniai priklausomai nuo užimamų pareigų

Veiksny	Užimamos pareigos			
	Asistentas	Lektorius	Docentas	Profesorius
Palankus psichologinis klimatas	100,0%	79,5%	69,8%	50,0%
Vadovų pasitikėjimas	87,5%	64,1%	48,8%	50,0%
Atlyginimo dydis	75,0%	71,8%	44,2%	66,7%
Pagarba	75,0%	66,7%	48,8%	33,3%
Savirealizacijos galimybė	75,0%	71,8%	48,8%	50,0%
Kolegų pripažinimas	62,5%	56,4%	55,8%	66,7%
Vadovo pagyrimas	62,5%	30,8%	20,9%	16,7%
Sprendimų laisvė	62,5%	69,2%	53,5%	66,7%
Darbo turinys, įdomumas	62,5%	76,9%	51,2%	50,0%
Galimybė kelti kvalifikaciją	62,5%	64,1%	44,2%	50,0%
Darbo svarbumo suvokimas	62,5%	43,6%	34,9%	50,0%
Aprūpinimas darbo priemonėmis	50,0%	56,4%	46,5%	83,3%
Disponavimas darbo laiku	50,0%	43,6%	60,5%	33,3%
Studentų pasiekimai	50,0%	38,5%	32,6%	33,3%
Savarankiškumas darbe	50,0%	56,4%	62,8%	83,3%
Padėties universitete stabilumas	50,0%	53,8%	37,2%	33,3%
Fakulteto tikslų žinojimas	50,0%	28,2%	18,6%	16,7%
Atsakomybės suteikimas	37,5%	53,8%	34,9%	66,7%
Galimybė išsakyti savo nuomonę	37,5%	33,3%	32,6%	50,0%
Dalyvavimas sprendimų priėmime	37,5%	25,6%	16,3%	33,3%
Premijos	25,0%	43,6%	27,9%	50,0%
Viešas pagyrimas	25,0%	23,1%	23,3%	16,7%
Karjeros galimybė	25,0%	48,7%	20,9%	33,3%
Darbo prestižas	25,0%	20,5%	27,9%	33,3%
Baimė prarasti darbą	0,0%	0,0%	7,0%	33,3%
Vadovų kontrolė	0,0%	2,6%	7,0%	33,3%
Baismės, papeikimo grėsmė	0,0%	0,0%	2,3%	16,7%
Raštiška padėka	0,0%	12,8%	7,0%	16,7%
Dėmesys išsakytoms pastaboms	0,0%	38,5%	14,0%	33,3%
Galimybė būti lyderiu	0,0%	5,1%	4,7%	0,0%
Kita	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%

Nurodytas respondentų procentas.

7 PRIEDAS

**Motyvuojančių darbo turinio veiksmų patenkinimas:
palyginimai tarp kai kurių imčių**

Universitetas	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
VU	2,7861	3,0333	2,2630	2,8791	3,3861	3,6429	47,6556
ISM	2,6250	2,8929	2,0238	2,4286	3,2857	3,4643	44,8571
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Mann-Whitney U	542,500	532,000	502,000	462,000	548,000	564,000	508,500
Wilcoxon W	647,500	637,000	607,000	567,000	653,000	669,000	613,500
Z	-0,840	-0,954	-1,238	-1,738	-0,785	-0,701	-1,158
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,401	0,340	0,216	0,082	0,432	0,483	0,247

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: **Universitetas**

Užimamos pareigos	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Asistentas	2,7750	3,4500	2,5000	3,4000	3,4000	3,9500	50,4000
Lektorius	2,7625	2,8000	2,0583	2,8000	3,2438	3,5750	45,7500
Docentas	2,7396	3,0313	2,2292	2,6458	3,4323	3,5625	47,2083
Profesorius	2,9583	3,5833	2,9444	3,2857	3,7083	3,7857	52,8333
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Chi-Square	0,488	7,122	9,109	3,781	2,396	2,857	4,125
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,922	0,068	0,028	0,286	0,494	0,414	0,248

a **Kruskal Wallis Test** / b Grouping Variable: **Užimamos pareigos**

Lytis	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Moteris	2,7719	2,9035	2,0819	2,9474	3,2237	3,5614	46,1053
Vyras	2,7553	3,1489	2,4113	2,6667	3,5532	3,6875	48,7021
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Mann-Whitney U	1305,000	1156,500	1050,000	1148,000	1035,500	1230,000	1173,500
Wilcoxon W	2433,000	2809,500	2703,000	2324,000	2688,500	2883,000	2826,500
Z	-0,227	-1,221	-1,921	-1,491	-1,996	-0,904	-1,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,820	0,222	0,055	0,136	0,046	0,366	0,278

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: **Lytis**

7 PRIEDAS (TĘSINYS)

Moklo šaka	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Fiziniai mokslai	2,6750	3,3250	2,3333	2,5238	3,3500	3,9048	47,8500
Humanitariniai m.	2,7586	2,8103	2,1264	2,7241	3,1810	3,5172	45,5172
Socialiniai mokslai	2,7689	2,9717	2,1887	2,9623	3,4717	3,5283	47,4906
Technologijos mokslai	3,6250	4,0000	3,8333	3,5000	3,7500	4,5000	61,5000
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Laimėjimas * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	1,643	3	0,548	1,313	0,274
	Within Groups	41,710	100	0,417		
	Total	43,353	103			
Atsakomybė * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	5,176	3	1,725	2,129	0,101
	Within Groups	81,052	100	0,811		
	Total	86,228	103			
Pripažinimas * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	5,756	3	1,919	3,244	0,025
	Within Groups	59,150	100	0,591		
	Total	64,906	103			
Pažanga * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	4,106	3	1,369	1,240	0,299
	Within Groups	111,456	101	1,104		
	Total	115,562	104			
Domėjimasis darbu * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	1,880	3	0,627	1,007	0,393
	Within Groups	62,245	100	0,622		
	Total	64,124	103			
Asmens augimas * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	4,003	3	1,334	2,165	0,097
	Within Groups	62,258	101	0,616		
	Total	66,262	104			
Pasitenkinimas visu darbu * Moklo šaka	Between Groups (Combined)	503,377	3	167,792	2,268	0,085
	Within Groups	7399,537	100	73,995		
	Total	7902,913	103			

ANOVA Table

Ar esate doktorantas	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Taip	2,4773	3,0909	2,2121	3,5455	3,5682	4,1364	48,8182
Ne	2,7984	3,0054	2,2330	2,7340	3,3495	3,5585	47,0968
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Mann-Whitney U	353,000	488,000	493,000	354,500	439,000	310,000	452,500
Wilcoxon W	419,000	4859,000	4864,000	4819,500	4810,000	4775,000	4823,500
Z	-1,688	-0,254	-0,199	-1,791	-0,770	-2,207	-0,624
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,091	0,800	0,843	0,073	0,441	0,027	0,532

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: Ar esate **doktorantas**

7 PRIEDAS (TĘSINYS)

Amžius	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
23-30	2,7763	2,9474	2,2105	3,1579	3,3026	3,7368	47,4737
31-40	2,6563	2,6667	1,9583	2,6667	3,0938	3,6458	44,1667
41-50	2,7708	2,9375	2,3611	2,6250	3,2813	3,7083	47,2083
51-60	2,6607	3,0714	1,8571	2,3571	3,3571	3,2857	44,7143
virš 60	2,9239	3,4783	2,6232	3,1667	3,8261	3,6042	52,0000
Total	2,7644	3,0144	2,2308	2,8190	3,3726	3,6190	47,2788

	Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Chi-Square	2,276	11,784	11,569	7,899	11,544	2,925	9,268
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,685	0,019	0,021	0,095	0,021	0,570	0,055

a **Kruskal Wallis Test** / b Grouping Variable: **Amžius**

**Įvairių darbo aspektų patenkinimas:
palyginimai tarp kai kurių imčių**

	Universitetas		
	VU	ISM	Iš viso
Ar patenkinti saugumo jausmu	2,51	2,14	2,45
Ar patenkinti požiūriu į Jus	2,73	2,43	2,69
Ar patenkinti darbo krūviu	2,39	2,57	2,41
Ar patenkinti atlyginimu	1,58	2,29	1,69
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	3,23	3,29	3,24
Ar patenkinti santykiais su administracija	2,89	2,43	2,82
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,25	3,14	3,23
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	2,95	2,71	2,91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	2,42	1,86	2,34
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	2,28	2,86	2,36
Ar patenkinti savirealizacija	2,85	2,43	2,79
Ar patenkinti darbo įdomumu	3,18	3,00	3,16
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	3,13	3,29	3,16
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	3,13	3,29	3,16
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,30	2,29	2,30
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,36	2,14	2,33
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	2,71	2,57	2,69
Ar patenkinti galimybe tobulėti	3,00	2,43	2,92
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	3,06	3,14	3,07
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	2,70	2,43	2,66
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,63	2,00	2,53
Ar patenkinti atsakomybės augimu	2,58	2,14	2,52
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,7269	2,5844	2,7061

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ar patenkinti saugumo jausmu	450,000	555,000	-1,305	0,192
Ar patenkinti požiūriu į Jus	466,000	571,000	-1,226	0,220
Ar patenkinti darbo krūviu	497,000	3737,000	-0,710	0,478
Ar patenkinti atlyginimu	244,000	3404,000	-3,651	0,000
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	544,000	3947,000	-0,345	0,730
Ar patenkinti santykiais su administracija	398,000	503,000	-1,915	0,055
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	537,000	642,000	-0,343	0,732
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	440,000	545,000	-1,249	0,212
Ar patenkinti valdymo stiliumi	345,000	450,000	-2,553	0,011
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	362,000	3765,000	-2,346	0,019
Ar patenkinti savirealizacija	408,000	513,000	-2,027	0,043
Ar patenkinti darbo įdomumu	479,000	584,000	-1,150	0,250
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	503,000	3906,000	-0,828	0,408
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	500,000	3903,000	-0,903	0,366
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	503,000	608,000	-0,647	0,518
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	489,000	594,000	-0,895	0,371
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	487,000	592,000	-0,890	0,374
Ar patenkinti galimybe tobulėti	353,000	458,000	-2,456	0,014
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	566,000	671,000	-0,012	0,990
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	461,000	566,000	-1,146	0,252
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	337,000	442,000	-2,553	0,011
Ar patenkinti atsakomybės augimu	347,000	452,000	-2,585	0,010
Ar patenkinti visais darbo aspektais	446,000	551,000	-1,330	0,184

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: **Universitetas**

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Užimamos pareigos				
	Asistentas	Lektorius	Docentas	Profesorius	Iš viso
Ar patenkinti saugumo jausmu	3,38	2,18	2,48	2,83	2,45
Ar patenkinti požiūriu į Jus	3,13	2,54	2,70	3,00	2,69
Ar patenkinti darbo krūviu	2,75	2,24	2,50	2,50	2,41
Ar patenkinti atlyginimu	1,50	1,53	1,88	1,60	1,69
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	3,63	3,26	3,19	3,00	3,24
Ar patenkinti santykiais su administracija	3,00	2,85	2,71	3,17	2,82
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,63	3,26	3,17	3,00	3,23
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	3,00	2,84	2,93	3,17	2,91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	2,63	2,18	2,38	2,67	2,34
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	2,38	2,36	2,40	2,17	2,36
Ar patenkinti savirealizacija	3,38	2,85	2,60	3,00	2,79
Ar patenkinti darbo įdomumu	3,38	3,13	3,16	3,00	3,16
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	3,13	3,23	3,16	2,67	3,16
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	3,50	3,23	3,09	2,67	3,16
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,63	2,33	2,22	2,20	2,30
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,50	2,33	2,21	2,83	2,33
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	3,13	2,69	2,59	2,83	2,69
Ar patenkinti galimybe tobulėti	3,38	2,87	2,83	3,17	2,92
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	3,50	3,13	2,98	2,83	3,07
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	2,57	2,72	2,52	3,33	2,66
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,38	2,54	2,50	3,00	2,53
Ar patenkinti atsakomybės augimu	2,88	2,54	2,43	2,50	2,52
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,9667	2,6744	2,6750	2,7886	2,7061

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Ar patenkinti saugumo jausmu	11,531	3	0,009
Ar patenkinti požiūriu į Jus	3,708	3	0,295
Ar patenkinti darbo krūviu	3,268	3	0,352
Ar patenkinti atlyginimu	6,658	3	0,084
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	4,056	3	0,255
Ar patenkinti santykiais su administracija	2,229	3	0,526
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,512	3	0,319
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	1,149	3	0,765
Ar patenkinti valdymo stiliumi	3,385	3	0,336
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	0,393	3	0,942
Ar patenkinti savirealizacija	8,774	3	0,032
Ar patenkinti darbo įdomumu	1,549	3	0,671
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	4,242	3	0,236
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	5,696	3	0,127
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,951	3	0,399
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	3,673	3	0,299
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	5,668	3	0,129
Ar patenkinti galimybe tobulėti	3,567	3	0,312
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	4,808	3	0,186
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	5,354	3	0,148
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,048	3	0,563
Ar patenkinti atsakomybės augimu	2,134	3	0,545
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,749	3	0,432

a Kruskal Wallis Test / b Grouping Variable: Užimamos pareigos

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Lytis		
	Moteris	Vyras	Iš viso
Ar patenkinti saugumo jausmu	2,33	2,61	2,45
Ar patenkinti požiūriu į Jus	2,63	2,76	2,69
Ar patenkinti darbo krūviu	2,38	2,46	2,41
Ar patenkinti atlyginimu	1,62	1,78	1,69
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	3,28	3,19	3,24
Ar patenkinti santykiais su administracija	2,78	2,88	2,82
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,26	3,20	3,23
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	2,92	2,90	2,91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	2,17	2,56	2,34
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	2,31	2,43	2,36
Ar patenkinti savirealizacija	2,81	2,76	2,79
Ar patenkinti darbo įdomumu	3,17	3,14	3,16
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	3,28	3,00	3,16
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	3,31	2,95	3,16
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,31	2,28	2,30
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,35	2,29	2,33
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	2,66	2,73	2,69
Ar patenkinti galimybe tobulėti	2,81	3,05	2,92
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	3,06	3,10	3,07
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	2,57	2,78	2,66
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,41	2,70	2,53
Ar patenkinti atsakomybės augimu	2,57	2,45	2,52
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,6820	2,7372	2,7061

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ar patenkinti saugumo jausmu	900,500	2385,500	-1,648	0,099
Ar patenkinti požiūriu į Jus	1066,000	2551,000	-0,549	0,583
Ar patenkinti darbo krūviu	1034,000	2465,000	-0,425	0,671
Ar patenkinti atlyginimu	950,500	2381,500	-0,935	0,350
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	1044,500	1947,500	-0,731	0,465
Ar patenkinti santykiais su administracija	1046,500	2531,500	-0,491	0,624
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	1064,000	1925,000	-0,352	0,725
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	986,000	1806,000	-0,461	0,645
Ar patenkinti valdymo stiliumi	818,000	2303,000	-2,378	0,017
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	1051,500	2536,500	-0,650	0,516
Ar patenkinti savirealizacija	1092,000	1995,000	-0,365	0,715
Ar patenkinti darbo įdomumu	1107,000	2010,000	-0,233	0,816
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	883,000	1786,000	-2,082	0,037
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	834,500	1737,500	-2,601	0,009
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	1018,500	1798,500	-0,323	0,746
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	1028,000	1889,000	-0,649	0,517
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	1017,500	2448,500	-0,604	0,546
Ar patenkinti galimybe tobulėti	923,000	2408,000	-1,511	0,131
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	1038,000	2523,000	-0,601	0,548
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	962,500	2393,500	-1,030	0,303
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	860,000	2345,000	-1,814	0,070
Ar patenkinti atsakomybės augimu	1004,000	1907,000	-0,914	0,361
Ar patenkinti visais darbo aspektais	1084,000	2569,000	-0,370	0,712

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: **Lytis**

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Ar esate doktorantas		
	Taip	Ne	Iš viso
Ar patenkinti saugumo jausmu	3,00	2,38	2,45
Ar patenkinti požiūriu į Jus	2,91	2,66	2,69
Ar patenkinti darbo krūviu	2,45	2,41	2,41
Ar patenkinti atlyginimu	1,60	1,70	1,69
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	3,36	3,22	3,24
Ar patenkinti santykiais su administracija	3,36	2,75	2,82
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,55	3,19	3,23
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	3,27	2,86	2,91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	2,64	2,30	2,34
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	2,45	2,35	2,36
Ar patenkinti savirealizacija	3,27	2,73	2,79
Ar patenkinti darbo įdomumu	3,45	3,12	3,16
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	3,27	3,14	3,16
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	3,27	3,14	3,16
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,55	2,27	2,30
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,73	2,27	2,33
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	2,91	2,66	2,69
Ar patenkinti galimybe tobulėti	3,18	2,88	2,92
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	3,45	3,02	3,07
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	2,82	2,64	2,66
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,36	2,55	2,53
Ar patenkinti atsakomybės augimu	3,00	2,45	2,52
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,9532	2,6742	2,7061

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ar patenkinti saugumo jausmu	299,500	3869,500	-2,007	0,045
Ar patenkinti požiūriu į Jus	384,500	4039,500	-1,044	0,297
Ar patenkinti darbo krūviu	452,000	3938,000	-0,056	0,955
Ar patenkinti atlyginimu	381,500	436,500	-0,457	0,648
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	414,500	4069,500	-0,675	0,500
Ar patenkinti santykiais su administracija	276,500	3846,500	-2,329	0,020
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	343,000	3913,000	-1,506	0,132
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	323,000	3644,000	-1,598	0,110
Ar patenkinti valdymo stiliumi	367,000	3937,000	-1,210	0,226
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	445,000	4100,000	-0,276	0,783
Ar patenkinti savirealizacija	282,500	3937,500	-2,503	0,012
Ar patenkinti darbo įdomumu	340,500	3995,500	-1,704	0,088
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	422,500	4077,500	-0,581	0,561
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	430,500	4085,500	-0,500	0,617
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	354,000	3757,000	-1,389	0,165
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	329,500	3899,500	-1,684	0,092
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	367,500	3853,500	-1,202	0,230
Ar patenkinti galimybe tobulėti	378,500	3948,500	-1,062	0,288
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	320,500	3890,500	-1,908	0,056
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	403,000	3889,000	-0,686	0,493
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	385,000	451,000	-0,907	0,365
Ar patenkinti atsakomybės augimu	283,000	3853,000	-2,330	0,020
Ar patenkinti visais darbo aspektais	295,000	3950,000	-1,986	0,047

a **Mann-Whitney Test** / Grouping Variable: Ar esate **doktorantas**

8 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Amžius					Iš viso
	23-30	31-40	41-50	51-60	virš 60	
Ar patenkinti saugumo jausmu	2,17	2,30	2,59	2,46	2,74	2,45
Ar patenkinti požiūriu į Jus	2,61	2,35	2,68	2,77	3,10	2,69
Ar patenkinti darbo krūviu	2,24	2,09	2,55	2,38	2,84	2,41
Ar patenkinti atlyginimu	1,39	1,77	1,64	1,62	2,00	1,69
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	3,28	3,26	3,14	3,08	3,40	3,24
Ar patenkinti santykiais su administracija	2,78	2,83	2,59	2,46	3,37	2,82
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	3,50	3,17	3,05	3,00	3,40	3,23
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	2,67	2,91	2,86	2,75	3,33	2,91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	2,22	2,04	2,36	2,23	2,84	2,34
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	2,11	2,48	2,32	2,38	2,50	2,36
Ar patenkinti savirealizacija	3,00	2,70	2,55	2,92	2,90	2,79
Ar patenkinti darbo įdomumu	3,44	3,09	2,95	3,00	3,30	3,16
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	3,39	3,22	3,09	2,92	3,10	3,16
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	3,44	3,35	3,05	2,77	3,05	3,16
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	2,39	2,52	2,14	2,15	2,22	2,30
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,39	2,30	2,32	2,08	2,47	2,33
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	2,89	2,57	2,55	2,92	2,67	2,69
Ar patenkinti galimybe tobulėti	3,00	2,83	2,82	2,54	3,32	2,92
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	3,28	3,13	2,91	2,69	3,26	3,07
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	3,00	2,39	2,55	2,38	3,00	2,66
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	2,50	2,39	2,33	2,31	3,11	2,53
Ar patenkinti atsakomybės augimu	2,61	2,57	2,32	2,23	2,79	2,52
Ar patenkinti visais darbo aspektais	2,7392	2,6483	2,6076	2,5427	2,9575	2,7061

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Ar patenkinti saugumo jausmu	5,469	4	0,242
Ar patenkinti požiūriu į Jus	7,992	4	0,092
Ar patenkinti darbo krūviu	9,292	4	0,054
Ar patenkinti atlyginimu	8,166	4	0,086
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	2,096	4	0,718
Ar patenkinti santykiais su administracija	13,019	4	0,011
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	5,465	4	0,243
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	7,425	4	0,115
Ar patenkinti valdymo stiliumi	11,077	4	0,026
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	3,436	4	0,488
Ar patenkinti savirealizacija	5,790	4	0,215
Ar patenkinti darbo įdomumu	7,965	4	0,093
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	5,014	4	0,286
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	12,531	4	0,014
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	4,813	4	0,307
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	2,772	4	0,597
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	6,090	4	0,193
Ar patenkinti galimybe tobulėti	7,878	4	0,096
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	10,007	4	0,040
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	10,012	4	0,040
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	14,254	4	0,007
Ar patenkinti atsakomybės augimu	10,772	4	0,029
Ar patenkinti visais darbo aspektais	12,667	4	0,013

a Kruskal Wallis Test / b Grouping Variable: Amžius

9 PRIEDAS

Koreliacija

		Amžius	Darbo trukmė universitete	Užimamos pareigos	Mokslinis vardas
Ar patenkinti saugumo jausmu	Correlation Coefficient	,222(*)	,281(**)	,022	,063
	Sig. (2-tailed)	,030	,006	,836	,546
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti požiūriu į Jus	Correlation Coefficient	,244(*)	,235(*)	,011	,048
	Sig. (2-tailed)	,017	,021	,919	,642
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti darbo krūviu	Correlation Coefficient	,267(**)	,162	,063	,088
	Sig. (2-tailed)	,009	,120	,544	,398
	N	94	94	94	94
Ar patenkinti atlyginimu	Correlation Coefficient	,222(*)	,111	,215(*)	,088
	Sig. (2-tailed)	,032	,288	,038	,403
	N	93	93	93	93
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	Correlation Coefficient	,011	-,039	-,175	-,235(*)
	Sig. (2-tailed)	,916	,705	,089	,021
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti santykiais su administracija	Correlation Coefficient	,137	,064	-,046	-,019
	Sig. (2-tailed)	,185	,541	,659	,857
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	Correlation Coefficient	-,067	-,063	-,158	-,047
	Sig. (2-tailed)	,518	,546	,126	,651
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	Correlation Coefficient	,196	,162	,036	,155
	Sig. (2-tailed)	,061	,123	,732	,141
	N	92	92	92	92
Ar patenkinti valdymo stiliumi	Correlation Coefficient	,265(**)	,287(**)	,088	,156
	Sig. (2-tailed)	,009	,005	,395	,131
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	Correlation Coefficient	,111	,009	-,023	-,116
	Sig. (2-tailed)	,280	,931	,824	,262
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti savirealizacija	Correlation Coefficient	-,037	-,012	-,198	-,135
	Sig. (2-tailed)	,724	,908	,053	,191
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti darbo įdomumu	Correlation Coefficient	-,078	-,024	-,050	-,039
	Sig. (2-tailed)	,449	,815	,626	,708
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	Correlation Coefficient	-,198	-,065	-,129	-,171
	Sig. (2-tailed)	,054	,530	,209	,095
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	Correlation Coefficient	-,291(**)	-,237(*)	-,220(*)	-,295(**)
	Sig. (2-tailed)	,004	,020	,031	,004
	N	96	96	96	96
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	Correlation Coefficient	-,153	-,062	-,157	-,151
	Sig. (2-tailed)	,142	,555	,132	,149
	N	93	93	93	93
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	Correlation Coefficient	,002	,081	-,010	-,003
	Sig. (2-tailed)	,987	,434	,923	,979
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	Correlation Coefficient	-,027	,036	-,140	-,121
	Sig. (2-tailed)	,795	,732	,178	,246
	N	94	94	94	94
Ar patenkinti galimybe tobulėti	Correlation Coefficient	,065	-,033	-,067	,028
	Sig. (2-tailed)	,529	,750	,517	,784
	N	95	95	95	95

9 PRIEDAS (TĘSINYS)

		Amžius	Darbo trukmė universitete	Užimamos pareigos	Mokslinis vardas
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	Correlation Coefficient	-,094	-,203(*)	-,204(*)	-,218(*)
	Sig. (2-tailed)	,363	,049	,048	,034
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	Correlation Coefficient	-,010	-,001	,030	-,079
	Sig. (2-tailed)	,922	,994	,773	,449
	N	94	94	94	94
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	Correlation Coefficient	,221(*)	,148	,077	,152
	Sig. (2-tailed)	,032	,154	,458	,144
	N	94	94	94	94
Ar patenkinti atsakomybės augimu	Correlation Coefficient	,040	-,007	-,113	-,053
	Sig. (2-tailed)	,702	,948	,275	,608
	N	95	95	95	95
Ar patenkinti visais darbo aspektais	Correlation Coefficient	,144	,110	-,060	-,054
	Sig. (2-tailed)	,160	,285	,563	,600
	N	96	96	96	96

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 PRIEDAS (TĘSINYS)

		Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Laimėjimas	Correlation Coefficient	1,000	,458(**)	,596(**)	,223(*)	,467(**)	,254(**)	,790(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,023	,000	,009	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
Atsakomybė	Correlation Coefficient	,458(**)	1,000	,353(**)	,179	,427(**)	,104	,628(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,070	,000	,293	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
Pripažinimas	Correlation Coefficient	,596(**)	,353(**)	1,000	,232(*)	,375(**)	,492(**)	,751(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,018	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
Pažanga	Correlation Coefficient	,223(*)	,179	,232(*)	1,000	,369(**)	,201(*)	,442(**)
	Sig. (2-tailed)	,023	,070	,018	.	,000	,040	,000
	N	104	104	104	105	104	105	104
Domėjimasis darbu	Correlation Coefficient	,467(**)	,427(**)	,375(**)	,369(**)	1,000	,209(*)	,764(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,033	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104
Asmens augimas	Correlation Coefficient	,254(**)	,104	,492(**)	,201(*)	,209(*)	1,000	,470(**)
	Sig. (2-tailed)	,009	,293	,000	,040	,033	.	,000
	N	104	104	104	105	104	105	104
Pasitenkinimas visu darbu	Correlation Coefficient	,790(**)	,628(**)	,751(**)	,442(**)	,764(**)	,470(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	104	104	104	104	104	104	104
Ar patenkinti saugumo jausmu	Correlation Coefficient	,210(*)	,343(**)	,183	,157	,270(**)	,009	,283(**)
	Sig. (2-tailed)	,042	,001	,078	,130	,009	,928	,006
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti požiūriu į Jus	Correlation Coefficient	,387(**)	,412(**)	,303(**)	,216(*)	,429(**)	,128	,479(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,034	,000	,213	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti darbo krūviu	Correlation Coefficient	,337(**)	,401(**)	,370(**)	,208(*)	,294(**)	,150	,467(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,045	,004	,149	,000
	N	93	93	93	94	93	94	93

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 PRIEDAS (TĘSINYS)

		Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Ar patenkinti atlyginimu	Correlation Coefficient	,159	,179	,168	,093	,383(**)	,023	,287(**)
	Sig. (2-tailed)	,131	,088	,110	,376	,000	,828	,005
	N	92	92	92	93	92	93	92
Ar patenkinti santykiais su kolegomis	Correlation Coefficient	,402(**)	,241(*)	,223(*)	,199	,262(*)	,198	,407(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,030	,053	,010	,053	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti santykiais su administracija	Correlation Coefficient	,359(**)	,354(**)	,416(**)	,343(**)	,445(**)	,285(**)	,546(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,005	,000
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti galimybe dirbti su kolegomis	Correlation Coefficient	,329(**)	,218(*)	,224(*)	,171	,337(**)	,213(*)	,402(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,034	,030	,098	,001	,038	,000
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti galimybe dirbti su vadovais	Correlation Coefficient	,242(*)	,205	,312(**)	,333(**)	,422(**)	,304(**)	,465(**)
	Sig. (2-tailed)	,021	,052	,003	,001	,000	,003	,000
	N	91	91	91	92	91	92	91
Ar patenkinti valdymo stiliumi	Correlation Coefficient	,245(*)	,372(**)	,376(**)	,231(*)	,359(**)	,224(*)	,448(**)
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	,024	,000	,029	,000
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti darbo vietos aprūpinimu	Correlation Coefficient	,249(*)	,256(*)	,187	,138	,322(**)	,271(**)	,360(**)
	Sig. (2-tailed)	,015	,012	,070	,180	,001	,008	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti savirealizacija	Correlation Coefficient	,325(**)	,289(**)	,213(*)	,404(**)	,228(*)	,213(*)	,399(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,038	,000	,026	,037	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti darbo įdomumu	Correlation Coefficient	,330(**)	,211(*)	,215(*)	,486(**)	,426(**)	,278(**)	,469(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,040	,037	,000	,000	,006	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti bendravimu su jaunimu	Correlation Coefficient	,209(*)	-,069	,118	,285(**)	,165	,016	,200
	Sig. (2-tailed)	,042	,509	,256	,005	,109	,874	,052
	N	95	95	95	96	95	96	95

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9 PRIEDAS (TĘSINYS)

		Laimėjimas	Atsakomybė	Pripažinimas	Pažanga	Domėjimasis darbu	Asmens augimas	Pasitenkinimas visu darbu
Ar patenkinti galimybe perduoti žinias	Correlation Coefficient	,123	-,041	-,051	,302(**)	,039	-,050	,063
	Sig. (2-tailed)	,233	,694	,624	,003	,704	,631	,547
	N	95	95	95	96	95	96	95
Ar patenkinti galimybe būti lyderiu	Correlation Coefficient	,057	,024	,179	,169	-,004	-,109	,098
	Sig. (2-tailed)	,588	,820	,086	,104	,967	,299	,350
	N	93	93	93	93	93	93	93
Ar patenkinti galimybe daryti karjerą	Correlation Coefficient	,171	,092	,205(*)	,320(**)	,159	,170	,273(**)
	Sig. (2-tailed)	,099	,379	,048	,002	,126	,100	,008
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti galimybe daryti sprendimus	Correlation Coefficient	,270(**)	,219(*)	,202	,105	,236(*)	,212(*)	,339(**)
	Sig. (2-tailed)	,009	,035	,052	,315	,022	,040	,001
	N	93	93	93	94	93	94	93
Ar patenkinti galimybe tobulėti	Correlation Coefficient	,267(**)	,171	,300(**)	,403(**)	,355(**)	,478(**)	,447(**)
	Sig. (2-tailed)	,009	,098	,003	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti galimybe domėtis dalykine sritimi	Correlation Coefficient	,154	,158	,204(*)	,264(**)	,157	,284(**)	,278(**)
	Sig. (2-tailed)	,138	,129	,048	,010	,130	,005	,007
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti mokslinio potencialo realizavimu	Correlation Coefficient	,147	,029	,147	,322(**)	,143	,206(*)	,249(*)
	Sig. (2-tailed)	,159	,781	,160	,002	,171	,047	,016
	N	93	93	93	94	93	94	93
Ar patenkinti Jūsų pripažinimu, įvertinimu	Correlation Coefficient	,443(**)	,392(**)	,516(**)	,308(**)	,422(**)	,237(*)	,576(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,021	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Ar patenkinti atsakomybės augimu	Correlation Coefficient	,184	,107	,339(**)	,344(**)	,192	,219(*)	,328(**)
	Sig. (2-tailed)	,076	,305	,001	,001	,064	,033	,001
	N	94	94	94	95	94	95	94
Ar patenkinti visais minėtais darbo aspektais	Correlation Coefficient	,511(**)	,395(**)	,485(**)	,447(**)	,496(**)	,358(**)	,669(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	96	95	96	95

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

