

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DAGNĖ SEREIČIKIENĖ

X IR Y KARTŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI: PASLAUGŲ CENTRO
ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Birutė Aleksandravičiūtė

Vilnius

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

X IR Y KARTŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI: PASLAUGŲ CENTRO
ATVEJO ANALIZĖ

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas_____

doc. dr. Birutė Aleksandravičiūtė

2017 m. ____ mėn. ____ d.

Recenzentas_____

2017 m. ____ mėn. ____ d.

Atliko_____

stud. Dagnė Sereičikienė

2017 m. ____ mėn. ____ d.

Vilnius

2017

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJOS IR KARTOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Motyvacija	10
1.1.1. Motyvacijos samprata	10
1.1.2. Motyvacijos teorijų raida	11
1.1.3. Saviįvaizdžio motyvacijos teorija	14
1.2. Kartos.....	18
1.2.1. Kartų samprata	18
1.2.2. Kartų teorijos raida.....	18
1.2.3. Kartų klasifikavimas	19
1.2.4. Kartų bruožai.....	24
2. TYRIMO METODIKA	29
3. TYRIMO REZULTATAI	40
3.1. Analizuotų skalių vidinio suderinamumo rezultatai ir respondentų demografinė statistika	40
3.2. Motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos atstovų tarpe	41
3.3. Motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos atstovų tarpe pagal kitus demografinius rodiklius.....	48
3.4. Motyvacinių šaltinių palyginimas visų darbuotojų kontekste pagal demografinius rodiklius.....	52
IŠVADOS	58
PASIŪLYMAI	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61
SANTRAUKA.....	65
SUMMARY.....	66
PRIEDAI	67

LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Saviįvaizdžio motyvacijos teoriją pagrindžiančios teorijos.....	17
<i>2 lentelė.</i> Kartų klasifikacija pagal N. Howe ir W. Staruss.....	20
<i>3 lentelė.</i> Kartų klasifikavimas pagal D. Hole, L. Zhong ir J. Schwartz.....	20
<i>4 lentelė.</i> Kartų klasifikacija pagal L. Labanauską.....	21
<i>5 lentelė.</i> Kartų klasifikavimas pagal Левада, Юрий.....	22
<i>6 lentelė.</i> Įvairių autorių kartų klasifikacija.....	23
<i>7 lentelė.</i> Kartų bruožai.....	24
<i>8 lentelė.</i> Teorinis tyrimo modelio pagrindimas.....	30
<i>9 lentelė.</i> Anketos klausimų blokai.....	35
<i>10 lentelė.</i> Statistinių metodų ir duomenų vaizdavimo priemonių apibendrinimas ir taikymo tikslai....	39
<i>11 lentelė.</i> Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis Cronbach alfa rezultatai.....	40
<i>12 lentelė.</i> Tiriamųjų pasiskirstymas pagal, amžių, lytį, užimamas pareigas ir darbo patirtį.....	41
<i>13 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	48
<i>14 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos vyrų ir moterų grupėse.....	49
<i>15 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos, skirtingas pareigas užimančių, tiriamųjų grupėse.....	50
<i>16 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos, skirtingą darbo stažą turinčių, tiriamųjų grupėse.....	51
<i>17 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas vyrų ir moterų tarpe.....	53
<i>18 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų tarpe.....	55
<i>19 lentelė.</i> Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupėse.....	57

PAVEIKSLAI

1 pav. Efektyvios veiklos sandara.....	10
2 pav. Tyrimo hipotezės modelis kartų motyvacijos šaltinių skirtumų nustatymui.....	32
3 pav. Vidinio proceso motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	42
4 pav. Instrumentinės motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	43
5 pav. Išorinio saviįvaizdžio motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	44
6 pav. Vidinio saviįvaizdžio motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	45
7 pav. Vidinio tikslo motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	46
8 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse.....	47
9 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas vyrų ir moterų grupėse.....	53
10 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupėse.....	54
11 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų grupėse.....	56

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

2 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal lytį

3 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal pareigas

4 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal darbo stažą

IVADAS

Temos aktualumas. Šiomis dienomis nagrinėjant bet kokią socialinę, ekonominę, politinę problemą ar įvykį dažnai išgirsime disponuojant kartų skirtumų problematika – „auga vartojimas, nes naujoji kartą nemoka taupyti“, „keičiasi požiūris į išsilavinimą, mokslą ir žinias, nes naujoji karta nelinkusi dėti daug pastangų, nori viską lengvai gauti“, „dabar žmogus nėra gerbiamas, va mūsų laikas...“ ir panašiai.

Bemaž plačiausiai ši tema diskutuojama nagrinėjant ir gilinantis į darbinius santykius. Dažnai išgirsite organizacijų vadovus sakant, kad sunku susikalbėti su darbuotojais, kad jauni žmonės nelinkę dirbti, kad jiems reikia visko iškart ir dabar. Gausybė pasisakymų pateikia tiek psichologai, tiek sociologai nagrinėdami kartų skirtumus kaip atsaką organizacijų vadovams ar patiems darbuotojams kodėl kartais sunku suprasti vienas kitą. Nenuginčysim, kartų skirtumai akivaizdūs. Skiriasi darbuotojų pasaulėžiūra, vertybės, siekiai, galų gale skirtingų kartų darbuotojai nevienodai vertina ir priima organizacijų politikas, požiūrį į darbuotojus, tobulėjimo galimybes, darbo aplinką, santykį su vadovybe ir kolegomis ir pan.

Privalu suvokti, kad gerų ir blogų žmonių nėra, kaip ir nėra blogų muzikos instrumentų, tiesiog reikia mokėti su jais groti. Žmonės skirtingi – augę kitokios visuomenės sąlygomis, jiems buvo skiepijamos kitos vertybės, žinoma, technologijų tobulėjimas taip pat įtakoją kartų vystymąsi. Negalima smerkti vieno ar kito amžiaus žmonių ir mėginti juos pakeisti, tiesiog reikia suvokti jų požiūrį į darbą, išmokyti su jais dirbti ir išnaudoti skirtingų kartų bruožus siekiant organizacijos tikslų.

Motyvacija – vienas pagrindinių įrankių žmogaus sėkmingai ir produktyviai veiklai užtikrinti. Tai toks trapus ir nepastovus rodiklis, lyginant su darbuotojo žiniomis ir gebėjimais, kurie vaidina taip pat nemažą rolę sėkmingoje veikloje. Motyvacija tai nesibaigiantis procesas, kuriame reikalingi visų organizacijos dalyvių vienodi indėliai - pradedant vadovybe, kuri formuoja personalo politiką, tiesioginiu vadovu, kuris prižiūri kasdieninę veiklą, kolegų, kurie prisideda prie darbinės atmosferos kūrimo ir žinoma, pačio darbuotojo.

Kaip jau buvo minėta, žmonės saviti ir motyvacijos įrankiai turi būti pritaikyti ir nukreipti į kiekvieno poreikius. Didelės organizacijos patirtų didelius kaštus jei, taikyti personalo valdymo politiką pagal kiekvieną darbuotoją, todėl svarbu suvokti, kad tam tikras platesnis požiūris į darbuotojų poreikius padės suformuoti atitinkamą valdymo politiką ir įrankius padėsiančius darbuotojams efektyviau vykdyti veiklą.

Pastaruoju metu Lietuva vis labiau garsėja pasaulyje kaip palanki zona investicijoms. Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje jau nuo 2012 metų kasmet sudaro apie 13 mlrd. EUR. Dauguma investuotojų nepaiso mūsų sudėtingos mokesstinės sistemos ar klestinčios šešėlinės ekonomikos, juos vilioja mūsų darbo jėga. Pagal talentų konkurencingumo indeksą (gebėjimą pritraukti ir išlaikyti

talentus) Lietuva dabar užima 33 vietą ir 118 vertinamų valstybių (Investuok Lietuvoje 2017). Darbštūs, sumanūs, greitai besimokantys išsilavinę specialistai pasiruošę dirbti už ženkliai mažesnę atlygį lyginant su kitomis Europos šalimis (Lukoševičiūtė ir Martinkutė-Kaulienė 2016, 215- 216). Aktyviausios investicijos vyksta paslaugų centrų sektoriuje. Lietuvoje įsteigti paslaugų centrai tampa svarbia mūsų ateities ekonomikos dalimi. Šiuo metu „Investuok Lietuvoje“ duomenimis Lietuvos teritorijoje veikia apie 60 pasaulinių bendrovių paslaugų centrų, kuriuose dirba apie 13 tūkstančių darbuotojų.

Paslaugų centrų darbo specifika yra ypatinga: reikalaujanti atidumo, kruopštumo, darbo užduotys juose dažniausiai monotoniškos ir rutininės. Šaržuojant kartais galima išgirsti, jog paslaugų centras tai „intelektualus fabrikas“. Diena iš dienos darbuotojai atlieka didelio proceso tam tikrą dalį, kuri yra nuodugniai dokumentuota, standartizuota ir dažnai nereikalaujanti laisvų sprendimų.

Akivaizdu, kad specifinėmis darbo sąlygomis dirbantys žmonės turi gauti atitinkamas paskatas. Todėl labai svarbu suvokti vis tik kokie tie darbuotojai, koks jų motyvacijos šaltinis ir koks įrankis gali būti pritaikytas, kad darbuotojas atskleistų savo potencialą.

Temos ištirtumas. Užsienio šalių moksliniuose tyimuose plačiai nagrinėjami kartų skirtumai. Tiek sociologai, tiek psichologai, tiek vadybos specialistai nemažai dėmesio skiria šiai tyrimų sričiai. Kartos nagrinėjamos įvairiais aspektais – pasaulio suvokimas, motyvacija, požiūris į darbą, mokslą, lojalumas, vadovavimo įgūdžiai ir pan. Lietuvos kontekste deja, netgi tyrimų identifikuojančių kartas ir jos skirtumus – nėra daug. Keletas tyrimų atlikta tiriant migraciją, vertybes ir darboholizmą, tačiau jos visos rėmėsi kitų šalių kartų skirstymu ir jų pateikiamomis savybėmis.

Darbo objektas. X ir Y kartos, jų motyvaciniai skirtumai

Magistro darbe nagrinėjamas **problemnis klausimas**: ar egzistuoja skirtumai tarp X ir Y kartų darbuotojus motyvuojančių šaltinių?

Darbo tikslas. Nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų darbuotojus motyvuojančių šaltinių.

Darbo uždaviniai:

- 1) atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant apžvelgti motyvacijos teorijų sampratą bei raidą;
- 2) atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant apžvelgti kartų sampratą bei jų diferenciaciją;
- 3) nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartas motyvuojančių šaltinių;
- 4) nustatyti skirtumus tarp paslaugų centro darbuotojus motyvuojančių šaltinių pagal kitus demografinius rodiklius

Darbo apribojimai. Kartų skirstymas Lietuvoje pagal gimimo laikotarpį nustatytas pačios darbo autorės pagal išnagrinėtą literatūrą. Darbe nebuvo gilinamasi ar nagrinėjama X ir Y kartų savybių, išgrynintų užsienio autorių, atitikimas Lietuvos kontekste. Taip pat, sunku buvo rasti naujų šaltinių nagrinėjančių X ir Y kartas – dauguma jų šio amžiaus pirmo dešimtmečio, nes tuo laikotarpiu tai buvo aktualija ir mažai ištirta tema. Dabar daugiausiai gilinamasi į naująją kartą, gimusią po 2000 metų.

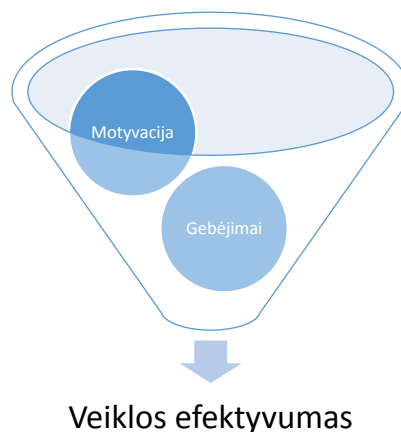
1. MOTYVACIJOS IR KARTOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvacija

1.1.1. Motyvacijos samprata

Terminas „motyvacija“ kilęs iš Lotinų kalbos žodžio „movere“ reikšiančio – judėjimas. (Dornyei ir Ushioda 2013, 3). Motyvaciją galima apibrėžti kaip asmens troškimą, nukreipiantį veiklai, arba keletą procesų, sužadinančių, išlaikančių žmogaus elgesį tikslams pasiekti. Motyvacija teikia elgesiui energijos, nukreipia į tikslą. Ji veikia pasirinkimą, pastangas bei atkaklumą. Veiklos priežastys yra vadinamos motyvais, taigi priežastys skatinančios žmogų dirbti, vadinamos darbo motyvais. Darbo motyvacija reiškia asmens troškimą dirbant siekti sau ir organizacijai svarbių tikslų. Motyvacijai organizacinėje aplinkoje numatyti, suprasti, paveikti svarbūs individo poreikiai, bruožai, vertybės, pažinimas, emocijos bei aplinka kaip kontekstas (Latham 2012).

Motyvacijos svarbą darbo aplinkoje gerai atspindi N.R.F. Maier išvesta lygybė (1 pav.) (Latham 2012).



1 pav. Efektyvios veiklos sandara (Latham 2012)

Priimta manyti, kad kalbėti apie motyvacijos koncepciją pradėta tik 19 amžiuje, tačiau užuomazgas galima aptikti dar senovės Graikų filosofijoje, o konkrečiau termine *hedonizmas* (Steers, Mowday ir Shapiro 2004, 381).

Hedonizmas – tai etinė filosofijos teorija, gyvenimo tikslu ir didžiausia vertybe laikiusi malonumus, o žmogaus pasirinkimus vertinusi pagal tai, kiek malonių pojūčių suteikia vienas ar kitas veiksmas (Vainienė 2014).

Toks požiūris į motyvaciją buvo nagrinėjamas 17-tame ir 18 –tame amžiuje. Tik 19 amžiuje, atsiradus psichologijos mokslo šakai, motyvacijos nagrinėjimą filosofai „perleido“ psichologams.

1.1.2. Motyvacijos teorijų raida

Motyvacijos teorijos ir tyrimai bando rasti atsakymus į tokius klausimus kaip: kas žmogų verčia priimti vienokį ar kitokį sprendimą, įsitraukti į veiklą, atkakliai kažko siekti neskaičiuojant jėgų ir nepaisant galimybių (Dornyei ir Ushioda 2013).

1908 metais bihevioristas McDougall aprašė instinktų teoriją. Jis teigė, kad žmonių elgesys yra nulemtas instinktų ir, kad visiems individams jie yra vienodi. McDougall išskyrė keliolika pagrindinių žmogiškų instinktų - maisto ieškojimo, pasišlykštėjimo, dauginimosi, tėvystės, saviraiškos, gobšumo ir pan. (McDougall 2015, 18). Sąrašą stipriai išplėtė W. James įtraukdamas tokius instinktus kaip judėjimas, smalsumas, komunikabilumas, pavydas ir užuojauta (Steers, Mowday ir Shapiro 2004, 380).

Motyvacijos aiškinimą ir nagrinėjimą į visai kitą plotmę perkėlė Frederick W. Taylor 1911 metais. Palikęs psichologus ir toliau nagrinėti instinktų ir paskatų, F.W. Taylor pažvelgė į motyvą labiau iš pragmatinės pusės. Jis įformino tai kaip mokslinį valdymo metodą, kas leido novatoriškai pažvelgti į darbuotojų motyvavimą organizacijose. Jis pabrėžė individo materialiojo skatinimo, standartizavimo, darbo apmokymų, atrankos svarbą. F.W. Taylor iškelta teorija susilaukė labai daug kritikos, visų pirma dėl to, kad didelį dėmesį skyrė finansiniam atlygiui, antra – skatino požiūrį, jog darbuotojas tai „mašina“, trečia – darbuotoją išskyrė iš socialinės aplinkos, eliminuodamas sociumo poveikį darbuotojo elgesiui. (Steers, Mowday ir Shapiro 2004, 381)

5-ajame dešimtmetyje pradeda kilti turiniu grįstos teorijos. Anot Bakanusko et. al (2011, 115) „aiškinant darbuotojų motyvą, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu“.

Vienas pirmųjų mokslininkų, prabilęs organizacijų vadovams apie darbuotojų poreikių sudėtingumą ir jų įtaką motyvacijai bei veiklos efektyvumui, buvo amerikiečių psichologas A. Maslow. Jo sukurta poreikių hierarchijos koncepcija apėmė penkių poreikių grupių hierarchiją nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausiųjų – savirealizacijos:

- Fiziologiniai poreikiai yra būtini išgyventi (alkis, troškulys, būsto, sekso ir kiti kūno poreikiai). Organizacijoje jie gali būti patenkinami konkurencingu, pragyvenimą garantuojančiu atlyginimu, kitomis palankiomis darbo sąlygomis;
- Saugumo poreikiai – saugios, tiek fiziškai, tiek emociškai, darbo aplinkos poreikis. Taip pat šis poreikis apima ir tikėjimą, jog ateityje fiziologiniai poreikiai bus patenkinti. Tam turi įtakos darbo sutarties sudarymas, darbuotojo draudimas, pašalpų užtikrinimas nelaimės atveju ir pan.;
- Socialiniai priklausomumo poreikiai - poreikis meilei, poreikis prisirišimui, poreikis būti suprastam ir apsuptam sau lygių asmenų, priklausyti tam tikrai socialinei grupei. Visu pirma šių

poreikių patenkinimas prasideda šeimoje ar palaikant bendruomeninius ryšius ir draugystę, taip pat bendraujant darbe;

- Pagarbos poreikiai apima savigarbą ir kitų pagarbą bei pripažinimą.
- Saviraiškos poreikiai – noras realizuoti save, atskleisti savo galimybes, nevaržomai augti ir tobulėti kaip asmenybei (Robbins ir Judge 2013).

A. Maslow nuomone, individas labiausiai skatinamas kai tenkinami jam tuo metu aktualiausi poreikiai. Poreikių aktualumą lemia tuometinė individo situacija ir patirtis. Pradedant gyvybiškai būtinais poreikiais, kiekvienas žemesnio lygio poreikis turi būti patenkinamas, kad atsirastų noras patenkinti aukštesnio lygio poreikius (Čiarnienė, et al. 2011).

A. Maslow teigia, jog jokio poreikio lyg ir neįmanoma patenkinti iki galo, tačiau iš dalies patenkintas poreikis neveikia kaip skatinamoji priemonė (Robbins ir Judge 2013, 203).

Nors A. Maslow teorija yra viena žinomiausių, pakankamai logiška ir nesunkiai intuityviai suprantama, dažnas mokslininkas ją vertina neigiamai. Akademikai Wahba ir Bridwell abejoja Maslow teorijos validumu. Esant abejonėms, taip pat nepakankamam empirinių tyrimų kiekiui, kai kurios Maslow idėjos laikomos labiau teorinės sąmonės projekcija (Vanagas ir Rakšnys 2014, 320).

C. Alderfer sukūrė motyvacijos teoriją vadinama ERG. Ši teorija kilus iš A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos ir sutinka bei plėtoja jos pagrindinę idėją, kad darbuotojų poreikiai turi tam tikrą ryšį ir hierarchinį išdėstymą. C. Alderfer išskyrė tris poreikių grupes: egzistencijos poreikiai (angl. Existence), bendravimo poreikiai (angl. Relatedness) ir asmenybės augimo poreikiai (angl. Growth). Teorija teigia, jog nepavykus patenkinti vieną iš poreikių, asmuo nusileidžia poreikių hierarchijos laipteliu žemyn (Caulton 2012).

Kol A. Maslow ir C. Alderfer nagrinėjo žmonių poreikių lygius, H. Murray atkreipė dėmesį į pačius poreikius. H. Murray manymu, poreikiai yra vidinės, o presai – išoriniai elgesio determinantai. Poreikis gali būti sužadintas vidinės arba išorinės stimuliacijos, tačiau bet kuriuo atveju poreikis sukelia organizmo aktyvumą ir jį palaiko tol, kol jį suaktyvinusi stimuliacija išnyksta. H. Murray sudarė orientacinį 20 poreikių sąrašą (Perminas, Goštautas ir Endriulaitienė 2004).

D. McClelland susistemino ir sugrupavo H. Murray iškirtus poreikius į tris klases:

- Pasiekimų poreikis – siekimas tobulėti, pranokti lyginant su nustatytais standartais. Tokį poreikį turintys žmonės imasi iniciatyvos, kur gali būti asmeniškai atsakingi už procesą ir rezultatus. Jie siekia, kad jų pačių darbas nulemtų galutinį rezultatą, nepriklausomai nuo aplinkinių, ir tik jie patys galėtų džiūgauti savo pasiekimais ar kaltinti save nesėkmės atveju.
- Valdžios poreikis – poreikis daryti įtaką kitiems. Tai gali pasireikšti mėginimu, kad kiti elgtųsi, kaip individas su vadžios poreikiu nori, arba sukurti tokias situacijas, kad kiti netūrėtų pasirinkimo

elgtis kitaip. Tai konkurencingų, veržlių ir aktyvių žmonių savybė. Jie trokšta visiškai kontroliuoti aplinką ir įvykius.

- Poreikis priklausyti – draugiškų ir artimų santykių troškimas. Tokie individai noriai ieško galimybės užmegzti draugiškus santykius su kitais. Prioritetas skiriamas komandiniam darbui bei bendradarbiavimui. Vertina nuoširdų, atvirą santykį ir vengia konkuravimo bei kritikos. (Robbins ir Judge 2013, Royle ir Hall 2012).

Dar viena labai gerai žinoma ir plačiai aptarinėjama turinio teorija – tai F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. Jis tirdamas kas darbuotojams sukelia pasitenkinimą ir nepasitenkinimą jų darbinėje aplinkoje, pastebėjo, kad juos sukeliančių veiksmų šaltiniai yra skirtingi. Taigi pagal gautus rezultatus išskyrė dvi veiksmų grupes:

- Higieniniai veiksniai yra susiję su kasdienine žmogaus darbo aplinka. Jeigu higieninių veiksmų lygis yra nepakankamas, žmogus neigiamai vertina darbą. Tačiau esant pakankamam veiksmų lygiui, žmogus į juos nekreipia dėmesio – net nepastebi. Taigi higieniniai veiksniai žmogui nesuteikia pasitenkinimo darbo - nemotyvuoja, o tik užtikrina, kad nejaustų nepasitenkinimo. Prie tokių veiksmų priskiriama įmonės personalo politika, darbo atlygio politika, santykius tarp kolegų, vadovų ar padalinių, tiesioginės kontrolės lygi.
- Motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačiu darbu ir jo pobūdžiu ir būtent jie skatina žmones geriau dirbti. Šių veiksmų nebūvimas nesukelia nepasitenkinimo, o jų buvimas turi didelę įtaką darbuotojo pasitenkinimui ir motyvuoja jį geriau dirbti. Tai: sėkmingas projekto įgyvendinimas, kilimas karjeros laiptais, viešas pripažinimas, papildoma atsakomybė, kūrybinis ir dalykinis augimas (Čiarnienė, et al. 2011).

Jei turinio teorijos nagrinėjant motyvaciją labiau atsako „kodėl“, tai procesų teorijos – „kaip“. Procesų teorijose domimasi poreikių ir motyvu įgyvendinimu ir galiausiai konkrečiu elgesiu, taigi – poreikių transformacija elgsenoje (Bakanauskas, et al. 2011).

E. Locke tikslų iškėlimo teorija parodo glaudų ryšį tarp motyvacijos ir žmogaus asmeninių ar socialinių vertybių. Tikslai įtakoja individo efektyvumą keturiais būdais:

- Tikslai sutelkia dėmesį ir pastangas. Jie skatina atlikti veiksmus, kurie paspartintų, palengvintų tikslo pasiekimą ir padeda išvengti nereikalingų veiksmų.
- Tikslai suteikia energijos. Sudėtingi tikslai skatina individo pastangas ir efektyvumą labiau nei paprasti, lengvai pasiekiami tikslai.
- Tikslai skatina atkaklumą. Išsikėlus sudėtingus tikslus ir davus darbuotojui galimybę pačiam kontroliuoti laiką, kurį jis skiria tikslo pasiekimui, pastebima, kad darbuotojas efektyviau ir produktyviau atlieka savo darbą.

- Tikslai netiesiogiai skatina žinių įgijimą ir tobulėjimą (Locke ir Latham 2002).

Akivaizdu, kad konkretūs tikslai padeda tikslingiau siekti darbo rezultatų, o ambicingi tikslai sąlygoja našesnę darbą lengvi tikslai (Robbins ir Judge 2013, 214).

R. M. Ryan ir E. L. Deci suformulavo apsisprendimų teoriją. Ši teorija išskiria tris pagrindinius motyvacijos tipus:

- motyvacijos nebuvimą- tai būseną, kai nėra jokių paskatų veikti;
- išorinę motyvaciją – atlikus veiksmus bus pasiektas tam tikra tikslas ir bus gautas atlygis;
- vidinę motyvaciją – kai veiksmai atliekami iš vidinių paskatų, savanoriškai, nesitikint ir nesiorientuojant į jokių atlygį (Ryan ir Deci 2000).

E. L. Deci ir R. M. Ryan teigia, kad žmogaus vidinė motyvacija labai siejasi su aplinka ir jos veiksniais. Apsisprendimo teorija, teigia, jog vidinė motyvaciją veikia ir skatina ne tik pats asmuo, bet ir aplinka. Socialinės aplinkos poveikis gali būti dvejopas – skatinantis arba mažinantis vidinę motyvaciją (Pečiuliauskienė ir Dagys 2016, 114). Autoriai išskiria būtinus vidinius poreikius vidinės motyvacijos egzistavimui:

- autonomijos (angl. autonomy),
- kompetencijos (angl. competence),
- santykių (angl. relatedness) (Ryan ir Deci 2000).

1.1.3. Savijauzdžio motyvacijos teorija

Tiek turinio tiek proceso teorijos pateikia daugybę galimybių gilintis ir nagrinėti žmogaus kaip individo motyvaciją. N.H. Leonard, L.L. Beauvais ir R. W. Scholl daugelį egzistuojančių ir šiame darbe aptartų teorijų, kaip apjungė ir pateikė darbo motyvacijos meta teoriją (1 lentelė). Didžiausią dėmesį skyrė vidinės ir išorinės motyvacijos bei tikslų iškėlimo teorijai.

Individai motyvuoti vidinių paskatų randa prasmę ir pasitenkinimą pačiame darbo procese. Išorinių paskatų motyvuoti žmonės, tiki kad už jų atliktą darbą jiems bus atsilyginta. Tikslų iškėlimu motyvuoti individai pritaiko savo elgesį ir požiūrį pagal asmeninių vertybių skalę.

Tačiau šie išvardinti modeliai neatsispindėjo elgesio pokyčių tais atvejais kai laukimas ir valentingumas išlieka ilgą laiką tame pačiame lygyje, ir neatsipinti tikrosios motyvuojančių šaltinių kilmės.

Saviįvaizdžio teorija siūlo suvokti individą per tris dimensijas :

- bruožus, kurie padeda suvokti kodėl individas pakartotinai demonstruoja vienokią ar kitokią elgseną;
- kompetencijas, kurios atskleidžia individo gebėjimus, talentus ir žinojimą;
- vertybes – situacijos suvokimą ir įsitikinimus.

Šie elementai skirtingose situacijose skatina individą elgtis savaip, priimti savitus sprendimus.

N.H. Leonard ir kiti, sistemindami egzistuojančias motyvacijos teorijas, pažvelgė į saviįvaizdį kaip į dar vieną motyvavimo šaltinį. Taigi išskyrė penkis motyvacijos šaltinius:

- Vidinio proceso motyvacija. Individai kuriems būdingas vidinio proceso motyvacija, įsitrauks į darbą tik jei jis jiems pasirodys įdomus. Darbas savaime suvokiamas kaip paskatinimas, nes asmuo džiaugiasi, kad gali jį dirbti. Tokiems asmenims laimėjimas yra ne darbo rezultatas, o pats procesas. Tokiems darbuotojams nereikalingi papildomi darbo kontrolės įrankiai. Egzistuojant užduočių pasirinkimo galimybei, asmenys pasižymintis šia motyvacija rinksis sau patrauklias užduotis ir atlikinės jas kol užduotis teiks jiems pasitenkinimą.
- Instrumentinė motyvacija. Tokai motyvaciją pasižymintys individai susikoncentruos ties tokiu elgesiu ar veiksmu, kurie jiems atneš materialų rezultatą kaip antai – premiją, priedas ar paaugštinimas. Šie žmonės įsitraukia į veiklą kai įmanomi akivaizdūs materialiniai mainai. Egzistuojant užduočių pasirinkimo galimybei, asmenys pasižymintis šia motyvacija atlikinės užduotis, kurios teiks didžiausią materialinę naudą ir bus įsitraukia kol ta nauda atitiks jo poreikius.
- Išorinio saviįvaizdžio motyvacija. Tokie asmenys yra priklausomi nuo aplinkos. Jiems labai svarbus kitų pripažinimas, dėmesys, dažnai savo vertybes ir elgesį sutapatina su sociumu. Egzistuojant užduočių pasirinkimo galimybei, asmenys pasižymintis šia motyvacija pasirinks atlikti užduotis, kurios galimai bus pastebėtos ir įvertintos kitų asmenų. Įsitraukimas tikėtinas tol kol bus gaunamas teigiamas atgalinis ryšys ir vertinimai.
- Vidinio saviįvaizdžio motyvacija. Tokie asmenys siekia savo idealaus „aš“. Jie stengiasi įgyvendinti savo užsibrėžtus asmeninius tikslus, pateisinti sau keliamus reikalavimus. Jiems svarbūs asmeniniai pasiekimai, savireguliacija, nuolatinis tobulėjimas. Egzistuojant užduočių pasirinkimo galimybei, asmenys pasižymintis šia motyvacija pasirinks atlikti užduotis, kurios galimai bus susijusios su jų asmeniniais tikslais. Įsitraukimas tikėtinas tol kol bus gaunama naujų žinių, ugdomas vidinis „aš“ ir siekiama asmeninių tikslų.
- Vidinio tikslo motyvacija. Tai stiprią vertybių ir įsitikinimų sistemą turinčių žmonių motyvacijos šaltinis. Žmogus turi tvirtai tikėti tikslo svarba ir verte, kad imtųsi jo siekti. Pareiga ir įsitikinimai

dažnai neatsiejama nuo šio šaltinio. Egzistuojant užduočių pasirinkimo galimybei, asmenys pasižymintis šia motyvacija pasirinks atlikti užduotis, kurios labiausiai atspindės jų vertybes ir prisidės prie organizacijos ar grupės išsikeltų tikslų. Įsitraukimas tikėtinas, tol kol užduotis siesis su asmeninėmis vertybėmis ir, žinoma, pareiga (Leonard, Beauvais ir Scholl 1999, Barbuto Jr. 2006, Barbuto, Brown, et al. 2003, Barbuto ir Scholl 1999)

1 lentelė. Saviįvaizdžio motyvacijos teoriją pagrindžiančios teorijos

Autorius	Motyvacijos teorijos				
Leonard et al.	Vidinio proceso motyvacija	Instrumentinė motyvacija	Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Vidinio tikslo motyvacija
A. Maslow	Fiziologiniai poreikiai	Saugumo poreikis	Socialiniai priklausomumo poreikiai	Savigarbos poreikis	Savirealizacijos poreikis
C. Alderfer	Egzistencijos poreikis	-	Bendravimo poreikis	Augimo poreikis	-
H. Murray	Vidinio pasitenkinimo poreikis	Valdžios poreikis	Priklausymo poreikis	Pasiekimų poreikis	-
D. McClelland	-	Valdžios poreikis	Priklausymo poreikis	Pasiekimų poreikis	-
F. Herzberg	-	Higieninis faktorius	Higieninis faktorius	Motyvuojantis faktorius	-
E. Locke	-	-	-	-	Tikslo iškėlimas
E. L. Deci ir R. M. Ryan	-	-	Santykių	Kompetencijos	Autonomijos
	Kitos teorijos				
L. Kohlberg Moralės raidos teorija	paklusnumo ir bausmės vengimo stadija	individualių instrumentinių tikslų ir pariteto stadija.	„gero berniuko— ir „geros mergaitės— orientacija	socialinės sistemos	sąmonės individualių principų moralės stadija
R. Kegan Socialinės brandos stadijos	Impulsinis	Imperinis	Tarpasmeninis	Socialinės sistemos	Institucinis

Sudaryta darbo autorės pagal Barbuto 2003, Ryan 2000, Robbins 2013, Steers 2004.

1.2. Kartos

1.2.1. Kartų samprata

Akivaizdu, kad laikmetis, kuriame gyvename, įvykiai formuoja mūsų asmenybes, požiūrį, poreikius ir vertybes. Kiekvienas išgyventas politinis, ekonominis, socialinis įvykis palieką ryškų pėdsaką tuo metu gyvenusių žmonių pasaulėžiūroje. Jauname amžiuje suformuota pasaulėžiūra vėliau žmogų lydi visą gyvenimą ir suteikia savitą požiūrį bei atsinešimą į jau vėliau vykstančius įvykius ar socialinį gyvenimą. Tokiu būdu ir formavosi kartų sąvoka. O industrializacijos laikotarpiu ši sąvoka įgavo aktualumą, kuris tik didėja iki šių dienų.

Žodis „karta“ kildinamas iš lotyniško žodžio „generatio“, kuris reiškia gimimą. Lietuvių kalbos žodynas šį žodį apibūdina kaip „tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės“. Žodis karta turi lietuvių kalboje turi sinonimą – generaciją, kuris reiškia „populiacijos individų grupė, su bendrais protėviais susijusi vienodu giminystės laipsniu“, bet dažniau sutinkamas gamtos moksluose (Zodziai.lt 2016).

Yra išskiriami trys vyraujantys požiūriai, kurie turi įtakos kartų formavimuisi:

- Kartas formuoja politinis – socialinis gyvenimas. Kaip teigė Jose Ortega y Gasset knygoje „Šiuolaikinė tema“, „karta – tai dinamiškas kompromisas tarp masių ir individo“ (Bolin ir Skogerbø 2013, 3) ;
- Didieji istoriniai įvykiai. K. Mannheim 1952 metais darbe „Kartų problema“ (angl. The Problem of Generations). K. Mannheim, anot Labanausko (2008,64) apibūdino kartą kaip „grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors įsimintinas istorinis įvykis“;
- Šeima ir santykiai su aplinkiniais. Kaip teigė John Stuart Mill „ tai nauja žmonių grupė, kurie mokėsi, augo kartu nuo vaikystės ir nuolat buvo vienoje visuomenėje“ (Howe ir Strauss 2009, 366)

1.2.2. Kartų teorijos raida

K. Mannheim įvedė kartos sąvoką į sociologiją, kaip vieną pagrindinių sąvokų gilinantis į socialinį suskirstymą. Jis kartas lygino su socialinėmis klasėmis, žmonės priklausydami tam tikrai socialinei klasei taip pat turi savo tvirtą bendrą pasaulėžiūrą. Tačiau judėjimas iš klasės į klasę yra įmanomas, o jau kartos – nepakeisi. K. Mannheim išgrynino tai, kas identifikuoja vieną kartą – tai gimimo metai, bendri ryšiai, panašūs būdo bruožai, kuriuos suformavo istoriniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai įvykiai jų, kaip asmenybių, formavimosi metu. Svarbu pabrėžti, jog

egzistuojant tik vienai sudedamajai daliai identifikatoriaus – pvz. gimimo metai, priklausymas bendrai kartas negalimas. Turi būti išpildytos ir kitos tam būtinos sąlygos (Cennamo ir Gardner 2011).

K. Mannheim išsakytą teoriją, jog kartos bendrystei nepakanka tik bendrų gimimo metų, bet būtini ir bendri prisiminimai (trauminiai įvykiai), patvirtina ir Eyeran ir Turner. Kaip pavyzdį Trauminio įvykiais jie įvardina – karus (pirmas Pasaulinis, Antras Pasaulis, Vietnamo karas ir pan.), tačiau kartų formavimąsi įtakoja ne pati karo baimė, o socialiniai, ekonominiai veiksniai vyraujantis tuo laikotarpiu. Individai įgyja tam tikrų įgūdžių, išsiugdo pažiūras, polinkius, dalinasi bendrais prisiminimais, aktualijomis ir net emocijomis (Edmunds ir Turner 2002).

Julie Ann McMullin ir kiti savo darbe, teigia kad ne tik istoriniai įvykiai formuoja ir jungia kartas – taip pat „pop“ kultūra (MTV, „punk“ muzika ir pan.), šiuolaikinės technologijos (Facebook, Apple ir pan.) ir net mada. Ši koncepcija labai artima šiuolaikiniams sociologams nagrinėjantiems ir aprašantiems kartas ir jų skirtumus (McMullin, Comeau ir Jovic 2007, 301).

1.2.3. Kartų klasifikavimas

Kartų pavadinimų nomenklatūra šiai dienai nėra standartizuota, nes įvairūs tyrėjai ir mokslininkai, kurie tiria kartas ir kartų skirtumus niekaip nesutaria dėl išgryninimo. Taip pat, akivaizdūs nesutarimai ir nustatant kartų laikotarpius. Akivaizdu, kad sunku apjungti kartų skirstymo sistemą į vieną, nes net ir faktoriai lemiantys kartos bendrumą, labai skirtingai išsidėsto geografinėje bei laiko plotmėje. Tai kaip paveikė pvz. Vietnamo karas JAV ir Lietuvą- negalima tapatinti, ar kokios ekonominės sąlygos vyravo 7 dešimtmetyje praėjusio amžiaus Vakarų Europoje ir TSRS, ar kiek Apple fenomenas paveikia JAV jaunimą, kiek Lietuvos. Taigi, norint visuotinai išgryninti, kartas remiamasi gimimo laikotarpio skirstymu. Labiausiai paplitęs N. Howe ir W. Strauss siūlomas kartų skirstymo modelis.

1991 metais ekonomistas ir demografijos specialistas N. Howe bei istorikas, rašytojas ir dramaturgas V. Strauss sukūrė savo kartų teoriją. Jų dėmesį patraukė žinomas kartų konfliktas nesusijęs su asmenų amžiaus prieštaravimais. Autoriai išnagrinėjo visą JAV istoriją ir atskleidė įdomų dėsnį. Jie atskleidė, kad tam tikrais laiko tarpais žmonės turi panašias vertybes, panašų pasaulio suvokimą ir požiūrius. Autoriai suskirsto ir smulkiai aprašo tipišką Amerikos kartų atstovą nuo Didžiosios depresijos iki dabartinių laikų (2 lentelė). N. Howe ir W. Strauss nustato socialinę kartą kaip visumą žmonių gimusių kas 20 metų ir turinčių 3 bendrus kriterijus: istoriją, tikėjimą ir polinkį (pajautimą) atstovauti šią kartą. Šios teorijos esmė yra 2 priešingų laikotarpių pasikeitimas: krizės ir pakilimai. Krizės apibrėžiamos dideliais sukrėtimais, kurių metu visuomenė bando keisti požiūrį ir prisitaikyti, stengdamasi išvengti dar didesnių pasikeitimų. Šiuo periodu visuomenė aukojasi ir

susitelkia. Pakilimai apibrėžiami kaip kultūros ir religijos atsinaujinimas, tada visuomenė susikoncentruoja į dvasines vertybes ir vidinę elgseną. Tuomet pasireiškia individualizmas, kuris nuvertina krizės metu išaukštintą vienybės pojūtį. Karta augusi krizės ar pakilimo laikotarpiu, įsisavina tos epochos pamokas, kurios ateityje lemia tos kartos elgesį, būdą ir reakciją į tam tikras situacijas (Исаева 2011).

2 lentelė. Kartų klasifikacija pagal N. Howe ir W. Strauss

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Prarastoji karta (Lost Generation)	1883–1900
Didžioji karta (Greatest Generation)	1901–1924
Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation)	1925–1942
Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation)	1943–1960
X karta (Generation X)	1961–1981
Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation)	1982–2002
Z/Interneto karta (Z/ Homeland Generation)	2002-

Sudaryta pagal Howe ir Strauss 2009

David Hole, Le Zhong ir Jeff Schwartz (2010) savo publikacijoje nagrinėjo kartas ir jų formavimosi bruožus bei ypatumus kai kuriose Azijos, Afrikos ir postsovietinėse šalyse. Jie pateikia savo įžvalgas klasifikuojant kartas tose šalyse, įtraukdami Rusiją ir Čekiją, kurios yra artimiausios Lietuvos kontekstui (3 lentelė).

3 lentelė. Kartų klasifikavimas pagal David Hole, Le Zhong ir Jeff Schwartz

Rusija	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1943-1964	X karta (Gen X) 1965-1983	Y karta (Gen Y „Gen “Pu”“ 1983-2000
Čekija	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1946-1964	X karta (Generation X-“Husak’s Children generation”) 1965-1982	Y karta (Generation Y) 1983-2000

Sudaryta pagal David Hole, Le Zhong ir Jeff Schwartz 2010

Sociologas L. Labauskas, nagrinėdamas profesinės karjeros ir migracijos ryšį, remdamasis įvairių šaltinių duomenimis, išanalizavo ir pasiūlė kartų skirstymą (4 lentelė).

4 lentelė. Kartų klasifikacija pagal L. Labanauską

Literatūroje aptinkami kartos pavadinimai (JAV, pasaulyje, TSRS ir Lietuvoje)	Subkarta	Laikotarpis
Prarastoji karta (Lost Generation)		1883-1900
	Tarpukario karta (Interbellum Generation)	1901–1910
Didžioji karta (Greatest Generation) Pirmoji tarybinė karta	G. I. Generation	1911–1924 1917–1941
	Tylioji karta (Silent Generation)	1925 – 1945
Kūdikių bumų karta JAV (Baby Boomers) „Sputnik“ karta (Tarybinio kūdikių bumų karta) (Soviet Baby Boomers)	Stalino vaikai	1946–1956
„Džonsų“ karta (Generation Jones) Postalininė karta Buldozerių karta (Bulldozer Generation)	Bitnikai; hipiai (Beat Generation)	1956–1964 1950–1960
		1965–1974
X karta (Generation X) Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“ (New Soviet Person)	13-oji karta; „Nenaudėliai“ (13th Generation; Baby Busters)	1974–1981
	MTV karta; Bumerango karta (MTV Generation; Boomerang Generation)	1982–1985
Y karta (Generation Y)	Kūdikių bumų „aido karta (Echo boom)	1985-1990
Atgimimo karta Sąjūdžio karta Kita karta (Next Generation) Posovietinė karta Pobuldozerinė karta	Interneto karta; Z karta (iGeneration; Generation C)	1991–1999 [2000...]

Sudaryta pagal Labanauskas 2008

Vertinant istorinius faktus, akivaizdu, kad Lietuvos kartų klasifikacija turėtų būti labiausiai artima rusiškam kartų modeliui. Rusijos atveju kartos yra skirstomos pagal svarbius ir labai svarbius socialinius įvykius. Tai gi XX a. galima išskirti 6 kartas (Левада 2005) (5 lentelė).

5 lentelė. Kartų klasifikavimas pagal Левада, Юрий

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis	Įvykiai
Revoliucinio lūžio karta	1905-1930	Karas, revoliucijos, rusų kultūros pakilimas
Stalino karta	1930-1941	Totalitarinė visuomenė, masinis teroras, urbanizacija
Karo ir pokario karta	1941-1953	Politinis „valymas“, Šaltasis karas, „svetimas tarp savų“
Atšilimo karta	1953-1964	Socializmo humanizavimas, Prahos pavasaris
Stagnacijos karta	1964-1985	Stabilizuotas sovietinis režimas, masinis vartojimas, „viršūnių“ korupcija
Pertvarkos ir reformų karta	1985-1999	Sovietų sąjungos griūtis, globalizacija

Sudaryta pagal Левада 2005

Pateikiami autorės agreguoti skirtingų autorių siūlomų kartų skirstymo ir klasifikacijos modeliai (6 lentelė).

6 lentelė. Įvairių autorių kartų klasifikacija

Autoriai	Kartos pavadinimas				
Howe ir Strauss (2000)	Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation) 1925- 1943	Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation) 1943- 1960	X karta (Generation X) 1961- 1981	Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation) 1982- 2000	
Hole et al. (2010)	-	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1943-1964	X karta (Gen X) 1965-1983	Y karta (Gen Y „Gen “Pu”“) 1983-2000	
Labanauskas (2008)	Didžioji karta (Greatest Generation) Pirmoji tarybinė karta 1911- 1945	Kūdikių bumo karta JAV (Baby Boomers) „Sputnik“ karta (Tarybinio kūdikių bumo karta) (Soviet Baby Boomers) 1946–1956	„Džonsų“ karta (Generation Jones) Postalininė karta Buldozerių karta (Bulldozer Generation) 1956–1974	X karta (Generation X) Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“ (New Soviet Person) 1974- 1985	Y karta (Generation Y) 1985-1990 Atgimimo karta Sąjūdžio karta Kita karta (Next Generation) Posovietinė karta Pobuldozerinė karta 1991- 2000
Lancaster ir Stillman (2002)	Tradicinė karta (Traditionalists) 1900- 1946	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1946-1964	X karta (Generation X) 1965-1981	Tūkstantmečio karta (Millennial Generation) 1982- 2000	
Martin ir Tulgan (2002)	Tylioji (Silent Generation) 1925- 1942	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1946-1960	X karta (Generation X) 1965-1977	Tūkstantmečio karta (Millennial Generation) 1978- 2000	
Oblinger ir Oblinger (2005)	Subrendėliai (Matures) < 1946	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1947-1964	X karta (Generation X) 1965-1982	Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation) 1982- 1991	
Zemke et al. (2000)	Veteranai (Veterans) 1922- 1943	Kūdikių bumo (Baby Boomers) 1943-1960	X karta (Generation X) 1960-1980	Sekanti karta (Nexters) 1980- 19990	
Левада, Юрий (2005)	Stalino karta 1930-1941	Karo ir pokario karta 1941-1953	Atšilimo karta 1953-1964	Stagnacijos karta 1964-1985	Pertvarkos ir reformų karta 1985-1999

Sudaryta darbo autorės pagal teorinėje dalyje nagrinėtą medžiagą ir Zemke et al. 2000, Oblinger ir Oblinger 2005, Martin ir Tulgan 2002, Lancaster ir Stillman 2002, Левада 2005 Labanauskas 2008, Hol et al.2010, Howe ir Strauss 2009.

1.2.4. Kartų bruožai

Kaip jau suprantama, kartas formuoja įvykiai ir aplinkybės, kurie tam tikru žmogaus gyvenimo etapu įvyksta jo aplinkoje. Sakykim, TSRS žlugimas tuo metu skirtingai paveikė paauglius ir garbingo amžiaus žmones. Taip jokių būdų negalima lyginti šių dienų paauglių ir ano meto paauglių, nes jų nesieja bendri prisiminimai, įpročiai, pažiūros ir gyvenimiškos pamokos (Howe ir Strauss 2007).

7 lentelė. Kartų bruožai

	X karta	Y karta
Bendras apibūdinimas	Cinikai, pesimistai ir individualistai;	Technologinis jaunimas;
Teigiamos savybės	Prisitaikymas; Technologinis išprusimas; Nepriklausomybė; Autoritetų poveikio nebuvimas; Kūrybingumas; Atvirumas pokyčiams; Verslumas; Globalus mąstymas; Individualizmas; Nuolatinis mokymasis; Drąsa klysti; Informuotumas; Pragmatizmas;	Optimizmas; Pasitikėjimas savimi; Aukšta savivertė; Kosmopolitiškumas; Technologinis sumanumas; Įvairiapusiškumas; Tvirtumas; Realistiškumas; Herojiškumas; Pilietiškumas;; Moralumas; Atsargumas Smalsumas;
Neigiamos savybės	Nekantrumas; Skeptiškumas;; Kritikavimas; Nepasitikėjimas savimi;	Gatvės mąstysena; Priklausomybė nuo interneto;; Naivumas;
Asmeninis gyvenimas vs. Darbas	Darbas reikalingas tam kad turėtum gyvenimą po darbo; Vertina darbą, nes tai galimybė turėti gyvenimą po darbo;	Darbas nėra svarbu – asmeninė laisvė ir savirealizacija, štai kas svarbiausia; Dykinėtojai, nesupranta kodėl būtina dirbti;

	Žino , kad reikia dirbti sunkiai , kad galėtų geriau gyventi po darbo;	
Lojalumas	Lojalūs organizacijai tik tuo atveju jei joje galima darbo pozicijų įvairovė;	Lojalūs organizacijos sociumui ne organizacijai;
Karjera ir atlygis	Vengia uždarbio pagal rezultatus sistemos; Paaukštinimas nebūtinai, svarbu nuolatinis pripažinimas; Siekimas tapti patyrusiu kažkokioje srityje; Svarbus įvertinimas ir pripažinimas darbe;	Labai svarbi karjera; Nori greito paaukštinimo ir tobulėjimo;
Vadovas	Lyderį pripažįsta pagal kompetencijas; Tikisi konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, kai tam yra tinkamas laikas; Nori dirbti savarankiškai, esant minimaliai kontrolei; Gerbia subordinacinius ryšius;	Taisyklės yra tam kad jas laužyti; Lyderį pripažįstą pagal gebėjimą įkvėpti; Aiškaus autoriteto ir lyderio poreikis; Reikalauja griežtų darbo gairių, bet tuo pačiu ir laisvės, kad tai jų nevaržytų; Tikisi nuolatinės priežiūros, paramos ir paskatinimo;
Kolektyvas	Mėgsta individualias užduotis; Mėgsta humorą darbe; Mėgsta neformalų bendravimą; Nevengia kritikavimo, sako ką galvoja, kartais net agresyvūs; Pasitikintis tik savo jėgomis;	Vertina bendradarbiavimą ir komandinį darbą; Moralūs, reikalaujantis pagarbos, emocionalūs; Poreikis mentorystei;
Darbo grafikas ir erdvė	Renkasi ir vertina laisvą darbo grafiką; Asmeninė darbo vieta;	Nori laisvo darbo grafiko, kad nemaišytų jo asmeniniam gyvenimui; Neformali ir inovatyvi darbo vieta; Žaisminga ir įkvepianti technologiška aplinka be biurokratijos ir hierarchijos; Reikalauja nuolatinės įvairovės ir pokyčių;

Požiūris į darbą	Stipri vidinė motyvacija; Labai svarbi atliekamo darbo kokybė; Imasi papildomų atsakomybių; Rezultatų aukštinimas, o ne proceso;	Darbas turi turėti prasmę Aiškiai suformuluoti tikslai – varomoji jėga; Nuolat reikia įvairovės; Geba vienu metu atlikti daug užduočių;
Mokymasis ir tobulėjimas	Renkasi darbą, kuris garantuotų mokymus;	Nuolat besimokantis – vieni iš kitų, patirčių, pavyzdžių;

Sudaryta darbo autorės pagal Stanišauskienė 2015 Alonderiene et. al. 2017 Reeves 2008, Farrell, Hurt, Andrew 2014, Codrington 2011, Lancaster, Stillman 2002, Zemke, Raines, Filipczak 2000

X karta. Šią kartą galima būtų įvardinti kaip pirmąją globalias tendencijas turinčią kartą. Kartos bendrystę lėmė tiek tiesioginės tiek netiesioginės trauminių įvykių patirtys, politiniai įvykiai, muzikos kultūra ir komunikacijos priemonės (Edmunds ir Turner 2005, 566). Karta išaugusi vis labiau šeimos vertybes paminančioje aplinkoje. Nuolatiniai politiniai įvykiai, ekonominės krizės, išaugęs poreikis rūpintis materialine gerove vertė X kartos atstovų tėvus dažniau palikti vaikus vienus, stokoti jiems dėmesio (Codrington 2011, Stanišauskienė 2015). Turėdami ribotą kontrolę ir globalėjančią bei dinamišką aplinką, X karta dideliais gurkšniais gėrė įvykius ir išgyvenimus – feminizmo stiprėjimas, seksualinė revoliucija, narkotikų plitimas, POP muzikos įtakos stiprėjimas, išsilaisvinimo iš priespaudos idėjos, laukiniai 90-tieji. Stipraus institucionalizmo ir sektinų asmenybių trūkumas jaunuolius vertė galvoti, kad pasaulis nėra tobulas ir galima pasitikėti tik pačiu savimi (Lancaster ir Stillman 2002) . Savitarpio ryšys šeimose buvo labai silpnas – tuo laikmečiu padaugėjo skyrybų (Howe ir Strauss 2007). Jaunuoliai santykių trūkumą kompensuodavo burdamiesi į „gaujas“, draugijas, kurias vienijo panašūs požiūriai ir kuriose visi buvo lygūs.

Dykinėtojais, skeptikais, cinikais ir pesimistais vadinti asmenys, išaugo į ramius, technologiškai išprususius ir šeimos vertybes aukštinančius žmones. Visi veiksniai patirti jaunystėje paliko pėdsaką jų būde. Jie daug atsakingiau žiūrį į šeimą ir kuria ją pakankamai vėlai. Vaiko saugumas šeimoje yra vienas pagrindinių prioritetų. Santykis su vaiku pagrįstas lygiavertiškumu, liberalizmu ir vengiama griežto auklėjimo (Stanišauskienė 2015, 5).

Šios kartos atstovai siekia balanso, tiek darbe tiek asmeniniame gyvenime. Visu pirma jiems darbas tai priemonė išgyventi. Darbe jie siekia, kad atlygis būtų vertinamas pagal jų rezultatus – tai gi „ką pasėsi tą ir pjausi“ (McCrindle ir Wolfinger 2014, 11). Taip pat jie siekia asmeninio dvasinio

balanso, net tiki antgamtiniais dalykais ir muzika jų gyvenime turi labai didelę reikšmę, tai lyg jų identiteto dalis (Codrington 2011).

Įvairios gyvenimiškos patirtys X kartą išmokė būti sumaniais ir nepriklausomais. Jie puikiai prisitaiko prie pokyčių, yra įvairiapusiški, globaliai mąstantys ir imlūs technologijoms. Taip pat svarbu pabrėžti, kad jie nepasižymi lojalumu vienai organizacijai, ne tokie gabūs darbui su žmonėmis ir būna nekantrūs. Jie akiai nepaklūsta valdžiai ir jos demonstravimui, jei tai prieštarauja jų vidinėms nuostatoms ir riboja jų asmeninę laisvę. Mėgaujasi matydami savo darbo rezultatus vizualiai ir iškart. Kaip jau minėta, jiems labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tad dažnai darbe keliama tikslai nublanksta prieš asmeninius, sau pačiam išsikeltus tikslus (Lancaster ir Stillman 2002, Zemke, Raines ir Filipczak 2000, Duchscher ir Cowin 2004).

Y karta. Karta formavosi iškart po šaltojo karo periodo pabaigos ir globalizacijos, komunikacijos technologijų ir belaidžio ryšio eroje. Jie augo beprecedentinėje kitų kultūrų įvairovės ir poveikio aplinkoje (Codrington 2011). Šios kartos atstovai labiau išprusę ir turintys geresnį išsimokslinimą nei prieš tai buvusi karta (Zemke, Raines ir Filipczak 2000, 9). Jie augo apgobti besąlygišku tėvų rūpesčiu jų saugumu, nes tuo laikmečiu priešai „priešai“ vaikų tykojo visur: kiemuose – ekshibicionistai, mokykloje – chuliganai, internete – nepadoraus pobūdžio informacija ir t. t. , tai padėjo šiai kartai išsiugdyti stulbinamą pasitikėjimą savimi su arogancijos prieskoniu. Prie viso to prisidėjo ir jų technologinis išprusimas, nes jiems atrodė, kad jų tėvams reiki nuolatinės jų pagalbos technologinio raštingumo srityje. (Codrington 2011, Duchscher ir Cowin 2004).

Liberalėjantis pasaulis padėjo jaunuoliams ugdyti toleranciją aplinkai. Jie daug dažniau pasisako prieš rasizmą, seksizmą, homofobiją. Tai socialiai atsakinga karta, daug dėmesio skirianti globalioms socialinėms problemoms, tvirtai pasisakanti už individo teises. Priešingai nei ankstesnė karta jie mažiau linkę į žmogiškąsias silpnybes ir nuodėmes – narkotikus, ankstyvą seksą ir, pastebima tendencija, kad labiau grįžta prie tikėjimo Dievu. (Duchscher ir Cowin 2004, 497).

Stipraus šeimos poreikio imprints šios kartos individai neturi. To laikmečio visuomenėje vieno tėvo šeima jau buvo tapusi visuotinai priimtina norma (Codrington 2011). Įvertinus dar ir technologines galimybes šių dienų Y kartos atstovai labai lanksčiai žiūri į santuokas per atstumą ar bendravimą su šeima, giminaičiais, kaimynais ar net draugais tik „per šventes“ (Duchscher ir Cowin 2004, 498).

Būdami liudininkai pakankamai sudėtingo laikotarpio, kai tėvai lengvai neteko darbų po ilgų darbo metų vienoje įstaigoje ir kaip sunku buvo jiems adaptuotis kitose darbo vietose, kai nerado darbo pagal savo kvalifikaciją Y kartos atstovai išsiugdė potencialą keisti darbus kas kelis metus.

(Comeau ir Tung 2013). Lojalūs išlieka tik tuo atveju jei labai stipri organizacijoje bendruomenė ir tarpusavio ryšiai.

Išauginti nuolatiniam dėmesyje ir komforte, darbo aplinkoje jie didelį dėmesį skiria patogumui. Neformali darbo vieta, gražus dizainas ir pramogų zonos – vienas svarbiausių aspektų renkantis organizaciją. Visi technologiniai įrenginiai tokie kaip kompiuteris, mobilus telefonas, ir kiti elektronikos prietaisai – jiems labiau būtinybė nei privalumas (Farrell ir Hurt 2014, Beekman 2011). Taip pat aukštas gebėjimas naudotis išmaniomis technologijomis, jų charakteryje suformavo stiprų poreikį struktūrai ir taisyklėms, kol tai nepažeidžia jų individualizmo. Taip pat teikia prioritetus įvairovei ir lankstumui. (Farrell ir Hurt 2014).

2. TYRIMO METODIKA

Tyrimo teorinis pagrindimas. Teorinėje dalyje apžvelgus įvairias motyvacijos teorijas, magistrinio darbo keliamam tikslui pasiekti, tyrimo pagrindu buvo pasirinkta Leonard et. al aprašyta motyvacijos teorija. Teorija, kur traktuoja asmenį kaip individą, per jo bruožus, vertybes ir socialinį statusą. Ši teorija pasirinkta, todėl kad:

- Paaikškina neprognozuojamą/ nekontroliuojamą elgesį
- Geriau atspindi vidinius motyvacijos šaltinius
- Apima kitas tradicines motyvacijos teorijas

Leonard et. al, apjungdami tradicines motyvacijos teorijas ir pažvelgdami į vidines motyvacijos paskatas, išskyrė motyvacijos šaltinius :

- Vidinio proceso motyvacija
- Instrumentinė motyvacija
- Išorinio saviįvaizdžio motyvacija
- Vidinio saviįvaizdžio motyvacija
- Vidinio tikslo motyvacija

Apžvelgus mokslinę literatūrą analizuojančią skirtingas kartas, darbe siūloma kartas identifikuoti taip:

- X karta – gimusi 1965-1985 metais
- Y karta – gimusi 1986- 2000 metais

Apibendrinus literatūroje siūlomus kartų bruožus ir vertybes suformuotas **tyrimo modelis** (8 lentelė).

8 lentelė. Teorinis tyrimo modelio pagrindimas

Motyvacijos šaltinis		Savybės	Savybė atitinka (+) / neatitinka (-) motyvacijos šaltinį
Vidinio proceso	X	Rezultatų, o ne proceso aukštinimas;	-
	Y	Darbas turi turėti prasmę; Žaisminga ir įkvepianti technologiška aplinka be biurokratijos ir hierarchijos;	+ +
Instrumentinė	X	Vengia uždarbio pagal rezultatus sistemos Paaukštinimas nebūtinai, svarbu nuolatinis pripažinimas	- -
	Y	Labai svarbi karjera; Nori greito paaukštinimo ir tobulėjimo	+ +
Išorinio saviįvaizdžio	X	Paaukštinimas nebūtinai, svarbu nuolatinis pripažinimas Siekimas tapti patyrusiu kažkokioje srityje; Svarbus įvertinimas ir pripažinimas darbe	+ + +
	Y	Pasitikėjimas savimi; Aukšta savivertė Tikisi nuolatinės priežiūros, paramos ir paskatinimo	- - +
Vidinio saviįvaizdžio	X	Renkasi darbą, kuris garantuotų mokymus; Vengia uždarbio pagal rezultatus sistemos Skeptiškumas	+ - -
	Y	Nuolat besimokantis – vieni iš kitų, patirčių, pavyzdžių;	+

		Aiškiai suformuluoti tikslai ir iššūkiai – varomoji jėga; Herojiškumas Pilietiškumas Moralus	+ + + +
Vidinio tikslo	X	Autoritetų poveikio nebuvimas Darbas reikalingas tam kad turėtum gyvenimą po darbo; Vertina darbą, nes tai galimybė turėti gyvenimą po darbo; Žino , kad reikia dirbti sunkiai , kad galėtum geriau gyventi po darbo; Gerbia subordinacinius ryšius	+ + + +
	Y	Taisyklės yra tam kad jas laužyti; Aiškaus autoriteto ir lyderio poreikis	- -

Sudaryta darbo autorės pagal teorinėje dalyje nagrinėtą medžiagą

Tyrimo objektas – X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos šaltiniai

Tyrimo subjektas - finansinių paslaugų centro darbuotojai

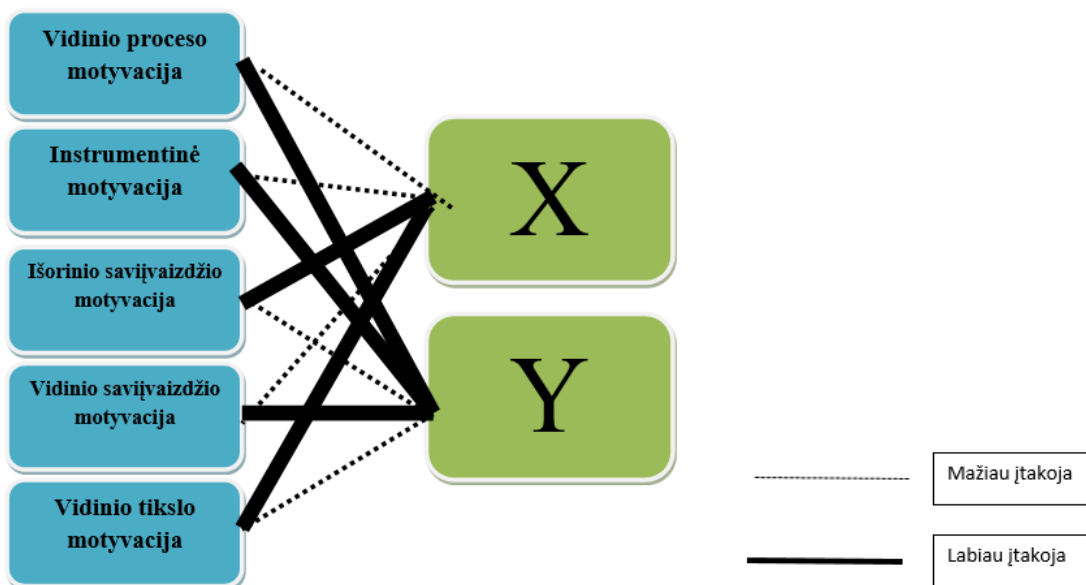
Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ar motyvacijos šaltiniai skirtingai veikia X ir Y kartas

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti ar egzistuoja esminiai skirtumai tarp X ir Y kartas motyvuojančių šaltinių.
- Nustatyti ar egzistuoja skirtumai tarp X ir Y kartas motyvuojančių šaltinių pagal kitus demografinius kriterijus – tokius kaip lytis, pareigos, darbo stažas organizacijoje.
- Nustatyti ar egzistuoja esminiai skirtumai tarp visų paslaugų centro darbuotojų motyvuojančių šaltinių pagal kitus demografinius kriterijus – tokius kaip lytis, pareigos, darbo stažas organizacijoje.

Modelio duomenimis suformuluotos 2 **tyrimo hipotezės** (2 pav.), kurios bus patvirtintos arba paneigtos atlikus tyrimą:

- H_a. X kartą labiau įtakoja išorinio saviįvaizdžio motyvacijos ir vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai nei Y kartą
- H_b. Y kartą labiau įtakoja vidinio proceso motyvacijos, instrumentinės motyvacijos ir vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai nei Y kartą



2 pav. Tyrimo hipotezės modelis kartų motyvacijos šaltinių skirtumų nustatymui

Tyrime naudoti metodai

- Anketinė apklausa;
- Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo etapai:

1. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodas anketinė darbuotojų apklausa.
2. Apklausa patalpinta internetinėje svetainėje www.apklausa.lt . Prašymas užpildyti anketą buvo išsiųstas elektroniniu paštu visiems vadovams prašant pasidalinti laišku su šiuo metu dirbančiais, finansinių paslaugų centro darbuotojais.
3. Surinkus reikiamą respondentų kiekį, gauti duomenys apdorojami SPSS programa.

Tyrimo metodologija. Siekiant įgyvendinti nustatytus tyrimo uždavinius reikia gauti tikslius, statistiškai patikimus skaitinius duomenis ir rasti ryšius tarp skirtingų kintamųjų. Tokiam rezultatui pasiekti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa. Ji padės iš imties (nedidelės populiacijos) surinktų duomenų padaryti išvadas apie visą tiriamąją populiaciją. (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011)

Tyrimo instrumentas. Tyrimo įgyvendinimui pati autorė sudarė anketą. Anketa sudaryta iš trijų pagrindinių, anketoms būdingų dalių:

- Įvadinė – žodinis paaiškinimas
- Padėties – skirta išsiaiškinti demografiniams respondentų rodikliams (4 klausimai)
- Pagrindinė – nagrinėjamai temai analizuoti (30 klausimų)

Įvadinėje dalyje pateiktas trumpas žodinis paaiškinimas kokių tikslų bus renkami duomenys, kaip bus panaudoti gauti rezultatai, užakcentuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas.

Padėties anketos dalyje naudojama nominalinė, intervalinė ir santykinė klausimų skalės.

Pagrindinėje anketos dalyje naudojami uždaro tipo klausimai. Numatyti atsakymai padeda respondentam lengviau pasirinkti atsakymus, sutrumpina anketos užpildymo laiko snaudas, taip pat paprasčiau tokius duomenis apdoroti, lyginti ir vertinti. Žinant, tai kad šios anketos pagalba norima pamatuoti respondentų nuostatas ir požiūrį, anketoje panaudota, populiarioji, Likerto skalė. Ši skalė privalo turėti du teigiamus, du neigiamus ir vieną neutralų įvertinimą. Klausimai pateikiami teiginio formą ir respondentai turi sutikti arba ne (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011).

Svarbu pabrėžti, jog anketa sudaryta remiantis išnagrinėta literatūra – 5 teiginių grupės atitinkančios Leonard et. Al išskirtus motyvacijos šaltinius po 6 teiginius kiekvienam (9 lentelė). Anketos klausimai išdėlioti atsitiktine tvarka.

9 lentelė. Anketos klausimų blokai

Vidinio proceso motyvacija	Instrumentinė motyvacija	Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Vidinio tikslo motyvacija
1. Visų pirma darbas (kaip procesas) turi man teikti pasitenkinimą tuo ką darau 2. Darbo procesas man svarbesnis nei atlyginimas už jį 3. Esant galimybei aš prioretizuoju darbus pagal įdomumą. Įdomius, man patinkančius atlieku pirmus. 4. Aš įsijaučiu ir užsimirštu kai užsiimu savo mėgiama darbine veikla 5. Svarbu ne laimėjimas, svarbu dalyvavimas 6. Tikslas nėra svarbus jei pats darbo procesas man smagus.	7. Nesvarbu koks darbas, svarbu geras apmokėjimas už jį 8. Aš tikrai labiau stengčiausi jei man mokėtų už papildomas pastangas 9. Aš prisiimčiau daugiau darbo jei žinočiau, kad tai teigiamai įtakos mano karjerą 10. Aš stengiuosi darbe tik žinodamas, kad man už tai atsilygins 11. Aš visuomet ieškau būdų papildomai užsidirbti (ne tik toje pačioje darbovietėje) 12. Aš nelinkęs užsiiminėti labdaringa veikla	13. Man svarbu kad kiti vertintų ir žavėtųsi mano darbu 14. Aplinkinių dėmesys manęs nevargina 15. Noriu būti pavyzdžiu savo kolegoms 16. Man svarbi mano kolegų ir vadovo nuomonė apie mane 17. Aš noriai imuosi tų užduočių kurios teigiamai paveiks mano reputaciją 18. Aš dedu pastangas tik tuomet kai žinau kad tai bus pastebėta kitų	19. Man svarbu, kad mano darbas būtų pritaikytas pagal mano specifinius kompetencijas 20. Aš prisiimčiau daugiau darbo jei žinočiau, kad būtent mano kompetencijų tam reikia 21. Mano mėgstamiausios užduotys tos kuriose daugiausia iššūkių 22. Aš mieliau renkuosi tuos darbus, kurie man suteikia laimėjimo jausmą 23. Aš jaučiuosi motyvuotas kai panaudojamos mano kompetencijos 24. Aš jaučiu pasitenkinimą kai darbas, kuri atlieku suteikia man naujų žinių	25. Aš stengiuosi tobulėti, nes organizacija iš manęs to tikisi 26. Aš turiu tikėti veiklos reikalingumu prieš imantis darbo 27. Stengiuosi, kai žinau kad tai kurią pridėtinę vertę organizacijai Aš jaučiu pareigą dirbti produktyviai ir kokybiškai 29. Aš energingiau imuosi veiklos kai ji pateisina organizacijos tikslus 30. Aš labiausiai motyvuotas kai tai ką darau atitinka mano vertybes

Sudaryta darbo autorės pagal teorinėje dalyje nagrinėtą medžiagą

Tiriama organizacija. Tyrimas atliktas Šiaurės Europos regiono finansinės institucijos paslaugų centre (toliau - organizacija), kuris įsikūręs Lietuvoje. Įmonės atstovu prašymu, išlaikomas informacijos konfidencialumas ir organizacijos pavadinimas neatskleidžiamas.

Nepaisant to, kad paslaugų centras, gana jauna organizacija įkurta šiek tiek daugiau nei prieš 4 metus, jis perėmė ir adaptavo motininės finansinės institucijos skandinavišką darbo kultūrą. Skandinaviška darbo kultūra tai labai demokratiška, į žmogų orientuota ir komandiniu darbu grįsta kultūra. Organizacija daug resursų (tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) skiria darbuotojo gerai savijautai, tuo skatindama gerą atmosferą ir produktyvų darbą. Svarbu pabrėžti, jog skandinaviškos darbo kultūros sudedamoji dalis yra kryptinga darbuotojų motyvacija. Motyvacija yra kiekvieno darbuotojo atsakomybė. Organizacija neprimeta vieno vienintelio motyvavimo modelio, jis skatinamas pažinti save, atrasti tai kas jį veikia pozityviai ir skatina augimą. Lyderiai daug laiko praleidžia bendraudami su darbuotojais, mėgindami atrasti tikruosius kiekvieno darbuotojo motyvacijos šaltinius ir stengiasi pritaikyti tinkamus įrankius darbui su jais ir jų tobulėjimui.

Taip pat, skandinaviška darbo kultūra pasižymi aukštu darbuotojų lojalumu organizacijai ir įsitraukimu. Šis aspektas sunkiai įsitvirtina Lietuvoje įsikūrusiame paslaugų centre. Norint išlaikyti aukštą konkurencingą paslaugų kokybę, organizacija priversta vis daugiau investuoti į įvairius projektus, kurie pagreitintų naujų darbuotojų įvedimą ir darbinių žinių sklaidą perdavimą, kartais pamiršdama pamatinę skandinaviškos kultūros bruožą dėmesį jau dirbančiam žmogui, jo kompetencijų skatinimą ir augimą.

Darbo tyrimui pasirinkta būtent ši organizacija, todėl, kad joje akivaizdžiai didelis dėmesys darbuotojui ir aktyviai skatinamas savęs pažinimas ir savo motyvacijos šaltinių ieškojimas. Taip pat darbo autorė yra šios organizacijos darbuotoja, todėl tyrimo organizaciniai aspektai lengviau įgyvendinami.

Organizacijoje 2017 metų pradžioje dirbo apie 900 darbuotojų – 750 įvairių rangų operacijų specialistai, apie 70 vadovo funkcijas atliekantys darbuotojai ir 80 įvairias kitas funkcijas atliekantys darbuotojai – analitikai, projektų vadovai, konsultantai, žmogiškųjų išteklių partneriai ir panašiai. Beveik du trečdaliai darbuotojų – moterys. Tikslios informacijos apie darbuotojų amžių organizacijoje gauti nepavyko, tačiau paskutiniaisiais duomenimis statistinio darbuotojo vidutinis amžius yra 28 metai.

Vertinant organizaciją per motyvacinių šaltinių prizmę galima būtų išvelgti sekančius aspektus:

- Vidinio proceso. Organizacijoje pagrindinė dalis darbų yra rutininio pobūdžio. Darbuotojai diena iš dienos atlieka tuos pačius veiksmus. Taip pat stebimas laikas, kuris yra skiriamas užduočiai atlikti, ir nuokrypiai yra aptariami susitikimų metu, tokiu būdu tikimasi iš darbuotojų nuolatinio

ir pastovaus darbo tempo. Žinoma, darbuotojams taip pat yra suteikiama galimybė ir netgi skatinama prisidėti prie organizacijoje kylančių papildomų iniciatyvų ar vykdomų projektų.

- Instrumentinė motyvacija. Atlygio ir karjeros sistema organizacijoje, dar tik pradėta formuoti. Užduotys esančios organizacijoje buvo suringuotos, pagal jų kompleksiskumą ir atsakomybės lygį, ir pagal jas nustatytas atlygio modelis. Šiame etape tai yra konfidenciali informacija ir darbuotojai nežino, kokiam lygiui jų atliekamos užduotys yra priskirtos. Tikslus karjeros galimybių kelias, taip pat yra dar formuojamas, tačiau darbuotojai yra skatinami rinktis horizontalios karjeros galimybes.
- Išorinio saviįvaizdžio motyvacija. Kiekviename skyriuje yra privalomi viso skyriaus susitikimai (kasdieniniai, savaitiniai, mėnesiniai ir t.t.) ir procesų tobulinimo (LEAN) susitikimai. Jų metu yra aptariami pagrindiniai darbiniai rodikliai, nuveikti darbai, įgyvendinto iniciatyvos ir individualūs projektai. Taip egzistuoja visos organizacijos (net tik Lietuvos) darbuotojų apdovanojimai, kur kolegos nominuoja vieni kitus.
- Vidinio saviįvaizdžio motyvacija. Darbuotojo kompetencijų kėlimo sistema, kol kas silpna organizacijoje. Akivaizdžiai juntamas poreikis iš darbuotojų įvairių sričių mokymams ir konsultacijoms, tačiau formalus šio poreikio įgyvendinimo kelio, kol kas nėra. Mokymai, pažintinės ar žinių dali sesijos, vyksta tik skyrių viduje ar departamente, kuriuos organizuoja patys darbuotojai. Svarbu priminti, kad organizacijoje yra palaikomas ir skatinimas darbuotojų noras prisidėti prie papildomų veiklų ir iniciatyvų, kurios padėtų darbuotojams augti įvairiose tiek darbinėse tiek nedarbinėse srityse.
- Vidinio tikslo motyvacija. Organizacija suteikia „sveikas“ sąlygas dirbti. Darbo pobūdis nesukeliantis streso, žinoma yra ir išskirtinių situacijų, tačiau jos laikinos. Kaip minėta anksčiau, skandinaviško stiliaus darbo kultūra išreiškia pagarbą žmogaus vertybėms ir leidžia darbuotojams komfortabiliai jaustis. Taip pat, organizacija didelį dėmesį skiria savo misijos ir vizijos įgyvendinimui ir palaikymui. Nuolat didelis dėmesys yra skiriamas organizacijos strategijos komunikavimui ir sekimui kaip sekasi strategiją įgyvendinti. Darbuotojams yra suteikiama galimybė asmeniškai prisidėti prie organizacijos strategijos įgyvendinimo – išskeliant sau metinius tikslus vienoje ar kitoje srityje.

Tyrimo organizavimas ir imtis. Tiriamieji atsirinkti atsitiktinai siekiant surinkti informaciją iš kuo daugiau ir įvairesnio profilio darbuotojų. Elektroniniu paštu buvo išsiųstas laiškas organizacijos įvairių skyrių vadovams su prašymu patiems sudalyvauti apklausoje, bei pasidalinti nuoroda į anketinę apklausą su jiems pavaldžiais asmenimis. Praėjus savaitei po pirmojo prašymo – išsiųstas pakartotinis priminimas sudalyvauti apklausoje. Svarbu paminėti, kad prieiga buvo pasiekama tik nuorodą

gavusiems vartotojams. Į visus anketos klausimus buvo privalu atsakyti, t.y. anketa negalėjo būti pateikta jei bent į vieną klausimą respondentas nepateikė atsakymo.

Kritus pateikiamų atsakymų intensyvumui – internetinė prieiga buvo apribota. Anketos aktyvumo laikotarpis – 2 savaitės. Uždarius prieigą duomenys buvo paruošti tolimesnei analizei.

Duomenų rinkimo laikotarpiu buvo gauti 192- jų respondentų atsakymai. Siekiant apskaičiuoti ar respondentų kiekis yra pakankamas išvadoms pateikti, ar imtis atspindės tiriamąją visumą ir ar negresia rezultatų iškreiptumas, buvo panaudota formulė:

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{N * 1,96^2 * p * q}{n * (N - 1) + 1,96^2 * p * q}}$$

kur :

ε - imties paklaidos dydis;

n – imties dydis;

p = q – tiriamo požymio pasirodymo/nepasirodymo tikimybė (atsitiktinėms imtims tikimybė lygi 50 procentų);

N – generalinis visumos dydis.

Šio tyrimo imties paklaidos dydis – 7 procento. Toks paklaidos dydis yra leidžiamas moksliniuose tiriamuosiuose darbuose ir imties reprezentatyvumas yra išlaikomas (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011).

Statistinio tyrimo metodologija. Tyrimo metu atlikta statistinė duomenų analizė, kurios eigoje naudoti skirtingi statistiniai metodai ir duomenų atvaizdavimo priemonės. Tyrime naudotų statistinių metodų apibendrinimas ir taikymo tikslai pateikti 10 lentelėje.

Statistinis metodas	Taikymo tikslai
Procentinių dažnių lentelė	Pavaizduotas tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, kartą (X arba Y), lytį, pareigas ir darbo stažą.
Cronbach alfa	Įvertintas analizuotų klausimų blokų (skalių) vidinis suderinamumas su duomenimis. Tokiu būdu siekiama patikrinti, ar sudarytos skalės yra tinkamos naudoti tyrime. Klausimų blokų suderinamumas yra priimtinas, kai Cronbach alfa reikšmė yra didesnė nei 0.6.
Nepriklausomų imčių Stjudento t-kriterijus	Norint palyginti motyvacijos šaltinius, kurie labiausiai būdingi skirtingų kartų (X ir Y) darbuotojams bei nustatyti, ar vyrus ir moteris vienodai motyvuoja skirtingi motyvacijos šaltiniai, naudotas nepriklausomų imčių Stjudento t-kriterijus.
Nepriklausomų imčių ANOVA F-kriterijus	Norint palyginti motyvacijos šaltinius, kurie labiausiai būdingi skirtingų kartų (X ir Y) darbuotojams bei nustatyti, ar skirtingas pareigas bei skirtingą darbo stažą turinčius darbuotojus vienodai motyvuoja skirtingi motyvacijos šaltiniai, naudotas nepriklausomų imčių ANOVA kriterijus.

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo etika. Mokslinės etikos principai išlaikyti tiek rengiantis tyrimui, tiek jo eigoje. Tyrimas, jo atlikimas ir komunikacija buvo suderinta su organizacijos komunikacijos skyriumi. Tyrimo tikslas bei rezultatų panaudojimas buvo atskleistas prašyme užpildyti anketą ir anketos įvadinėje dalyje. Respondentai apklausoje dalyvavo savanoriškai su subordinacinio vadovo žinia. Anketoje pateikiami teiginiai ir klausimai tik teigiamo pobūdžio, jokių diskriminuojančių, žeminančių ar nesantaiką kurstančių teiginių nebuvo panaudota. Išlaikytas respondentų saugumas ir privatumas. Tyrimo duomenys buvo analizuojami tokie kokie gauti – neiškraipyti ar kaip kitaip neapdoroti.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir forma turi loginę seką ir pagrindimą. Norint užtikrinti tyrimo vidinį validumą, buvo užtikrintas kintamųjų ryšio ir analizės pagrįstumas bei nuodugnai laikytasi duomenų rinkimo ir analizės reikalavimų. Išorinio validumo užtikrinimui, buvo pasirinkta reprezentatyvi imtis su leistina 7 procentų patikimumo paklaida. Taip o gi anketos teiginiai buvo formuluojami kaip bendrinio pobūdžio, nebuvo specialiai pritaikyti tyriamajam subjektui. Klausimų blokai (skalės) yra tinkamos naudoti tyrime, jų suderinamumas su duomenimis yra priimtinas (Cronbach alfa reikšmė yra didesnė nei 0.6)

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Analizuotų skalių vidinio suderinamumo rezultatai ir respondentų demografinė statistika

Tyrimo metu analizuoti motyvacijos šaltinių skirtumai, kurie būdingi X ir Y kartoms. Analizuotame tyrimo klausimyne motyvacijos šaltiniai suskirstyti į skirtingas grupes, todėl pasirinkta naudoti ne atskirus motyvacinį šaltinių elementus, o bendrus klausimų konstruktus. Tam tikslui sudarytos skalės, kurios įvertina vidinio proceso motyvacijos, instrumentinės motyvacijos ir kt. aspektus. Skalės sudarytos sumuojant klausimų atsakymus. Skalių patikimumui vertinti naudota Cronbach alfa statistika, kuri parodo, ar skalė yra gerai suderinta su duomenimis. Skalės suderinamumas laikytas priimtinu, jei Cronbach alfa reikšmė nemažesnė nei 0,6.

Remiantis Cronbach alfa rezultatais matyti, kad visų skalių Cronbach alfa rodiklių reikšmės yra didesnės nei 0,6. Tai rodo, kad motyvacijos šaltinių skalės yra pakankamai gerai suderintos su duomenimis ir yra tinkamos naudoti tyrime. Detalūs anketos motyvacijos šaltinių skalių vidinio suderinamumo rezultatai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Skalių vidinio suderinamumo su duomenimis Cronbach alfa rezultatai

Skalė	Cronbach Alfa reikšmė	Klausimų skaičius
Vidinio proceso motyvacijos šaltiniai	0,629	6
Instrumentinės motyvacijos šaltiniai	0,659	6
Išorinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai	0,654	6
Vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai	0,674	6
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	0,668	6

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

Tyrimo dalyvavo 192 respondentai iš kurių 65,8 proc. moterys, o 34,2 proc. - vyrai. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių matyti, kad visose trijose grupėse tiriamųjų skaičius yra nemažesnis nei 25 proc.. Didžiausia dalis respondentų yra 25-30 m. ir 30 m. ir vyresnių tarpe (po 36,5 proc.). Sugrupavus respondentes pagal amžių į dvi kategorijas matyti, kad vyresniajai X kartai priklauso 31,3 proc. tiriamųjų, o jaunesniajai Y kartai – 68,7 proc. tiriamųjų. Palyginus respondentų pasiskirstymą pagal užimamąs pareigas matyti, kad dauguma respondentų yra operacijų specialistai (68,7 proc.), o mažiausią dalį tiriamųjų sudaro analitikai, koordinatoriai (2,1 proc.). Palyginus respondentų

pasiskirstymą pagal darbo patirtį matyti, kad daugiau nei trečdalis respondentų turi mažesnę nei 1 m. darbo stažą (34,2 proc.). Be to, ketvirtadalis respondentų nurodė turintys 1-2 m. darbo stažą (25,4 proc.) (12 lentelė). Tai rodo, kad tyrime pagrindė dalyvauja nedidelę darbo patirtį turintys asmenys.

12 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal, amžių, lytį, užimamas pareigas ir darbo patirtį

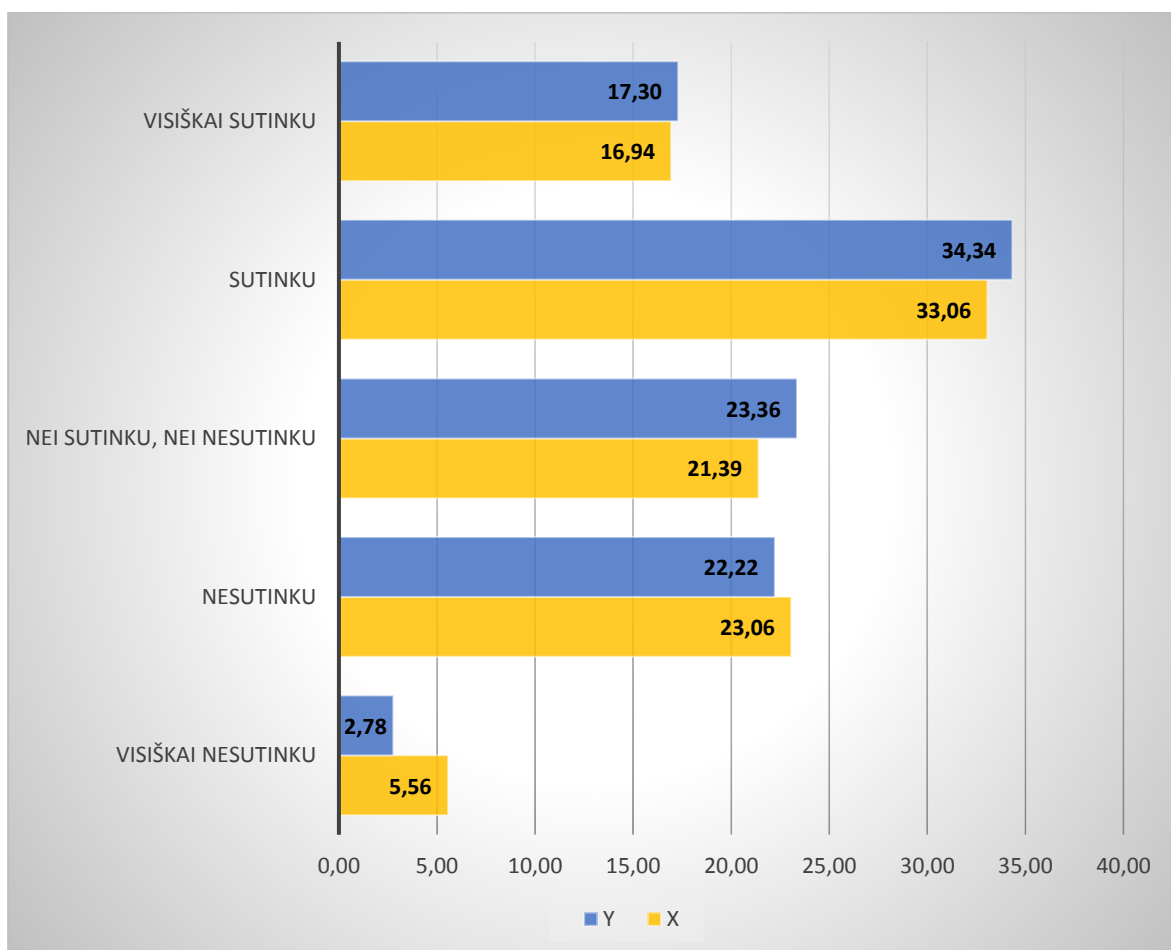
		N (%)
Lytis	Vyras	66 (34,2)
	Moteris	127 (65,8)
Amžius	Iki 25 m.	52 (27)
	25-30 m.	70 (36,5)
	30 m. ir daugiau	70 (36,5)
Karta	X karta	60 (31,3)
	Y karta	132 (68,7)
Pareigos	Operacijų specialistas	118 (61,1)
	Vadovas	17 (8,8)
	Analitikas, koordinatorius	4 (2,1)
	Projektų vadovas, konsultantas	33 (17,1)
	Kita	21 (10,9)
Darbo stažas	< 1 metai	66 (34,2)
	1 - 2 metai	49 (25,4)
	2 - 3 metai	26 (13,5)
	3 - 4 metai	32 (16,6)
	> 4 metai	20 (10,4)

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

3.2. Motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos atstovų tarpe

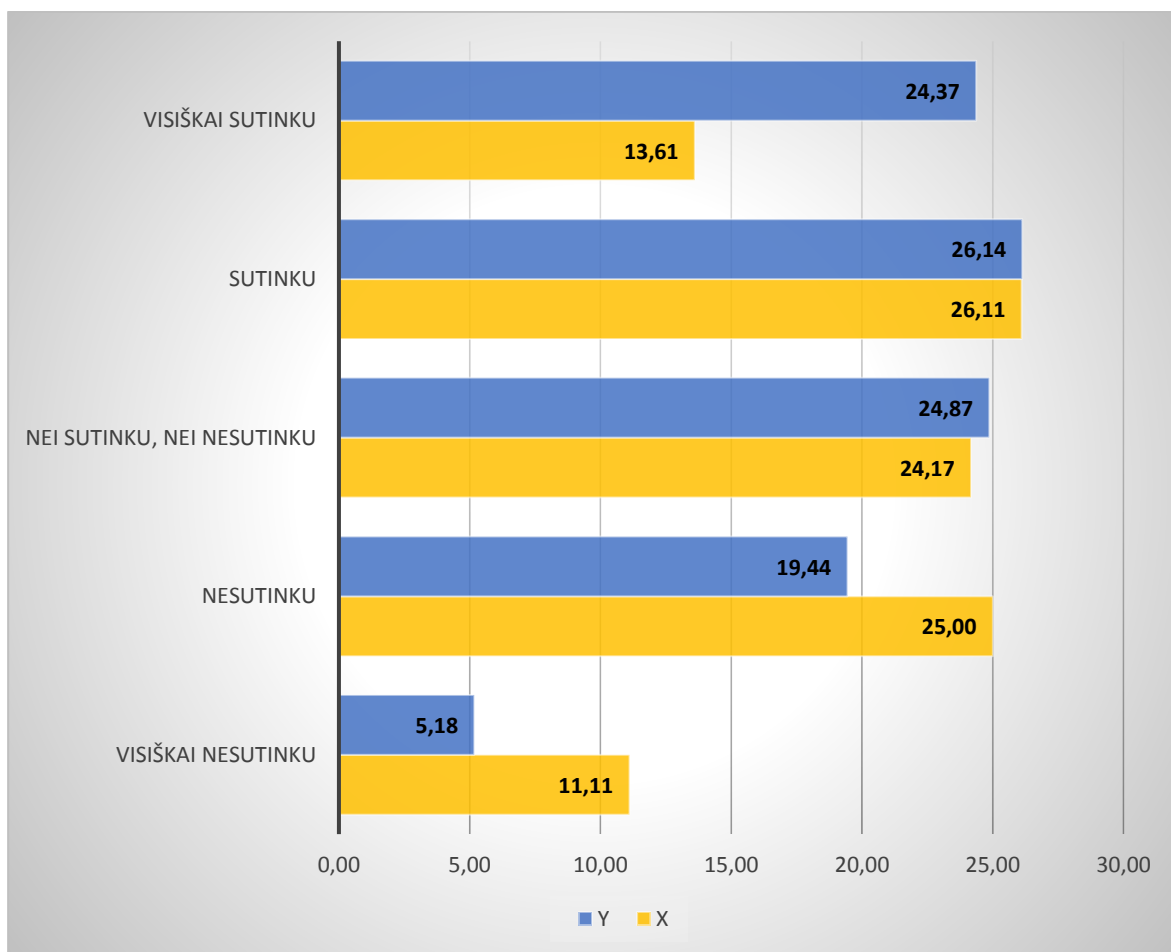
Šiame tyrimo etape atliktas motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos atstovų tarpe. Svarbu pabrėžti, kad tyrimas neatskleidžia motyvacijos šaltinių pasiskirstymo kartos viduje. Juo siekta nustatyti, ar X ir Y kartos respondentus vienodai motyvuoja tie patys dalykai, ar stebimi motyvacinių šaltinių skirtumai.

Analizuoiant vidinio proceso motyvacijos šaltinio teiginių bloko rezultatus (3 pav.) - atsakymų procentinius dažnius, duomenys parodė, kad abiejų kartų respondentai pateikė daugmaž panašius atsakymus. Visiškai sutikti su teiginiais buvo kiek labiau linkę Y kartos atstovai (17,3 proc.) nei X karta (16,94 proc.) Ta pati tendencija pastebima ir peržvelgus įvertinio „sutinku“ duomenis – Y karta 34,34 proc. ir X karta 33,06 proc.. Rezultatai parodė, kad ir abejojančių teiginiais Y kartoje buvo daugiau (23,36 proc.), nei X kartoje (21,39 proc.). Tuo tarpu, teiginių kategoriškas neigimas ir kategoriškas neigimas buvo labiau būdingas X kartos respondentams (atitinkamai 23,06 proc. ir 5,56 proc.). 22,22 proc. Y kartos atstovų suteikė neigiamą įvertinimą ir tik 2,78 proc. kategoriškai nesutiko su išsakytais teiginiais. Apibendrinus gautus rezultatus, darytina išvada, jog vidinio proceso motyvacija labiau būdinga Y kartos atstovams.



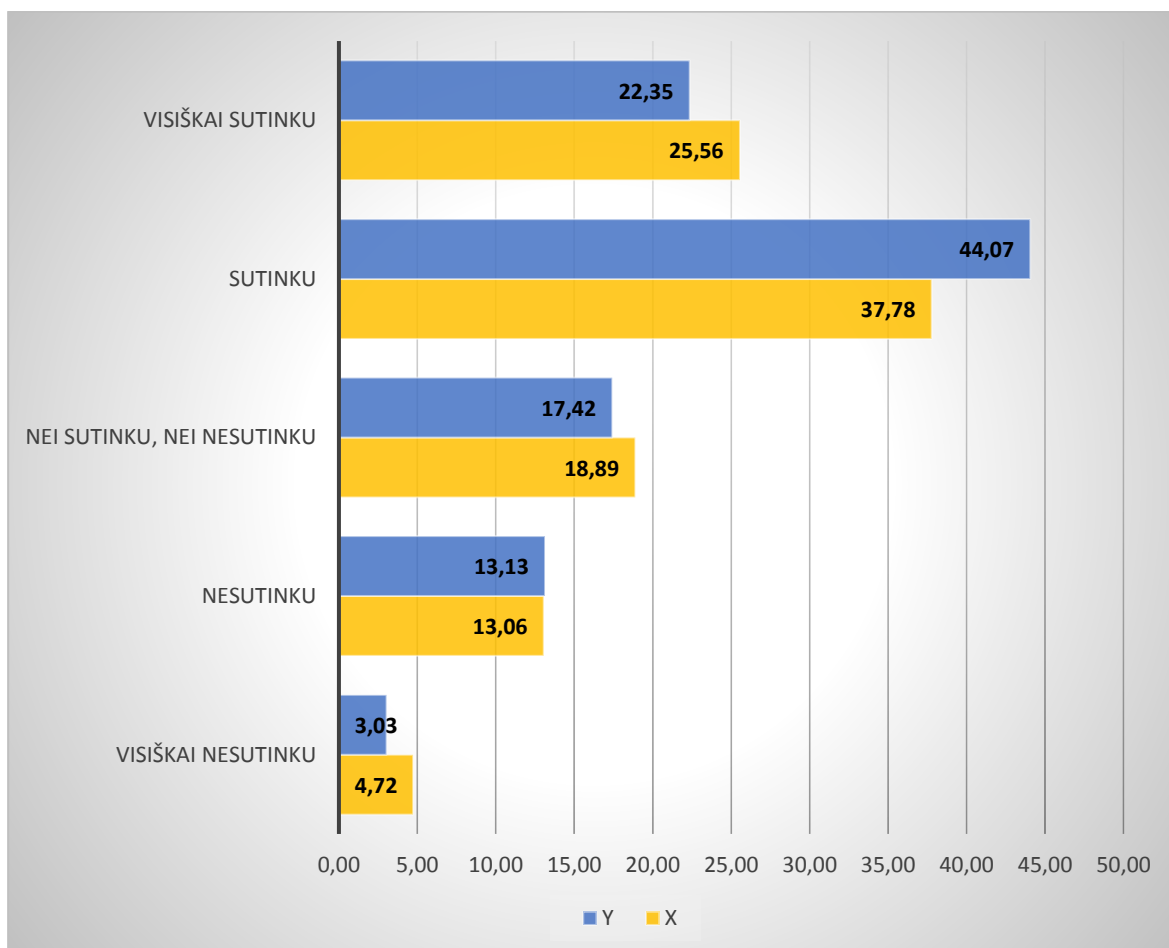
3 pav. Vidinio proceso motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

Analizuojant instrumentinės motyvacijos šaltinio teiginių bloko rezultatus (4 pav.) - atsakymų procentinius dažnius, duomenys parodė, kad Y kartos respondentai yra kur kas dažniau linkę tvirtai teigiamai vertinti teiginius esančius bloke (24,37 proc.) , nei X kartos atstovai (13,61 proc.). Tačiau, tiesiog teigiamai vertino teiginius abi kartos labai panašiai t.y. X – 26,11 proc. ir Y – 26,14 proc.. Neutralūs teiginių įvertinimai, taip pat pasiskirstė daugiau mažiau panašiai abiejose kartose t.y. X – 27,14 proc. ir Y – 24,17 proc.. Nesutikti ir visiškai nesutikti su teiginiais labiau linkę X kartos atstovai (atitinkamai 25 proc. ir 11,11 proc.), nei Y kartos atstovai (atitinkamai 19,44 proc. ir 5,18 proc.). Tai parodo kad instrumentinės motyvacijos šaltinis labiau gajus Y kartoje ir jie linkę dėti pastangas ir imtis veiklos tik žinodami kad už tai gaus materialinę naudą ar paaukštinimą.



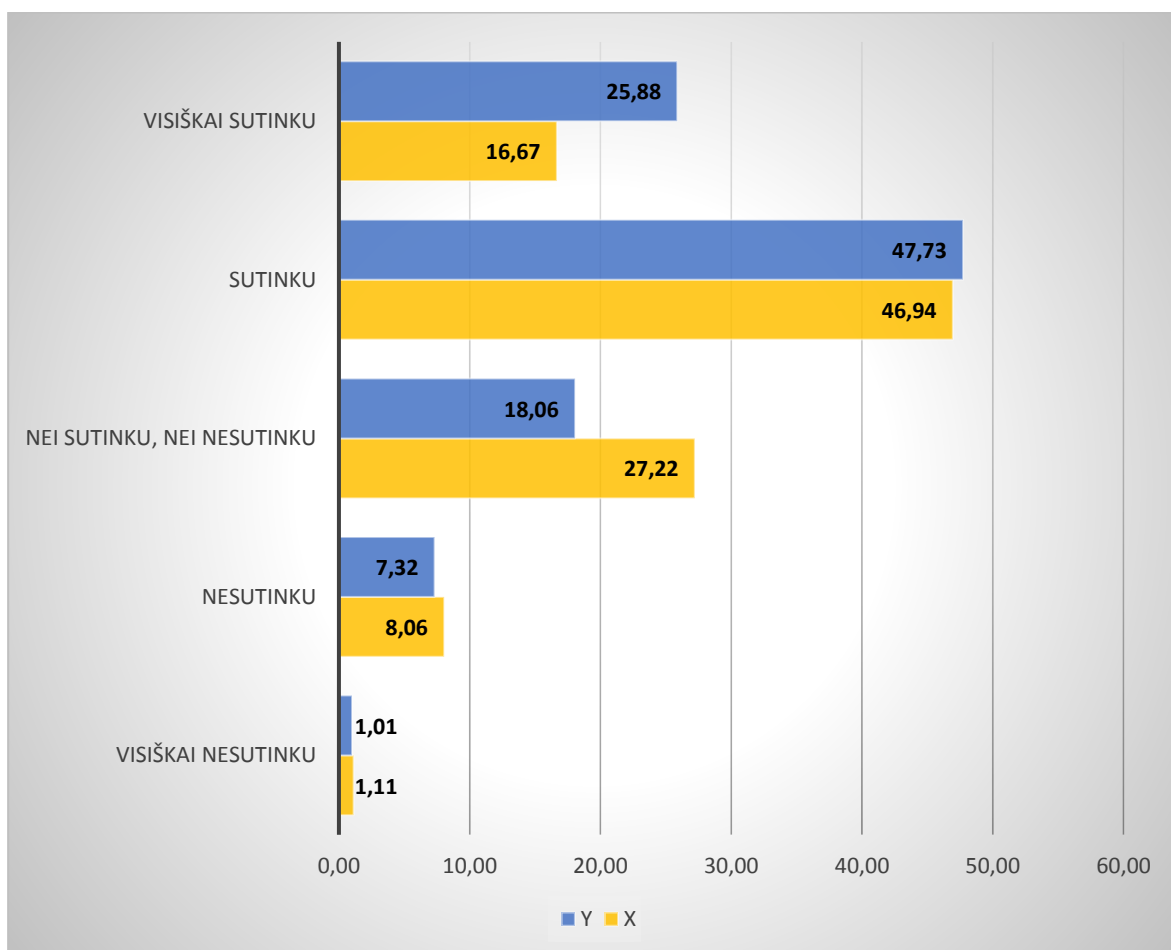
4 pav. Instrumentinės motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

Analizuojant išorinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinio teiginių bloko rezultatus (5 pav.) - atsakymų procentinius dažnius, duomenys parodė, kad X kartos atstovai yra linkę dažniau visiškai sutikti (25,56 proc.) su bloke esančiais teiginiais, nei Y karta (22,35 proc.). Tai atskleidžia, kad jų didesnę polinkį pripažinimui ir vertinimui iš aplinkos. Tačiau, teigiamus įvertinimus „sutinku“ Y kartos respondentai šiek tiek dažniau pateikė (44,07 proc.) , nei X kartos atstovai (37,78 proc.). Kas parodo, kad ir Y kartos atstovai dažnai galvoja apie tai kaip jų darbinė veikla įtakos jų reputaciją. X kartos atstovai nežymiai labiau linkę abejoti pateikdami atsakymą (18,89 proc.) palyginus su Y kartos atstovais (17,42 proc.). Neigiamus atsakymus į teiginius, abi kartos pateikė panašiu dažnumu t.y. X karta – 13,06 proc. ir Y karta – 13,13 proc. Visiškai nesutikti dažniau buvo linkę X kartos atstovai (4,72 proc.), nei Y karta (3 proc.). Apibendrinus duomenis, galima būtų teigti jog išorinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinis būdingas abiem kartom panašiai.



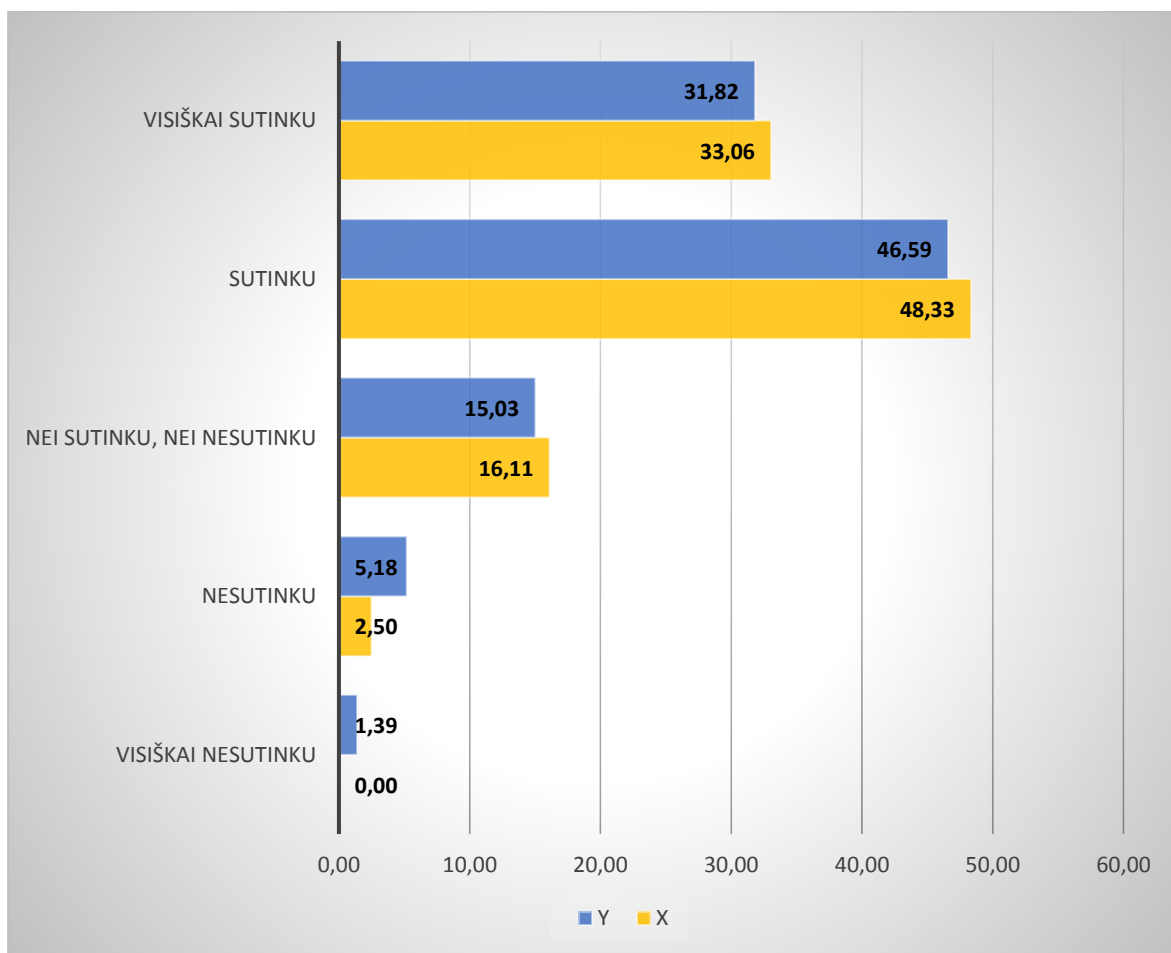
5 pav. Išorinio saviįvaizdžio motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

Analizuojant vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinio teiginių bloko rezultatus (6 pav.) - atsakymų procentinius dažnius, duomenys parodė, kad Y kartos atstovai yra daug dažniau linkę visiškai sutikti (25,88 proc.) su bloke esančiais teiginiais, nei Y karta (16,67). Tokie rezultatai parodo, kad daugiau Y kartos respondentų rūpinasi savo kompetencijomis ir žiniomis. Tačiau, teigiami vertinimai „sutinku“ Y kartoje ir X kartoje pasiskirstė daugmaž vienodai (atitinkamai 47,73 proc., bei 46,94 proc.). Abejojimas teiginiais labiau pastebimas X kartos atstovų tarpe (27,22 proc.), palyginus su Y kartos atstovais (18,08 proc.). Taip pat neigiamus atsakymus į teiginius, abi kartos pateikė panašiu dažnumu t.y. X karta – 8,06 proc. ir Y karta – 7,32 proc. Visiškai nesutikti buvo linkę vos po maždaug 1 proc. abiejų kartų atstovų. Preliminariais duomenimis peršasi išvada, kad Y kartos atstovams labiau būdingas vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinis.



6 pav. Vidinio saviįvaizdžio motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

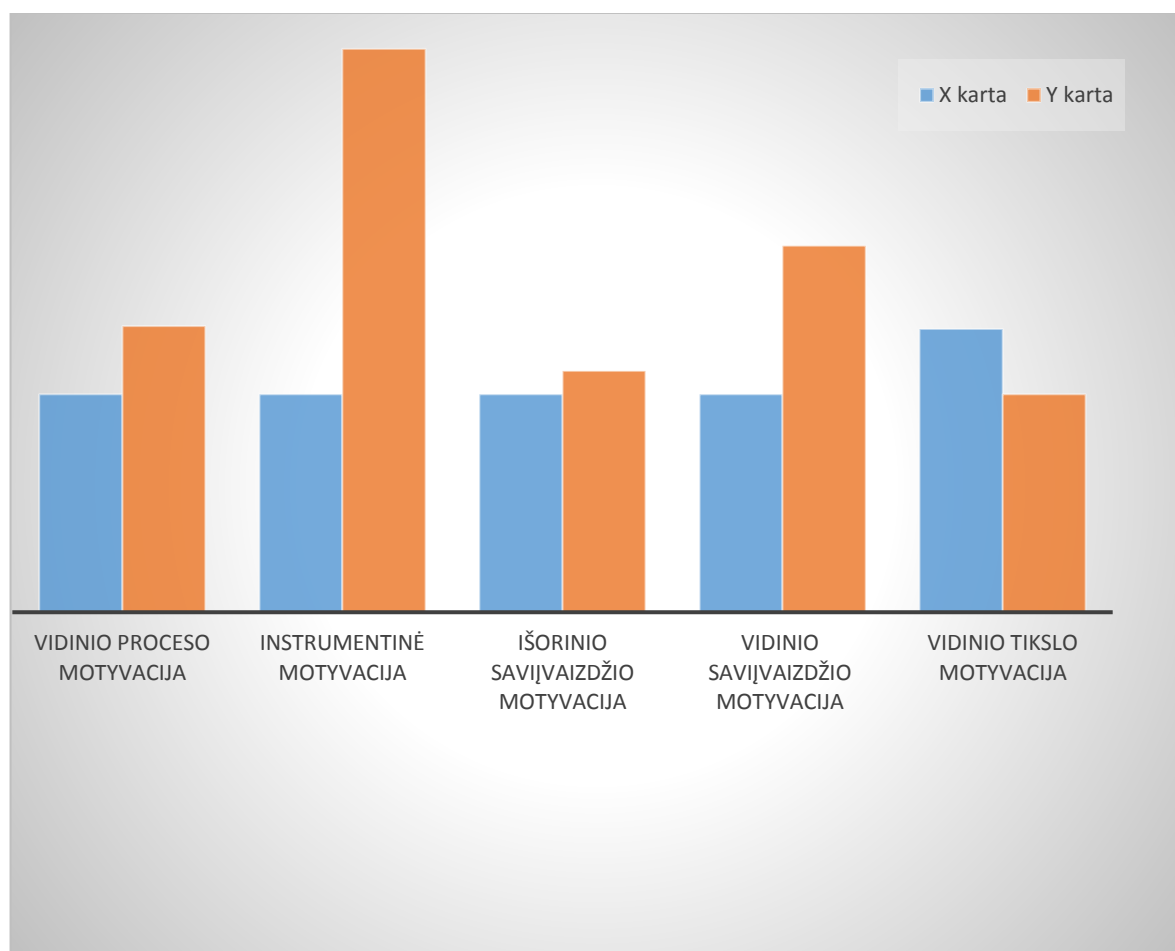
Analizuojant vidinio tikslo motyvacijos šaltinio teiginių bloko rezultatus (7 pav.) - atsakymų procentinius dažnius, duomenys atskleidė, kad teiginius abi kartos vertino labai pozityviai. Kiek daugiau respondentų įvertino teigiamai ir labai teigiamos X kartos tarpe (atitinkamai 48,33 proc. ir 33,06 proc.), nei Y kartos atstovai (atitinkamai 46,59 proc. ir 31,82 proc.) Tačiau pastebima , kad taip ir X kartos atstovai linkę dažniau abejoti pasirenkant atsakymus (16,11 proc.) Tuo tarpu neigiamus įvertinimus davė dažniau Y karta (5,1 proc.), nei X (2,5 proc.). Visiškai nesutiko su teiginiais tik Y kartos respondentai ir tai tik kiek daugiau nei 1 proc. visų atsakiusių. Apžvelgus rezultatus, galima teigti, jog X kartos atstovai dažniau linkę vadovautis pareiga ar vertybėmis.



7 pav. Vidinio tikslo motyvacijos klausimų bloko rezultatų procentinių dažnių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

Kitame tyrimo etape buvo palyginti X ir Y kartos motyvacinių šaltinių skalių įverčiai ir apskaičiuoti skalių vidurkiai. Norint nustatyti ar atitinkamos skalės vidurkiai tarp X ir Y kartos respondentų, skiriasi statistiškai reikšmingai, taikytas nepriklausomų imčių Stjudento t-kriterijus.

Remiantis motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimo analizės rezultatais matyti, kad vidiniai procesai X ir Y kartos atstovus motyvuoja pakankamai panašiai (19,9 ir 20,4). Tuo tarpu, instrumentinė motyvacija vertinama skirtingai, nes Stjudento kriterijaus, $t = -4,12$; $p = 0,001 < 0,05$; o tai rodo, kad skalės vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Galima teigti, kad instrumentinė motyvacija labiau būdinga Y nei X kartai (atitinkamai 20,7 ir 18,3). Tuo tarpu, palyginus išorinės saviįvaizdžio motyvacijos skalės įverčius matyti, kad tiek X, tiek Y kartos tiriamųjų skalės vidurkiai yra panašūs (atitinkamai 21,9 ir 22,1) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria ($t = -0,39$; $p = 0,696 > 0,05$). Taip pat, vidinio tikslo motyvacijos šaltinių skalės vidurkių skirtumas nėra statistiškai reikšmingas, nes $t = 1,25$ $p = 0,213 > 0,05$ (13 lentelė). Galima teigti, kad išorinio saviįvaizdžio motyvacijos bei vidinio tikslo motyvacijos yra būdingos abiem kartom vienodai. Tuo tarpu, palyginus vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinių skalės įverčius X ir Y kartoms matyti, kad įverčiai skiriasi statistiškai reikšmingai, nes $t = -2,81$ $p = 0,005 < 0,05$. Tai rodo, vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai dažniau būdingi Y nei X kartai (atitinkamai 23,4 ir 22,2) (8 pav.).



8 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

13 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos tiriamųjų grupėse

		Vidurkis	Standartinis nuokr.	t-statistika, p-reikšmė
Vidinio proceso motyvacija	X karta	19,97	2,98	t = -1,14 p = 0,254
	Y karta	20,47	2,75	
Instrumentinė motyvacija	X karta	18,37	4,13	t = -4,12 p = 0,000*
	Y karta	20,70	3,41	
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	X karta	21,98	3,68	t = -0,39 p = 0,696
	Y karta	22,17	2,85	
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	X karta	22,20	2,38	t = -2,81 p = 0,005*
	Y karta	23,41	2,92	
Vidinio tikslo motyvacija	X karta	24,72	2,41	t = 1,25 p = 0,213
	Y karta	24,14	3,21	

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

Apibendrinant motyvacijos šaltinių analizės rezultatus galima teigti, kad tyrimo **hipotezė Ha yra atmesta**, nes nenustatyta, jog X kartai yra labiau būdingi išorinio saviįvaizdžio motyvacijos ir vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai nei Y kartai. Tuo tarpu, tikrinant tyrimo hipotezę Hb nustatyta, kad instrumentinė ir vidinio saviįvaizdžio motyvacija yra labiau būdinga Y kartai nei X kartai, todėl **Hb hipotezė iš dalies pasitvirtino**.

3.3. Motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos atstovų tarpe pagal kitus demografinius rodiklius

Tolimesniame tyrimo etape atliktas motyvacinių šaltinių palyginimas X ir Y kartos vyrų ir moterų grupėse. Siekta nustatyti, ar X ir Y kartos vyrus ir moteris motyvuoja skirtingi šaltiniai. Tam tikslui apskaičiuoti analizuotų skalių vidurkiai ir įvertintas jų statistinis reikšmingumas. Kaip ir ankstesniame etape, vidurkių palyginimui naudotas dviejų nepriklausomų imčių Stjudento t-kriterijus.

Palyginus skirtingų kartų vertinimus vyrų ir moterų grupėse nustatyta, kad Y kartos vyrų ir moterų tarpe instrumentinės motyvacijos šaltiniai vertinami skirtingai ir skalės vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai, nes $t = 4,04$; $p = 0,000 < 0,05$. Galima teigti, kad Y kartos vyrams yra labiau būdingi instrumentinės motyvacijos šaltiniai nei moterims (atitinkamai 22,1 ir 19,7) (14 lentelė). Tuo

tarpu, kiti šaltiniai tiek X, tiek Y kartos vyrų ir moterų tarpe vertinami panašiai, nes reikšmingi nuomonių skirtumai nėra stebimi ir skalės įverčiai statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$)).

14 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos vyrų ir moterų grupėse

		Vidurkis (stand. nuokr.)	
		X karta	Y karta
Vidinio proceso motyvacija	Vyras	20,79 (2,8)	20,96 (2,5)
	Moteris	19,72 (3)	20,15 (2,9)
Instrumentinė motyvacija	Vyras	19,93 (2,9)	22.12 (3.1)*
	Moteris	17,89 (4,3)	19.79 (3.3)*
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Vyras	22,14 (3,2)	22,6 (3)
	Moteris	21,93 (3,9)	21,9 (2,7)
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Vyras	22,57 (1,9)	23,73 (3)
	Moteris	22,09 (2,5)	23,2 (2,9)
Vidinio tikslo motyvacija	Vyras	24,64 (2,6)	24,5 (3,4)
	Moteris	24,74 (2,4)	23,9 (3,1)

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

* skirtumas yra statistiškai reikšmingas, kai statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

Vėliau buvo palygintas X ir Y kartos, skirtingas pareigas užimančių darbuotojų požiūris į motyvacinius šaltinius (15 lentelė). Gauti rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo to, kokias pareigas užima X ir Y kartos respondentai, jų požiūris į motyvacinius šaltinius išlieka panašus, nes pritaikius ANOVA kriterijų nenustatyti statistiškai reikšmingi motyvacinių šaltinių vertinimo skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 2 priedą). Daugumos tiriamųjų tarpe vyrauja nuomonė, kad juos labiausiai motyvuoja vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai, o mažiausiai motyvuoja, instrumentinė motyvacija. Šios tendencijos stebimos tarp skirtingas pareigas užimančių X ir Y kartos darbuotojų.

15 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos, skirtingas pareigas užimančių, tiriamųjų grupėse

		X karta	Y karta
Vidinio proceso motyvacija	Operacijų specialistas	20,11 (3)	20,37 (3)
	Vadovas	20,17 (3,1)	21,2 (1,9)
	Projektų vadovas, konsultantas	19,92 (2,6)	20,75 (3,3)
	Kita	19,25 (3,7)	21,11 (2,2)
Instrumentinė motyvacija	Operacijų specialistas	19,26 (4,1)	19,85 (1,9)
	Vadovas	18,08 (4,4)	21,11 (3,3)
	Projektų vadovas, konsultantas	16,15 (4,1)	19 (1,2)
	Kita	19,38 (2,7)	19,75 (4,6)
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Operacijų specialistas	21,85 (4,4)	19,16 (3,3)
	Vadovas	22,92 (3,2)	21,08 (4,1)
	Projektų vadovas, konsultantas	21,92 (3,4)	21,96 (2,9)
	Kita	21,13 (2,2)	23,6 (0,5)
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Operacijų specialistas	21,37 (2,4)	23,75 (3,9)
	Vadovas	23,33 (1,6)	22,32 (2,7)
	Projektų vadovas, konsultantas	23 (3)	22,46 (2,6)
	Kita	22 (1,1)	23,53 (2,9)
Vidinio tikslo motyvacija	Operacijų specialistas	24,41 (2,3)	23,2 (3,1)
	Vadovas	25,75 (3,2)	23,75 (3)
	Projektų vadovas, konsultantas	24,92 (2,4)	23,53 (3,3)
	Kita	23,88 (0,8)	22,38 (2,4)

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

Sekančiame tyrimo etape palygintas X ir Y kartos, skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų požiūris į motyvacinius šaltinius (16 lentelė). Gauti rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo darbo stažo trukmės X ir Y kartos darbuotojų požiūris, vertinant motyvacinius aspektus, išlieka panašus, nes ANOVA kriterijaus rezultatai parodė, jog statistiškai reikšmingi motyvacijos šaltinių skalių vidurkių skirtumai, skirtingą darbo stažą turinčių X ir Y kartos darbuotojų tarpe, nėra stebimi ($p > 0,05$) (žr. 3 priedą). Atitinkamai tai reiškia, kad motyvacinių šaltinių vertinimas yra panašus tarp skirtingą darbo patirtį turinčių tiriamųjų.

16 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas X ir Y kartos, skirtingą darbo stažą turinčių, tiriamųjų grupėse

		X karta	Y karta
Vidinio proceso motyvacija	< 1 metai	20,13 (3,2)	21,06 (2,6)
	1 - 2 metai	20,2 (2,5)	20,28 (3,1)
	2 - 3 metai	19,86 (4,1)	19,63 (2,6)
	3 - 4 metai	20,33 (2,5)	20,32 (2,6)
	> 4 metai	19,56 (3)	19 (1,4)
Instrumentinė motyvacija	< 1 metai	17,5 (4,8)	21,36 (3,6)
	1 - 2 metai	19,6 (3,8)	20,69 (3,5)
	2 - 3 metai	19,14 (5,3)	20,32 (3,2)
	3 - 4 metai	16,44 (3,8)	19,59 (2,9)
	> 4 metai	19,11 (3,1)	20,5 (2,1)
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	< 1 metai	22,19 (2,9)	21,84 (2,7)
	1 - 2 metai	22 (4,1)	22,69 (3,2)
	2 - 3 metai	23,86 (5,8)	22 (3,1)
	3 - 4 metai	20,89 (4,3)	22,14 (2,4)
	> 4 metai	21,61 (2,8)	22,5 (2,1)
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	< 1 metai	22,19 (2,3)	23,18 (3)
	1 - 2 metai	22,3 (3,4)	23,56 (3,1)
	2 - 3 metai	20,29 (2,3)	23,58 (2,8)
	3 - 4 metai	22 (1,4)	23,41 (2,8)
	> 4 metai	23 (2)	24,5 (2,1)

Vidinio tikslo motyvacija	< 1 metai	24,81 (2,7)	24,28 (3,8)
	1 - 2 metai	24,5 (2,1)	23,67 (3)
	2 - 3 metai	25,14 (3,5)	24,32 (2)
	3 - 4 metai	24,11 (1,4)	24,32 (3)
	> 4 metai	24,89 (2,5)	26 (1,4)

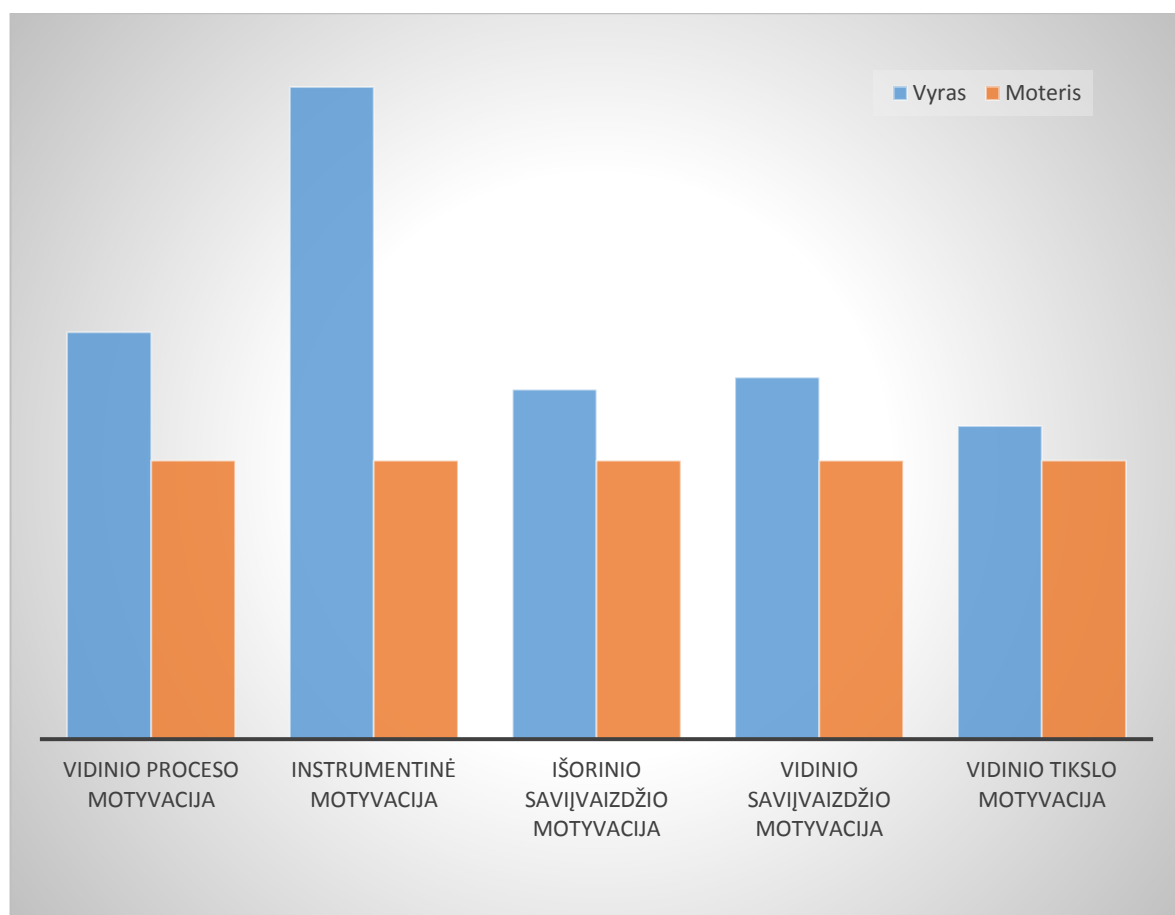
Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

3.4. Motyvacinių šaltinių palyginimas visų darbuotojų kontekste pagal demografinius rodiklius

Tolimesniame etape palyginta, kas labiausiai motyvuoja paslaugų centre dirbančius vyrus ir moteris. Kaip ir ankstesniame etape, atlikta vidurkių palyginimo analizė, apskaičiuojant skalių vidurkius ir įvertinus jų statistinį reikšmingumą taikant dviejų nepriklausomų imčių Stjudento t-kriterijų.

Gauti rezultatai parodė, kad stebimas statistiškai reikšmingas vyrų ir moterų darbuotojų nuomonių skirtumas vertinant vidinio proceso motyvacijos ($t = 2,18$ $p = 0,03 < 0,05$) ir instrumentinės motyvacijos ($t = 4,7$ $p = 0,000 < 0,05$) aspektus (17 lentelė). Vyrams daug labiau būdingi vidinio proceso motyvacijos šaltiniai (20,9) nei moterims (20). Taip pat, nustatytas statistiškai reikšmingas instrumentinės motyvacijos skalės vidurkių skirtumas vyrų ir moterų grupėse, todėl remiantis skalės vidurkiais galima teigti, kad vyrams yra labiau būdingi instrumentinės motyvacijos šaltiniai (21,6) nei moterims (19) (9 pav.).

Tuo tarpu, kitų skalių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria vyrų ir moterų grupėse ($p > 0,05$), todėl nėra pagrindo manyti, kad kiti motyvacijos šaltiniai yra labiau būdingi vyrams nei moterims. Galima teigti, kad išorinio saviįvaizdžio motyvacijos, vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai ir vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai yra vienodai svarbūs tiek vyrams, tiek moterims.



9 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas vyrų ir moterų grupėse

17 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas vyrų ir moterų tarpe

		Vidurkis	Standartinis nuokr.	t-statistika, p-reikšmė
Vidinio proceso motyvacija	Vyras	20,92	2,58	t = 2,18 p = 0,03*
	Moteris	20,00	2,89	
Instrumentinė motyvacija	Vyras	21,65	3,16	t = 4,7 p = 0,000*
	Moteris	19,09	3,80	
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Vyras	22,50	3,00	t = 1,17 p = 0,244
	Moteris	21,94	3,19	
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Vyras	23,48	2,85	t = 1,63 p = 0,106
	Moteris	22,80	2,76	
Vidinio tikslo motyvacija	Vyras	24,53	3,24	t = 0,67 p = 0,506
	Moteris	24,23	2,85	

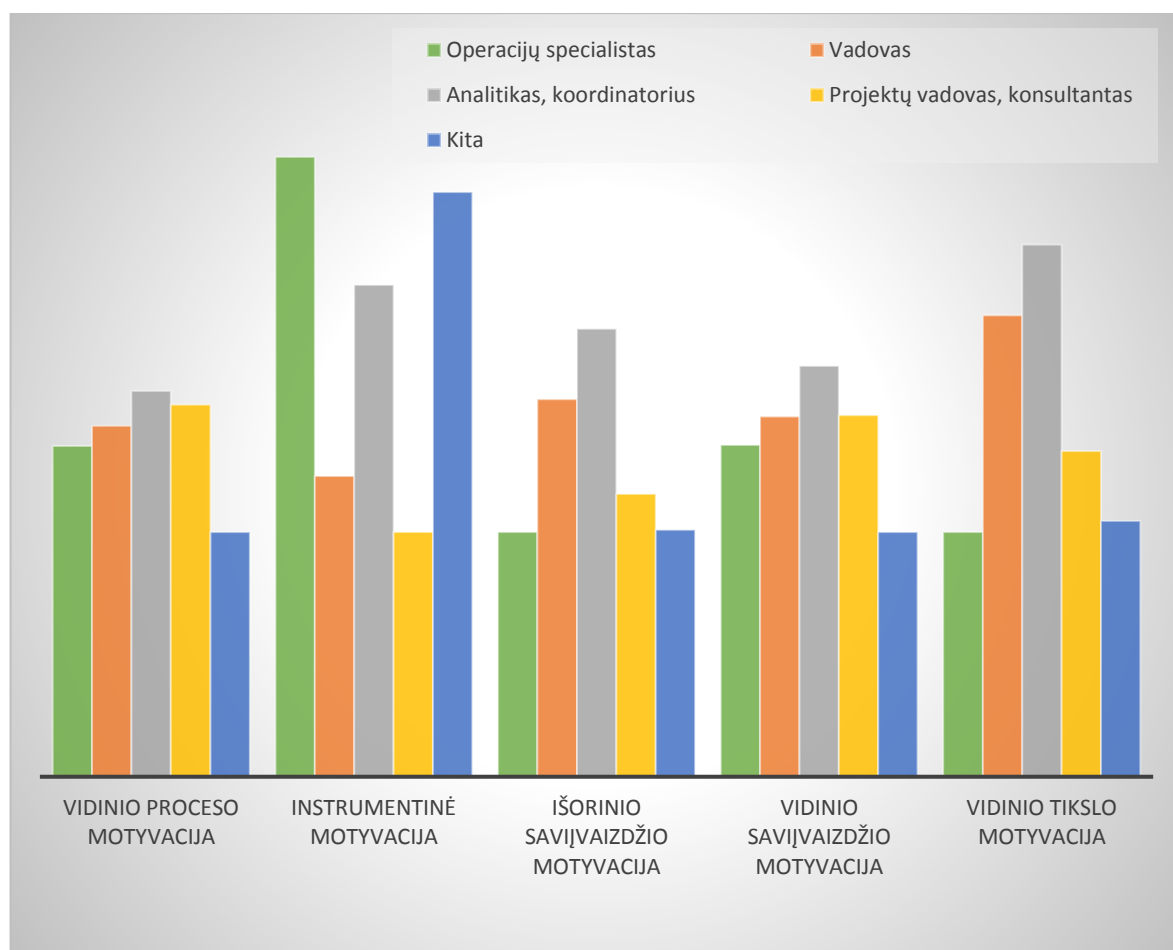
Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

* skirtumas yra statistiškai reikšmingas, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

Sekančiame tyrimo etape įvertinta, kas labiausiai motyvuoja skirtingas pareigas užimančius paslaugų centro darbuotojus. Apskaičiuoti motyvacijos skalių vidurkiai kiekvienoje darbuotojų grupėje ir palygintas vidurkių skirtumų statistinis reikšmingumas. Tam tikslui taikytas ANOVA kriterijus.

Remiantis ANOVA kriterijaus rezultatais nustatyta, kad instrumentinės motyvacijos ($F = 4,6$ $p = 0,001 < 0,05$) ir vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai ($F = 2,89$ $p = 0,024 < 0,05$) vertinami nevienodai, tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų (18 lentelė). Šių skalių vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai. Tai reiškia, jog instrumentinės motyvacijos šaltiniai yra labiausiai būdingi operacijų specialistams (20,6), o mažiausiai būdingi – projektų vadovams, konsultantams (17,9).

Įvertinus vidinio tikslo motyvacijos šaltinių svarbos skirtumus nustatyta, kad vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai yra labiausiai būdingi analitikams, koordinatoriams (26,7) bei vadovams (26), o mažiausiai motyvuoja operacijų specialistus (23,9) (10 pav.). Visi kiti motyvacijos šaltiniai vertinami panašiai, tarp skirtingas pareigas užimančių paslaugų centro darbuotojų, nes reikšmingi skalių vidurkių skirtumai nebuvo stebimi ($p > 0,05$).



10 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupėse

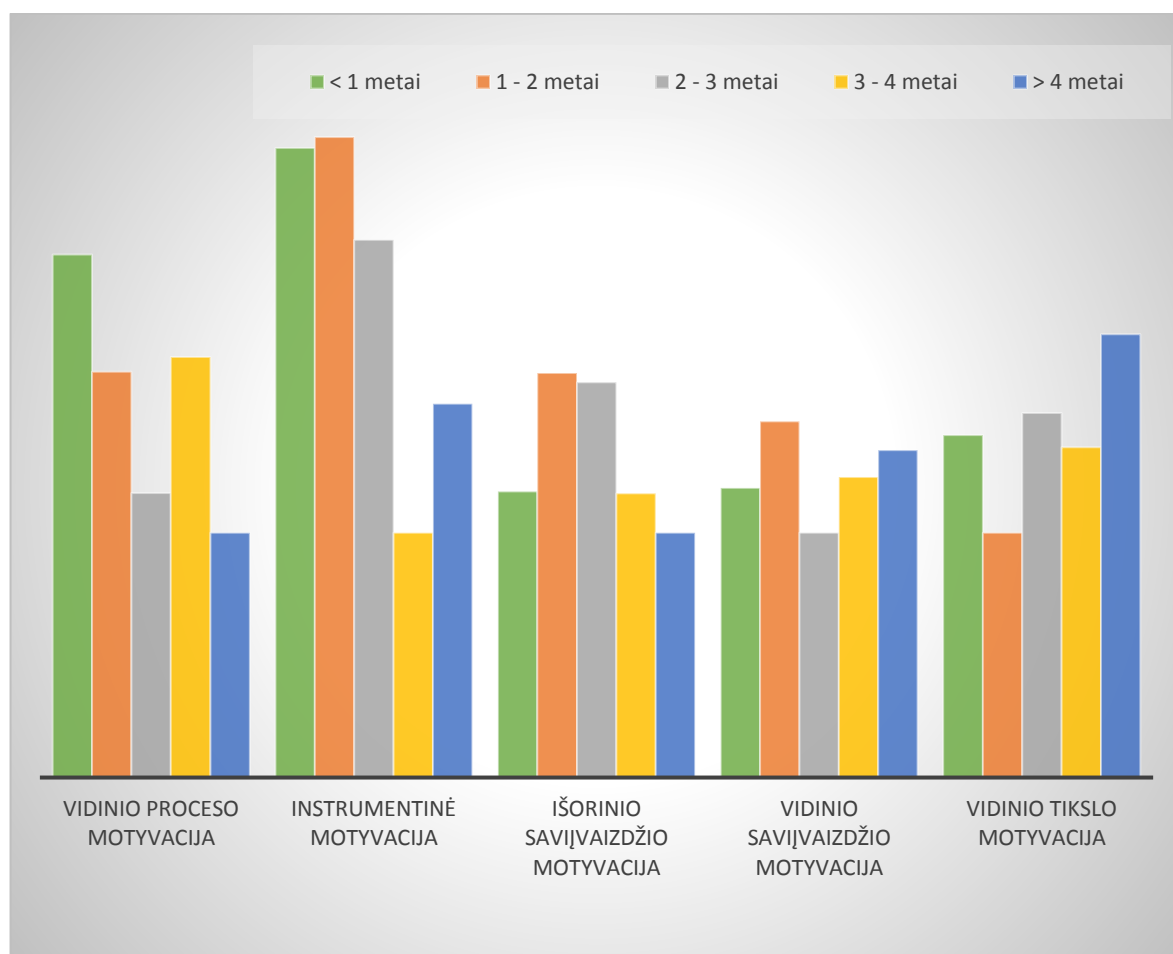
18 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų tarpe

		Vidurkis	Standartinis nuokr.	F-statistika, p-reikšmė
Vidinio proceso motyvacija	Operacijų specialistas	20,31	2,98	F = 0,46 p = 0,766
	Vadovas	20,47	2,81	
	Analitikas, koordinatorius	20,75	3,30	
	Projektų vadovas, konsultantas	20,64	2,33	
	Kita	19,62	2,64	
Instrumentinė motyvacija	Operacijų specialistas	20,69	3,56	F = 4,6 p = 0,001*
	Vadovas	18,35	3,74	
	Analitikas, koordinatorius	19,75	4,57	
	Projektų vadovas, konsultantas	17,94	3,85	
	Kita	20,43	3,65	
Išorinio saviįvaizdžio motyvacija	Operacijų specialistas	21,93	3,30	F = 0,84 p = 0,502
	Vadovas	23,12	2,69	
	Analitikas, koordinatorius	23,75	3,95	
	Projektų vadovas, konsultantas	22,27	2,98	
	Kita	21,95	2,50	
Vidinio saviįvaizdžio motyvacija	Operacijų specialistas	23,03	2,94	F = 0,59 p = 0,667
	Vadovas	23,29	2,02	
	Analitikas, koordinatorius	23,75	2,99	
	Projektų vadovas, konsultantas	23,30	3,10	
	Kita	22,24	2,00	
Vidinio tikslo motyvacija	Operacijų specialistas	23,94	3,06	F = 2,89 p = 0,024*
	Vadovas	26,06	2,84	
	Analitikas, koordinatorius	26,75	2,75	
	Projektų vadovas, konsultantas	24,73	3,08	
	Kita	24,05	1,72	

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

* skirtumas yra statistiškai reikšmingas, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0.05$

Vėlesniame tyrimo etape įvertinta, kas labiausiai motyvuoja skirtingą darbo stažą turinčius paslaugų centro darbuotojus (11 pav.). Apskaičiuoti motyvacijos skalių vidurkiai kiekvienoje darbuotojų grupėje ir palygintas vidurkių skirtumų statistinis reikšmingumas. Kadangi palyginamos 5 darbuotojų grupės, kaip ir ankstesniame etape, tam tikslui taikytas ANOVA kriterijus. Pritaikius ANOVA kriterijų nustatyta, kad skirtingą darbo stažą turinčius paslaugų centro darbuotojus panašiai motyvuoja tie patys veiksniai, nes visoms skalėms, $p > 0,05$ (19 lentelė). Kitaip tariant, nėra pagrindo manyti, kad didesnę darbo stažą turinčius darbuotojus labiau motyvuoja vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai nei mažesnę darbo stažą turinčius darbuotojus.



11 pav. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių santykinis palyginimas skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų grupėse

19 lentelė. Motyvacinių šaltinių skalių vidurkių palyginimas skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupėse

		Vidurkis	Standartinis nuokr.	F-statistika, p-reikšmė
Vidinio proceso motyvacija	< 1 metai	20,83	2,77	F = 1,31 p = 0,269
	1 - 2 metai	20,27	2,94	
	2 - 3 metai	19,69	2,98	
	3 - 4 metai	20,34	2,48	
	> 4 metai	19,50	2,89	
Instrumentinė motyvacija	< 1 metai	20,42	4,25	F = 1,61 p = 0,173
	1 - 2 metai	20,47	3,57	
	2 - 3 metai	20,00	3,76	
	3 - 4 metai	18,66	3,40	
	> 4 metai	19,25	2,97	
Išorinio savijvaizdžio motyvacija	< 1 metai	21,92	2,74	F = 0,51 p = 0,726
	1 - 2 metai	22,55	3,36	
	2 - 3 metai	22,50	3,99	
	3 - 4 metai	21,91	3,08	
	> 4 metai	21,70	2,72	
Vidinio savijvaizdžio motyvacija	< 1 metai	22,94	2,83	F = 0,24 p = 0,918
	1 - 2 metai	23,31	3,19	
	2 - 3 metai	22,69	2,99	
	3 - 4 metai	23,00	2,51	
	> 4 metai	23,15	1,98	
Vidinio tikslo motyvacija	< 1 metai	24,41	3,58	F = 0,62 p = 0,645
	1 - 2 metai	23,84	2,85	
	2 - 3 metai	24,54	2,45	
	3 - 4 metai	24,34	2,59	
	> 4 metai	25,00	2,38	

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS programos rezultatus

IŠVADOS

Remiantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra ir atliktu tyrimu galima daryti tokias išvadas:

1. Motyvacija – itin plačiai nagrinėjamas aspektas šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje, nes ji egzistuoja visose mūsų gyvenimo srityse. Bemaž daugiausia nagrinėjama darbo motyvacija ir veiksniai skatinantis asmenius produktyviai veikti. Motyvacijos teorijos aiškina asmenų siekius, poreikius bei elgsenos modelius. Dauguma egzistuojančių teorijų nesiekia ir net neneigia viena kitos, o dažniau papildo.
 2. Įvairūs mokslininkai skirtingais aspektais aiškina kartų formavimąsi, skirtinga kartų nomenklatūra bei datos. Deja, vieningos nuomonės šiuo klausimų kol kas nėra. Tačiau svarbu pabrėžti, kad visi sutaria, jog kartos samprata egzistuoja ir, kad kartų elgesio, charakterio, požiūrio skirtumai akivaizdūs.
 3. Atlikto tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad motyvacijos šaltinių skirtumai tarp X ir Y kartų egzistuoja. Pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai instrumentinės ir vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniuose:
 - Vidinio proceso motyvacijos šaltinis, kuris parodo asmens polinkį užsiimti tik maloniais ir smagiais jo požiūriu darbais, nors šiek tiek pozityviau buvo vertinamas Y kartos, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta.
 - Instrumentinės motyvacijos šaltinis, kuris parodo asmens įsitraukimą į veiklą tik tuomet kai jo laukia apčiuopiamas konkretus atlygis (užmokestis, premija, paaukštinimas), statistiškai reikšmingai būdingesnis Y kartai nei X.
 - Išorinio saviįvaizdžio motyvacija, kuri išreiškia asmens norą būti pastebimu, pripažįstamu ir gerbiamu už darbą, kurį jis atlieka, vienodai vertinama abiejų kartų.
 - Vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinis, kuris parodo asmens norą nuolat tobulėti, mokytis ir ieškoti iššūkių darbe, statistiškai reikšmingesnis Y kartos atstovams nei X.
 - Vidinio tikslo motyvacijos šaltinis, kuris grįsta pareiga ir vidinėmis vertybėmis, nors pozityviau buvo vertinamas X kartos atstovų, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta.
- Analizuojant ir lyginant X ir Y kartas pagal demografinius rodiklius statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta, išskyrus vieną – instrumentinė motyvacija žymiai stipresnė Y kartos vyrų tarpe nei moterų.
4. Analizuojant ir lyginant visų organizacijos darbuotojų rezultatus pagal kitus demografinius rodiklius, nustatyta, kad:
 - Vidinio proceso ir instrumentinė motyvacija statistiškai reikšmingesnė vyrų tarpe.

- Instrumentinė motyvacija labiau būdinga operacijų specialistais dirbančių asmenų tarpe, o mažiausiai projektų vadovų, konsultantų bei vadovaujančias pareigas užimančių asmenų.
- Vidinio tikslo motyvacijos šaltinis labiau išreikštas analitikų, koordinatorių bei vadovų tarpe.

PASIŪLYMAI

Atliktos literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatai bei išvados leidžia pateikti paslaugų centro suinteresuotiems asmenims sekančius pasiūlymus:

- Labai svarbu užtikrinti darbuotojams galimybę imtis papildomų veiklų ir net skatinti juos tuo užsiimti, nes, turint omenyje, kad darbuotojai pozityviai vertino vidinio proceso motyvaciją, o darbo pobūdis organizacijoje dažnai rutininis. Taip pat verta, įsiklausyti į darbuotoją ir išgirsti, kurias užduotis jis laiko įdomiomis ir noriai jas atlieka, ir suteikti jam galimybę kuo dažniau užsiimti jam pasitenkinimą keliančia veikla. Tokiomis paprastomis priemonėmis tikėtina, kad bus išlaikytas abiejų kartų darbuotojų įsitraukimas.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad Y kartos darbuotojus labiau veikia instrumentinės motyvacijos šaltinis, taip pat šis rodiklis būdingas ir operacijų specialistams. Žinant, kad organizacijoje didžiąją dalį sudaro būtent šie individai, svarbu įsidiesti efektyvią, adaptuotą ir skaidrią atlygio ir karjeros kelio sistemas. Sistemos turi turėti aiškias gaires, kokios papildomos darbuotojo pastangos ar kompetencijos nuves jį link kažkokios formos materialinio atlygio ir kaip tai išsidėsto laike. Taip pat tai svarbu norint pritraukti, daugiau jaunų vyrų į organizaciją, nes akivaizdu, kad organizacijoje labai moteriškas kolektyvas.
- Patenkinti išorinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltinio poreikį, galima visiškai paprastais ir papildomų investicijų nereikalaujančiais metodais – tai atgalinio ryšio davimas, viešas pagyrimas (žinoma įsitikinus ar darbuotojui tai priimtina), galimybė parodyti savo pasiekimus ar laimėjimus. Organizacija šioje srityje yra nemažai pažengus, tai gi, tiesiog reikia suvokti, kad tai yra svarbu ir palaikyti skyrių, departamentų ir asmeninių susitikimų tendencijas.
- Vidiniu saviįvaizdžiu motyvuotiems darbuotojams labai svarbu sudaryti tinkamas sąlygas augti ir tobulėti. Šio šaltinio svarbą išreiškė Y kartos darbuotojai, kurie šiuo metu skubiai veržiasi į darbo rinką, o jau ir sudaro daugumą darbuotojų organizacijoje. Organizacijos parama darbuotojų kompetencijų kėlimui būtų didelis privalumas ir padėtų išlaikyti darbuotojus bei skatintų juos efektyviai dirbti.
- Vidinio tikslo motyvacija būdinga vadovaujančias bei analitines pareigas einantiems darbuotojams. Nuolatinis organizacijos vertybių, tikslų ir strategijų analizavimas, aptarimas padėtų šiems žmonėms palaikyti nuolatinį įsitraukimą. Taip pat, svarbu nepamiršti, kad po šiuo motyvacijos šaltiniu slepiasi ir pareiga bei asmeninės vertybės, todėl svarbu kad asmenų užimančių šias pareigas asmeninės vertybės nesikirstu su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Alonderienė, Raimonda, Juliane Fuchs, Miglė Pilkaitė, ir Margarita Pilkienė. „Workaholism and Individual Work Performance in Lithuanian and German Financial Sector Multinational Corporations: Differences Between Generations X and Y.“ *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*, 2017: 205-226.
- Aprna, Joshi, John C. Dencker, Gentz Franz, ir Joseph J. Martocchio. „Unpacking Generational Identities in Organizations.“ *The Academy of Management Review* 35.3, 2010: 392-414.
- Bakanauskas, Arvydas, Irena Bakanauskienė, Valdonė Darškuvienė, Artūras Grebliauskas, Jonas Kvedaravičius, ir Vytautas Liesionis. *Organizacijų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: VDU, 2011.
- Barbuto Jr., John E. „Four classification schemes of adult motivation: Current views.“ *Perceptual and Motor Skills* 102.2, 2006: 563-575.
- Barbuto, John E., ir Richard W. Scholl. „Leaders' motivation and perception of followers' motivation as predictors of influence tactics used.“ *Psychological Reports* 84.3, 1999: 1087-1098.
- Barbuto, John E., Lance L. Brown, Daniel W. Wheeler, ir Myra S. Wilhite. „Motivation, altruism, and generalized compliance: A field study of organizational citizenship behaviors.“ *Psychological reports* 92.2, 2003: 498-502.
- Beekman, Trent. „Fill in the generation gap.“ *Strategic Finance* 93.3, 2011: 15-17.
- Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011.
- Bolin, Göran, ir Eli Skogerbo. „Age, generation and the media.“ *Intellect*, 2013: 3-14.
- Caulton, Jane R. „The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature review.“ *Emerging Leadership Journeys* 5.1, 2012: 2-8.
- Cennamo, Lucy, ir Diane Gardner. „Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit.“ *IEEE Engineering Management Review* 23.8, 2011: 24-36.
- Čiarnienė, Ramunė, et al. *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: KTU, Technologija, 2011.
- Codrington, Graeme. „Detailed Introduction to Generational Theory in Asia.“ <http://www.tomorrowtoday.uk.com/>. 2011 m. May.
http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_Generations_in_Asia.pdf (kreiptasi 2017 m. 01 16 d.).
- Comeau, Jean Dennis, ir Lai Cheng Tung. „Re-defining the Concepts of Generational Labelling Perspective from Malaysia.“ *ARN Journal of Science and Technology* 3.3, 2013: 259-276.
- Dornyei, Zoltan, ir Ema Ushioda. *Teaching and Researching: Motivation*. New York: Routledge, 2013.
- Duchscher, Judy E., ir Leanne Cowin. „Multigenerational nurses in the workplace.“ *Journal of Nursing Administration* 34.11, November 2004: 493-501.
- Edmunds, June, ir Bryan S. Turner. *Generational consciousness, narrative, and politics*. Lanham: Rowman & Littlefield Publisher, 2002.

- Edmunds, June, ir Bryan S. Turner. „Global generations: social change.“ *The British Journal of Sociology* 56.4, 2005: 559-577.
- Farrell, Lindsey, ir Andrew C. Hurt. „Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate.“ *Journal of Organizational Learning and Leadership* 12.1, 2014: 47-60.
- Foulkes, Abby. *Researchgate*. 2016 m. 04.
https://www.researchgate.net/publication/307546352_A_comparison_of_luxury_perceptions_of_Generation_X_and_Y_consumers_in_the_United_Kingdom (kreiptasi 2016 m. 12 14 d.).
- Hole, David, Le Zhong, ir Jeff Schwartz. „Talking About Whose Generation?“ *Deloitte Review*, 2010: 85-97.
- Howe, Neil, ir William Strauss. *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage, 2009.
- Howe, Neil, ir William Strauss. „The next 20 years: how customer and workforce attitudes.“ *Harvard Business Review* 85, 2007: 41-52.
- Investuok Lietuvoje*. 2017 m. 01 24 d. <http://www.investlithuania.com/lt/naujienos/lietuva-pakilo-talentu-konkurencingumo-indekse/?category=94> (kreiptasi 2017 m. 03 17 d.).
- Labanauskas, Liutauras. „Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija.“ *Filosofija. Sociologija* 19.2, 2008: 64-75.
- Lancaster, Lynne C., ir David Stillman. *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 2002.
- Latham, Gary P. *Work Motivation– History, Theory, Research, and Practice*. New York: Sage, 2012.
- Leonard, Nancy H., Laura L. Beauvais, ir Richard W. Scholl. „Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes.“ *Human relations*, 1999: 969-998.
- Leung, Louis. „Generational differences in content generation in social media: The roles of the gratifications sought and of narcissism.“ *Computers in Human Behavior* 29.3, 2013: 997-1006.
- Lissitsa, Sabina, ir Kol Ofrit. „Generation X vs. Generation Y–A decade of online shopping.“ *Journal of Retailing and Consumer Services* 31, 2016: 304-312.
- Locke, Edwin A., ir Gary P. Latham. „Building a practically useful theory of goal setting and task.“ *American Psychologist*, 2002: 705-717.
- Lubytė, Lijana. *Investuok lietuvoje*. 2017 m. 01 04 d. <http://www.investlithuania.com/wp-content/uploads/2015/06/SSC-sektoriaus-apzvalga.pdf> (kreiptasi 2017 m. sausio 27 d.).
- Lukoševičiūtė, Greta, ir Raimonda Martinkutė-Kaulienė. „Tiesioginių užsienio investicijų įtakos Baltijos šalių ekonominei raidai vertinimas.“ *19-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas XXI amžiuje“*. Vilnius: VGTU, 2016. 212-220.
- Martin, Carolyn A., ir Bruce Tugan. *Managing the generation mix: From collision to collaboration*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development, 2002.
- McCrindle, Mark, ir Emily Wolfinger. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: A UNSW, 2014.
- McDougall, William. *An introduction to social psychology*. Psychology Press, 2015.

- McMullin, Julie Ann, Tammy Duerden Comeau, ir Emily Jovic. „Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers.“ *The British journal of sociology* 58.2, 2007: 297-316.
- Oblinger, Diana, James L. Oblingerand, ir Joan K. Lippincott. *Educating the Net Generation*. Boulder, Colo: Educause, 2005.
- Pečiuliauskienė, Palmira, ir Džeraldas Dagys. „Naujosios (Z) kartos mokinių fizikos eksperimentinė veikla: motyvacija ir tarpasmeninė sąveika.“ *Pedagogika*, 2016: 110-123.
- Perminas, Aidan, Antanas Goštautas, ir Aukšė Endriulaitienė. *Asmenybė ir sveikata : teorijų sąvadas : mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004.
- Pilcher, Jane. „Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy.“ *British Journal of Sociology*, 1994: 481-495.
- Qenani-Petrela, Eivis, Janet Schlosser, ir Rudy Pompa. „Satisfied employees are worth their weight in gold: What motivates generation Y?“ *Journal of Food Distribution Research* 38.1, 2007: 113-118.
- Reeves, Thomas C., ir Eunjung Oh. „Generational Differences.“ *Esantis Handbook of research on educational communications and technology.*, autorius J. M., Merrill, M. D., Elen, J., & Bishop, M. J. Spector, 295-303. New York: Routledge, 2008.
- Robbins, Stephen P., ir Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2013.
- Royle, Todd M., ir Angela T. Hall. „The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others.“ *International Journal of Management and Marketing Research* 5.1, 2012: 21-42.
- Ryan, Richard M., ir Edward L. Deci. „Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.“ *Contemporary educational psychology* 25.1, 2000: 54-67.
- Ryan, Richard M., ir Edward L. Deci. „Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.“ *American psychologist*, 55(1), 2000: 68-78.
- Savicka, Aidan. „Postmaterialiųjų vertybių raida netikrumo sąlygomis. Lietuvos atvejis.“ *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 02, 2015: 106-119.
- Stanišauskienė, Vilija. „Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste.“ *Tiltai* 71.2, 2015: 5-7.
- Steers, Richard M., Richard T. Mowday, ir Debra L. Shapiro. „Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory.“ *The Academy of Management Review* 29.3, 2004: 379-387.
- Straus, William, ir Neil Howe. „The Cycle of Generations.“ *American Demographics* 13.4, 1999: 24-33.
- Vainienė, Rūta. *Verslo Žinios - Žodynas*. 2014. <http://zodynas.vz.lt/Hedonizmas> (kreiptasi 2016 m. gruodžio 06 d.).
- Vanagas, Ramūnas, ir Adomas Vincas Rakšnys. „Motyvacija viešajame sektoriuje–motyvacinų alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste.“ *Viešojo politika ir administravimas*, 2014: 318-330.

Žapatorius, Jonas. „arbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė.“ *Filosofija. sociologija* 18.4, 2007: 105-117.

Zemke, Ron, Claire Raines, ir Bob Filipczak. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers. and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom, 2000.

Исаева, Марина Александровна. „Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува.“ *Знание. Понимание. Умение* 3, 2011: 289-296.

Левада, Юрий. „Поколения XX века: возможности исследования.“ *Esantis Отцы и дети: Поколенческий анализ современной России*, autorius Т. Шанин Ю. Левада, 39-60. Moscow: New Literary Review, 2005.

Панкратова, Елена Алексеевна. „Конфликт поколений как социальная проблема.“ *Социальная работа в условиях кризиса: социальные аспекты связи поколений* 2, 2010: 28-31.

Сыроед, Надежда Саввовна. „Конфликт поколений как социальная проблема.“ *Общество: социология, психология, педагогика* 8, 2016.

SANTRAUKA

Šiomis dienomis nagrinėjant bet kokią socialinę, ekonominę, politinę problemą ar įvykį dažnai išgirsime diskutuojant apie kartų skirtumų problematiką. Bemaž plačiausiai ši tema diskutuojama nagrinėjant ir gilinantį darbinius santykius. Pagrindinė darbinių santykių sudedamoji dalis – motyvacija, nes tai vienas pagrindinių įrankių žmogaus sėkmingai ir produktyviai veiklai užtikrinti. Žmonės saviti ir motyvacijos įrankiai turi būti pritaikyti ir nukreipti į kiekvieno poreikius. Lietuvoje įsteigti paslaugų centrai tampa svarbia mūsų ateities ekonomikos dalimi.

Šiuo darbu tikslas - nustatyti skirtumus tarp X ir Y kartų darbuotojus motyvuojančių šaltinių. Tokiam rezultatui pasiekti atlikta literatūros analizė bei pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa. Tyrimas vyko viename iš paslaugų centrų įsikūrusiame Lietuvoje. Atlikus literatūros analizę buvo suformuluotos 2 tyrimo hipotezės: Ha. X kartą labiau įtakoja išorinio saviįvaizdžio motyvacijos ir vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai nei Y kartą; Hb. Y kartą labiau įtakoja vidinio proceso motyvacijos, instrumentinės motyvacijos ir vidinio saviįvaizdžio motyvacijos šaltiniai nei Y kartą

Tyrimo metu siekta nustatyti ar egzistuoja esminiai skirtumai tarp X ir Y kartas motyvuojančių šaltinių, taip pat nustatyti ar egzistuoja skirtumai tarp X ir Y kartas motyvuojančių šaltinių pagal kitus demografinius kriterijus, taip pat nustatyti ar egzistuoja esminiai skirtumai tarp visų paslaugų centro darbuotojų motyvuojančių šaltinių pagal kitus demografinius.

Atlikus gautų duomenų statistinę analizę hipotezė Ha buvo atmesta, o Hb hipotezė iš dalies patvirtinta, nes instrumentinė ir vidinio saviįvaizdžio motyvacija yra labiau būdinga Y kartai nei X kartai. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad instrumentinė motyvacija žymiai stipresnė Y kartos vyrų tarpe nei moterų. Analizuojant visų darbuotojų duomenis pagal kitus demografinius rodiklius, nustatyta, kad vidinio proceso ir instrumentinė motyvacija statistiškai reikšmingesnė vyrų tarpe, taip pat instrumentinė motyvacija labiau būdinga operacijų specialistais dirbančių asmenų tarpe, taip pat vidinio tikslo motyvacijos šaltinis labiau išreikštas analitikų, koordinatorių bei vadovų tarpe.

Darbas sudarytas iš įvado, trijų dalių – teorinės, metodologinės bei tyrimo analizės, išvadų ir pasiūlymų, literatūros sąrašo, santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, priedų.

Esminiai žodžiai: motyvacija, motyvacijos šaltiniai, vidinio proceso motyvacija, instrumentinė motyvacija, išorinio saviįvaizdžio motyvacija, vidinio saviįvaizdžio motyvacija, vidinio tikslo motyvacija, karta, paslaugų centras.

SUMMARY

Nowadays while discussing some social, economic or political issues you will hear a lot about generational differences. It is widely discussed in field of work relations. Motivation is the basic part of work relations and it is main tool to ensure productive and effective work. Employees from different generations have different experiences, goals, and expectations to motivation. Shared service centres become significant part of our economics.

The goal of this thesis is to identify generational differences in work motivation sources To reach targeted goal the literature analysis and quantitative research was done. Research took place in one of shared service centres in Lithuania. After literature analysis 2 hypotheses were raised Ha. External self-concept and goal internalization motivation sources are higher for X generation than Y; Hb. Intrinsic process, instrumental and self-concept internal motivation sources are higher for Y generation than X.

Goals of research: identify generational differences (X and Y) in sources of motivation; also, identify motivational differences in generations according to other demographic indicators; also identify motivational differences among all shared services employees according to other demographic indicators.

After analysis of research data hypothesis Ha was not supported, but hypothesis Hb. was partly supported as instrumental and self-concept internal motivation sources are higher for Y generation than X. Also it was found that instrumental motivation is higher for man in generation Y , than for woman. Analysing data of all shared service centres employees it was found that instrumental and self-concept motivation is higher for man that for woman, also instrumental motivation sours is very important for operational specialists and goal internalization sours for management, coordinators and analysts.

Master thesis contains of: introduction, three main parts- theoretical, methodological and analysis, conclusions, recommendations, list of literatures, summary in Lithuania and English and annexes.

Key words: motivation, motivational sources, intrinsic process motivation, instrumental, self-concept external motivation, self-concept internal motivation, goal internalization motivation, generation, shared service centre.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Skirtingų kartų motyvacijos šaltiniai (paslaugų centras)

Akivaizdu, kad visi esame skirtingi. Skiriasi mūsų pasaulio suvokimas, vertybės, polinkiai ir „žinoma, požiūris į darbą ir jame atliekamą veiklą. Kas vieną džiugina ir skatina, kitą – slopina, kas vienam atrodo prasminga ir įdomu, kitam – prievolė.

Gal taip yra, nes mes esame skirtingų kartų atstovai ir mus motyvuoja skirtingi šaltiniai???

Siekiu rasti atsakymą į šį klausimą savo magistro baigiamuoju darbu. Bet be Jūsų visų pagalbos to man padaryti nepavyks, todėl prašau, skirti šiek tiek laiko (10-15 min) ir užpildyti anketą.

Garantuoju Jūsų atsakymų anonimiškumą, jie bus analizuojami tik apibendrinta forma ir panaudoti mokslinėms išvadoms pateikti bei praktiniams patarimams suformuluoti.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Aš energingiau imuosi veiklos kai ji pateisina organizacijos tikslus ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Darbo procesas man svarbesnis nei atlyginimas už jį ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš jaučiu pareigą dirbti produktyviai ir kokybiškai ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Visų pirma darbas (kaip procesas) turi man teikti pasitenkinimą tuo ką darau ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Man svarbi mano kolegų ir vadovo nuomonė apie mane ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Svarbu ne laimėjimas, svarbu dalyvavimas ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Man svarbu, kad mano darbas būtų pritaikytas pagal mano specifines kompetencijas ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Esant galimybei aš prioretizuoju darbus pagal įdomumą. Įdomius, man patinkančius atlieku pirmus. ➤

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Tikslas nėra svarbus jei pats darbo procesas man smagus ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš nelinkęs užsiiminėti labdaringa veikla ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš įsijaučiu ir užsimirštu kai užsiimu savo mėgiama darbine veikla ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš tikrai labiau stengčiausi jei man mokėtų už papildomas pastangas ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš labiausiai motyvuotas kai tai ką darau atitinka mano vertybes ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš priimičiau daugiau darbo jei žinočiau , kad tai teigiamai įtakos mano karjerą ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Man svarbu, kad kiti vertintų ir žavėtųsi mano darbu ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš visuomet ieškau būdų papildomai užsidirbti (ne tik toje pačioje darbovietėje) ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aplinkinių dėmesys manęs nevargina ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš noriai imuosi tų užduočių kurios teigiamai paveiks mano reputaciją ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Mano mėgtamiausios uždotis tos kuriose daugiausia iššūkių ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Noriu būti pavyzdžiu savo kolegoms ➕

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš dedu pastangas tik tuomet kai žinau, kad tai bus pastebėta kitų *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš prisiimčiau daugiau darbo jei žinočiau, kad būtent mano kompetencijų tam reikia *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Stengiuosi, kai žinau, kad tai kurią pridėtinę vertę organizacijai *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš mieliau renkuosi tuos darbus, kurie man suteikia laimėjimo jausmą *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš stengiuosi darbe tik žinodamas, kad man už tai atsilygins *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš jaučiuosi motyvuotas kai panaudojamos mano kompetencijos *

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš jaučiu pasitenkinimą kai darbas, kuri atlieku suteikia man naujų žinių +

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš stengiuosi tobulėti, nes organizacija iš manęs to tikisi +

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Aš turiu tikėti veiklos reikalingumu prieš imantis darbo +

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Nesvarbu koks darbas, svarbu geras apmokėjimas už jį +

- ☐ Visiškai sutinku
- ☐ Sutinku
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku
- ☐ Nesutinku
- ☐ Visiškai nesutinku

Gimimo metai (įvesti tik skaičių, pvz. 1983) +

Lytis +

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Užimamos pareigos +

Darbo stažas šioje organizacijoje ➕

- ☐ < 1 metai
☐ 1 - 2 metai
☐ 2 - 3 metai
☐ 3 - 4 metai
☐ > 4 metai

Siųsti atsakymą

2 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal lytį

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
X karta	Vidinės proceso motyvacijos	.144	.706	1.178	58	.243	1.06832	.90661	-.74645	2.88309
	Equal variances not assumed			1.217	22.682	.236	1.06832	.87759	-.74852	2.88517
Instrumentinės proceso motyvacijos	Equal variances assumed	1.803	.185	1.641	58	.106	2.03727	1.24141	-.44768	4.52222
	Equal variances not assumed			2.028	32.544	.051	2.03727	1.00467	-.00783	4.08237
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Equal variances assumed	.206	.652	.183	58	.855	.20807	1.13398	-2.06183	2.47798
	Equal variances not assumed			.204	25.959	.840	.20807	1.01822	-1.88507	2.30122
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Equal variances assumed	.793	.377	.662	58	.510	.48447	.73146	-.97971	1.94866
	Equal variances not assumed			.758	27.412	.455	.48447	.63923	-.82620	1.79514
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Equal variances assumed	.337	.564	-.130	58	.897	-.09627	.74128	-1.58012	1.38757
	Equal variances not assumed			-.124	20.154	.903	-.09627	.77610	-1.71439	1.52184
Y karta		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper

Vidinės proceso motyvacijos	Equal variances assumed	2.369	.126	1.668	130	.098	.81154	.48661	-.15116	1.77424
	Equal variances not assumed			1.710	117.874	.090	.81154	.47462	-.12835	1.75143
Instrumentinės proceso motyvacijos	Equal variances assumed	.332	.565	4.048	130	.000	2.32788	.57503	1.19026	3.46551
	Equal variances not assumed			4.109	114.426	.000	2.32788	.56656	1.20557	3.45020
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Equal variances assumed	.095	.759	1.375	130	.171	.69615	.50618	-.30526	1.69757
	Equal variances not assumed			1.351	102.473	.180	.69615	.51533	-.32594	1.71825
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Equal variances assumed	.132	.717	1.021	130	.309	.53077	.51981	-.49762	1.55916
	Equal variances not assumed			1.009	104.670	.315	.53077	.52608	-.51238	1.57392
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Equal variances assumed	.366	.546	1.051	130	.295	.60000	.57109	-.52983	1.72983
	Equal variances not assumed			1.027	100.522	.307	.60000	.58450	-.55955	1.75955

3 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal pareigas

X karta		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vidinės proceso motyvacijos	Between Groups	5.177	3	1.726	.186	.905
	Within Groups	518.756	56	9.264		
	Total	523.933	59			
Instrumentinės proceso motyvacijos	Between Groups	94.264	3	31.421	1.934	.135
	Within Groups	909.669	56	16.244		
	Total	1003.933	59			
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Between Groups	16.861	3	5.620	.401	.753
	Within Groups	784.122	56	14.002		
	Total	800.983	59			
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Between Groups	42.637	3	14.212	2.717	.053
	Within Groups	292.963	56	5.231		
	Total	335.600	59			
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Between Groups	21.617	3	7.206	1.259	.297
	Within Groups	320.567	56	5.724		
	Total	342.183	59			
Y karta		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vidinės proceso motyvacijos	Between Groups	16.550	4	4.138	.539	.707

	Within Groups	974.328	127	7.672		
	Total	990.879	131			
Instrumentinės proceso motyvacijos	Between Groups	80.377	4	20.094	1.766	.140
	Within Groups	1445.100	127	11.379		
	Total	1525.477	131			
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Between Groups	25.882	4	6.471	.791	.533
	Within Groups	1039.110	127	8.182		
	Total	1064.992	131			
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Between Groups	15.864	4	3.966	.458	.767
	Within Groups	1100.045	127	8.662		
	Total	1115.909	131			
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Between Groups	75.127	4	18.782	1.875	.119
	Within Groups	1272.419	127	10.019		
	Total	1347.545	131			

4 priedas. X ir Y kartos darbuotojų palyginimas pagal darbo stažą

X karta		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vidinės proceso motyvacijos	Between Groups	5.282	4	1.320	.140	.967
	Within Groups	518.652	55	9.430		
	Total	523.933	59			
Instrumentinės proceso motyvacijos	Between Groups	74.676	4	18.669	1.105	.364
	Within Groups	929.257	55	16.896		
	Total	1003.933	59			
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Between Groups	38.522	4	9.631	.695	.599
	Within Groups	762.461	55	13.863		
	Total	800.983	59			
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Between Groups	37.634	4	9.408	1.737	.155
	Within Groups	297.966	55	5.418		
	Total	335.600	59			
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Between Groups	5.722	4	1.431	.234	.918
	Within Groups	336.461	55	6.117		
	Total	342.183	59			
Y karta		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vidinės proceso motyvacijos	Between Groups	36.968	4	9.242	1.230	.301
	Within Groups	953.911	127	7.511		
	Total	990.879	131			
Instrumentinės proceso motyvacijos	Between Groups	51.726	4	12.932	1.114	.353

	Within Groups	1473.751	127	11.604		
	Total	1525.477	131			
Išorinės savivaizdžio motyvacijos	Between Groups	16.874	4	4.218	.511	.728
	Within Groups	1048.119	127	8.253		
	Total	1064.992	131			
Vidinės savivaizdžio motyvacijos šaltiniai	Between Groups	6.490	4	1.622	.186	.945
	Within Groups	1109.420	127	8.736		
	Total	1115.909	131			
Vidinio tikslo motyvacijos šaltiniai	Between Groups	17.921	4	4.480	.428	.788
	Within Groups	1329.625	127	10.469		
	Total	1347.545	131			

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017-04-07

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų studentė, Dagnė Sereičikienė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „X IR Y KARTŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI: PASLAUGŲ CENTRO ATVEJO ANALIZĖ“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą

(parašas)

(vardas, pavardė)

El. paštas

dasereicikiene@stud.mruni.eu