

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

OSVALDA MERKYTĖ

**VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ
MOTYVACIJA IR JOS RYŠYS SU SOCIALINĖMIS -
DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

lekt. Andrius Stasiukynas

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

**VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ
MOTYVACIJA IR JOS RYŠYS SU SOCIALINĖMIS -
DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS**

Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S202

Konsultantas

Mykolo Romerio universitetas

Doc. Dr. Arvydas Guogis

2009 12

Vadovas

Lekt. Andrius Stasiukynas

2009 12

Recenzentas

2009 12

Atliko

SAmD8-01

Osvalda Merkytė

2009 12 15

VILNIUS, 2009

TURINYS

SANTRAUKA	8
SUMMARY	10
ĮVADAS	12
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	15
1. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS TEORINĖ ANALIZĖ	16
1.1 Socialinės paslaugos: samprata, klasifikavimas, teikėjai	16
1.2 Motyvacijos samprata	18
1.3 Darbo motyvacijos teorijos	21
1.3.1 Turinio/krypties teorijos	23
1.3.2 Proceso teorijos	25
1.4 Darbuotojų valdymas pagal A. Maslow'o teoriją	26
1.4.1 Ekonominiai valdymo metodai	28
1.4.2 Teisiniai valdymo metodai	30
1.4.3 Psichologiniai valdymo metodai	33
1.4.4 Filosofiniai valdymo metodai	35
1.5 Darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje	37
1.6 Darbuotojų motyvacijos ryšys su jų socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis	38
1.7 Teorinės dalies apibendrinimas	40
2. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS TIRIAMŪJŲ CHARAKTERISTIKOMIS TYRIMO METODOLOGIJA	42
3. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	46
3.1 Respondentų charakteristikos	46
3.2 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančių veiksnių palyginimas su jų įstaigose naudojamais atlygiais už darbą	49
3.3 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių – demografinių charakteristikų ryšio su juos motyvuojančiais veiksniais tyrimo rezultatai ir jų analizė	55

3.4 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis tyrimo rezultatų aptarimas	66
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪROS SĄRAŠAS	74
ANOTACIJA	82
ANNOTATION	83
PRIEDAI	84

PRIEDAI

1 priedas. "Work Value Questionnaire" (WVQ) klausimynas	85
2 priedas. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami teisiniai atlygiai už darbą	86
3 priedas. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami psichologiniai atlygiai už darbą	87
4 priedas. Teisinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus grupių	89
5 priedas. Psichologinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių	90
6 priedas. Tyrimo anketa	92

LENTELĖS

1 lentelė. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai	27
2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų turimą kvalifikaciją	47
3 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami ekonominiai atlygiai už darbą	50
4 lentelė. 10 būdingiausių viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų darbo stimulų	53
5 lentelė. 10 veiksnų, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus šiame darbe	54
6 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus ir teisinių motyvuojančių veiksnių sąsajos	56
7 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų kvalifikacijos ir darbo, kuris teikia naudą visuomenei, vertinimo palyginimas	58
8 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų kvalifikacijos ir darbo pagal pašaukimą, interesus vertinimo palyginimas	58
9 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų užimamų pareigų ir ekonominių atlygių už darbą vertinimo palyginimas	61
10 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo ir psichologinių motyvuojančių veiksnių sąsajos ..	64

PAVEIKSLAI

1 pav. Socialinių paslaugų kvalifikacija	17
2 pav. Vienas iš galimų darbo motyvacijos teorijų suskirstymo į kategorijas būdų	22
3 pav. Hackman ir Oldham (1996) darbo charakteristikų modelis	25
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	46
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	48
6 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą	48
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažą	49
8 pav. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų teisinių atlygių vidurkių pasiskirstymas	51
9 pav. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų psichologinių atlygių vidurkių pasiskirstymas	52
10 pav. Stipriausia teigiama koreliacija tarp teisinių motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžius grupių	57
11 pav. 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, pasiskirstymas	59
12 pav. 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas, pasiskirstymas	60
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir gaunamą atlyginimą	62
14 pav. Stipriausia teigiama koreliacija tarp psichologinių motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių	65

Merkytė O. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacija ir jos ryšys su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A.Stasiukynas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 83 p.

SANTRAUKA

Darbuotojų motyvacijos klausimas yra aktualus ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijoms. Vis dažniau akcentuojama valstybinių įstaigų darbuotojų motyvacijos trūkumas, kas sąlygoja blogesnę teikiamų paslaugų kokybę ir mažesnę veiklos efektyvumą, tuo pačiu ir viso sektoriaus efektyvumą.

Šio baigiamojo darbo **tikslas** – nustatyti ir iširti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvaciją ir jos ryšį su socialinėmis - demografinėmis darbuotojų charakteristikomis.

Iškelti šie **uždaviniai**:

1. Naudojantis literatūra:

1.1 apžvelgti viešojo sektoriaus darbo motyvacijos ypatumus ir naudojamus darbuotojų valdymo metodus, susiejant juos su A. Maslow'o poreikių hierarchija;

1.2 įvertinti socialinių - demografinių charakteristikų ir motyvacijos ryšį.

2. Atlikus tyrimą:

2.1 palyginti viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančius veiksnius su jų darbe naudojamais atlygiais už darbą;

2.2 išanalizuoti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių - demografinių charakteristikų ir juos motyvuojančių veiksnių ryšį.

Apžvelgus literatūrą, buvo atliktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą. Tyrimo metu buvo apklausti 243 viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, kurie dirba Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui priklausančiose įstaigose. Iš 243 viešųjų socialinių paslaugų teikėjų 172 (70,8 proc.) buvo moterys ir 71 (29,2 proc.) vyras. Tiriamųjų amžiaus vidurkis - 39,25 metai.

Tyrimui buvo iškeltos **4 hipotezės**:

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei ir darbas pagal pašaukimą interesus, t.y. filosofiniai atlygiai už darbą.
2. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiui, didėja teisinių atlygių už darbą svarba.

3. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, apmokamos paslaugos, priedų ir priemokų/premijų mokėjimas, t.y. ekonominiai atlygiai už darbą.
4. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, didėja psichologinių atlygių už darbą svarba.

Darbo rezultatai:

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe daugiausiai naudojami teisiniai ir psichologiniai atlygiai už darbą, tuo tarpu daugumą jų motyvuotų ekonominiai atlygiai.
2. Hipotezė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, ir darbas pagal pašaukimą ir interesus, t.y. filosofiniai atlygiai už darbą, nepasitvirtino.
3. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiui, didėja nefizinio darbo; pagalbos iškilus asmeninėms problemoms; gerų darbo sąlygų; ne per didelio darbo krūvio; socialinių garantijų; aiškių darbo tikslų ir užduočių svarba.
4. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurie užima žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas; specialistas/darbuotojas/tarnautojas), labiau motyvuoja ekonominiai atlygiai už darbą.
5. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, didėja teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo; pripažinimo, vertinimo gerai atlikus užduotį; gerų santykių su vadovu bei kolegomis ir galimybės pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe svarba.

SUMMARY

Merkytė O. Motivation of Public Social Services Suppliers and Its Connection with Social – Demographic Characteristics / Master's Work in Administration of Local Authorities. Supervisor lekt. A.Stasiukynas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 83 p.

Worker's motivation question is relevant not only private but also and public sector institutions. More and more often is emphasized the deficit of public sector workers motivation. It determines the worse quality of offer services and the less efficiency of the activity.

This concluding work **goal** – to determine and to explore motivation of public social services suppliers and its connection with social – demographic characteristics.

This **tasks** were to suggest:

1. Using the literature:

- 1.1 to review motivation of work singularities in the public sector and the methods of employees management using in this sector linking them with A. Maslow hierarchy of requirements;
- 1.2 to value the social – demographic characteristics and motivation connection.

2. After research:

- 2.1 to compare motivating factors of public social services suppliers with incentives used in their work;
- 2.2 to analyze social – demographic characteristics of public social services suppliers and their motivating factors connection.

The quantitative research used questionnaire quiz was accomplished. 243 public social services suppliers which work in Vilnius city local government Social cause departament dependent institutions were questioned the research time. 172 (70,8 percent) were women and 71 (29,2 percent) – men. The average of exploratories age is 39,25 years.

Four hypotheses were suggested:

1. Public social services suppliers who qualification are social worker more motivate work which render benefit for society and work by mission and interest. It is philosophics rewards for work.
2. Growing age of public social services suppliers rise juridicals rewards for work significance.
3. Public social services suppliers which take lower charges (higher specialist and specialist/workers/servant) more motivate basic wage enlargement, payee services, perks and increments/awards payment that is economics rewards for work.

4. Growing public social services offering experience rise psychologicals rewards for job significance.

Results of work:

1. In the work of public social services suppliers mostly are using juridicals and psychologicals rewards for work while most of them motivate economics rewards.
2. The hypothesis that public social services suppliers which qualification is social worker more motivate work which render benefit for society and work by mission and interest does'nt predicate.
3. Growing age of public social services suppliers rise not manual work; help will strike personal problems; good facilities of work; no large charge of work; social securities; obvious goals and tasks of work significance.
4. Public social services suppliers which take lower charges (higher specialist and specialist/workers/servant) more motivate economics rewards for work.
5. Growing public social services offering experience rise correct works, function, responsibilities distributing, rating and stimulation; recognition, assessment well accomplished tasks; good working relationship with director and colleagues and facility to talk with director about what frustrated, saddened in the work significance.

IVADAS

Viešojo administravimo veiklai įgyvendinti reikalingi profesionalūs darbuotojai, sugebantys efektyviai spręsti išskylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei. Todėl sprendžiant viešųjų institucijų efektyvumo problemas, sprendimų reikia ieškoti ir darbuotojų motyvavimo srityje.

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir pateikia naujų idėjų, kaip reikia motyvuoti darbuotojus, kad jų teikiamos paslaugos būtų kokybiškos, todėl kiekvienas atliktas tyrimas yra naudingas.

Socialinių paslaugų įstaigos yra unikalios tuo, kad jos dirba su žmonėmis, kurie yra atsidūrę socialinėje rizikoje, todėl yra manoma, kad šių įstaigų darbuotojų skatinimo sistemose ypač svarbią reikšmę turi netiesioginiai skatinimo būdai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, galimybė jaustis reikalingam, padėti kitiems ir t.t. Daugeliu atvejų socialinių paslaugų įstaigose turėtų dirbti žmonės, kuriems jų darbo turinys – padėti kitiems – lemia jų motyvaciją dirbti šio tipo įstaigose, tačiau atliktas pilotražinis tyrimas atskleidė kitokius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančius veiksnius. Taip pat atlikus pilotražinį tyrimą buvo pastebėta, kad darbuotojus motyvuojantys veiksniai priklauso nuo jų amžiaus, socialinių paslaugų teikimo stažo, turimos kvalifikacijos, užimamų pareigų, t.y. nuo jų socialinių – demografinių charakteristikų.

Temos aktualumas ir naujumas. Bendra darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, tiek organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Darbuotojų motyvavimo problema plačiai analizuojama užsienio šalyse. Daug dėmesio motyvavimui skyrė ir buvusių socialistinių valstybių vadybos specialistai: A. Jakovlevas, E. Iljinas, D. Uznadzė ir kt. Šią problemą nagrinėjo ir tokie vadybos teoretikai kaip F. Tayloras, A. Maslowas, F. Herzbergas ir kt. Lietuvoje pirmieji šios srities tyrimai buvo pradėti 1927 m. (A. Gučas, J. Vabalas-Gudaitis). Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau tyrinėjo V. Šilingienė, A. Sakalas, V. Barvydienė, J. Kasiulis, P. Jucevičienė ir kt.

Dauguma įvairiose šalyse atliktų tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos teorijos apie darbuotojų motyvaciją, vyko privačiame sektoriuje. Teoriniai darbai apie motyvaciją viešajame sektoriuje, palyginti su analogiškais tyrimais privačiame sektoriuje, vėlavo beveik puse šimtmečio. Ir vis dar galima teigti, kad dėmesys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai nėra pakankamas.

Kai kurie autoriai (Crewson, 1997; Hyde et al., 2005; Furnham, 2005 ir kt.) mano, kad šiuolaikiniuose darbo motyvacijos tyrimuose svarbiausia problema yra susijusi su individualių socialinių - demografinių skirtumų, tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimas ir kt. įvertinimu. Lietuvoje atliktų tyrimų

apie socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančius veiksnius ir jų ryšį su socialinėmis - demografinėmis charakteristikomis rasti nepavyko.

Darbo motyvacijos problema yra labai aktuali, nes žemas darbuotojų motyvacijos lygis mažina darbo našumą, blogėja atliekamo darbo kokybė, todėl šio tyrimo rezultatai yra vertingi praktiniu aspektu, kadangi atsižvelgiant į individualius skirtumus, galima numatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį bei pobūdį. Tyrimo rezultatai gali padėti vadovams kuriant motyvacines sistemas ir taip padidinant organizacijos efektyvumą.

Darbo problema – motyvuojant viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, neatsižvelgiama į jų socialines - demografines charakteristikas, todėl dažnai taikomi atlygiai už darbą neatitinka juos motyvuojančių veiksnių, ko pasekoje blogėja paslaugų kokybė.

Darbo tikslas – nustatyti ir ištirti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvaciją ir jos ryšį su socialinėmis - demografinėmis darbuotojų charakteristikomis.

Darbo uždaviniai:

1. Naudojantis literatūra:

- 1.1 apžvelgti viešojo sektoriaus darbo motyvacijos ypatumus ir naudojamus darbuotojų valdymo metodus, susiejant juos su A. Maslow'o poreikių hierarchija;
- 1.2 įvertinti socialinių - demografinių charakteristikų ir motyvacijos ryšį.

2. Atlikus tyrimą:

- 2.1 palyginti viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančius veiksnius su jų darbe naudojamais atlygiais už darbą;
- 2.2 išanalizuoti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių - demografinių charakteristikų ir juos motyvuojančių veiksnių ryšį.

Tyrimo objektas – viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacija ir jos ryšys su socialinėmis - demografinėmis charakteristikomis.

Hipotezės:

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei ir darbas pagal pašaukimą interesus, t.y. filosofiniai atlygiai už darbą.
2. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiui, didėja teisinių atlygių už darbą svarba.
3. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, apmokamos paslaugos, priedų ir priemokų/premijų mokėjimas, t.y. ekonominiai atlygiai už darbą.

4. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, didėja psichologinių atlygių už darbą svarba.

Darbe naudoti šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros ir periodinių leidinių analizė;
- Teisės aktų analizė;
- Anketinė apklausa;
- Tyrimo duomenų analizė naudojant statistinius metodus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama socialinių paslaugų samprata, klasifikavimas ir teikėjai, atskleidžiama motyvacijos samprata ir reikšmė, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės, pateikiami darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje bei darbuotojus motyvuojančių veiksnių ryšys su jų socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis.

Darbuotojų motyvacijos aspektai darbe nagrinėjami remiantis lietuvių (J. Kasiulio, A. Endriulaitienės, J. Palidaukaitės, L. Marcinkevičiūtės, A. Sakalo, P. Jucevičienės, D. Šavareikienės) ir užsienio (P.E. Crewson, K. Davis, J.Sh. Hyde, H.A. Simon, S.P. Robbins, G.C. Seldon, G.A. Brewer, J.L. Perry) autorių darbai. Nagrinėjami Lietuvos Respublikos įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai ir Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai.

Antrojoje darbo dalyje yra pateikiama viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis tyrimo metodologija, kurioje aprašoma tiriamųjų grupė, tyrimo instrumentas, tyrimo procesas, tyrimo duomenų analizei naudoti statistiniai metodai, tyrimo etika ir t.t.

Trečiojoje darbo dalyje yra pateikiama viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbo motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis tyrimo rezultatai ir jų aptarimas.

Darbo pabaigoje yra pateikiami pasiūlymai, kurie sudaryti remiantis atliktu tyrimu.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Darbo motyvacija - tai sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas, darančios įtaką žmogaus elgesiui, nukreipiančios jį organizacijai palankia kryptimi, reguliuojančios jo intensyvumą, ribas, skatinančios bendradarbiavimą, užsispyrimą ir stengimąsi siekti užsibrėžto tikslo. (Išoraitė, 2007)

Socialinės – demografinės charakteristikos – asmenis apibūdinantys socialiniai ir demografiniai veiksniai. Šiame darbe socialiniai – demografiniai veiksniai yra amžius, lytis, kvalifikacija, užimamos pareigos, gaunamas atlyginimas, turimas darbo stažas.

Socialinės paslaugos – paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006)

Socialinių paslaugų įstaiga – socialines paslaugas teikianti įmonė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė), įstaiga (viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga, organizacija, asociacija, labdaros ir paramos fondas, religinė bendruomenė ar bendrija (centras), jos atstovybė ar filialas, šeimyna). (Socialinių paslaugų katalogas, 2006)

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys. (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999)

Viešasis sektorius – įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojamos valstybės ir vietos savivaldos institucijos, kurias pasitelkus priimami ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu.

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai – juridinių asmenų veikla, teikiant valstybės ar savivaldybės kontroliuojamas socialines paslaugas.

1. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Socialinės paslaugos: samprata, klasifikavimas, teikėjai

Europos Sąjungos socialinėje statistikoje skiriamos dvi socialinės apsaugos formos: piniginės pašalpos ir paslaugos (tai, kas teikiama ne pinigais). Visa pagalba, teikiama ne pinigais (pvz., dienos centrai, nemokamas transportas, kompensacinė technika ir kt.), socialinės apsaugos sistemoje apibūdinama kaip *socialinės paslaugos*.

Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymo (2006) 3 straipsnyje yra pateiktas socialinių paslaugų apibrėžimas. Šiame įstatyme *socialinėmis paslaugomis* įvardinamos paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šėimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime.

Tame pačiame straipsnyje nurodoma, kad pagrindinis *socialinių paslaugų tikslas* – sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį. Iš pateikto minėtame įstatymo straipsnyje apibrėžimo matyti, kad socialinės paslaugos yra susijusios su rizikos grupėmis. Pagal Europos Sąjungos socialinės apsaugos statistikos klasifikaciją socialinės apsaugos sistema apima aštuonias socialines rizikas: liga, neįgalumas, senatvė, našlystė, šeima/vaikai, nedarbas, būstas, socialinė atskirtis. (Žalimienė, 2003)

Socialinių paslaugų kataloge, kurį patvirtino Socialinės apsaugos ir darbo ministras 2006 metų balandžio 5 d. įsakymu Nr. A1-93, *socialinės paslaugos* apibrėžiamos kaip pagalbos asmenims suteikimas įvairiomis nepiniginėmis formomis bei globos pinigais, siekiant grąžinti sugebėjimą pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę.

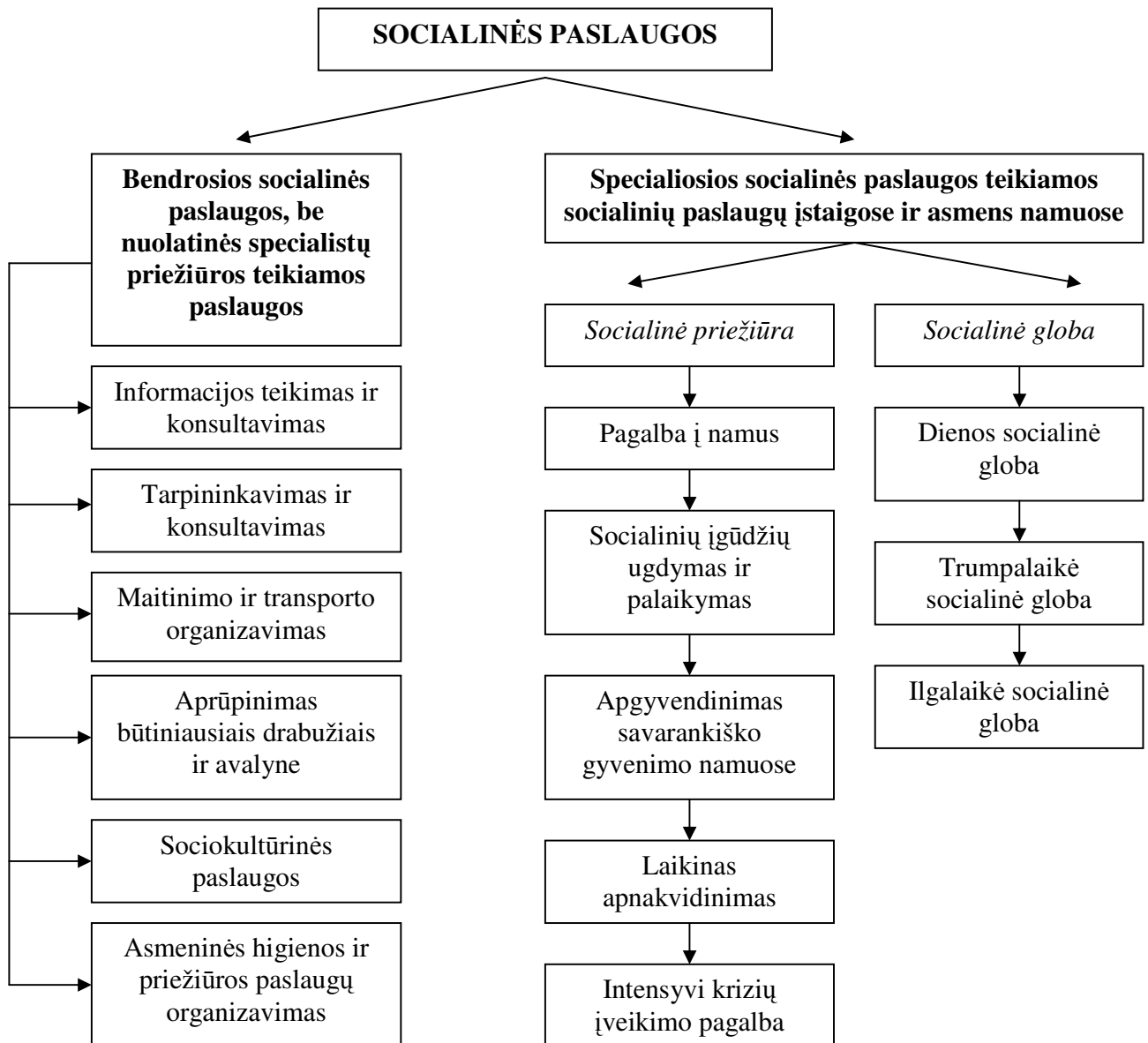
Skirtingi autoriai, socialines paslaugas apibrėžia skirtingai. Kaip teigia L. Žalimienė (2003), *socialinių paslaugų* terminas gali būti suprantamas kaip visuomenei teikiamos paslaugos (švietimo, socialinės priežiūros, socialinės apsaugos, sporto, laisvalaikio, kultūros). Siauresnė šių paslaugų termino sąvoka – tai paslaugos, kurias teikia šiuolaikinė socialinės apsaugos sistema, apimanti aštuonias socialines rizikas. Jos apima sveikatos priežiūros paslaugas; ikimokyklinio ugdymo paslaugas, vadinamąsias asmenines socialines paslaugas, teikiamas įvairiose socialinės globos įstaigose vaikams, seniems

žmonėms, neįgaliesiems, rizikos grupių žmonėms; apgyvendinimo paslaugas suteikiant socialinį būstą; įdarbinimo paslaugas. Pajamų palaikymo paslaugos – įvairios pašalpos.

Socialinės apsaugos terminų žodyne (1999) teigiama, kad *socialinės paslaugos* – tai pagrindinių valstybės socialinio pobūdžio programų (socialinės apsaugos, mokymo bei užimtumo) vykdymo būdas ir socialinės apsaugos tarnybų teikiamos ne medicinos srities paslaugos.

R. Kalesnykas (2000) *socialines paslaugas* apibūdina, kaip valstybės siekį patenkinti asmens gyvybinius poreikius ir sudaryti žmogaus orumo nežeminančias gyvenimo sąlygas, kai žmogus pats nepajėgia to padaryti, bei grąžinti asmenims gebėjimą pasirūpinti savimi ir integruotis visuomenėje.

1-ame paveikslėlyje yra pateikiama socialinių paslaugų klasifikacija.



1 pav. Socialinių paslaugų klasifikacija

Apibendrinant pateiktus socialinių paslaugų apibrėžimus galima teigti, kad tiksliausiai socialines paslaugas galima apibūdinti išskiriant šių paslaugų svarbiausius tikslus: tenkinti asmenų gyvybinius poreikius, kai jie patys nepajėgūs savarankiškai to padaryti, atkurti žmogaus gebėjimą savarankiškai funkcionuoti visuomenėje bei teikti jas prevenciniais tikslais, siekiant užkirsti kelią problemoms. Europos Sąjungos socialinėje statistikoje socialinės paslaugos yra pagalba teikiama ne pinigais. Lietuvos įstatymuose socialinėmis paslaugomis laikomos ir tokios paslaugos, kuriomis suteikiama materialinė pagalba socialinėje rizikoje atsidūrusiems žmonėms.

Socialines paslaugas gali teikti socialinių paslaugų įstaiga, kuri Socialinių paslaugų kataloge (2006) įvardinama, kaip įmonė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė), įstaiga (viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga, organizacija, asociacija, labdaros ir paramos fondas, religinė bendruomenė ar bendrija (centras), jos atstovybės ar filialas, šeimyna). Socialinių paslaugų įstaigai priskiriamas ir įstaigos padalinys – socialinių paslaugų įstaigos arba ne socialines paslaugas teikiančios įstaigos struktūrinis padalinys, neturintis atskiro juridinio statuso, bet teikiantis socialines paslaugas.

Socialinės paslaugos yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų. Užsienyje šias paslaugas dažniausiai teikia socialinio darbo kvalifikaciją turintys asmenys, tačiau Lietuvoje kol kas socialines paslaugas teikia asmenys, turintys ne tik socialinio darbo išsilavinimą. Tai įtakoja socialinio darbo profesijos naujumas, kadangi ši profesija Lietuvoje atsirado visai neseniai. Visuotinai yra priimta, kad socialinio darbuotojo kvalifikaciją turintys asmenys yra užjaučiantys, linkę padėti kitiems, tam tikrą laiką galintys pasitenkinti minimaliu savo poreikių tenkinimu vardan kitų gerovės, juos labiau motyvuoja, tokie veiksniai, kaip darbas, kuris teikia naudą visuomenei, darbas pagal pašaukimą, teisingumas.

1.2 Motyvacijos samprata

Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra pagrindinės sąvokos, vartojamos analizuojant darbuotojų motyvaciją. Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Psichologai teigia, kad žmogus jaučia poreikį, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą. (Sakalas ir kt., 2000)

Žmogaus *poreikiai* – tai individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Poreikiai gali būti įvairiai klasifikuojami. Paprasčiausiai poreikiai yra klasifikuojami į pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais, ir socialinius bei psichologinius poreikius, vadinamus antriniais. Pirminiai poreikiai iškyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. (Jucevičienė, 1996) Antriniai poreikiai, kaip teigia K. Davis ir J.W. Newstromas (1985), yra žymiai silpnesni. Šie autoriai mano, kad tokie poreikiai daugiau atstovauja dvasios ir proto nei fizinio

kūno poreikiams. Kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas. Todėl tuo sunkiau jį grįžti biheviorizmu ir vis daugiau reikia ieškoti teorinės atramos humanistinėje psichologijoje.

Kiekviena organizacija siekdama savo tikslų turi užtikrinti darbuotojų poreikių patenkinimą. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti. Tačiau galima interpretuoti, kad ne tik patenkinti poreikiai skatina žmones dirbti, bet ir tai, jog žmonės dirba siekdami patenkinti nepatenkintus poreikius.

Literatūroje motyvacija yra apibūdinama skirtingomis sąvokomis. Pasak V. Vroom, *motyvacija*, tai jėga, susidedanti iš: darbuotojo lūkesčių, instrumentalumo (ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo) ir valentingumo (vertės, kurią individas priskiria atlyginimui). (Išoraitė, 2007) D. McClellandas (1995) *motyvaciją* apibūdina, kaip poreikį arba potraukį, skatinantį žmones veikti vardan tam tikro tikslo. J.A.F. Stoneris (1999) pateikia dar kitą motyvacijos sąvokos aiškinimą, *motyvacija* – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį. D.G. Myers (2000) *motyvaciją* įvardina, kaip poreikį ar troškimą, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą. Pagal L.J. Mullinsas (1991), *motyvacija* yra individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius ir lūkesčius. Plačiausiai motyvacijos sąvoką apibūdina V.R. Vesnin. Jo teigimu, *motyvacija* – tai sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas, darančios įtaką žmogaus elgesiui, nukreipiančios jį organizacijai palankia kryptimi, reguliuojančios jo intensyvumą, ribas, skatinančios bendradarbiavimą, užsispyrimą ir stengimąsi siekti užsibrėžto tikslo. (Išoraitė, 2007)

Lietuvos kaip ir užsienio mokslininkai, motyvaciją taip pat apibrėžia įvairiai. A. Gučo (1990) teigimu, *motyvacija* – tai visos vidinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą. Pasak, O.G. Butkienės ir A. Kepalaitės (1996), *motyvacija* – tai veiksmų bei elgesio žadinimas, skatinimas, vykstantis žmogaus psichikoje. Tarptautinių žodžių žodyne (2001) *motyvacija* apibrėžiama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ir jų visuma.

Lyginant užsienio ir Lietuvos mokslininkų motyvacijos sąvokos aiškinimą pastebima, kad Lietuvos mokslininkų motyvacijos apibrėžime nėra rašoma, kad motyvacija nukreipia asmens veiksmus tikslo siekimui. Galima teigti, kad Lietuvoje tikslo siekimas nėra labiausiai darbuotojus motyvuojančias veiksnys.

Kai kurie mokslininkai atskirai išskiria darbo motyvacijos sąvoką. Darbo motyvacijos sąvokos apibrėžimų taip pat yra labai daug ir skirtingų, tačiau beveik visi jie apibūdina žmonių elgesį, kuris yra susijęs su darbu. Darbo motyvacija yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis. G.P. Lathamas ir C.C. Pinderis (2005), *darbo motyvaciją* apibūdina, kaip visumą siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius

realizuotus savo darbe. K. Davis ir J.W. Newstromas (1985) *darbo motyvaciją* įvardina, kaip iš sąmoningų ir nesąmoningų veiksmų kylančią energiją, kuri veikia individo ryšius, sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius. E.A. Locke'o ir G.P. Lathamas (2004) teigia, jog *darbo motyvacija* gali padėti suvokti, koku lygiu žmonės panaudoja savo sugebėjimus ir įgūdžius darbe. Anot E.A. Locke'o (1968), *darbo motyvacija* – tai aktyvių jėgų, kurios kyla tiek individo viduje, tiek išorėje kompleksas, kuris skatina su darbu susijusį elgesį bei lemia darbo kryptį, intensyvumą bei trukmę.

Apibendrinant galima teigti, kad *darbo motyvacija* - tai sąmoningi ir nesąmoningi veiksmai, kylantys individo viduje ir išorėje, ir kurie sąlygoja asmens elgesį darbe bei lemia darbo kokybę, intensyvumą ir kryptingumą.

Užsienio autoriai atskirai išskiria viešojo sektoriaus motyvacijos apibrėžimą. *Viešojo sektoriaus motyvacija* yra pripažįstama kaip viešojo administravimo sritis, tačiau viešojo sektoriaus motyvacijos apibrėžimas nėra plačiai pripažįstamas ir taikomas. J.L. Perry ir L.R. Wise'as (1990) *viešojo sektoriaus motyvaciją* apibrėžia, kaip asmens išankstinį nuteikimą atsakyti į motyvus, kurie pirmiausia būdingi tik viešosioms institucijoms. G.A. Breweris, S.C. Seldenas, R.L. Faceris II (2000) apibūdina *viešojo sektoriaus motyvaciją*, kaip motyvacinę jėgą, kuri skatina asmenis įvykdyti viešąją tarnybą. H.G. Rainey (1997) apibrėžia tai kaip bendrą altruistinę motyvaciją, siekiant tarnauti bendruomenei, valstybei, tautai ar žmonijai, kuri yra priešinga motyvacijai orientuotai į užduotį ar misiją. Ne amerikiečių autoriai visai nenaudoja „viešojo sektoriaus motyvacijos“ termino, kai studijuoja viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Jie taiko bendrą motyvacijos apibrėžimą. Didžiosios Britanijos autorių *viešojo sektoriaus motyvacijos* apibrėžimuose dažniausiai rašoma apie viešojo sektoriaus etiką ir moralinį viešojo sektoriaus pobūdį.

Motyvo, kaip ir motyvacijos sąvoka, įvairių autorių yra skirtingai apibrėžiama. Tarptautinių žodžių žodyne (2001) *motyvai* apibrėžiami, kaip veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus. Administravimo klasikas H.A. Simon (2003) akcentuodamas veiksmo ir motyvo ryšį ir teigdamas, kad kiekvienas veiksmas yra motyvuotas, motyvuose siūlo ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo.

L. Jovaiša (1993) *motyvą* įsivaizduoja kaip tam tikrą grandinę, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Autorius teigia, kad tik šios grandinės elementų sąveika gali būti pavadinta motyvu. Pedagogikos terminų žodyne (1993), *motyvas* yra nusakomas, kaip veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Taigi *motyvas* yra veiksmo (poelgio) vidinė priežastis. Motyvus dar

galima apibrėžti, kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. (Jovaiša L., 1993)

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) *motyvavimą* apibūdina, kaip savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesą. A. Sakalas (1998) greta vartoja ir kitą sąvoką *stimuliavimas*, pabrėždamas personalo stimuliavimo formų įvairovę ir skirdamas dvi grupes: 1) materialinis atlygis (darbo užmokestis, dalyvavimas pelnuose, papildomi išmokų planai, dalyvavimas akciniame kapitale) ir 2) papildomi stimulai (gyvybės draudimas, dalyvavimas klubuose, kompanijos mašinos, kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimas, lengvatinių kreditų gavimas, pensijos, atostogos, medicinos profilaktika). Pasak V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2003), *motyvavimas* yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo poreikius, norus. L. Marcinkevičiūtė (2003) *motyvavimą* apibūdina, kaip darbuotojų elgsenos ir veiklos kaitą darbdavių norima linkme. D.C. McClellando (1995) teigimu, *motyvavimas* – tai iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

1.3 Darbo motyvacijos teorijos

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos yra įvairiai skirstomos. P.M. Muchinsky siūlo jas suskirstyti į tris rūšis: tas, kurios remiasi prielaida, kad žmonės skatina vidiniai veiksniai (*poreikių teorijos*), tas, kurios remiasi prielaida, jog žmonės yra racionalūs (*lūkesčių teorija ir tikslų iškelimo teorija*), ir tas, kurios remiasi prielaida, kad žmonės skatina išoriniai veiksniai (*teisingumo teorija*). (Jucevičienė, 1996)

Darbo motyvacija dar gali būti skirstoma į *vidinę* (angl. intrinsic motivation) bei *išorinę* (angl. extrinsic motivation). Vidinė motyvacija reiškia, kad žmogui jo atliekama veikla yra įdomi bei teikianti malonumą, todėl jis ją atlieka ne vien tik dėl būsimų veiklos rezultatų. Žmonės, pasižymintys vidine motyvacija, dirbdami siekia pasitenkinimo savo darbu, malonumo, stengiasi realizuoti save ir savo asmeninius tikslus bei iššūkius. (Almontienė, 1997)

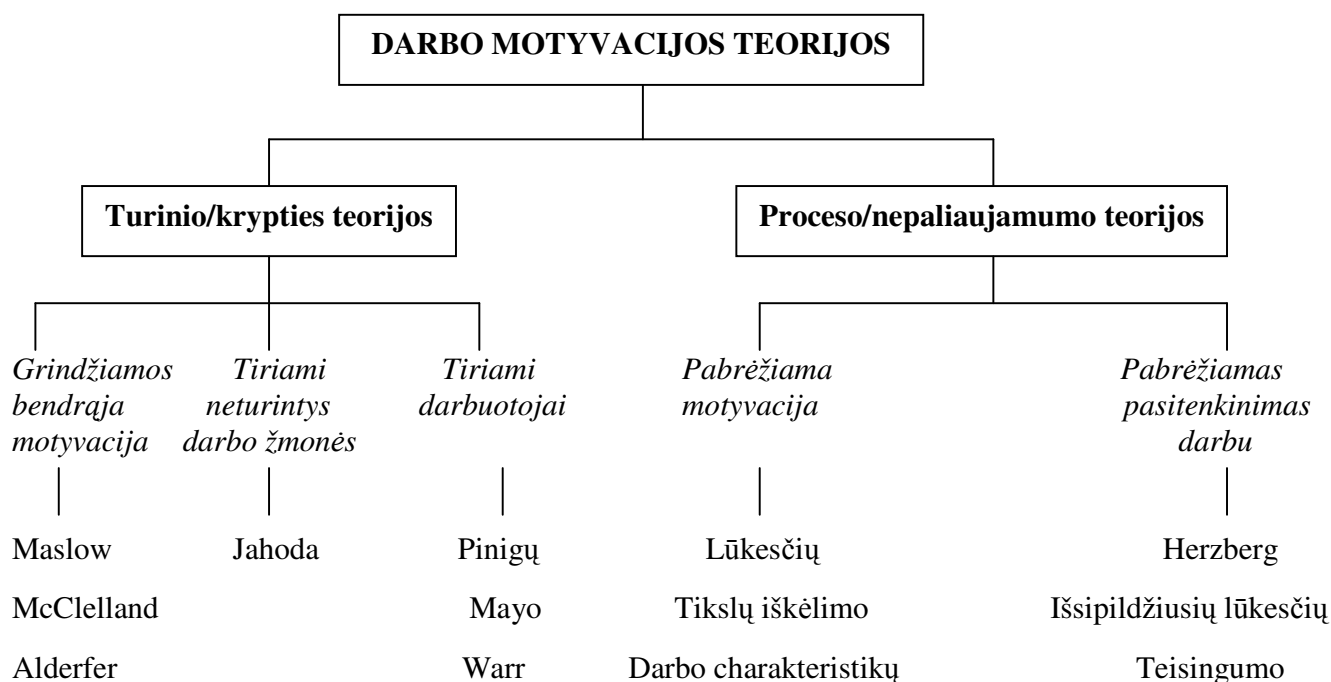
Priešinga vidinei motyvacijai yra išorinė motyvacija. Išorinė motyvacija reiškia, kad žmogus atlieka tam tikrus veiksmus tik dėl to, kad nori išorinio žodinio ar materialaus atlygio (pagyrimo, atlyginimo, dovanų, paskatinimo) arba bijo bausmės. Tokiam žmogui labiau reikia kontrolės, mažiau autonomijos ir saviraiškos galimybių. (Almontienė, 1997)

Išorinė motyvacija dar yra skirstoma į teigiamą ir neigiamą:

- *Teigiamai išorinei motyvacijai* galima priskirti materialinį ir moralinį motyvavimą, paaukštinimus, įvairius pagyrimus, žodinius paskatinimus, įvertinimą ir kitus stimulus.
- *Neigiamai išorinei motyvacijai* galima priskirti pasmerkimą, kritiką ir kt. (Almontienė, 1997)

Bausmių ir apdovanojimų taikymas gali stipriai paveikti darbuotojo elgesį ir netgi paskatinti jį rinktis veiklą, kuri yra reguliuojama išoriškai, vietoj tokios veiklos, kuri reguliuojama iš vidaus. (Bučiūnienė, 1996)

Darbo motyvacijos teorijas taip pat galima skirstyti į „turinio“ ir „proceso“. Turinio teorijose iš esmės tik keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Čia galima išskirti pogrupį teorijų, kurios bando išvesti darbo motyvacijos priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių (A. Maslow, C.D. McClelland, Alderfer). Antrajame pogrupyje svarbiausias koncepcijas bandoma išvesti tiriant netekusius darbo žmones (Jahoda), o trečiajame pogrupyje darbo motyvacijos priežasčių ieškoma tiriant darbuotojus (Mayo, Warr). (Chiemel, 2005) (žr. 2-ą pav.)



2 pav. Vienas iš galimų darbo motyvacijos teorijų suskirstymo į kategorijas būdų

Šaltinis: Chiemel, 2005, p. 312

Proceso teorijose keliamas klausimas: „Kokie veiksmai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe?“ Vienos iš proceso teorijų (tikslų iškėlimo teorija, lūkesčių, darbo charakteristikų) pabrėžia

motyvaciją, kitos (teisingumo teorija, išsipildžiusių lūkesčių, Herzberg teorija) akcentuoja pasitenkinimą darbu. (Chiemel, 2005)

1.3.1 Turinio/krypties teorijos

Turinio/krypties teorijos yra skirstomos į 3 grupes: teorijos *grindžiamos bendrąja motyvacija, teorijos, kai tiriama neturintys darbo žmonės* ir *kai tiriama darbuotojai*. Vienas iš grindžiamos bendrąja motyvacija teorijos atstovų yra A. Maslow'as. Jis teigia, jog žmogus yra norintis individas. Jis turi įgimtą norą patenkinti poreikius. Pagal A. Maslow'ą yra penki pagrindiniai poreikiai – *fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos*. (Chiemel, 2005)

Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, atsiranda saugumo, kai patenkinami saugumo, atsiranda socialiniai ir taip aukštn.

D. Hellriegelis, J.W. Slogumas, R.W. Woodmanas išskiria šiuos pagrindinius Maslow'o teorijos aspektus:

- patenkintas poreikis niekada nemotyvuoja;
- žmonės visada siekia patenkinti kokį nors poreikį. Kai vienas poreikis patenkintas, kitas užima jo vietą;
- žemesnio lygmens poreikiai patenkinami prieš atsirandant aukštesniojo lygmens poreikiams;
- yra daugiau būdų patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius nei žemesniojo. (Chiemel, 2005)

A. Maslow'o idėjos gali būti pritaikytos organizacijoje. Buvo pastebėta, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kur nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali funkcionuoti kaip „normalus“. Taip pat ir organizacijoje: kol individas nepatenkina savo poreikių darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip įmanoma.

Pasak A. Maslow'o, aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tuos poreikius realizuoti. Humanistinis A. Maslow'o ir jo pasekėjų požiūris padėjo suformuoti žmonių santykių teoriją, leidusią geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia didelė poreikių įvairovė. (Palidaukaitė, 2007)

Praplėsdamas A. Maslow'o poreikių teoriją, C. Alderferis suformulavo naują poreikių skirstymo modelį. C. Alderferis išskiria 3 poreikių grupes: *egzistencijos, giminystės ir augimo*. Pagal C. Alderferio (EGA) teoriją, pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka A. Maslow'o fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės poreikiai. Ji apima saugumo

(žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius. Viršūnėje yra augimo poreikiai. Juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai. (Chiemel, 2005)

D.C. McClellandas mano, kad kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, ir tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Jis sudarė 4 motyvacinius modelius: *pasiekimo, vienijimo, kompetencijos ir valdžios*, kurie atspindi kultūrinę asmens aplinką, kurioje jis užaugo. (Jucevičienė, 1996)

Antra grupė turinio/krypties teorijų yra kai *tiriamai neturintys darbo žmonės*. Šios teorijos atstovė *Jahoda* išskiria paslėptus ir akivaizdžius poreikius. Ji įrodinėja, kad darbas ne tik teikia būdą užsidirbti pragyvenimui – akivaizdžiam poreikiui, bet ir tenkina tokius paslėptus poreikius kaip socialinių kontaktų, padėties bendruomenėje, tikslingumo ir laiko struktūros. Šių paslėptųjų poreikių patenkinimo galimybės praradimas yra vienas iš svarbiausių kaštų darbo netekusiam žmogui. (Chiemel, 2005)

Trečia grupė turinio/krypties teorijų yra *išvestos iš darbininkų elgsenos tyrimų*. Šiai grupei priklauso *pinigų, E. Mayo ir P.B. Warr vitaminų modeliai*. Yra keturių rūšių įrodymų grupės, kurios analizuoja duomenis, kodėl žmonės dirba. Vienos jų analizuoja žmonių teiginius, kaip jie elgtųsi, jei jiems nereikėtų pinigų, - tai yra vadinamasis loterijos klausimas. I. Harpazo (1989) duomenimis, 66 proc. apklaustų vyrų Britanijoje ir 95 proc. Japonijoje toliau dirbtų. Antroji duomenų grupė randama Mayo darbuose, tarp jų ir Hawthorne tyrimų bei jų pagrindu atsiradusios žmonių santykių mokyklos teigimu, žmonės nebūtinai siekia maksimaliai padidinti savo finansinį atlygį, bet turi ir kitų motyvų. Trečioji duomenų grupė gaunama analizuojant skirtumą tarp instrumentinės ir vidinės orientacijos į darbą. Šio skirtumo esmė yra, kad žmonės, turintys vidinę orientaciją, atlyginimo nelaiko pagrindine nauda, kurią jie gauna iš darbo. Ketvirtoji grupė duomenų, kad darbą motyvuoja ne tik pinigai, gaunama nagrinėjant pasitenkinimo darbu prigimtį; iš jų galima padaryti išvadą, kad atlyginimas nėra vienintelis pasitenkinimo darbu komponentas.

Pagal *P.B. Warr vitaminų modelį* (1987), žmonės skiriasi pagal tai, kiek jų asmeninės savybės atitinka aplinkos kintamuosius. Pagal šį modelį, jei kurio nors žmogaus asmeninės savybės nesutampa su kuria nors aplinkos savybe, jis bus labiau patenkintas tada, kai ši aplinkos savybė bus silpniau išreikšta. Pavyzdžiui, nelabai linkęs bendrauti žmogus bus laimingesnis mažas bendravimo galimybes teikiančioje aplinkoje.

Visų poreikių teorijų misija – padėti vadovams suvokti motyvus kaip organizacijos varomąją jėgą. Suvokus šių teorijų pagrindinius požiūrius, vadovams atsiveria galimybė organizuoti personalo darbą taip, jog jis tenkintų šį darbą atliekančiųjų poreikius ir atitinkamai motyvuotų juos efektyvesnei veiklai. (Jucevičienė, 1996)

1.3.2 Proceso teorijos

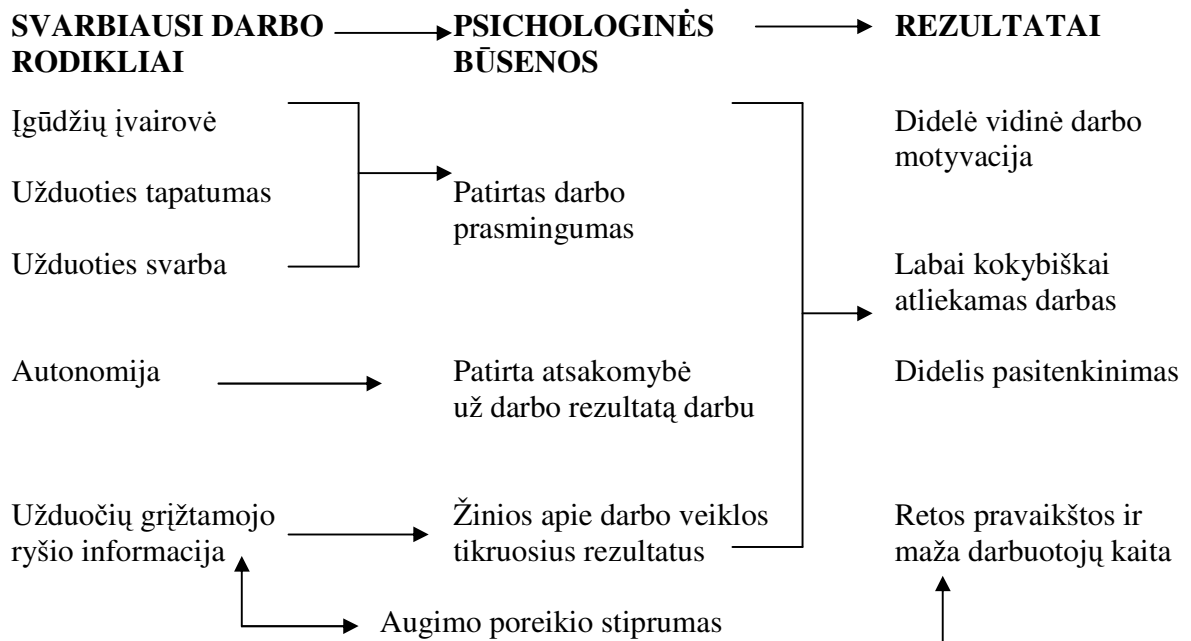
Antra darbo motyvacijos teorijų grupė yra skirstoma į proceso teorijas. Proceso teorijos išsiskiria į dvi kryptis: *teorijas, kuriose pabrėžiama motyvacija*, ir *teorijas, kuriose pabrėžiamas pasitenkinimas darbu*.

Lūkesčių, tikslų iškelimo ir darbo charakteristikų modelio teorijose yra pabrėžiama motyvacija. Lūkesčių teorijos pirminį variantą suformavo utilitaristai *J. Bentonas ir J.S. Mill*. Ši teorija akcentuoja individo būsimą naudą ir žalą, kaip individo elgesio motyvatorių. Galutinai lūkesčių teoriją suformulavo *V. Vroom* 1960 metais, o išvystė *Porteris ir Lawleris* 1968 metais. *V. Vroom* ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: *valentingumas, instrumentalumas ir didelė lūkesčių tikimybė*. Stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. (Jucevičienė, 1996)

Tikslų iškelimo teoriją pasiūlė *E.A. Locke* (1968). Pagrindiniai šios teorijos principai:

- sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš sudėtingų konkrečių tikslų, būtina grįžtamojo ryšio informacija apie darbo atlikimą.

Darbo charakteristikų modelį pasiūlė *J. Hackmanas ir K.B. Oldhamas*. Šis modelis pavaizduotas 3-iame paveikslėlyje.



3 pav. **Hackmano ir Oldhamo (1976) darbo charakteristikų modelis**

Murray akivaizdžių poreikių teorijoje, Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorijoje, teisingumo ir išsipildžiusių lūkesčių teorijose yra pabrėžiamas pasitenkinimas darbu.

1938 m. *Murray* pristatė *akivaizdžių poreikių teoriją*, kurioje išskirta daugiau nei 20 poreikių. Tačiau kad poreikis taptų akivaizdžiu yra reikalingos tam tikros aplinkos sąlygos. (Jucevičienė, 1996)

Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorijoje yra išskiriami pasitenkinimą sukeltantys veiksniai - *motyvatoriai*, ir veiksniai, sukeltantys nepasitenkinimą - *higieniniai*. Motyvatoriai – tai pripažinimas, atsakomybės suteikimas, o higieniniai veiksniai – tai santykiai su viršininkais, darbo sąlygos ir atlyginimas. (Chiemel, 2005) Pasitenkinimą lemiančių veiksnų nebuvimas dar neįtakoja nepasitenkinimo, tačiau darbuotojas nejaus ir pasitenkinimo, t.y. nebus pakankamai motyvuotas darbui. (Jucevičienė, 1996)

Pagrindinė *teisingumo teorijos* idėja kilo iš *Adams* (1963) darbų. Ji teigia, kad žmonės įvertina savo indėlį į darbą ir rezultatą, kurį iš jo gauna, ir paskui išveda jų proporciją. Tą patį jie atlieka ir vertindami kitus, jiems reikšmingus žmones. Šitaip žmonės gauna dvi proporcijas: vieną savo, o antrą – kito, jiems reikšmingo asmens. Tada žmonės palygina šias dvi proporcijas ir nusprendžia, ar jų proporcija yra didesnė, ar mažesnė, ar tokia pati kaip ir kito reikšmingo žmogaus. Jei jų proporcija yra geresnė nei kito asmens, žmonės jaučiasi gaunantys per didelį atlygį (ir dėl to jaučia kaltę); jei ši proporcija yra blogesnė, jie jaučiasi per mažai atlyginami (ir dėl to piktinasi); jei proporcijos yra vienodos, žmonės mano, kad tai teisinga, ir dėl to yra patenkinti. Laikoma, kad neteisingumo pojūtis motyvuoja: žmogus stengiasi sumažinti šį pojūtį, siekdamas proporcijų lygybės. (Chiemel, 2005)

Išsipildžiusių lūkesčių teoriją pasiūlė *L.W. Porteris* ir *R.M. Stversas*. Jie teigia, kad darbininkai tampa nepatenkinti, jei jų lūkesčiai dėl darbo neišsipildo, ir tai turi įtakos jų elgesiui. Vienas iš būdų sumažinti potencialų darbuotojų nepasitenkinimą – suderinti jų lūkesčius su realiomis galimybėmis. (Chiemel, 2005)

1.4 Darbuotojų valdymas pagal A. Maslow'o teoriją

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių darbuotojų valdymo uždavinių – tai pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir efektyviai dirbtų, t.y. motyvuoti darbuotojus. Organizacijos tikslai niekada negali savaime sutapti su darbuotojo tikslais, kurių siekdamas jis įsijungia į organizaciją. Vadybos ir organizacijų teorija žino daugybę būdų, kaip orientuoti žmogaus pastangas įstaigai reikiama linkme, pradedant prašymu ir baigiant prievarta.

Svarbiausias organizacijos narių darbo skatinimo principas yra sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Norint išsiaiškinti priemones, kuriais vadovai gali naudotis, orientuodami pavaldinių pastangas norima linkme, būtina suprasti visumą žmogaus poreikių, kurie jį skatina jungtis į organizaciją

ir dirbti joje. Vadyboje visuotinai priimta 1954 metais amerikiečių psichiatro A. Maslow'o pasiūlyta žmogaus poreikių hierarchija. (žr. 1-ą lentelę) A. Maslow'o poreikių hierarchijos klasifikacija yra patogi struktūra nagrinėjant sistemas, kaip sukurti daugiau naudos teikiančią darbo vietą. (Chiemel, 2005)

1 lentelė. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai

Poreikiai	Valdymo metodai	Stimulai
<i>Gyvenimo prasmės</i>	Filosofiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas priimant sprendimus • Darbas pagal pašaukimą, interesus • Darbas, kuris teikia naudą visuomenei
<i>Savęs realizavimo Pagarbos, meilės Priklausymo</i>	Psichologiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė bendrauti su žmonėmis (pacientais, klientais ir t.t.) • Darbas pagal profesinę orientaciją • Galimybių suteikimas mokymuisi, naujų žinių įsisavinimui • Kilimas karjeros laiptais • Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas • Darbo įdomumas • Bendradarbiavimas ir komandinis darbas • Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas • Draugiški santykiai su kolegomis, vadovu • Darbo prestižas • Įstaigos įvaizdis (kompanija, kuria galima didžiuotis) • Galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias • Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį • Komandiruotės (kelionės) • Padėkos, pagyrimai (raštu, žodžiu)
<i>Saugumo</i>	Teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Pagalba iškilus asmeninėms problemoms • Saugios darbo sąlygos • Darbo vietos saugumas (sunkesnis atleidimas iš darbo) • Socialinės garantijos • Geros darbo sąlygos (švaru, suteiktos reikalingos priemonės) • Aiškūs darbo tikslai ir uždaviniai • Grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Poreikiai	Valdymo metodai	Stimulai
<i>Saugumo</i>	Teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> • Lanksčios darbo organizavimo formos (galimybė derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus, studijų, poilsio ir darbo laiką, galimybė, kada reikia išeiti nemokamų, mokymosi ar kūrybinių atostogų, galimybė pasirinkti atostogų laiką) • Nefizinis darbas, ne per didelis darbo krūvis
<i>Fiziologiniai</i>	Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> • Apmokamos paslaugos (transporto, sporto klubo, maitinimo) • Priemokos/premijos – papildomas atlyginimas, primokėjimas už gerą darbą (už darbą kenksmingomis darbo sąlygomis, už papildomų užduočių atlikimą, už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą) • Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas • Priedai (už stažą ir kt.)

Šaltinis: remiantis Butkus F.S., 2003, p. 170

1.4.1 Ekonominiai valdymo metodai

Žemiausias pagal A. Maslow'ą poreikių lygis – fiziologiniai poreikiai, skatinantys žmogų dirbti, gaminti produktus sau, o po to ir mainams. Fiziologinius poreikius dažniausiai galima patenkinti turint pinigų, todėl šioje srityje daugiausiai žinių yra sukaupęs ekonomikos mokslas. Todėl ekonominiais vadinami valdymo metodai, kurie remiasi fiziologinių poreikių tenkinimu.

Ekonominiai valdymo metodai labai efektyvūs žemesnio ekonominio išsivystymo šalyse, nes jie atitinka vieną svarbiausių visuomenės narių poreikių. Jie vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką, todėl organizacijos ar įstaigos vadovybė gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Vienas didžiausių trūkumų, palyginti su kitais valdymo metodais, yra tas, kad ekonominiai valdymo metodai vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto apsispręsti dėl jų naudojimo ir pasilikti rezervą netikėtoms situacijoms. Jie remiasi labai stipriu ir iš esmės egoistišku poreikiu, todėl, laiku į tai neatkreipus dėmesio, gali būti pažeisti organizacijos arba kitų žmonių interesai. (Butkus, 2003)

Pasak J. Žaptoriaus (2007), pagal tradicinį ankstyvosios motyvacijos sistemos modelį – darbuotojus skatina tik darbo užmokestis.

Darbo užmokestis yra vienas iš labiausiai paplitusių motyvavimo būdų. Jis kaip motyvuojantis veiksnys akcentuotas daugelio teoretikų, tačiau nuomonė dėl jo svarbos išsiskiria. F. Herzbergas, B. Mausneris, R.O. Petersonas, D.F. Capwellis atliktų tyrimų pagrindu teigė, kad jo svarba neabejotina. Tuo

tarpu E.E. Lawleris ir R.B. Denhardtas nesutiko su tokiu teiginiu ir teigė, kad atlyginimas tėra kitų paskatų (pasiekimų, pripažinimo organizacijos viduje ir kt.) pagrindas. (Palidauskaitė, 2007)

Lietuvoje viešųjų socialinių paslaugų teikėjai gauna reguliarų ir stabilų atlyginimą, pagrįstą ne rezultatyvumo principu, bet atitinkantį atliekamas funkcijas, suteiktą rangą ir stažą.

Viešosiose įstaigose yra pareiginių ir bazinių algų sistema. Pareiginių algų sistema darbuotojo užmokestį sieja ne su jo kvalifikacija, o su pareigybe. Bazinė mėnesinė alga – vyriausybės nustatyta pinigų suma.

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjams pagrindinė alga apskaičiuojama bazinę mėnesinę algą dauginant iš kvalifikacinio koeficiento, kurio dydis priklauso nuo užimamų pareigų ir kvalifikacijos. Tokių sistemų skatinimasis poveikis yra labai žemas, nes ji tik skatina žmogų ryžtis užimti pareigas su patraukliu atlyginimu, o toliau, kaip rašoma kai kuriose vadybos knygose, “dirbti tik taip, kad nebūtum išmestas iš darbo”. Kai kurie autoriai akcentuoja, kad piniginis atlygis, kaip motyvavimo priemonė, yra efektyvus, tik kai jis priklauso nuo rezultatų. (Butkus, 2003)

Šalia pagrindinio atlyginimo dar yra mokamas papildomas atlyginimas – priedai, priemokos/premijos. Darbuotojams gali būti nustatyti priedai už aukštą kvalifikaciją, turimą darbo stažą bei priemokos už skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, laikinai nesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) arba raštišku darbuotojo sutikimu – papildomų darbų vykdymą, nurodant konkretų terminą, bet ne ilgesnį kaip iki kalendorinių metų pabaigos. Bendra priedų ir priemokų/premijų suma neturi viršyti darbuotojui nustatyto pagrindinio atlyginimo dydžio. Priedai, priemokos/premijos mažinami arba panaikinami, jeigu pablogėja tų asmenų darbo rezultatai arba jie nevykdo tam tikrų darbų. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 1993)

Daugelyje viešųjų įstaigų yra mokamas priedas už stažą. Kasmet automatiškai didinami priedai už stažą nedidina darbo rezultatyvumo. Gali nutikti netgi priešingai: labai našiai dirbantis jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, kad gauna mažiau nei nekompetentingas, bet vyresnis darbuotojas. (Rosen, 2007)

Tyrimai rodo, kad papildomas darbo užmokestis labiausiai skatina darbuotojo pastangas norima linkme, jei jis sudaro iki pusės pagrindinio darbo užmokesčio. Jei jis yra mažesnis, darbuotojas daug menčiau reaguoja į jį, o jei beveik siekia darbo užmokesčio lygį, darbuotojas ima per daug vaikytis tų rodiklių, už kuriuos gali gauti papildomą atlyginimą, ir apleidžia kitas savo pareigas. (Butkus, 2003)

Skatinant svarbių darbų, nenumatytų tarp kasdienių, vykdymą laiku ir kokybiškai, labai veiksmingos yra vienkartinės piniginės premijos. Vienkartinė piniginė premija mokama darbuotojui už labai gerą darbą kalendoriniais metais; atlikus vienkartinę ypač svarbią užduotį; įstatymo nustatytų švenčių progomis;

darbuotojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis; darbuotojams išeinant į pensiją. Vienkartinė pinigine premija gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 proc. nustatyto pagrindinio atlyginimo. Tačiau ji negali būti skiriama darbuotojui, kuriam per paskutinius 12 mėnesių paskirta drausminė nuobauda. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 1993)

Vienkartinės pinigines premijas vertinamos jas gavusių ir susilaukia negavusių asmenų dėmesio. Kaip rodo tyrimai, vienkartinių piniginių premijų skyrimas neretai sukelia konfliktus tarp darbuotojų, ir dažniau nepasitenkinimą reiškia negavę premijų. Kadangi vienkartinę pinigine premiją gauna žymiai mažiau darbuotojų, negu jos negauna, iš anksto neparengus ir nepaviešinus premijos skirimo nuostatų, prarandamas skatinamasis vienkartinių piniginių premijų poveikis ir įtaka, kuriant veiksmingą korporacinę kultūrą. (Butkus, 2003)

Vakarų šalių vyriausybės, nustatydamos atlyginimus, remiasi privačiame sektoriuje dominuojančiomis tendencijomis. Jei vyriausybė mokės mažiau nei privačios įmonės, bus ne tik sunku pasamdyti kvalifikuotų specialistų, bet ir jau dirbantys bus nepatenkinti, o tai sąlygos veiklos efektyvumą. (Marcinkevičiūtė, 2009) Tokia sistema yra labai naudinga darbuotojams, kadangi tai skatina konkurenciją tarp sektorių, todėl atlyginimai stipriai nesiskiria.

Kai kuriose viešose įstaigose gali būti apmokamos tam tikros paslaugos: transporto išlaidos, suteikiama galimybė nemokamai lankytis sporto klube ir t.t.

1.4.2 Teisiniai valdymo metodai

Vienas svarbiausių poreikių, dėl kurių žmogus jungiasi į organizaciją, yra *saugumas*. Asmenys įsijungia į organizacijas tam, kad užsitikrintų geriausias sąlygas savo poreikiams tenkinti. Vos tik pradėję dirbti jie iš karto sąmoningai prisiima tam tikrus organizacijos apribojimus elgesiui, kurių laikosi jau vien dėl to, kad nusprendė dirbti šioje, o ne kitoje organizacijoje. Vadybos santykiai su žmogumi prasideda, kai jis sudaro darbo sutartį su organizacijos vadovu. Tam, kad būtų galima aiškiai apibrėžti kiekvieno žmogaus funkcijas organizacijoje, reikia vadybiškai struktūrizuoti, reglamentuoti svarbiausius darbo procesus. Žmonių tarpusavio išsipareigojimų vykdymo srityje daugiausiai vadybai reikalingų žinių yra sukaupęs teisės mokslas, todėl valdymo metodai, besiremiantys žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. (Butkus, 2003)

Aiškūs darbo tikslai ir užduotys suteikia darbuotojui saugumo pojūtį, todėl žmonės su stipriu saugumo poreikiu tai labai motyvuoja. Jei duodamos neaiškios, nestruktūruotos užduotys, darbuotojas nesupranta, ko iš jo norima, nesulaukia tinkamos pagalbos, todėl jaučiasi nesaugiai. To pasekoje, darbo našumas ir kokybė smunka, o darbuotojas jaučiasi nepatenkintas tiek savimi, tiek darbdaviu.

Vienas iš svarbiausių klausimų įsidarbinančiam žmogui yra saugių darbo sąlygų klausimas. Lietuvoje darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuoja Darbo kodeksas, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas ir kiti teisiniai aktai. Darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba, kad ji būtų kiek įmanoma sumažinta. Pagal Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme pateiktą darbo sąlygų apibrėžimą, darbo sąlygos apima darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo ir poilsio laiką ir kitas aplinkybes, turinčias tiesioginę įtaką darbuotojo savijautai, darbingumui, saugai ir sveikatai. (Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 2007)

Kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios darbo sąlygos. Sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais yra darbdavio pareiga. Už saugių darbo sąlygų nesudarymą darbdavys gali būti baudžiamas. Saugios darbo sąlygos motyvuoja darbuotojus dirbti toje įstaigoje.

Nuo 2008 m. sausio 1 d. prie pavojingų darbų buvo priskirtas socialinių paslaugų teikėjų: savivaldybių seniūnijų, vaiko teisių apsaugos, socialinės paramos padalinių darbuotojų, socialinių paslaugų įstaigų socialinių darbuotojų, socialinių pedagogų, socialinių darbuotojų padėjėjų, dirbančių su socialinės rizikos asmenimis ar asmenimis, turinčiais psichinių sutrikimų, darbas. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 2003). Tačiau dar dažnai socialinių paslaugų įstaigų vadovai nepakankamai kreipia dėmesį į riziką, susijusią su darbu, ir nesiima priemonių, apsaugant socialinių paslaugų teikėjus nuo galimų pavojų.

Psichologiniam saugumui užtikrinti yra svarbus žinojimas, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo vietos saugumą ir įvairias socialines garantijas. Biudžetinės įstaigos yra daug rečiau reorganizuojamos, reformuojamos ar bankrutuoja, todėl tai darbuotojams suteikia tam tikrą saugumo ir stabilumo pojūtį. Tačiau Lietuvai esant tokioje ekonominėje situacijoje, dauguma darbuotojų jaučia nerimą dėl savo darbo vietos, kadangi gali būti atleisti dėl etatų mažinimo. Jei darbuotojas kasdien bijo netekti darbo, tai trikdo jo psichologinę pusiausvyrą, mažina darbingumą ir lojalumą. Darbuotojas jaučiasi tvirčiau ir labiau pasitiki savo darbdaviu, kai jam suteikiamos tvirtos socialinės garantijos ir užtikrinama darbo vieta. Šį aspektą ypač pabrėžia moterys, einančios motinystės atostogų, kadangi joms labai svarbu išsaugoti darbo vietą, kol jos auginą kūdikį.

Darbo vietos saugumas, kaip teigia J. Palidauskaitė (2007), turi savų plusų ir minusų. Plusas, jog darbuotojas gali tapti savo srities žinovu bei ekspertu, tačiau minusas, jog skirtingai nei privačiose

įstaigose, viešosiose įstaigose beveik nėra konkurencijos, kuri skatintų tobulėti. Tai dažnai sąlygoja taip vadinamą „valdišką“ požiūrį į darbą, kai darbuotojas nemato prasmės geriau atlikti darbą.

Kaip rodo JAV atlikti tyrimai, absoliuti dauguma federalinių darbuotojų darbo saugumą (70 proc.) ir socialines garantijas (80 proc.) akcentuoja kaip itin svarbius veiksnius, lemiančius apsisprendimą likti šiame sektoriuje. Skirtingai nei verslo darbuotojai, viešųjų įstaigų darbuotojai jaučia didesnę darbo saugumo poreikį. (Baldwin, 1991) Atskirose šalyse viešojo sektoriaus darbuotojai naudojami platesnėmis socialinėmis garantijomis (pagalba ligos ar nedarbingumo atveju, pensijos ir kt.) nei dirbantys privačiame sektoriuje.

Lankstaus darbo organizavimo formų taikymas yra efektyvus būdas motyvuoti darbuotojus. Lanksčios darbo organizavimo formos padeda darbuotojams derinti darbo ir šeimos išsipareigojimus, studijų, poilsio ir darbo laiką. Lanksčias darbo organizavimo formas tikslinga taikyti atsižvelgiant į darbo pobūdį ir darbuotojo socialines-demografines charakteristikas, pvz., darbuotojo amžių, sveikatos būklę, ir t.t. Rekomendacijose darbdaviams ir darbuotojams dėl lanksčių darbo organizavimo formų taikymo yra išvardinamos šios, lanksčių darbo organizavimo formų rūšys:

- darbas namuose (namudinis darbas) – tai darbas, pagal darbdavio užduotis atliekamas namuose. Tam tikrą darbą darbuotojas gali atlikti namuose, naudodamasis informacinių technologijų priemonėmis (kompiuteriu, interneto tinklais ir pan.). Darbuotojai darbo užduotis gali vykdyti jiems patogiu laiku;
- darbas ne visą darbo laiką – tai darbas, kurio kasdieninė darbo laiko trukmė trumpesnė negu aštuonios darbo valandos. Susitarus ne visas darbo laikas gali būti nustatomas: sumažinant savaitės darbo dienų skaičių, sutrumpinant darbo dieną ar derinant abu variantus;
- darbo laiko pradžios ir pabaigos pasirinkimas – įmonių, įstaigų, organizacijų darbo tvarkos taisyklėse gali būti nustatyta skirtinga kasdienio darbo pradžia ir pabaiga, jei to pageidauja asmenys, turintys suderinti darbo ir savo poreikius (pvz., vaikų vežimas į ikimokyklinės įstaigas, sudėtingas atvykimas ar tolimas atstumas iki darbovietės ir pan.);
- mokymosi atostogų suteikimas – darbuotojams gali būti suteikiamos atostogos stojamiesiems egzaminams į aukštesniąsias ir aukštąsias mokyklas pasirengti ir laikyti;
- kūrybinių atostogų suteikimas – disertacijai užbaigti, vadovėliams rašyti ir kitais įstatymų nustatytais atvejais;
- nemokamų atostogų suteikimas – atsižvelgiant į darbuotojo šeimyninę padėtį ar įvykius svarbiems gyvenimo įvykiams. (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2003)

Prieš kelis metus Lietuvoje darbdavys dar labai sunkiai išleisdavo darbuotoją nemokamų atostogų, tačiau ištikus ekonominei krizei, nemokamų atostogų ne tik kad išleidžia, bet ir įsako eiti tam, kad būtų sutaupyta lėšų. Todėl dabartinėje Lietuvos situacijoje išleidimą nemokamų atostogų, vargu, ar būtų galima laikyti motyvuojančiu veiksniu.

Užsienio šalyse yra paplitusi dieninė vaikų priežiūra darbovietėje, kuri siūlo tėvams patikimą, profesionalią vaikų priežiūrą patogioje vietoje, kuri išvaduoja dirbančius tėvus nuo rūpesčių ir mažina poreikį likti namie, kai nėra kam prižiūrėti vaikų. (Rosen, 2007) Tokios darbovietės sudarytos sąlygos labai motyvuoja darbuotojus, tačiau Lietuvoje kol kas ši praktika netaikoma.

Grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus yra dar vienas teisinis darbuotojo motyvavimo būdas. Grįžtamasis ryšys suteikia darbuotojui saugumo jausmo, nes jam tampa aišku, ką jis daro gerai, o ką blogai. Suteikta informacija apie sėkmę ir nesėkmę sukelia norą tuoj pat imtis tvirtinti sėkmę lėmusius veiksnius ir taisyti nulėmusius nesėkmę. Kaip rodo tyrimai, grįžtamasis ryšys, net nesiejant jo su darbo užmokesčiu, turi veiksmingą skatinantį poveikį.

Dažniausiai grįžtamasis ryšys darbuotojui suteikimas atlikus jo vertinimą. Plačiausiai paplitusi perspektyvinė darbo vertinimo sistema (Lietuvoje vadinama atestavimu), kuria remiantis sprendžiami darbuotojų darbo organizacijoje perspektyvos klausimai, kada kai kurie atleidžiami kaip netinkami, kiti perkeltami į aukštesnes pareigas arba jiems padidinamas atlyginimas, kitiems nurodomos tolesnio kvalifikacinio tobulinimosi kryptys. (Butkus, 2003)

1.4.3 Psichologiniai valdymo metodai

Žmonės nori priklausyti, jaustis priimti ir vertinami. Stiprių socialinių poreikių turintiems žmonėms – tai pagrindinė motyvavimo priemonė. Jiems svarbiau, su kuo jie dirba, ką daro, nei kiek uždirba. Daugumą reiškinų, vykstančių tenkinant priklausymo, pagarbos ir meilės bei savęs realizavimo poreikius, geriausiai paaiškina psichologijos mokslas, todėl valdymo metodai, besiremiantys bendravimo, meilės ir pagarbos poreikiu, vadinami *psichologiniais*. Jų būdai: moralinis skatinimas, galimybių ugdyti savo gebėjimus sudarymas, palankaus socialinio psichologinio klimato sukūrimas ir t.t. (Butkus, 2003)

Psichologiniai valdymo metodai geresni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Blogesni jie už kitus tuo, kad, kaip ir ekonominiai, remiasi poreikiais, kurie savo prigimtimi yra egoistiniai. Jie nėra tokie aiškūs kaip ekonominiai, todėl yra sunkiai atpažįstami ir keičiami. Žmonės, kurių vienas svarbiausių darbo motyvų yra mėgavimasis darbu, laikui bėgant taip susitapatina su darbo procesu, kad savo asmeninius poreikius

darbe supainioja su paties darbo poreikiais, todėl tampa sunkiai valdomi ir gali virsti didele kliūtimi, darant pakeitimus įstaigoje. (Butkus, 2003)

Darbuotojo „priklausymo jausmą“ sustiprina suvokimas, kad organizacija jį vertina ir yra pasiruošusi jam padėti bei parodyti kelią. Japonijoje kiekvienam naujam darbuotojui yra paskiriamas aukštesnes pareigas turintis organizacijos narys, į kurį naujas darbuotojas gali asmeniškai kreiptis patarimo ar konsultacijos. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojų, kurie turėjo tokį „auklėtoją“, nuveiktų darbų kiekis daugiau kaip 11 proc. viršijo darbuotojų, kurie tokio „auklėtojo“ neturėjo. (Henderson, 1985)

Draugiški, palaikantys vieni kitus bendradarbiai patenkina socialinio bendravimo poreikį ir tampa svarbiu motyvuojančiu veiksniu. Nedarnus, konfliktiškas kolektyvas – vienas iš labiausiai motyvaciją žeminančių veiksnių. Įvairių apklausų duomenimis, būtent geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga. Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik efektyviam komandiniam darbui, bet ir bendrai darbo atmosferai. Priimant naują darbuotoją, visuomet svarbu atsižvelgti, kaip gerai jis ar ji įsilieja į kolektyvą. Kaip rodo viešojo sektoriaus darbuotojų apklausos, pozityvi tarpusavio santykių dvasia padeda daug lengviau susidoroti su stresais ir kitais sunkumais darbe. Korporaciniai kultūrai stiprinti ir komunikacijai organizacijoje gerinti rekomenduojami bendri renginiai, išvykos, šventės, linksmi konkursai ir kitos neformalios sėkmingos. Darbdavių nuomone, kai vyksta pramogos už įmonės ribų, darbuotojai išeina iš kasdieninės erdvės, pasisemia teigiamų emocijų ir taip didėja vadinamasis emocinis kolektyvo išprusimas. (Zvicevičiūtė, 2008)

Profesionalus vadovas jau pats savaime gali tapti darbuotojus motyvuojančiu veiksniu. Vadovo profesionalumą rodo tokios vadovo savybės bei gebėjimai, kaip pastovaus ryšio su darbuotojais palaikymas, elgesio nuoseklumas, teisingo bausmės ir atlygio principo laikymasis, atgalinio ryšio suteikimas. Jei vadovas „neprieinamas“, jei jo bijoma, tai labai prisideda prie neigiamos darbo atmosferos. Stenfordo universiteto Verslo mokyklos profesorius Pfeferis teigia, jog svarbiausia – komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų, kadangi daugumą problemų galima išspręsti tiesiog pasikalbėjus. (Bagdonas, 2006)

Socialinių paslaugų įstaigose vadovai atlieka tas pačias vadybines (organizavimo, vadovavimo, planavimo, kontrolės) funkcijas kaip ir kitose organizacijose, tačiau šalia to dar turi disponuoti socialinio darbo žiniomis bei sugebėjimu jas pritaikyti praktikoje. Be to, socialinių paslaugų įstaigose vadovas dažnai atlieka ir supervizoriaus vaidmenį. Supervizija – tai socialinio darbo specialistų profesinės veiklos savitarpio priežiūra ir pagalba, skatinant ir padedant socialinį darbą dirbantiems vertinti savo profesinę veiklą, numatyti veiklos kėlimo kryptis bei padidinti profesinę kompetenciją. (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2006)

Darbo grupių, komandų sukūrimas gali motyvuoti darbuotojus. Paslauga – tai didesnės ar mažesnės žmonių grupės darbo rezultatas, todėl paslaugas, teikiančioje organizacijoje būtina skatinti komandinį darbą. Socialinių paslaugų įstaiga, kaip ir kitas paslaugas teikiančios organizacijos susiduria su įvairiomis nestandartinėmis situacijomis, kurioms kartais reikalingi ir nestandartiniai sprendimai. Todėl tokiose įstaigose bendradarbiavimas įgauna ypatingą reikšmę, nes dažnai išeitį darbuotojas gali rasti tik sulaukęs bendradarbių pagalbos. (Bagdonienė ir kt., 2005)

Po priklausymo einantis poreikis yra pagarbos. Pagarba turi dvi formas: kai pripažįsta kiti ir savipagarba. Pagarbos ženklai rodo, kad pripažįsta kiti. Meilės ir pagarbos poreikį tenkindamas vadovas gali keisti žmogaus elgesį tam tikromis pagarbos apraiškėmis: asmeniškėmis ar viešomis padėkomis, diplomais, garbės raštais, atmintinomis dovanomis, tam tikrais pagarbos ritualais, visu tuo, kas vadinama moralinėmis paskatomis, kurių veiksmingumas dabar dažnai yra sumenkinimas. Užsienio literatūroje yra daugybė pavyzdžių, kaip organizacijose renkami geriausi įvairių profesijų darbuotojai. (Butkus, 2003)

Darbuotojus, kurie turi stiprų pagarbos poreikį, organizacijos įvaizdis yra svarbi motyvavimo priemonė, kuri padidina pasitenkinimą darbu ir tokiu būdu užtikrina mažesnę personalo kaitą. Kai kurios organizacijos pasitelkia savo įvaizdžio jėgą, pritraukdamos geriausius specialistus, įtakodamos savo darbuotojų elgesį, stiprindamos jų identifikaciją su organizacija.

Svarbiausiai motyvavimo priemonei – darbuotojo *savirealizacijai* – reikia, kad radikalčiai psichologiškai pasikeistų ir darbuotojai, ir vadovai. Savęs realizavimo poreikis dažniausiai tenkinamas tobulinant savo įgūdžius patraukliausioje veiklos srityje. Vadovui tai suteikia galimybę daryti įtaką pavaldinio elgesiui, pašalinant iš darbo jam nepatraukliausias dalis arba, atvirkščiai, papildant darbą patraukliomis. 1969 metais atliktu tyrimu, Mičigano universiteto Nuomonių tyrimo centras parodė, kad visi iš 1533 apklaustų darbuotojų įdomų darbą vertino gerokai aukščiau nei gerą atlyginimą ar darbo vietos saugumą. (Butkus, 2003)

Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių, ir kolektyvinių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu. Iššūkliai ir jų įveikimas svarbus tiek atskiram individui, tiek ir pačiai organizacijai. Aukštos kvalifikacijos darbuotojus motyvuoja darbas, susijęs su iššūkliais, nes reikalauja ne tik turimų įgūdžių, bet ir kūrybiškumo, iniciatyvumo ar net naujų gebėjimų išsiugdymo. (Butkus, 2003)

Galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją yra svarbus motyvavimo veiksnys. Kelti kvalifikaciją ir mokytis skatina didinamas darbo krūvis, naujų užduočių gavimas. Keldamas kvalifikaciją darbuotojas dažniausiai tikisi būti paaukštintas, tačiau tobulėjimas nebūtinai reiškia paaukštinimą pareigose.

1.4.4 Filosofiniai valdymo metodai

Gyvenimo prasmės poreikis iškyla virš A. Maslow'o poreikių hierarchijos, todėl valdymo metodai, besiremiantys žmogaus gyvenimo prasmės poreikiu, vadinami filosofiniais. Jų būdai: dalyvavimas sprendimų priėmime, darbas, kuris teikia naudą visuomenei ir darbas pagal pašaukimą, interesus.

Kaip rodo tyrimai, neįprastose situacijose, reikalaujančiose iš darbuotojo kūrybinės iniciatyvos ir nestandartinių veiksmų, dalyvavimas, sprendžiant problemą, ir savo svarbos organizacijai supratimas gali būti veiksminga paskata. Todėl čia labai veiksmingai gali būti pritaikyti dalyvaujamosios vadybos principai, kada būsimeji vykdytojai paverčiami iškilusios problemos sprendimo proceso dalyviais. Darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą skatina didesnę atsivimą organizacijai. Jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuotesni ir atsivadę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu. (Butkus, 2003)

Viešojo sektoriaus įstaigos dažniausiai yra didelės, ir būtent didesnėse organizacijose atstumas nuo pagrindinių vadovų iki kliento yra didžiausias. Skirtingas šalis sujungiantys, paslaugas teikiantys, žemiausio rango darbuotojai žino darbo proceso ir paslaugos trūkumus, dėl to jų įnašas yra vertingas. (Butkus, 2003)

Darbas viešosiose įstaigose dažnai primena rutiną, nes turi būti vadovaujamosi teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais. Viena iš darbo praturtinimo užduočių – padėti darbuotojams suprasti darbo svarbą. H. Rainey (1997) atlikti tyrimai parodė, kad viešame sektoriuje darbo svarba, t.y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, vaidina svarbesnę vaidmenį nei privačiame sektoriuje.

Jei žmogus turi aiškų ir tvirtą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės, ir tas nusistatymas yra humanistinis, dorovingas, tai veikti jį efektyviausia filosofiniais valdymo metodais, parodant, kad būtent sąžiningai atlikdamas savo pareigas organizacijoje, jis gali daugiausia priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo. Pagrindinis šio metodo trūkumas yra, kad šių metodų poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės, ne tik mąstantys apie savo gyvenimo prasmę, bet ir besivadovaujantys aukštais dorovės reikalavimais. (Butkus, 2003)

1.5 Darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos srityje daugiausiai pasiekęs ir didžiausi nuopelnai priklauso klasikui vadinamam amerikiečių mokslininkui J.L. Perry. Užsienio literatūroje akcentuojama, kad tik valstybės tarnautojai yra priskiriami prie viešojo sektoriaus darbuotojų, tuo tarpu Lietuvoje, viešajame sektoriuje dirba ne tik valstybės tarnautojai, bet ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

S. Kelmano teigimu, asmenis dirbti viešajame sektoriuje skatina noras dalyvauti viešosios politikos kūrimo. Dalyvavimas viešosios politikos kūrimo procese stiprina jų svarbos suvokimo vaizdą. (Perry et al., 1990) Dar vienas iš veiksnių, kuris skatina viešojo sektoriaus darbuotojus dirbti šiame sektoriuje yra tikėjimas, kad jų darbas yra naudingas visuomenei ir gali pagerinti žmonių gyvenimą.

J.L. Perry ir L.R. Wise (1990) nustatė 3 viešojo sektoriaus motyvacijos teorinius pagrindus: racionalus, pagrįstas normomis ir emocinis. Racionalūs motyvai yra pagrįsti asmeninės naudos didinimu. Normomis pagrįsti motyvai yra noras tarnauti viešajam interesui. Šie motyvai apima ištikimybę pareigai bei vyriausybei kaip visumai ir socialinį teisingumą. Emociniai motyvai yra pagrįsti žmogaus emocijomis. Jie apibūdinami troškimu padėti kitiems. Šie motyvai apima altruizmą, empatiją ir moralinius įsitikinimus. (Brewer et al., 2000)

Darbuotojus, dirbančius viešose įstaigose, J.D. Houstonas (2000), apibūdino kaip besidominčius politika, įsipareigojusius visuomenei, gailestingus bei pasiaukojančius.

G.A. Breweris, S.C. Seldenas, R.L. Faceris II (2000) sukūrė keturias viešojo sektoriaus motyvacijos koncepcijas. Asmenys, kurie laikosi šių koncepcijų gali būti įvardinami kaip samariečiai, bendruomenininkai, patriotai ar humanistai.

Samariečiai mato save kaip pažeistųjų globėjus ir yra išjudinami emociškai, kai pastebi žmones nelaimėje. Tačiau jie yra palyginti reiklūs asmenims, kuriems padeda, ir vengia padėti žmonėms, kurie nenori padėti patys sau. Jie nori padėti piliečiams, kadangi susitapatina su jais. (Brewer et al., 2000)

Bendruomenininkai tiki, kad jie yra vienintelis ryšys tarp viešųjų įstaigų darbuotojų ir piliečių. Pagal šią grupę, viešosios įstaigos yra „viena iš aukščiausių pilietybės formų“ – būdas, kuriuo asmenys gali tarnauti savo bendruomenei ir šaliai. (Brewer et al., 2000)

Patriotai veikia dėl prižasčių daug svarbesnių negu jų pačių interesai: apsaugojimas, gynimas ir darbas dėl viešųjų gėrybių. Buchananas teigė, kad ši grupė turi vienintelį ištikimybės pareigai jausmą. (Brewer et al., 2000)

Humanistai yra motyvuojami stipraus socialinio teisingumo jausmo. Panašei kaip samariečiai, ši grupė vertina daugiau viešuosius procesus ir programas, kaip priemonę, padedančią pasiekti visuomenės

gerovę. Jie mano, kad visa visuomenė atsiduria blogesnėje padėtyje, jeigu išstumia pažeistus asmenis. Humanistai valdomi noro sumažinti skirtumus visuomenėje. (Brewer et al., 2000)

Samariečiai susitelkia ties kitais asmenimis, bendruomenininkai - ties bendruomene, patriotai – ties tauta, humanistai - ties žmonija.

M. Buelenso ir H. Broecko (2007) atlikto tyrimo duomenimis, viešojo sektoriaus darbuotojai mažiau vertina išorinę motyvaciją. Sistemingai atliekami tyrinėjimai atskleidė, kad privataus sektoriaus darbuotojai išorinius atlygius vertina daug labiau. (Cacioppe et al., 1984; Crewson, 1997; Houston, 2000; Karl et al., 1998; Khojasteh, 1993; Rainey, 1982; Rawls et al., 1976; Schuster et al., 1973; Solomon, 1986; Wittmer, 1991; Buelens et al., 2007; Fernandez et al., 2006) Viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau motyvuojami pasitenkinimo darbu, savirealizacijos, pripažinimo, savarankiškumo, darbo įdomumo, galimybės išmokti naujų dalykų ir galimybės tarnauti kitiems ar visuomenei. (Houston, 2000; Jurkiewicz et al., 1998; Karl et al., 1998; Khojasteh, 1993; Newstrom et al., 1976; Perry et al., 1990; Pandey et al., 2008; Buelens et al., 2007) Darbuotojai, kuriuos motyvuoja stabilumas, viešąsias institucijas renkasi daug dažniau nei privačias. Viešosios organizacijos rečiau yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, o tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį. Viešose organizacijose lėčiau reaguojama į aplinkos pokyčius, taikomasi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių, o tai daro jų veiklą pastovesnę ir stabilesnę (Lane, 2001). Šiuo metu, t.y. vykstant pokyčiams, nulemtiems ekonominės krizės, Lane'o (2001) teiginiui, kad viešųjų organizacijų veikla yra pastovesnė, stabilesnė galima prieštarauti, kadangi senų įstatymų keitimas ir naujų kūrimas įtakoja viešųjų organizacijų keitimąsi. Pagrindinis viešo sektoriaus organizacijų motyvas yra teikti kokybiškas paslaugas, kai tuo tarpu privataus sektoriaus – pelnas.

1.6 Darbuotojų motyvacijos ryšys su jų socialinėmis - demografinėmis charakteristikomis

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog trūksta empiriškai patvirtintos informacijos apie viešųjų socialinių paslaugų teikėjų ir apskritai apie darbuotojų motyvaciją, priklausomai nuo jų socialinių-demografinių charakteristikų. Apžvelgus atliktus tyrimus, nepavyko rasti nei vieno tyrimo, kuriame būtų tirta viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacijos ryšys su jų socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis. Todėl šiame skyrelyje bendrai apžvelgsiu surastus reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos ir jų socialinių-demografinių charakteristikų.

J.Sh. Hyde ir A.M. Durikas (2005) teigia, jog anksčiau buvo ryškūs motyvacijos skirtumai tarp vyrų ir moterų, tačiau šiandieninėje visuomenėje, anot minėtų autorių, šie skirtumai yra labai maži.

2008 metais A. Endriulaitienė ir G. Genevičiūtė-Janonienė atliko „Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajų“ tyrimą, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lyties ir motyvacijos jos neaptiko.

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moteris motyvuojančių veiksnių nustatytas J. Palidaukaitės ir I. Segalovičienės (2008) atliktame tyrime. Jos nustatė, kad moterims dirbančioms valstybės tarnyboje, asmeniškai svarbiausias faktorius yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, tuo tarpu vyrams – geri santykiai su vadovais ir kolegomis bei įdomus darbas.

Manoma, kad darbuotojų amžius gali turėti įtakos darbo motyvacijai. Kiekviename amžiaus tarpsnyje, žmogaus poreikiai, tikslai kinta. Jeigu jaunystėje darbuotojams svarbūs vieni atlygiai, tai brandžiam amžiuje jie gali labiau vertinti visai kitus. Apskritai amžius, kaip teigia R. Kanferis ir P. Ackermanas (2004), turi svarbią įtaką darbo motyvacijai, tačiau čia yra dar daug neaiškumų. J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008), atlikusios valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą, nustatė, kad didėjant valstybės tarnautojų amžiui, daugėja tarnautojų, kuriuos motyvuoja socialinės garantijos. Statistiniai duomenys taip pat parodė, kad didėjant amžiui, vis mažiau darbuotojus motyvuoja karjeros galimybės.

Reikšmingas motyvaciją lemiantis veiksnys yra darbo stažas. J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008) nustatė, kad respondentams, dirbantiems valstybės tarnyboje iki 5 metų, svarbus faktorius yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, dirbantiems 5-10 m. – įdomus darbas, 10-15 m. - geri santykiai su kolegomis ir vadovais, 15-20 m. – troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, 20 ir daugiau metų – atliekamo darbo svarba bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis. Nustatyta, kad didėjant bendram darbo stažui valstybės tarnyboje, mažėja laisvesnio darbo grafiko ir piniginio atlygio svarba.

J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008) nustatė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp žemesnių ir aukštesnių darbuotojų užimamų pareigų. Statistinės analizės duomenys parodė, jog vadovams ir vyriausiems specialistams dirbant valstybės tarnyboje svarbus veiksnys yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, vyresniesiems specialistams – geri santykiai su vadovais, kolegomis ir įdomus darbas, specialistams – atlyginimas už darbą. Buvo nustatyta, kad kuo žemesnės pareigos, tuo mažiau svarbus darbo komandoje veiksnys.

J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė (2008) apklausiusios valstybės tarnautojus, nurodė tokią motyvuojančių veiksnių seką: 1) troškimas tobulėti ir nuolat mokytis; 2) įdomus darbas; 3) geri santykiai su vadovais ir kolegomis; 4) atlyginimas už darbą ir pasitenkinimas atliekamu darbu; 5) atliekamo darbo svarba; 6) periodiškai augantis darbo užmokestis; 7) socialinės garantijos; 8) darbo sąlygos; 9) darbo vietos saugumas; 10) atostogų trukmė; 11) karjeros galimybės; 12) statusas visuomenėje.

1.7 Teorinės dalies apibendrinimas

Socialinės paslaugos įvairių autorių yra skirtingai apibrėžiamos, tačiau apibendrinant galima teigti, kad socialinės paslaugos – tai paslaugos, kurias teikia šiuolaikinė socialinės apsaugos sistema, apimanti aštuonias socialines rizikas: liga, neįgalumas, senatvė, našlystė, šeima/vaikai, nedarbas, būstas, socialinė atskirtis. Socialinės paslaugos skirstomos į bendrąsias, kurios teikiamos be nuolatinės specialistų priežiūros, ir specialiąsias, kurios teikiamos socialinių paslaugų įstaigose ir asmens namuose. Socialines paslaugas dažniausiai teikia socialinio darbuotojo kvalifikaciją turintys asmenys, tačiau dėl šios profesijos naujumo, socialines paslaugas Lietuvoje teikia ir kitokią kvalifikaciją turintys žmonės.

Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Literatūroje motyvacija apibūdinama skirtingomis sąvokomis, tačiau jų visų esmė yra panaši. Motyvacija - tai asmenį veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius. Atskirai yra išskiriama darbo motyvacija, kuri yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis. Darbo motyvacijos sąvoka apibūdina žmonių elgesį, kuris yra susijęs su darbu. Užsienio autoriai atskirai išskiria viešojo sektoriaus motyvaciją, kuri yra apibrėžiama, kaip motyvacinė jėga, kuri skatina viešojo sektoriaus darbuotojus tarnauti bendruomenei, valstybei, tautai ir žmonijai.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti yra sukurta daug įvairiausių motyvacijos teorijų. Populiariausias darbo motyvacijos skirstymas yra į vidinę ir išorinę. Šiame darbe darbo motyvacijos teorijos yra skirstomos į „turinio“ ir „proceso“. Turinio teorijos yra skirstomos į 3 grupes: teorijas, kurios bando išvesti darbo motyvacijos priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių (Maslow, McClelland, Alderfer); teorijas, kurias bandoma išvesti tiriant netekusius darbo žmones (Jahoda) ir teorijas, kai darbo motyvacijos priežasčių ieškoma tiriant darbuotojus (Mayo, Warr). Vienos proceso teorijos pabrėžia motyvaciją (tikslų iškelimo teorija, lūkesčių, darbo charakteristikų), kitos (teisingumo teorija, išsipildžiusių lūkesčių, Herzberg teorija) akcentuoja pasitenkinimą darbu.

Šiame darbe remiamasi A. Maslow'o poreikių teorija, kuri išlieka svarbiausia ir pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi. Savo poreikių piramidėje A.Maslow'as nustatė penkis poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos.

Darbuotojų poreikiams patenkinti įstaigos naudoja įvairius atlygius. Atlygiai už darbą yra skirstomi į 4 rūšis: ekonominius, teisinius, psichologinius ir filosofinius. Kiekvienas atlygis turi iš kitų jį išskiriančių pranašumų bei trūkumų. Fiziologiniu poreikiu besiremiančios paskatos vadinamos ekonominėmis. Pinigai

dabar lemia ne tik žmogaus išgyvenimo, bet ir daugumos kitų poreikių tenkinimo galimybes, ir yra labai stipri, dažnai būna pati stipriausia, našaus ir kokybiško darbo paskata.

Saugumo poreikiu besiremiančios paskatos yra vadinamos teisinėmis. Šios paskatos darbuotojui suteikia ir fizinį, ir psichologinį saugumą.

Darbuotojus, kurie nori patenkinti priklausymo, pagarbos ir meilės bei savęs realizavimo poreikius, geriausia veikti psichologiniais valdymo metodais. Psichologinių metodų įvairovė yra labai didelė.

Filosofiniai valdymo metodai savo stiprumu nepalyginami su jokiais kitais, kadangi jie iškyla virš A. Maslow'o poreikių hierarchijos ir patenkina gyvenimo prasmės poreikį.

Žmonės kartais patys būna neįsisąmoninę savo poreikių ir jų hierarchijos, tačiau jie turi visus minėtus poreikius, o jų aktualumas jiems patiems priklauso ir nuo gyvenimo sąlygų, ir nuo jų išsilavinimo bei žmogiškosios brandos ir net nuo nuotaikos. Taigi vadovas turi sugebėti naudoti visas paskatas ir taikyti jas pagal darbo aplinkybes bei darbuotojo poreikių hierarchiją tą akimirka, kada vadovas imasi veikti pavaldinio elgesį.

Žalimienė L. (2006) teigia, kad socialinių paslaugų įstaigų darbuotojų motyvacijos, skatinimo sistemose ypač svarbią reikšmę turi netiesioginiai skatinimo būdai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, galimybė jaustis reikalingam ir padėti kitiems. Daugeliu atvejų socialinių paslaugų įstaigose dirba žmonės, kuriems jų darbo turinys – padėti kitiems – lemia jų motyvaciją dirbti šio tipo įstaigose. Žalimienė L. (2006) mano, kad poreikių hierarchijos koncepcijos šio tipo įstaigose ne visada pritaikomas, kadangi šio tipo įstaigų personalas ilgesnį ar trumpesnį laikotarpį gali pasitenkinti minimaliu būtinųjų poreikių tenkinimu, siekdamas savirealizacijos ir pagalbos kitiems, kaip pagrindinių motyvavimo šaltinių.

Sistemiškai atliekami tyrinėjimai atskleidžia, kad privataus sektoriaus darbuotojai ekonominius atlygius vertina daug labiau, negu viešojo sektoriaus darbuotojai. Viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau motyvuojami pasitenkinimo darbu, galimybės tarnauti kitiems ar visuomenei, savirealizacijos, pripažinimo, savarankiškumo, darbo įdomumo ir galimybės išmokti naujų dalykų.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog trūksta empiriškai patvirtintos informacijos apie viešųjų socialinių paslaugų teikėjų ir apskritai apie darbuotojų motyvaciją, priklausomai nuo jų socialinių - demografinių charakteristikų. Apžvelgus bendrus darbuotojų motyvacijos tyrimus pastebėta, kad moteris ir vyrus motyvuoja skirtingi veiksniai. Moterims svarbiausias faktorius yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, tuo tarpu vyrams – geri santykiai su vadovais ir kolegomis bei įdomus darbas. Taip pat buvo pastebėta, kad darbuotojų amžius, darbo stažas ir užimamos pareigos gali turėti įtakos darbo motyvacijai.

2. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS TIRIAMŪJŲ CHARAKTERISTIKOMIS TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tipas: kiekybinis tyrimo metodas, naudojant anketinę apklausą.

Tiriamųjų grupė:

Imtis. Imtis turi būti pakankamai reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą. Tyrimo metu apklausti 243 viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, t.y. daugiau nei pusė Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui priklausančiose įstaigose dirbančių viešųjų socialinių paslaugų teikėjų. Tyrime taikomas paprastosios tikimybinės imties atrankos metodas. (Kardelis, 2005)

Tiriamųjų atrankos kriterijai:

- darbuotojai, teikiantys viešąsias socialines paslaugas;
- viešosios įstaigos, kurios priklauso Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui;
- viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, kurie liepos – rugsėjo mėnesiais dirbo Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui priklausančiose įstaigose.

Tiriamųjų populiacija: viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, kurie liepos – rugsėjo mėnesiais dirbo Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui priklausančiose viešosiose įstaigose. Buvo paskaičiuota, kad Vilniaus miesto savivaldybės socialinių reikalų departamentui priklausančiose viešosiose įstaigose viso dirba apie 440 viešųjų socialinių paslaugų teikėjų. Paprastosios tikimybinės imties atrankos sudarymo principu buvo pasirinkta 312 viešųjų socialinių paslaugų teikėjų. Anketą užpildė 243 respondentai. Tyrime dalyvauti buvo pasiūlyta šių įstaigų viešųjų socialinių paslaugų teikėjams (skliausteliuose nurodomas tos įstaigos viešųjų socialinių paslaugų teikėjų skaičius, kuriems buvo pasiūlyta dalyvauti tyrime): Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Socialinio būsto skyriui (9); Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Socialinės paramos skyriui (3); Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Socialinio darbo poskyriui (8); Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinių reikalų departamento Socialinės paramos skyriaus Socialinių paslaugų planavimo ir priežiūros poskyriui (3); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Socialinių išmokų skyriui (63); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Socialinių išmokų skyriams seniūnijose (25); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Socialinio darbo skyriui (25); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Pagalbos į namus skyriui (7); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Pagalbos į namus skyriams seniūnijose

(19); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Socialinio darbo skyriams seniūnijose (19); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Socialinio darbo skyriams seniūnijose/socialiniams darbuotojams darbui su socialinės rizikos šeimomis (23); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Pagalbos psichikos negalią turintiems asmenims tarnybai (2); Vilniaus miesto socialinės paramos skyriaus Pagalbos priklausomiems asmenims tarnybai (5); Dienos centrui „Atgaiva“ (4); Pilaitės dienos centrui (3); Pilaitės vaikų dienos centrui (3); Antakalnio vaikų dienos centrui (2); Vilniaus miesto savivaldybės Socialinių reikalų departamento Vaikų teisių apsaugos skyriui (49); VŠĮ Vilniaus miesto psichikos sveikatos centro Socialinės pagalbos skyriui (10) ir Vilniaus priklausomybės ligų centrui (14).

Tyrimo instrumentas – anketa, kurią sudarė tyrimo autorė. Anketos formulavimo etape buvo atliktas pilotažinis tyrimas. Sudarius pirminį anketos variantą, ji buvo duota peržvelgti Vilniaus miesto Psichikos sveikatos centro viešąsias socialines paslaugas teikiantiems darbuotojams. Atsižvelgus į jų išsakytas pastabas, anketa buvo pakoreguota.

Anketa susideda iš 10-ies klausimų. 7-i klausimai skirti socialinių - demografinių duomenų apie respondentą surinkimui – tiriamųjų lytis, amžius, išsimokslinimas, kvalifikacija, užimamos pareigos, gaunamas atlyginimas, viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas. 8-as ir 9-as klausimai buvo sudaryti remiantis A. Furnham et al. (2005) straipsnyje naudotu „Work Value Questionnaire“ (WVQ) (*liet. Darbo vertybių klausimynas*) klausimynu (1-as priedas). Šį klausimyną sudaro 37 teiginiai, susiję su darbuotojų vertinamais atlygiais už jų darbą (pvz.: nauda visuomenei, darbo saugumas; kvalifikacijos kėlimo galimybės ir pan.).

8-ame klausime respondentų prašoma perskaityti 30 teiginių ir remiantis Likerto skale (apibraukiant skaičių skalėje nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga)) įvertinti, kokie veiksniai jų darbe yra visiškai nebūdingi arba labai būdingi. Iš visų 30-ies teiginių, pagal įstaigose naudojamų atlygių už darbą rūšis, galima sudaryti keturias subskales, kurių bendram vidiniam suderinamumui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas: 1) *ekonominiai valdymo metodai* (apmokamos paslaugos; pagrindinio darbo užmokesčio didinimas; priedų ir priemokų/premijų mokėjimas) - Cronbach'o $\alpha = 0,676$; 2) *teisiniai valdymo metodai* (saugios ir geros darbo sąlygos; darbo vietos saugumas; aiškūs darbo tikslai ir užduotys; ne per didelis darbo krūvis; grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus; galimybė pasirinkti atostogų laiką ir kada reikia išeiti nemokamų atostogų; taikomos lanksčios darbo organizavimo formos; pagalba iškilus asmeninėms problemoms) - Cronbach'o $\alpha = 0,512$; 3) *psichologiniai valdymo metodai* (galima pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe; kilimas karjeros laiptais; savarankiškumo, atsakomybės suteikimas; mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės; galimybė panaudoti savo įgūdžius ir žinias; geri santykiai su vadovu; bendradarbiavimas ir komandinis darbas;

padėkos, pagyrimai; papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą; draugiški santykiai su kolegomis; tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais; atėjus naujam darbuotojui, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve; komandiruotės; pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį; teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas) - Cronbach'o $\alpha = 0,849$; 4) *filosofinių valdymo metodų* (dalyvavimas priimant sprendimus) – Cronbach'o α koeficiento nustatyti negalima, kadangi tiriamiesiems 8-ame klausime buvo pateiktas tik vienas teiginys apie jų įstaigose naudojamus filosofinius valdymo metodus. Visų subskalių vidinis patikimumas yra pakankamas ($\alpha > 0,5$), todėl galima teigti, jog visas šias subskales galima naudoti statistinėje duomenų analizėje.

9-ame klausime respondentų prašoma iš 40-ies motyvuojančių veiksnių išrinkti 10, kurie juos labiausiai motyvuotų šiame darbe.

Anketa pateikiama 6-ame priede.

Tyrimo procesas. Tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmame etape (2008 m. lapkričio mėn. – 2009 m. gegužės mėn.) nagrinėta viešojo administravimo, vadybos, psichologijos, socialinio darbo, sociologijos tema parašyti straipsniai ir knygos. Skaitant literatūrą buvo stengiamasi suprasti ir įvertinti tam tikro leidinio ar straipsnio turinį ir padaryti atitinkamus žymėjimus citavimo ir suvestinio konspektavimo forma. (Kardelis, 2005) Analizuojant literatūrą, nebuvo rasta atsakymų į klausimus, kokie atlygiai už darbą yra naudojami viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe, kokie atlygiai už darbą juos motyvuoja ir ar yra ryšys tarp jų socialinių – demografinių charakteristikų ir juos motyvuojančių veiksnių.

Antrame etape (2009 m. birželio – lapkričio mėn.) buvo sudaryta anketa ir atliktas empirinis tyrimas. Anketa tiriamiesiems buvo pateikta dviem būdais: elektroniniu paštu ir įteikiant jas asmeniškai. Anketa buvo patalpinta į internetinį portalą www.publika.lt. Norint gauti, kuo tikslesnius duomenis, anketa buvo apsaugota slaptažodžiu. Didžiąjai daliai pasirinktų tiriamųjų elektroniniu paštu buvo nusiųsta nuoroda į anketą ir slaptažodis. Kita dalis respondentų buvo apklausti tiesiogiai jiems išdalinant anketas.

Duomenų apdorojimo forma. Rezultatų apdorojimui buvo naudojamas programinis statistinių duomenų paketas SPSS 13.0 for Windows ir kompiuterinė programa Microsoft Office Excel.

Statistinės analizės metodai. Statistiniams ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojamas *Spirmeno koreliacijos koeficientas*. Spirmeno koreliacijos koeficientą naudoti saugiau, kai manoma, kad duomenyse galima tikėtis didelių klaidų ar dėl kitų priežasčių nenormaliai išsiskiriančių reikšmių. V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2000) koreliacijas, matuojamas Spirmeno koreliacijos koeficientu, apibūdina taip:

- nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpna;

- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpna;
- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinė;
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stipri;
- nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) – labai stipri.

0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi).

+1 reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai didėja kito kintamojo reikšmės.

-1 reiškia visišką neigiamą (priešingos kitimo krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja.

Hipotezės apie požymių tarpusavio priklausomumą buvo tikrinamos naudojant *Chi kvadrato kriterijų, laisvės laipsnių skaičių* (l.l.s.) bei *statistinę reikšmingumą* (p). Chi kvadrato kriterijus dažniausiai naudojamas analizuojant dvimates dažnių lenteles. Jis tikrina statistinę hipotezę, kad porinės dažnių lentelės eilučių ir stulpelių kintamieji yra priklausomi. Kuo chi kvadrato reikšmė didesnė, tuo mažiau tikėtina, kad toks procentų skirtumas atsirado atsitiktinai. Statistikos laisvės laipsnių skaičius rodo, iš kiek nepriklausomų atsitiktinių dydžių apskaičiuota statistika.

Pagrindiniams rodikliams atsakymų dažnio patikimumas nusakytas 95 proc. pasikliautinoju intervalu. Pateikiant rezultatus nurodoma statistinių hipotezių patikimumas. Naudoti tokie statistinių išvadų patikimumo lygiai: $p > 0,05$ – nepatikima (statistiškai nereikšminga), $p < 0,05$ – patikima (statistiškai reikšminga).

Skalės vidiniam suderinamumui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o α koeficientas.

Analizės rezultatų pateikimas: statistinių duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse ir grafikuose.

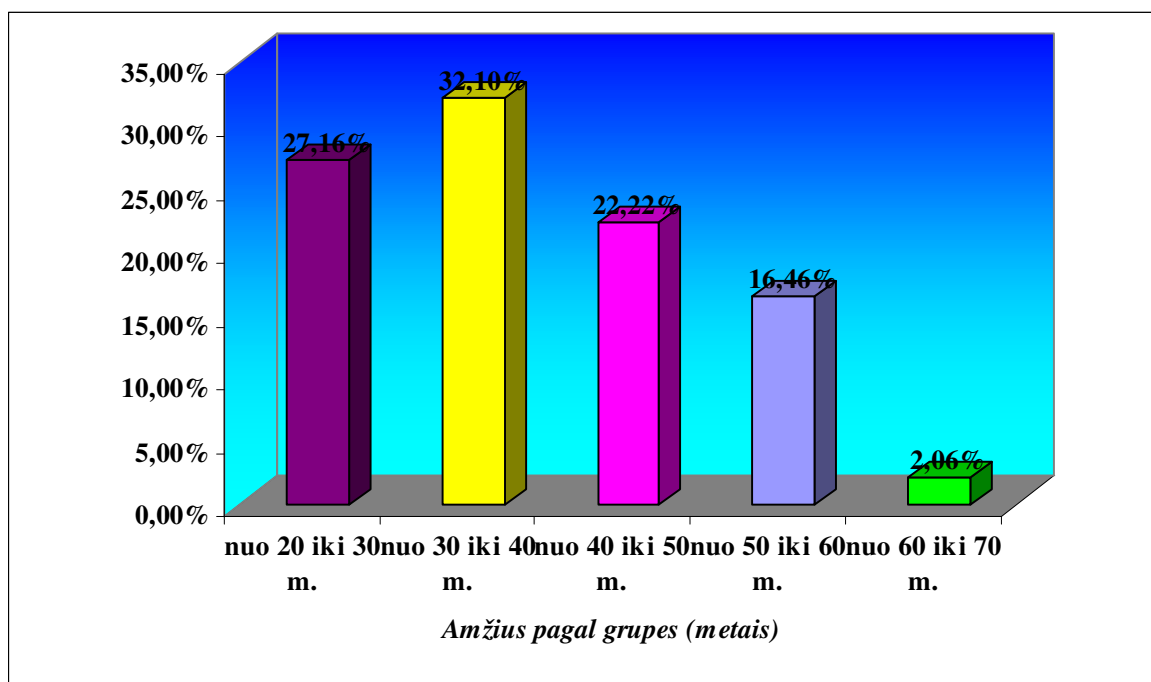
Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Respondentams buvo paaiškintas tyrimo tikslas, akcentuojama atsakymų svarba, užtikrinta, jog bus laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo principų. Tyrimas nebuvo priverstinis, t.y. buvo laikomasi tyrimo dalyvių laisvanoriškumo ir pagarbos principų, pabrėžiant jų teisę atsisakyti dalyvauti tyrime. Prieš pradėdant pildyti anketą, respondentai buvo perspėti, jog duomenys bus pateikti apibendrinti, todėl nebuvo pažeistas privatumo principas. Taip pat buvo laikomasi sąžiningumo principo, kuris reikalauja iš tyrėjo pateikti tik tokius duomenis, kurie buvo gauti iš tikrųjų (Kardelis, 2005), t.y. nebuvo tyrimo duomenų „pritempimo“ ar nepageidaujama duomenų nuslėpimo.

3. VIEŠŪJŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKĖJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR JOS RYŠIO SU SOCIALINĖMIS – DEMOGRAFINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1 Respondentų charakteristikos

Tyrimo metu apklausti 243 viešųjų socialinių paslaugų teikėjai. Iš 243 viešųjų socialinių paslaugų teikėjų 172 (70,8 proc.) buvo moterys (amžiaus vidurkis – 40,08; standartinis nuokrypis – 11,261) ir 71 (29,2 proc.) vyras (amžiaus vidurkis – 37,23; standartinis nuokrypis – 9,576).

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai yra skirtingo amžiaus. Jauniausiam viešųjų socialinių paslaugų teikėjui - 22 metai, vyriausiems – 65 metai. Tiriamųjų amžiaus vidurkis - 39,25 metai. Standartinis nuokrypis – 10,854. Moda – 26, t.y. daugiausia respondentų yra 26 metų. Respondentai pagal amžių buvo suskirstyti į 5 grupes. (žr. 4-ą pav.) Daugiausia apklaustų viešųjų socialinių paslaugų teikėjų yra nuo 30 iki 40 metų (32,1 proc.). Mažiausią respondentų grupę pagal amžiaus grupes sudaro tiriamieji nuo 60 iki 70 metų (2,06 proc.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

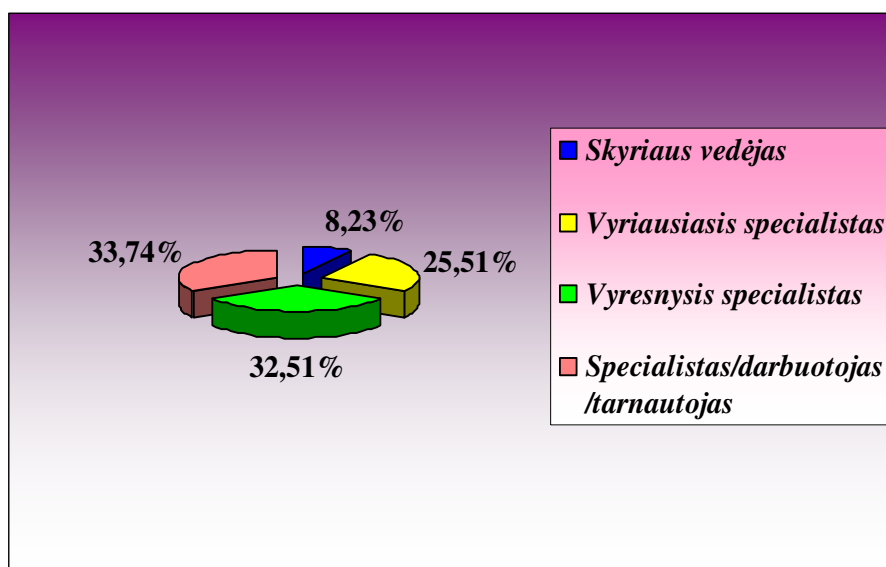
Respondentų atsakymai pagal išsimokslinimą pasiskirstė tarp keturių atsakymų variantų grupių. Dauguma tiriamųjų turi aukštąjį universitetinį bakalauro - 96 (39,5 proc.) ir aukštąjį universitetinį magistro – 111 (45,7 proc.) išsimokslinimą. Aukštąjį neuniversitetinį išsimokslinimą turi 34 (14 proc.) viešųjų socialinių paslaugų teikėjai ir tik 2 (0,8 proc.) respondentai turi aukštesnįjį išsimokslinimą.

4-ame anketos klausime respondentų buvo paprašyta nurodyti jų kvalifikaciją. (žr. 2-ą lentelę) Daugiausia viešųjų socialinių paslaugų teikėjų turi socialinio darbuotojo kvalifikaciją – 102 (42 proc.). 40 (16,5 proc.) respondentų turi teisininko kvalifikaciją, 29 (11,9 proc.) – socialinio pedagogo, 24 (9,9 proc.) – viešojo administravimo specialisto.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų turimą kvalifikaciją

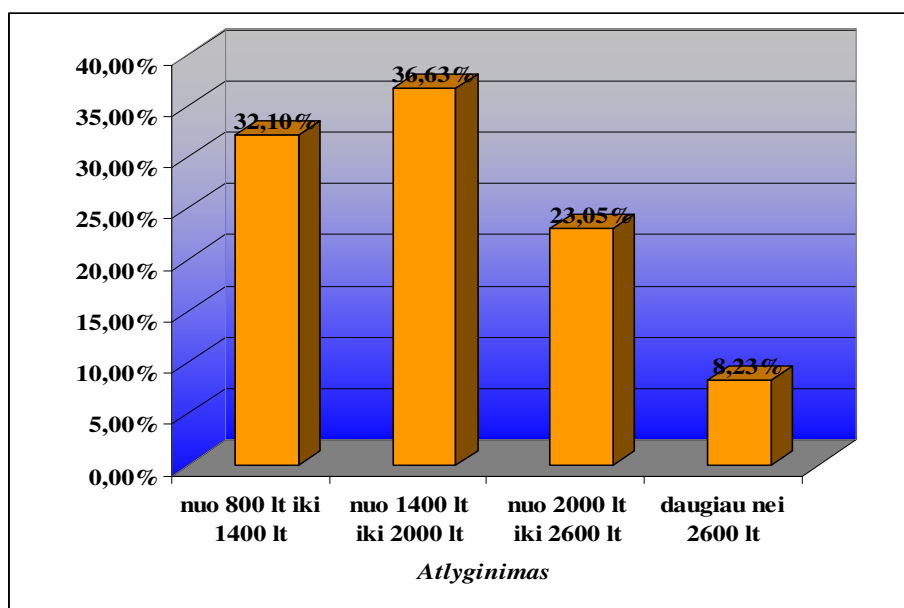
Kvalifikacija	Dažnumas	Procentai
<i>Socialinis pedagogas</i>	29	11,9 %
<i>Socialinis darbuotojas</i>	102	42 %
<i>Sociologas</i>	8	3,3 %
<i>Edukologas</i>	5	2,1 %
<i>Psichologas</i>	1	0,4 %
<i>Filologas</i>	3	1,2 %
<i>Viešojo administravimo specialistas</i>	24	9,9 %
<i>Žmoniškųjų išteklių vadybos specialistas</i>	1	0,4 %
<i>Teisininkas</i>	40	16,5 %
<i>Kineziterapeutas</i>	4	1,6 %
<i>Matematikas</i>	6	2,5 %
<i>Savivaldos institucijų administravimo specialistas</i>	2	0,8 %
<i>Reklamos vadybininkas</i>	1	0,4 %
<i>Istorikas</i>	10	4,1 %
<i>Vadybininkas</i>	2	0,8 %
<i>Ekonomistas</i>	4	1,6 %
<i>Inžinierius</i>	1	0,4 %

5-ame anketos klausime respondentų buvo prašoma nurodyti savo pareigas. Apie trečdalis apklaustų respondentų nurodė, jog jie yra specialistai/darbuotojai/tarnautojai (33,74 proc.) ir vyresnieji specialistai (32,51 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas. (žr. 5-ame pav.)



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

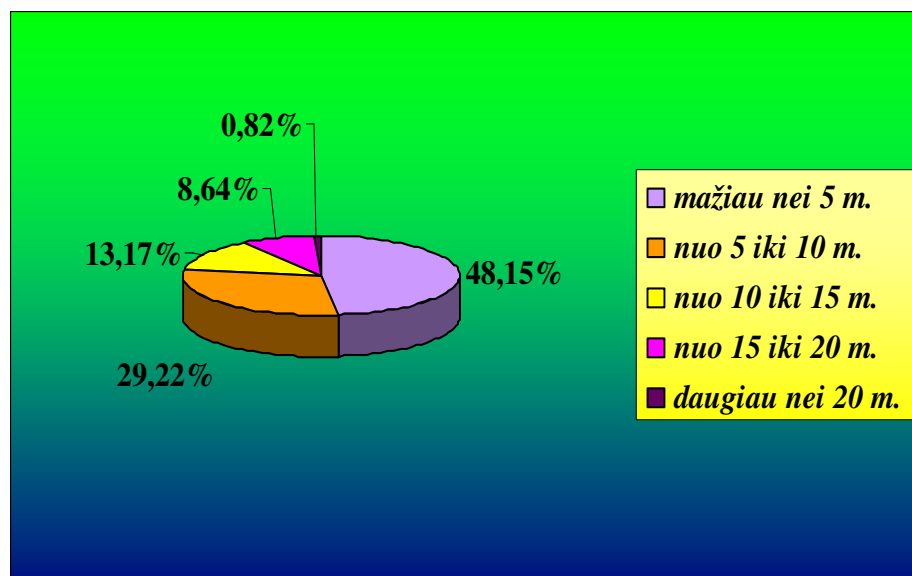
Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą pateiktas 6-ame paveikslėlyje. Daugiausia respondentų nurodė, kad jų atlyginimas yra nuo 800 lt iki 1400 lt (78 (32,1 proc.) tiriamieji) ir nuo 1400 lt iki 2000 lt (89 (36,63 proc.) tiriamieji). Visi apklausti viešųjų socialinių paslaugų teikėjai nurodė gaunantys didesnę atlyginimą nei valstybės nustatyta minimali mėnesinė alga. Todėl galima interpretuoti, kad bent jau fiziologiniai tiriamųjų poreikiai turėtų būti patenkinti ir juos turėtų motyvuoti aukštesnieji poreikiai: priklausymo, pagarbos, savęs realizavimo.



6 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą

Respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame buvo prašoma nurodyti jų viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažą. Trumpiausias viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas yra 1 metai. Šį stažą nurodė turintys 23 (9,5 proc.) tiriamieji. Ilgiausias viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas yra 25 metai. Tokį stažą turi 2 (0,8 proc.) apklausti respondentai. Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo vidurkis yra 7,07 metų. Standartinis nuokrypis – 5,114. Moda – 3.

Tiriamieji pagal viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažą buvo suskirstyti į 5 grupes. Grafiškai šis pasiskirstymas matyti 7-ame paveikslėlyje. Tyrimo duomenys rodo, kad beveik pusė respondentų (48,1 proc.) turi mažesnę nei 5 metai viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažą.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažą

3.2 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančių veiksnių palyginimas su jų įstaigose naudojamais atlygiais už darbą

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti ir palyginti, kokius darbo stimulus naudoja įstaigos, kuriose dirba viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, su veiksniais, kurie juos motyvuotų. 8 anketos klausime respondentų prašoma perskaityti 30 teiginių ir remiantis Likerto skale (apibraukiant skaičių skalėje nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga)) įvertinti, kokie veiksniai jų darbe yra visiškai nebūdingi arba labai būdingi. 9 klausime respondentų prašoma iš 40 motyvuojančių veiksnių išrinkti 10, kurie juos labiausiai motyvuotų šiame darbe.

8 ir 9 klausimo teiginius galima suskirstyti į 4 atlygių už darbą grupes: ekonominius, teisinius, psichologinius ir filosofinius.

Remiantis pateiktais respondentų atsakymais į klausimą, kokie atlygiai jų darbe yra visiškai nebūdingi (1) arba labai būdinga (5), buvo apskaičiuotas pasiskirstymo vidurkis. Kuo vidurkis arčiau 1, tuo atlygis už darbą yra nebūdingesnis jų darbe. Ir atvirkščiai, kuo vidurkis arčiau 5, tuo atlygis už darbą yra būdingesnis jų darbe.

Ekonominiai atlygiai yra susiję su darbo įvertinimu pinigais, t.y. didinant pagrindinį darbo užmokestį, mokant priedus, priemokas/premijas, apmokant transporto, maitinimo bei kitas paslaugas. Šie atlygiai darbuotojams padeda patenkinti fiziologinius poreikius.

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad pagrindinio darbo užmokesčio didinimas yra visiškai nebūdingas (32,9 proc.) ar nebūdingas (58 proc.) viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe. 173 (71,2 proc.) respondentai nurodė, kad priemokos, premijos jų darbe nebūdingos, 144 (59,26 proc.) – nebūdingos apmokamos paslaugos. Būdingiausias ekonominis atlygis už darbą yra priedai. Vidurkis – 2,68. 48 (19,8proc.) tiriamieji nurodė, kad priedai jų darbe yra būdingi, 72 (29,6 proc.) – vidutiniškai būdingi, tačiau ir beveik pusė respondentų nurodė, kad priedai jų darbe yra visiškai nebūdingi (8,6 proc.) ar nebūdingi (39,5 proc.). (žr. 3-ią lentelę)

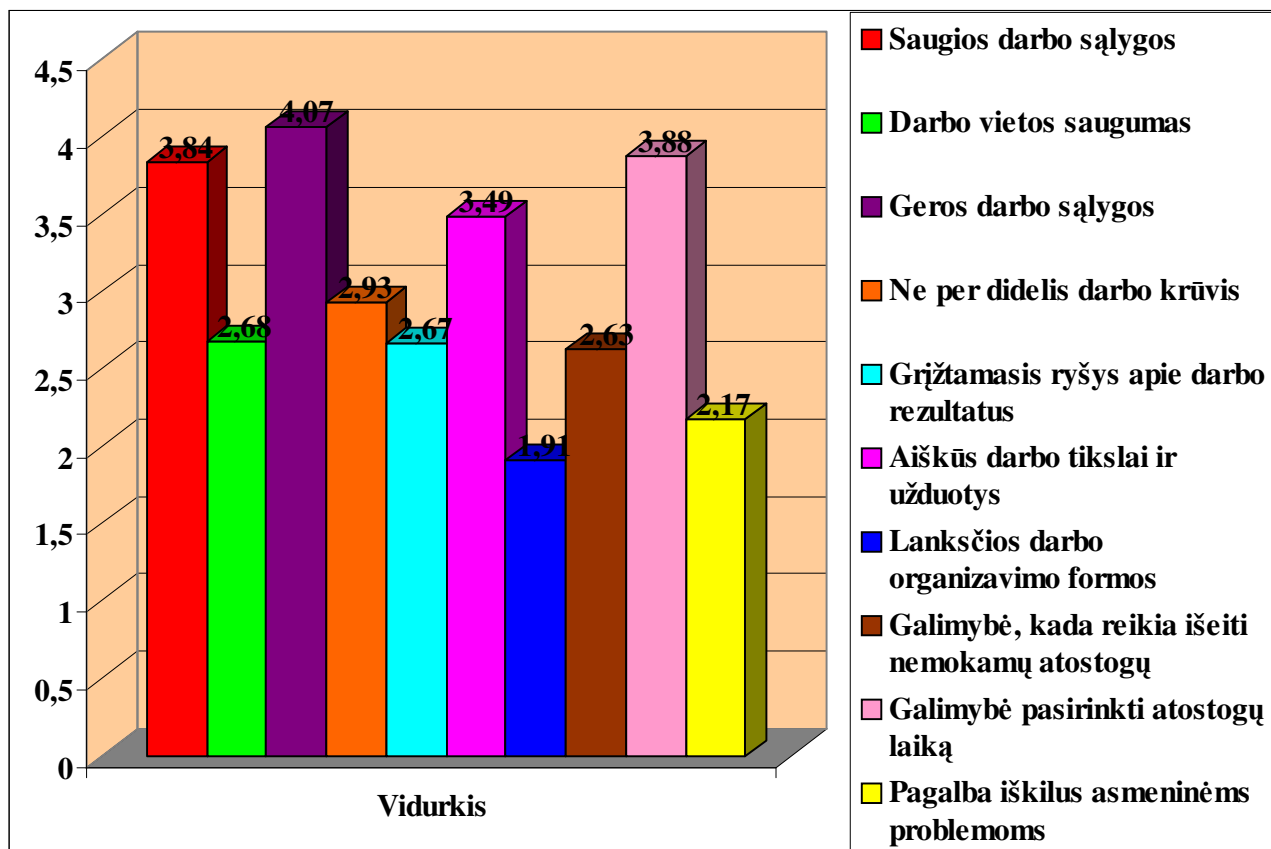
3 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami ekonominiai atlygiai už darbą

Ekonominiai darbo stimulai	Visiškai nebūdinga (1)	Nebūdinga (2)	Vidutiniškai (3)	Būdinga (4)	Labai būdinga (5)	Vidurkis
<i>Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas</i>	80 (32,9 proc.)	141 (58 proc.)	12 (4,9 proc.)	10 (4,1 proc.)	-	1,8
<i>Mokami priedai</i>	21 (8,6 proc.)	96 (39,5 proc.)	72 (29,6 proc.)	48 (19,8 proc.)	6 (2,5 proc.)	2,68
<i>Mokamos priemokos, premijos</i>	37 (15,2 proc.)	173 (71,2 proc.)	18 (7,4 proc.)	10 (4,1 proc.)	5 (2,1 proc.)	2,07
<i>Apmokamos paslaugos</i>	71 (29,22 proc.)	144 (59,26 proc.)	17 (7 proc.)	7 (2,9 proc.)	4 (1,6 proc.)	1,88

Darbo atlygiai, patenkinantys darbuotojų saugumo poreikį, yra vadinami teisiniais. 8-ame paveikslėlyje yra pateikta teisinių atlygių už darbą vidurkių pasiskirstymas.

Būdingiausias respondentų darbe naudojamas teisinis atlygis yra geros darbo sąlygos, kurio vidurkis yra 4,07. Šio atlygio vidurkis rodo, kad geros darbo sąlygos yra būdingos tiriamųjų darbe. 60 (24,7 proc.) viešųjų socialinių paslaugų teikėjų nurodė, kad geros darbo sąlygos yra labai būdingos jų darbe, 151 (62,1 proc.) – būdinga. Respondentų darbe taip pat yra būdinga saugios darbo sąlygos (būdinga – 162

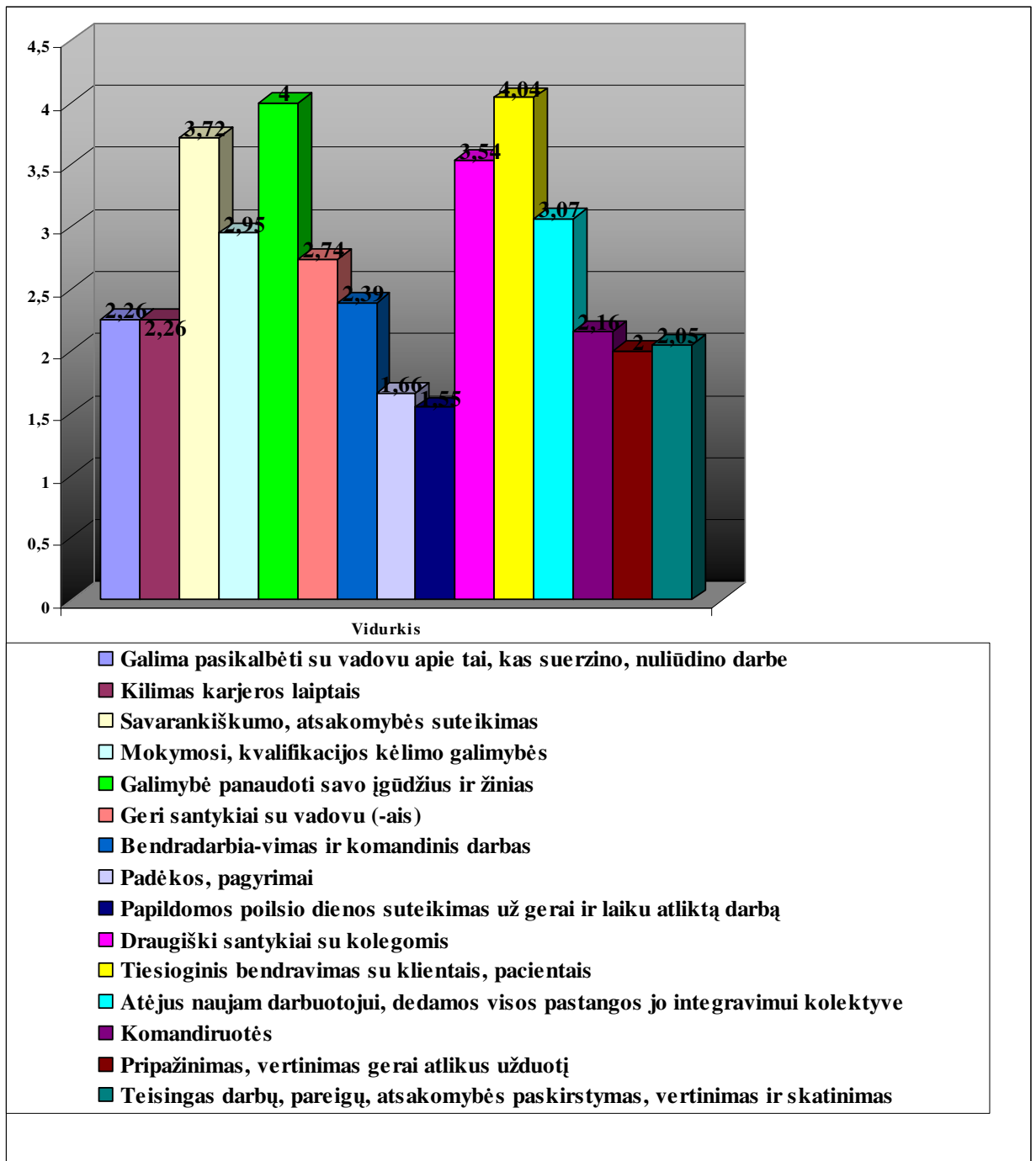
tiriamiesiems, labai būdinga – 32) ir galimybė pasirinkti atostogų laiką (būdinga – 188 respondentams, labai būdinga – 17). Mažiausiai būdingas teisinis atlygis už darbą viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe yra lanksčių darbo organizavimo formų taikymas. Vidurkis – 1,91. 59 (24,3 proc.) tiriamieji nurodė, kad tai visiškai nebūdinga jų darbe, ir 157 (64,6 proc.) – nebūdinga. Didelis skaičius respondentų pateikė, kad jų darbe pagalba iškilus asmeninėms problemoms yra mažai būdinga (174 – nebūdinga, 23 – visiškai nebūdinga). (žr. 2-ą priedą)



8 pav. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų teisinių atlygių vidurkių pasiskirstymas

Psichologiniai atlygiai už darbą padeda patenkinti priklausomybės, pagarbos ir meilės bei savęs realizavimo poreikius. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų psichologinių atlygių už darbą vidurkių pasiskirstymas pateiktas 9 paveikslėlyje. Būdingiausias psichologinis atlygis už darbą tiriamųjų darbe yra tiesioginis bendravimas su pacientais/klientais. Šis atlygis padeda patenkinti bendravimo poreikį. Atsakymų pasiskirstymo vidurkis – 4,04. 191 (78,6 proc.) respondentas nurodė, kad šis atlygis yra būdingas, ir 37 (15,2 proc.) – labai būdingas. Dar vienas iš būdingesnių psichologinių atlygių yra galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias (labai būdinga – 25, būdinga – 195). Vidurkis – 4.

Mažiausiai būdingi viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe psichologiniai atlygiai yra papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą (120 – visiškai nebūdinga, 116 – nebūdinga) ir padėkos/pagyrimai (109 – visiškai nebūdinga, 112 – nebūdinga). (žr. 3-iame priede)



9 pav. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų psichologinių atlygių vidurkių pasiskirstymas

Filosofiniai atlygiai iškyla virš A. Maslow'o poreikių piramidės. Tai atlygiai, besiremiantys žmogaus gyvenimo prasmės poreikiu. Įstaigos gali naudoti, tik vieną filosofinį atlygį už darbą, tai – dalyvavimą priimant sprendimus. Filosofiniai atlygiai kyla iš žmogaus vertybinių orientacijų ir tik pats darbuotojas gali nuspręsti, ar šis darbas, kurį jis dirba, atitinka jo pašaukimą, interesus. Respondentų buvo paprašyta nurodyti, ar jų darbe yra būdinga dalyvauti priimant sprendimus, ir didžioji dalis tiriamųjų atsakė, kad nebūdinga (64,6 proc.). Visiškai nebūdinga nurodė 5 (2,1 proc.) tiriamieji, vidutiniškai – 40 (16,5 proc.), būdinga – 31 (12,8 proc.), labai būdinga – 10 (4,1 proc.).

4-oje lentelėje yra pateikta 10 būdingiausių, viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe, naudojamų darbo stimulų, o 5-oje lentelėje yra pateikta 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus šiame darbe. Gauti duomenys rodo, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe yra naudojami tik psichologiniai ir teisiniai atlygiai už darbą. Tačiau respondentai nurodo, kad juos šiame darbe motyvuotų ne tik teisiniai bei psichologiniai atlygiai, bet ir ekonominiai. Tarp dešimties labiausiai viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančių veiksnių pateko visos ekonominių atlygių rūšys: pagrindinio darbo užmokesčio didinimas; apmokamos paslaugos; priedų ir priemokų/premijų mokėjimas.

J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės (2008) atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas atskleidė, kad didesnis piniginis atlygis yra svarbiausias veiksnys, kuris sulaikytų valstybės tarnautojus nuo darbo privačiame sektoriuje.

4 lentelė. 10 būdingiausių, viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe, naudojamų darbo stimulų

Eil. Nr.	Darbo stimulai	Atsakymų vidurkis
1.	<i>Geros darbo sąlygos (švaru, patogiu, suteiktos reikalingos darbui priemonės)</i>	4,07
2.	<i>Tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais</i>	4,04
3.	<i>Galimybė panaudoti savo įgūdžius ir žinias</i>	4
4.	<i>Galimybė pasirinkti atostogų laiką</i>	3,88
5.	<i>Saugios darbo sąlygos (aplinka ir priemonės)</i>	3,84
6.	<i>Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas</i>	3,72
7.	<i>Draugiški santykiai su kolegomis</i>	3,54
8.	<i>Aiškūs darbo tikslai ir užduotys</i>	3,49
9.	<i>Atėjus naujam darbuotojui, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve</i>	3,07
10.	<i>Mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės</i>	2,95

5 lentelė. 10 veiksmų, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus šiame darbe

Eil. Nr.	Motyvuojantys veiksniai	Pasirinkusių skaičius
1.	<i>Gerai santykiai su vadovu (-ais)</i>	149 (6,16 proc.)
2.	<i>Priedai (pvz., už stažą)</i>	146 (6,04 proc.)
3.	<i>Draugiški santykiai su kolegomis</i>	143 (5,91 proc.)
4.	<i>Darbo įdomumas (dirbate tai, kas Jums asmeniškai įdomu)</i>	140 (5,79 proc.)
5.	<i>Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas</i>	122 (5,04 proc.)
6.	<i>Paaukštinimas ir galimybė būti paaukštintam</i>	116 (4,8 proc.)
7.	<i>Priemokos, premijos (pvz., už gerus darbo rezultatus ir t.t.)</i>	114 (4,71 proc.)
8.	<i>Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas</i>	111 (4,59 proc.)
9.	<i>Apmokamos paslaugos (transporto, maitinimo ir t.t.)</i>	100 (4,13 proc.)
10.	<i>Darbo vietos saugumas (sunksnis atleidimas iš darbo)</i>	87 (3,6 proc.)

Teisiniai atlygiai yra vieni iš būdingiausių viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe. Net 4 teisiniai atlygiai (geros darbo sąlygos; saugios darbo sąlygos; galimybė pasirinkti atostogų laiką; aiškūs darbo tikslai ir užduotys) patenka į būdingiausių respondentų darbe naudojamų atlygių dešimtuką. Teisinis atlygis, kuris yra tarp 10 viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančių veiksmų, yra darbo vietos saugumas. Šiuo metu šis veiksnys yra labai motyvuojantis, net tik viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, bet ir kitus darbuotojus, kadangi vyksta įstaigų reorganizavimas, didelė dalis darbuotojų yra atleidžiami iš darbo.

Tarp 10 veiksmų, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus šiame darbe, yra ir 5 psichologiniai motyvatoriai, tai: geri santykiai su vadovu (-ais); draugiški santykiai su kolegomis; darbo įdomumas; teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas bei paaukštinimas ir galimybė būti paaukštintam. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe taip pat yra naudojami psichologiniai atlygiai (tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais; galimybė panaudoti savo įgūdžius ir žinias; savarankiškumo, atsakomybės suteikimas; draugiški santykiai su kolegomis; atėjus naujam darbuotojui, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve bei mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės) už darbą, tačiau jie beveik nesutampa su juos motyvuojančiais veiksniais. Sutampa tik vienas viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojantis psichologinis veiksnys su jų darbe naudojamu stimulu tai: draugiški santykiai su kolegomis.

Nei vienas filosofinis atlygis už darbą nepatenka tarp dešimties būdingiausių viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojamų darbo stimulų ir tarp dešimties labiausiai viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančių veiksmų šiame darbe.

3.3 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių - demografinių charakteristikų ryšio su juos motyvuojančiais veiksniais tyrimo rezultatai ir jų analizė

Ištaigų vadovams siekiant kuo efektyviau panaudoti žmogiškąjį išteklių ir pagerinti paslaugų kokybę svarbu žinoti, kokie socialiniai – demografiniai veiksniai gali būti susiję su darbuotojų motyvacija, kokie atlygiai ar motyvai skatina individualų žmogų. Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių - demografinių charakteristikų ryšį su juos motyvuojančiais veiksniais. Tyrimui buvo iškeltos 4 hipotezės.

1 hipotezė. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiui didėja teisinių atlygių už darbą svarba.

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžius gali būti reikšmingas veiksnys juos motyvuojant. J. Palidauskaitė (2007; 2008) teigia, jog skirtingų kartų atstovus, gali motyvuoti skirtingi dalykai. Jaunesnius darbuotojus galbūt labiau motyvuoja vieni atlygiai už darbą, vyresnius kiti. Manoma, kad vyresnius darbuotojus labiau motyvuoja teisiniai atlygiai, t.y. socialinės garantijos, darbo vietos saugumas ir t.t. Teisiniai atlygiai už darbą yra pateikti 6-oje lentelėje. Todėl šiame tyrime buvo nuspręsta pažiūrėti, ar yra ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir juos motyvuojančių teisinių veiksmų.

Norint nustatyti ir įvertinti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus ir teisinių motyvuojančių veiksmų ryšį, naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Spirmeno koreliacijos koeficientą naudoti saugiau, kai manoma, kad duomenyse galima tikėtis didelių klaidų ar dėl kitų priežasčių nenormaliai išsiskiriančių reikšmių. Koreliacijos ieškoma su kiekvienu teisiniu atlygiu atskirai. (žr. 6-ą lentelę)

Kaip matyti iš 6-os lentelės, amžius yra statistiškai reikšmingai susijęs beveik su visais teisiniais motyvuojančiais veiksniais, išskyrus lankstaus darbo grafiko nustatymas; galimybė, kada reikia išeiti nemokamų, mokymosi bei kūrybinių atostogų, ir grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus. Stipriausia teisinių motyvuojančių veiksmų ir amžiaus koreliacija nustatyta su darbo vietos saugumo veiksmu (0,572). Nustatyta vidutinio stiprumo teigiama koreliacija (nuo 0,5 iki 0,7), t.y. didėjant amžiui, darbo vietos saugumo veiksmo svarba taip pat didėja.

4-ame priede yra pateikiama teisinių motyvuojančių veiksmų pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus grupių. Iš 4-ame priede pateiktos lentelės matyti, kad kuo respondentas vyresnis, tuo labiau jį motyvuoja darbo vietos saugumas. Iš respondentų, kurių amžius yra nuo 20 iki 30 metų, šis veiksnys motyvuotų 9,1 proc. (6), o amžiaus grupėje nuo 50 iki 60 metų – 85 proc. (34).

Silpna teigiama koreliacija (nuo 0,3 iki 0,5) nustatyta su nefizinio darbo (0,328) ir pagalbos iškilus asmeninėms problemoms (0,424) veiksniais. Neigiama labai silpna koreliacija arba jokios koreliacijos

nustatyta su saugių darbo sąlygų (-0,197); galimybės dirbti namuose (-0,214); galimybės pasirinkti darbo laiko pradžią ir pabaigą (-0,159) ir galimybės pasirinkti atostogų laiką (-0,246) veiksniais, t.y. didėjant amžiui, šių veiksnių svarba mažėja.

6 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus ir teisinių motyvuojančių veiksnių sąsajos

Teisiniai motyvuojantys veiksniai	Amžius	
	Spirmeno koreliacijos koeficientas	p – kriterijaus statistinis reikšmingumas
<i>Saugios darbo sąlygos</i>	-0,197*	0,002
<i>Darbo vietos saugumas</i>	0,572*	0,0005
<i>Geros darbo sąlygos</i>	0,169*	0,008
<i>Ne per didelis darbo krūvis</i>	0,273*	0,0005
<i>Nefizinis darbas</i>	0,328*	0,0005
<i>Socialinės garantijos</i>	0,297*	0,0005
<i>Pagalba iškilus asmeninėms problemoms</i>	0,424*	0,0005
<i>Grižtamasis ryšys apie darbo rezultatus</i>	0,076**	0,236
<i>Aiškūs darbo tikslai ir užduotys</i>	0,256*	0,0005
<i>Lankstaus darbo grafiko nustatymas</i>	-0,001**	0,982
<i>Galimybė dirbti namuose</i>	-0,214*	0,001
<i>Galimybė pasirinkti darbo laiko pradžią ir pabaigą</i>	-0,159**	0,013
<i>Galimybė, kada reikia išeiti nemokamų, kūrybinių, mokymosi atostogų</i>	-0,121**	0,059
<i>Galimybė pasirinkti atostogų laiką</i>	-0,246*	0,0005

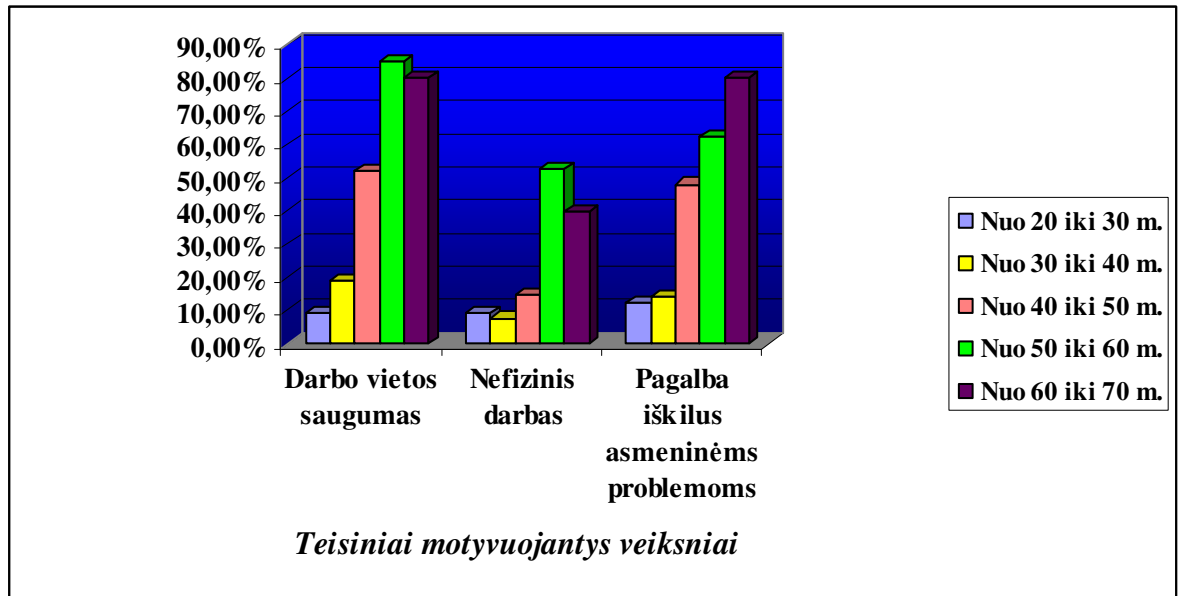
* - statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,01

** - statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05

10-ame paveikslėlyje yra pavaizduotos stipriausios teigiamos koreliacijos tarp teisinių motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus grupių. Iš šio paveikslėlio matyti, kaip didėjant amžiui, didėja ir teisinių motyvuojančių veiksnių, tokių, kaip darbo vietos saugumas, nefizinis darbas ir pagalba iškilus asmeninėms problemoms, svarba.

Išanalizavus teisinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymą tarp amžiaus grupių, paaiškėjo, kad respondentus, kurie patenka į amžiaus grupę nuo 20 iki 30 m., labiausiai motyvuoja saugios darbo sąlygos. Nuo 30 iki 40 m. amžiaus grupės respondentus labiausiai motyvuoja lankstaus darbo grafiko nustatymas. Tokios amžiaus grupės žmonės dažniausiai jau yra vedę ir turi vaikų, todėl jiems yra labai svarbi galimybė suderinti darbo ir šeimos reikalus. Tiriamuosius, kurie yra nuo 40 iki 50 m. labiausiai motyvuoja darbo vietos saugumas ir pagalba iškilus asmeninėms problemoms, nuo 50 iki 60 m. – darbo

vietos saugumas, ne per didelis darbo krūvis ir socialinės garantijos, o tiriamuosius, kurie yra nuo 60 iki 70 m. – darbo vietos saugumas, pagalba iškilus asmeninėms problemoms bei socialinės garantijos.



10 pav. Stipriausia teigiama koreliacija tarp teisiųjų motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžius grupių

2 hipotezė. *Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, ir darbas pagal pašaukimą, interesus, t.y. filosofiniai atlygiai už darbą.*

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, atsižvelgiant į jų nurodytą kvalifikaciją, buvo suskirstyti į 2 grupes:

- viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas;
- viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas.

Pirmą hipotezę galima padalinti į dvi atskiras hipotezes:

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei.
2. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas pagal pašaukimą, interesus.

Kiekviena hipotezė patikrinama atskirai.

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei.

Statistinei hipotezei patikrinti buvo pasirinktas chi kvadrato kriterijus.

Iš 102 respondentų, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, 14 (13,7 proc.) motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei. Iš 141 tiriamojo, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas, darbas, kuris teikia naudą visuomenei, motyvuoja 25 (17,7 proc.). (žr. 7-ą lentelę)

Chi kvadrato kriterijus yra lygus 0,705. P kriterijaus reikšmė lygi 0,401, t.y. daugiau už 0,05, todėl statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas. Hipotezė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, nepasitvirtino.

7 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų kvalifikacijos ir darbo, kuris teikia naudą visuomenei, vertinimo palyginimas

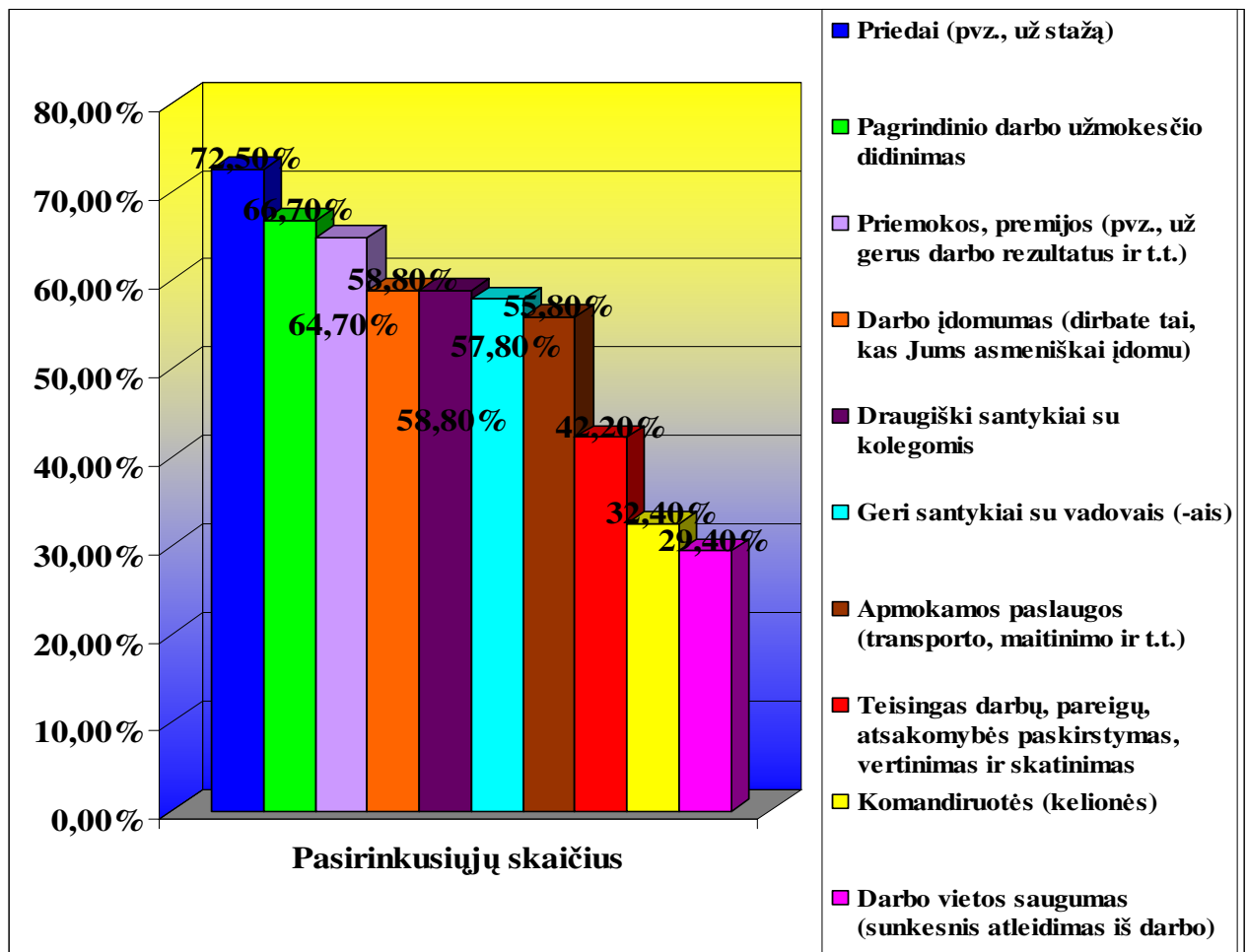
Kvalifikacija	Darbas, kuris teikia naudą visuomenei		Viso
	<i>Motyvuoja</i>	<i>Nemotyvuoja</i>	
<i>Socialinis darbuotojas</i>	14 (13,7 proc.)	88 (86,3 proc.)	102 (100 proc.)
<i>Ne socialinis darbuotojas</i>	25 (17,7 proc.)	116 (82,3 proc.)	141 (100 proc.)

2. *Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas pagal pašaukimą, interesus.* Duomenų analizė atskleidė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas, darbas pagal pašaukimą, interesus motyvuoja labiau. (žr. 8-ą lentelę) Iš 102 respondentų, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, tik 18 (17,6 proc.) motyvuoja darbas pagal pašaukimą, interesus, o iš 141 viešųjų socialinių paslaugų teikėjo, kurio kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas darbas pagal pašaukimą, interesus motyvuoja 44 (31,2 proc.). Buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (chi kvadrato kriterijus=5,725; l.l.sk.=1; p=0,017), tačiau hipotezė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas pagal pašaukimą, interesus, nepasitvirtino.

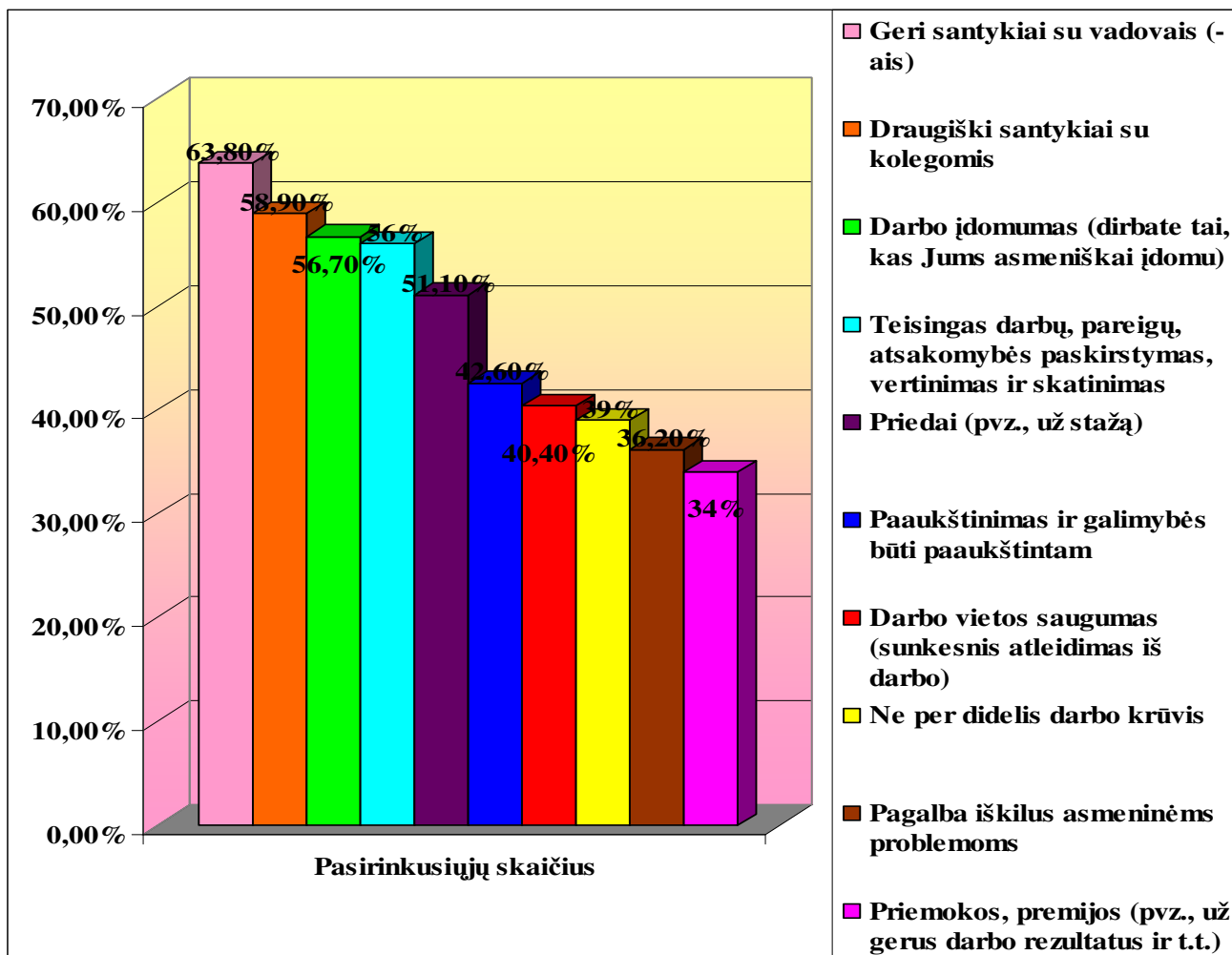
8 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų kvalifikacijos ir darbo pagal pašaukimą, interesus vertinimo palyginimas

Kvalifikacija	Darbas pagal pašaukimą, interesus		Viso
	<i>Motyvuoja</i>	<i>Nemotyvuoja</i>	
<i>Socialinis darbuotojas</i>	18 (17,6 proc.)	84 (82,4 proc.)	102 (100 proc.)
<i>Ne socialinis darbuotojas</i>	44 (31,2 proc.)	97 (68,8 proc.)	141 (100 proc.)

Nepasitvirtinus šioms hipotezėms, buvo nuspręsta pažiūrėti, kokie veiksniai motyvuoja socialinius darbuotojus ir kokie kitos kvalifikacijos darbuotojus. 11-ame – 12-ame paveikslėlyje yra pateikta 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjų, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, ir kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas. Kaip rodo tyrimo duomenys, socialiniai darbuotojai pirmenybę teikia ekonominiams atlygiams už darbą: priedų ir priemokų/premijų mokėjimui; pagrindinio darbo užmokesčio didinimui. Respondentai, kurie yra ne socialiniai darbuotojai, pirmenybę skiria psichologiniams atlygiams už darbą: geri santykiai su vadovu (-ais) ir kolegomis; darbo įdomumas. Remiantis A. Maslow'o poreikių teorija, galima interpretuoti, kad socialiniai darbuotojai nepilnai patenkina fiziologinius poreikius, kas lemia pirmenybės skyrimą ekonominiams veiksniams.



11 pav. 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjų, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, pasiskirstymas



12 pav. 10 veiksnių, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjų, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas, pasiskirstymas

3 hipotezė. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, apmokamos paslaugos, priedų ir priemokų/premijų mokėjimas, t.y. ekonominiai atlygiai už darbą.

Atsižvelgus į tai, kokias užimamas pareigas nurodė tiriamieji, jie buvo suskirstyti į dvi grupes:

1. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, užimantys žemesnes pareigas. Šiai grupei yra priskiriami specialistai/tarnautojai/darbuotojai ir vyresnieji specialistai;
2. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, užimantys aukštesnes pareigas. Šiai grupei yra priskiriami vyriausieji specialistai, skyriaus vedėjai ir įstaigos vadovai/direktoriai.

Sąsają tarp užimamų pareigų ir ekonominių atlygių už darbą, kaip motyvuojančių veiksnių, buvo ieškoma atskirai su kiekvienu ekonominiu atlygiu, t.y. pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, apmokamos paslaugos, priedų ir priemokų/premijų mokėjimas. 3 hipotezę galima išskaidyti į keturias atskiras hipotezes ir jas tikrinti atskirai:

1. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja pagrindinio darbo užmokesčio didinimas.
2. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja apmokamos paslaugos.
3. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja priedų mokėjimas.
4. Žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas, specialistas/tarnautojas/darbuotojas) užimančius viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiau motyvuoja priemokų/premijų mokėjimas.

Duomenys analizuojami taikant Chi kvadrato kriterijų. Duomenų analizė atskleidė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, užimančius žemesnes pareigas (specialistus/tarnautojus/darbuotojus ir vyresnius specialistus), labiau motyvuoja ekonominiai atlygiai už darbą. (žr. 9-ą lentelę)

9 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų užimamų pareigų ir ekonominių atlygių už darbą vertinimo palyginimas

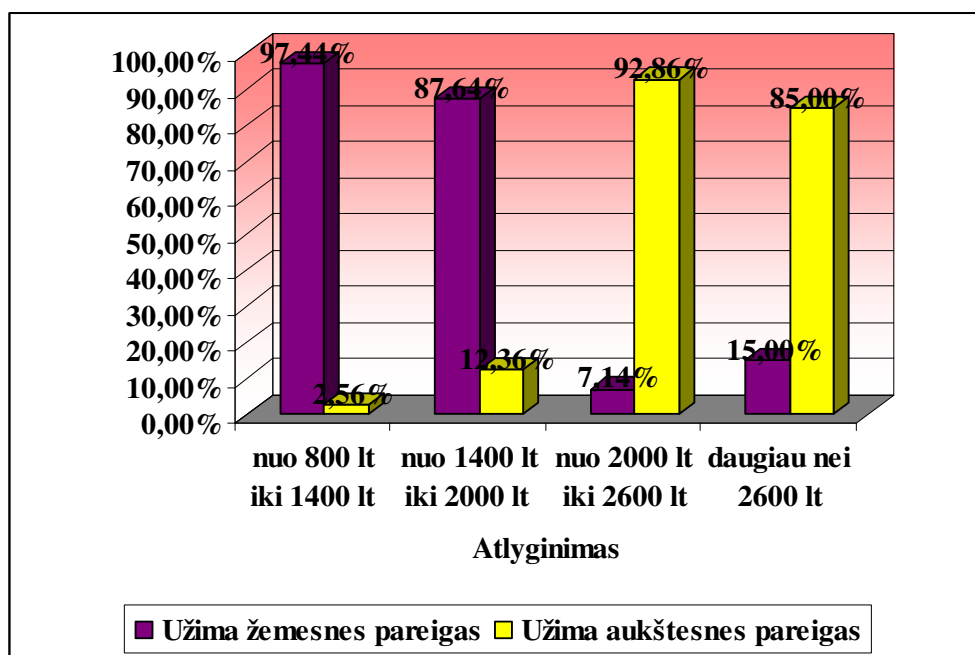
Užimamos pareigos	Motyvuojantys veiksniai (ekonominiai)			
	<i>Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas</i>	<i>Apmokamos paslaugos</i>	<i>Priedų mokėjimas</i>	<i>Priemokų/premijų mokėjimas</i>
<i>Žemesnės pareigos</i>	97 (87,4 proc.)	92 (92 proc.)	109 (74,7 proc.)	100 (87,7 proc.)
<i>Aukštesnės pareigos</i>	14 (12,6 proc.)	8 (8 proc.)	37 (25,3 proc.)	14 (12,3 proc.)
Viso	111 (100 proc.)	100 (100 proc.)	146 (100 proc.)	114 (100 proc.)
Chi kvadrato kriterijaus reikšmė	<i>40,815</i>	<i>50,376</i>	<i>11,550</i>	<i>44,251</i>
Laisvės laipsnių skaičius	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
p kriterijaus reikšmė (dvipusis kriterijus)	<i>0,0005</i>	<i>0,0005</i>	<i>0,001</i>	<i>0,0005</i>

* - statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05

Iš 111 respondentų, kuriuos motyvuoja pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, 97 (87,4 proc.) užima žemesnes pareigas ir tik 14 (12,6 proc.) tiriamųjų užima aukštesnes pareigas. Šio skirtumo statistinis reikšmingumas, apskaičiuotas Chi kvadrato kriterijaus, lygus 0,0005. Iš 100 respondentų,

kuriuos motyvuoja apmokamos paslaugos, 92 (92 proc.) užima žemesnes pareigas ($p=0,0005$). Iš 146 respondentų, kuriuos motyvuoja priedų mokėjimas, 109 (74,7 proc.) yra specialistai/tarnautojai/darbuotojai ir vyresnieji specialistai ($p=0,001$). Iš 114 respondentų, kuriuos motyvuoja priemokų/premijų mokėjimas, tik 14 (12,3 proc.) užima aukštesnes pareigas. Tikimybės, kad tokie skirtumai tiriamoje imtyje atsirastų atsitiktinai, yra nedidelės.

Norint išsiaiškinti, ar tai, kad žemesnes pareigas užimančius darbuotojus, labiau motyvuoja ekonominiai atlygiai už darbą priklauso nuo to, jog jie gauna mažesnę atlyginimą, kas įtakoja fiziologinių poreikių nepatenkinimą, buvo patikrinta, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp užimamų pareigų ir gaunamo atlyginimo. Buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas (chi kvadrato kriterijus=163,146; l.l.sk.=3; $p=0,0005$). Iš 78 viešųjų socialinių paslaugų teikėjų, kurių gaunamas atlyginimas yra nuo 800 lt iki 1400 lt, 76 (97,4 proc.) užima žemesnes pareigas, o iš 56 respondentų, kurių gaunamas atlyginimas yra nuo 2000 lt iki 2600 lt, 52 (92,9 proc.) užima aukštesnes pareigas. (žr. 13-ą pav.) Spėjimas pasitvirtino: viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, užimantys žemesnes pareigas, gauna mažesnę atlyginimą, kas įtakoja nepilną fiziologinių poreikių patenkinimą, todėl ekonominiai atlygiai už darbą gali padėti visiškai juos patenkinti.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir gaunamą atlyginimą

4 hipotezė. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui didėja psichologinių atlygių už darbą svarba.

Analizuojant literatūrą ir atliktus tyrimus pastebėta, kad darbo stažas turi įtakos darbuotojų motyvacijai. 2007 m. J. Palidauskaitė ir I. Segalovičienė atliko valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą ir nustatė, kad respondentams, dirbantiems valstybės tarnyboje iki 5 metų, asmeniškai svarbus faktorius yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, dirbantiems 5-10 m. – įdomus darbas, 10-15 m. geri santykiai su kolegomis ir vadovais, 15-20 m. – troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, 20 ir daugiau metų – atliekamo darbo svarba bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis.

Analizuojant darbo stažo ir psichologinių atlygių už darbą sąsajas, taikytas Spirmeno koreliacijos koeficientas, nusakantis ryšio tarp kintamųjų stiprumą monotoniškumo prasme.

Psichologinių atlygių už darbą rūšys ir gautos koreliacijos yra pateiktos 10-oje lentelėje. Koreliacijų ieškota su kiekvienu psichologiniu motyvuojančiu veiksmu atskirai.

Statistiškai reikšmingos koreliacijos nustatytos su paaukštinimo ir galimybės būti paaukštintam; teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo; galimybės bendrauti su klientais/pacientais; pripažinimo, vertinimo gerai atlikus užduotį; draugiškų santykių su kolegomis; gerų santykių su vadovu; mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybių; darbo pagal profesinę orientaciją (kvalifikaciją); komandiruočių ir galimybės pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino veiksniais. (žr. 10-ą lentelę)

Stipriausia silpna teigiama koreliacija (nuo 0,3 iki 0,5) nustatyta su teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo veiksmu. Ši koreliacija parodo, kad didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, šio veiksnio svarba taip pat didėja. Silpna neigiama koreliacija (nuo -0,3 iki -0,5) nustatyta su paaukštinimo ir galimybės būti paaukštintam veiksmu. Kuo mažesnis viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas, tuo didesnė šio veiksnio svarba. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad iš viešųjų socialinių paslaugų teikėjų, kurių socialinių paslaugų teikimo stažas yra mažiau nei 5 metai, paaukštinimo ir galimybės būti paaukštintam veiksnys motyvuoja 66,7 proc. (78), kai nuo 15 – 20 m. – 14,3 proc. (3). (žr. 10-ą lentelę)

Labai silpnos teigiamos koreliacijos nustatytos su pripažinimo, vertinimo gerai atlikus užduotį (0,191) veiksmu; draugiškų santykių su kolegomis (0,243); gerų santykių su vadovu (0,231) ir galimybės pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe (0,288) veiksmu. (žr. 10-ą lentelę)

Labai silpnos neigiamos koreliacijos nustatytos su galimybės bendrauti su klientais, pacientais (-0,127) ir mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybių (-0,202) veiksniais. (žr. 10-ą lentelę)

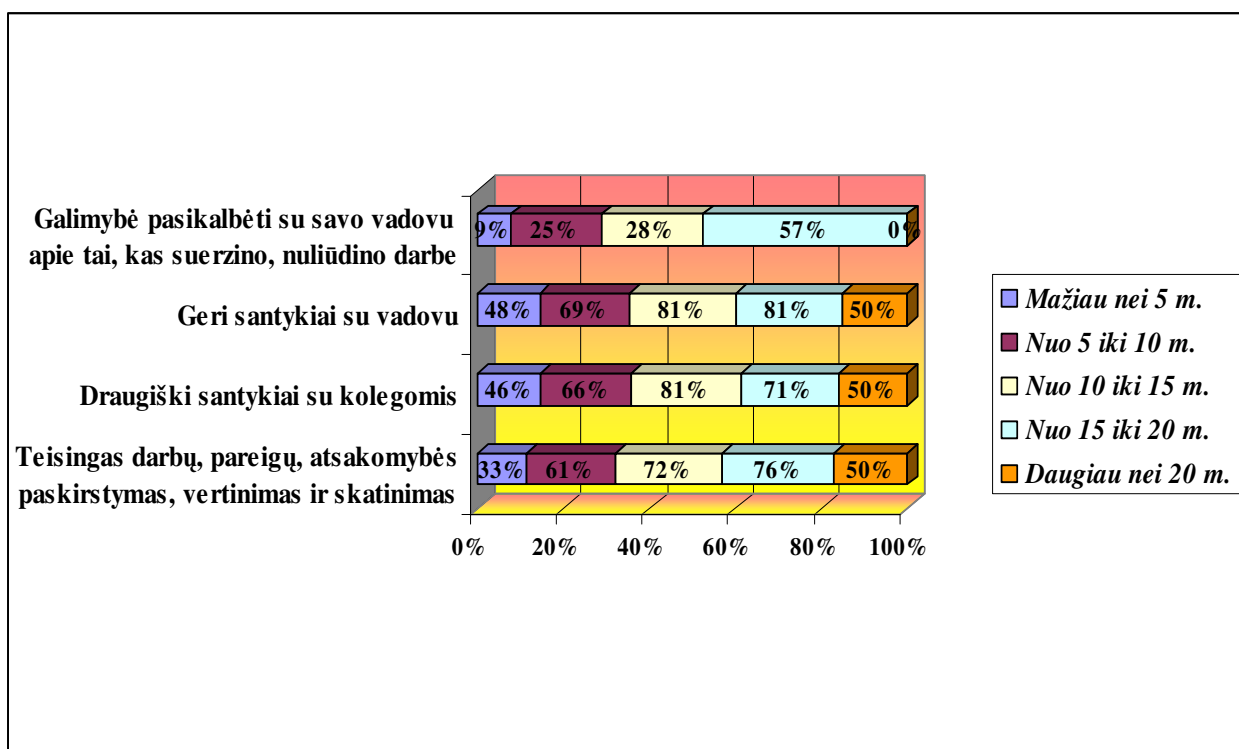
10 lentelė. Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo ir psichologinių motyvuojančių veiksnių sąsajos

Psichologiniai motyvuojantys veiksniai	Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas	
	Spirmeno koreliacijos koeficientas	p – kriterijaus statistinis reikšmingumas
<i>Paaukštinimas ir galimybė būti paaukštintam</i>	-0,370*	0,0005
<i>Teisingas darbu, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas</i>	0,322*	0,0005
<i>Įstaigos įvaizdis (kompanija, kuria gali didžiuotis)</i>	-0,088*	0,173
<i>Galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias</i>	0,061**	0,343
<i>Darbo įdomumas (dirbti tai, kas įdomu)</i>	-0,038**	0,557
<i>Darbo prestižas (dirbti darbą, kurį kiti žmonės laiko prestižiniu)</i>	-0,049**	0,444
<i>Galimybė bendrauti su žmonėmis (klientais, pacientais)</i>	-0,127**	0,048
<i>Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį</i>	0,191*	0,003
<i>Draugiški santykiai su kolegomis</i>	0,243*	0,0005
<i>Geri santykiai su vadovu (-ais)</i>	0,231*	0,0005
<i>Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas</i>	-0,121**	0,06
<i>Mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės</i>	-0,202*	0,002
<i>Padėkos, pagyrimai (raštu, žodžiu)</i>	0,003**	0,962
<i>Galimybė pasikalbėti su savo vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe</i>	0,288*	0,0005
<i>Darbas pagal profesinę orientaciją (kvalifikaciją)</i>	-0,162**	0,012
<i>Darbo dienos laiko sutrumpinimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	0,006**	0,929
<i>Bendradarbiavimas ir komandinis darbas</i>	0,098**	0,128
<i>Atostogų pailginimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	0,006**	0,924
<i>Komandiruotės (kelionės)</i>	-0,266*	0,0005
<i>Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	-0,119**	0,065

* - statistikai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,01

** - statistikai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05

14-ame paveikslėlyje pateiktoje diagramoje yra pavaizduota stipriausia teigiama koreliacija tarp psichologinių motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių. Kaip matyti iš šio paveikslėlio, didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, didėja ir tokių veiksnių kaip gerų santykių su vadovu ir kolegomis, galimybės pasikalbėti su vadovu apie tai kas suerzino, nuliūdino darbe bei teisingo darbu, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo svarba.



14 pav. Stipriausia teigiama koreliacija tarp psichologinių motyvuojančių veiksnių ir viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių

5 priede pateiktoje lentelėje yra pavaizduotas psichologinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių. Respondentus, kurių viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas, yra mažiau nei 5 metai, labiausiai motyvuoja paaugštinimas ir galimybė būti paaugštinamam bei darbo įdomumas, teikiantiems viešąsias socialines paslaugas nuo 6 iki 10 metų ir nuo 10 iki 15 metų – geri santykiai su vadovu ir kolegomis, t.y. geras įstaigos mikroklimatas, nuo 15 iki 20 metų – teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas bei geri santykiai su vadovu ir kolegomis, daugiau nei 20 metų – dėl mažo respondentų skaičiaus šioje grupėje, motyvuojančių veiksnių svarba ryškiai nesiskiria. Ji pasiskirsto tarp šių veiksnių: darbo įdomumo; savarankiškumo, atsakomybės suteikimo; teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo; gerų santykių su vadovu ir kolegomis bei galimybės bendrauti su žmonėmis.

3.4 Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis - demografinėmis charakteristikomis tyrimo rezultatų aptarimas

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog pastaruoju metu tiek mokslininkų, tiek praktikų dėmesys darbuotojų darbo motyvacijai labai išaugo, nes motyvuoti darbuotojai dirba profesionaliau ir efektyviau, teikia kokybiškesnes paslaugas. Tuo tarpu žemos motyvacijos darbuotojai dažnai vėluoja, neprisiima atsakomybės už savo veiksmus ir organizacijos tikslus bei rezultatus, jiems dažniau būdinga apatija. Tačiau Lietuvoje vis dar trūksta empiriškai patvirtintos informacijos, leidžiančios suprasti darbo motyvacijos ypatumus, ypač apie viešųjų socialinių paslaugų teikėjų. Yra mažai atliktų tyrimų, kurie leistų suprasti motyvacijos ir socialinių - demografinių veiksnių ryšį. Dėl šių priežasčių buvo sukurtas ir atliktas tyrimas, kurio tikslas – nustatyti ir įvertinti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvuojančius veiksnius ir jų ryšį su socialinėmis - demografinėmis charakteristikomis.

Šiame darbe remiamasi viena iš darbo motyvacijos teorijų – A. Maslow'o poreikių teorija. Jo nustatyta žmogaus poreikių penkių lygių hierarchija išlieka svarbiausia, pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi. (Zakarevičius, 2003) Savo poreikių piramidėje A. Maslow'as nustatė penkis skatinančius veiksnius ir nurodė, kad patenkinus kiekvieną iš šių poreikių atsiranda kiti. Jis įvardijo šiuos poreikius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos. Ši, plačiai žinoma hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga.

Socialinių paslaugų įstaigos labai skiriasi nuo kitų rūšių paslaugas teikiančių įstaigų. Pirmiausia tai socialinių paslaugų klientų pažeidžiamumas ir su tuo susiję šių paslaugų teikimo tikslai, išorinės aplinkos specifiškumas, rinkodaros ypatybės, paslaugų kokybės klausimai. L. Žalimienė (2006) mano, kad poreikių hierarchijos koncepcijos šio tipo įstaigose ne visada pritaikomas, kadangi šio tipo įstaigų personalas ilgesnį ar trumpesnį laikotarpį gali pasitenkinti minimaliu būtinųjų poreikių tenkinimu, siekdamas savirealizacijos ir pagalbos kitiems, kaip pagrindinių motyvavimo šaltinių.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe taikomi teisiniai ir psichologiniai atlygiai už darbą. Iš teisinių atlygių būdingiausi yra saugios ir geros darbo sąlygos; galimybė pasirinkti atostogų laiką; aiškūs darbo tikslai ir uždaviniai. Iš psichologinių atlygių būdingiausi – galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias; tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais; savarankiškumo, atsakomybės suteikimas; draugiški santykiai su kolegomis; mokymosi/kvalifikacijos

kėlimo galimybės. Psichologinis atlygis naujam darbuotojui yra tai, kad jam atėjus dirbti, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve;

Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuotų visai kitokie atlygiai už darbą, nei yra naudojami jų darbe. Tarp 10 veiksmų, kurie labiausiai motyvuotų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, pateko visi anketoje pateikti ekonominiai atlygiai: pagrindinio darbo užmokesčio didinimas, apmokamos paslaugos, priedų ir priemokų/premijų mokėjimas. Iš teisinių motyvuojančių veiksmų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiausiai motyvuotų darbo vietos saugumas. Iš psichologinių motyvuojančių veiksmų viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiausiai motyvuotų geri santykiai su vadovu (-ais) ir kolegomis; darbo įdomumas; teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas; paaukštinimas ir galimybė būti paaukštintam.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, motyvuojantys ekonominiai veiksniai beveik nenaudojami jų darbe. Todėl galima manyti, kad yra nepatenkinami fiziologiniai darbuotojų poreikiai. Įstatymų nustatyta priedų ir priemokų/premijų sistema veikia silpnai. Taikomi skatinimo būdai skiriasi nuo pageidaujamų, vadinasi, darbuotojai nepakankamai dalyvauja valdymo sprendimų priėmimo procese, o tai rodo mažą filosofinių metodų taikymo dažnį.

Analizuojant užsienio literatūrą pastebėta, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra pasitenkinimas darbu; savirealizacija; pripažinimas; savarankiškumas; darbo įdomumas; galimybė išmokti naujų dalykų ir galimybė tarnauti kitiems ar visuomenei. (Houston, 2000; Jurkiewicz et al., 1998; Karl and Sutron, 1998; Khojasteh, 1993; Newstrom et al., 1976; Perry et al., 1990; Pandey et al., 2008; Buelens et al., 2007) Tačiau užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatai tik iš dalies patvirtina šio tyrimo rezultatus, kadangi jų atliktuose tyrimuose, ekonominiai atlygiai už darbą nenurodomi, kaip darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Tam įtakos gali turėti kultūriniai skirtumai, dabartinė ekonominė padėtis bei situacija darbo rinkoje. Kultūrinis kontekstas yra labai reikšmingas, nes nuo kultūros priklauso žmonių mąstymas, mintys, tame tarpe ir psichologiniai aspektai, tokie kaip darbo motyvacija. (Chiu et al., 2005; Palidauskaitė, 2007)

J.L. Perry ir L.R. Wise (1990) akcentuotas viešojo sektoriaus motyvacijos unikalumas, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, noras padėti nuskriaustiesiems, remiasi išsivysčiusios demokratijos tyrimo duomenimis. Tuo tarpu Lietuvoje, kaip ir kitose pereinamojo laikotarpio šalyse, galima stebėti skirtingas vertybių, o kartu ir motyvacijos tendencijas įtakotas vartojimo visuomenės ir masinės kultūros. Tik 39 (16 proc.) viešųjų socialinių paslaugų teikėjai nurodė, kad juos motyvuotų darbas, kuris teikia naudą visuomenei. Remiantis gautais duomenimis galima interpretuoti, kad asmenys teikti socialines paslaugas pasirenka vedami kitokių interesų, o ne tarnavimo visuomenės labui.

Socialinės paslaugos yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų. Užsienyje šias paslaugas dažniausiai teikia socialinio darbo kvalifikaciją turintys asmenys. Kaip teigia L. Žalimienė (2006), socialinių darbuotojų motyvacijos, skatinimo sistemose ypač svarbią reikšmę turi netiesioginiai skatinimo būdai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, galimybė jaustis reikalingam ir padėti kitiems. Daugeliu atvejų, darbo turinys – padėti kitiems – lemia jų motyvaciją dirbti šio tipo įstaigose.

Lietuvoje kol kas socialines paslaugas teikia asmenys, turintys ne tik socialinio darbo išsilavinimą. Tai įtakoja socialinio darbo profesijos naujumas, kadangi ši profesija Lietuvoje atsirado maždaug prieš 10 metų, o socialinės paslaugos teikiamos jau daug ilgesnį laiką. Todėl socialinėms paslaugoms teikti buvo priimti ir kitokius išsilavinimus turintys žmonės.

Šio tyrimo duomenys prieštarauja L. Žalimienės ir kitų autorių nuomonei, kad socialinius darbuotojus motyvuoja netiesioginiai skatinimo būdai. Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, kad socialiniai darbuotojai pirmenybę teikia ekonominiams atlygiams už darbą: priedų ir priemokų/premijų mokėjimui; pagrindinio darbo užmokesčio didinimui. Ne socialiniai darbuotojai, pirmenybę skiria psichologiniams atlygiams už darbą: geriems santykiams su vadovu (-ais) ir kolegomis; darbo įdomumui.

Atlikus gautų duomenų analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, nenustatytas. Tačiau buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra ne socialinis darbuotojas, darbas pagal pašaukimą, interesus motyvuoja labiau.

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžius gali būti reikšmingas veiksnys juos motyvuojant. Jau 1977 m. atlikti tyrimai leido pastebėti dėsningumą, kad kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu. Darbuotojai patenkinti savo darbu nori išsaugoti darbo vietą, todėl galima manyti, kad vyresnius darbuotojus labiau motyvuoja teisiniai atlygiai, tokie kaip darbo vietos saugumas. Atlikus tyrimą nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, kad didėjant darbuotojų amžiui, didėja tokių teisinių atlygių kaip darbo vietos saugumo; gerų darbo sąlygų; ne per didelio darbo krūvio; nefizinio darbo; socialinių garantijų; pagalbos iškilus asmeninėms problemoms; aiškių darbo tikslų ir užduočių svarba. Tokie vyresnius darbuotojus motyvuojantys veiksniai rodo, kad jie nori ir psichofiziologinio, ir sanitarinio – higieninio saugumo. Psichofiziologinius veiksnius sudaro fizinis apkrovimas, nervinė – psichinė įtampa. Sanitariniai – higieniniai veiksniai – tai apšvietimas, triukšmas, virpesiai, švara ir t.t.

J. Palidaukaitė (2007; 2008) teigia, kad skirtingų kartų atstovus, gali motyvuoti skirtingi dalykai. Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurie patenka į amžiaus grupę nuo 20 iki 30 m., labiausiai motyvuoja saugios darbo sąlygos. Nuo 30 iki 40 m. amžiaus grupės -

labiausiai motyvuoja lankstaus darbo grafiko nustatymas. Tokios amžiaus grupės žmonės dažniausiai jau yra vedę ir turi vaikų, todėl jiems yra labai svarbi galimybė suderinti darbo ir šeimos reikalus. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurie yra nuo 40 iki 50 m. labiausiai motyvuoja darbo vietos saugumas ir pagalba iškilus asmeninėms problemoms, nuo 50 iki 60 m. – darbo vietos saugumas, ne per didelis darbo krūvis ir socialinės garantijos, o tiriamuosius, kurie yra nuo 60 iki 70 m. – darbo vietos saugumas, pagalba iškilus asmeninėms problemoms bei socialinės garantijos. Vadovai kurdami motyvacines sistemas turėtų atsižvelgti į darbuotojų amžių ir naudoti tokius atlygius už darbą, kurie juos labiausiai motyvuoja tame amžiaus tarpsnyje.

Manoma, kad darbuotojai, turintys aukštesnę tarnybinę padėtį, yra labiau patenkinti savo darbu. Dažniausiai jie yra geriau apmokami, turi geresnes darbo sąlygas, o jų darbas leidžia pilniau pasireikšti sugebėjimams.

Duomenų analizė atskleidė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, užimančius žemesnes pareigas (specialistus/tarnautojus/darbuotojus ir vyresnius specialistus), labiau motyvuoja ekonominiai atlygiai už darbą. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, užimantys žemesnes pareigas, gauna mažesnę atlyginimą, kas įtakoja nepilną fiziologinių poreikių patenkinimą, todėl ekonominiai atlygiai už darbą gali padėti visiškai juos patenkinti. J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės (2008) atlikto tyrimo duomenys parodė, kad kuo žemesnės pareigos, tuo mažesnis pasitenkinimas darbu.

Analizuojant literatūrą ir atliktus tyrimus pastebėta, kad darbo stažas turi įtakos darbuotojų motyvacijai. 2007 m. J. Palidaskaitė ir I. Segalovičienė atliko valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą ir nustatė, kad respondentams, dirbantiems valstybės tarnyboje iki 5 metų, asmeniškai svarbus faktorius yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, dirbantiems 5-10 m. – įdomus darbas, 10-15 m. geri santykiai su kolegomis ir vadovais, 15-20 m. – troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, 20 ir daugiau metų – atliekamo darbo svarba bei geri santykiai su vadovais ir kolegomis.

Šio tyrimo rezultatai yra labai panašūs į J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės atlikto tyrimo rezultatus. Buvo nustatyta, kad darbuotojus, kurių viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas, yra mažiau nei 5 metai, labiausiai motyvuoja paaugštinimas beu galimybe būti paaugštintam ir darbo įdomumas, teikiantiems viešąsias socialines paslaugas nuo 5 iki 10 metų ir nuo 10 iki 15 metų – geri santykiai su vadovu ir kolegomis, t.y. geras įstaigos mikroklimatas, nuo 15 iki 20 metų – teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas bei geri santykiai su vadovu ir kolegomis, daugiau nei 20 metų – dėl mažo respondentų skaičiaus šioje grupėje, motyvuojančių veiksnių svarba ryškiai nesiskiria. Ji pasiskirsto tarp šių veiksnių: darbo įdomumo; savarankiškumo, atsakomybės suteikimo;

teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo; gerų santykių su vadovu ir kolegomis bei galimybės bendrauti su klientais/pacientais.

Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažui, didėja tokių psichologinių motyvuojančių veiksnių, kaip teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas; pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį; draugiški santykiai su kolegomis; geri santykiai su vadovu (-ais); galimybė pasikalbėti su savo vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe svarba.

Gauti rezultatai yra vertingi praktiniu aspektu, kadangi, atsižvelgiant į individualius skirtumus, gali padėti numatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį bei pobūdį, suteikti nuorodas kuriant motyvacines sistemas ir taip padidinti organizacijos efektyvumą.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros ir periodinių leidinių analizę paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau motyvuojami pasitenkinimo darbu, savirealizacijos, pripažinimo, savarankiškumo, darbo įdomumo, galimybės išmokti naujų dalykų ir galimybės tarnauti visuomenei, t.y. psichologinių ir filosofinių atlygių. Tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojai daug labiau vertina ekonominius atlygius. Remiantis A. Maslow'o poreikių hierarchija galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra patenkinę tiek fiziologinius, tiek saugumo poreikius.
2. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog trūksta empiriškai patvirtintos informacijos apie viešųjų socialinių paslaugų teikėjų ir apskritai apie darbuotojų motyvaciją, priklausomai nuo jų socialinių - demografinių charakteristikų.
3. Atliktas tyrimas parodė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami atlygiai už darbą skiriasi nuo juos motyvuojančių veiksnių. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe daugiausiai naudojami teisiniai ir psichologiniai atlygiai už darbą, tuo tarpu daugumą jų motyvuotų ne tik šie, bet ir ekonominiai atlygiai (pagrindinio darbo užmokesčio didinimas; priedų ir priemokų/premijų mokėjimas, apmokėjimas kai kurių paslaugų).
4. Atliktas tyrimas atskleidė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjams jų darbe yra pateikiami aiškūs darbo tikslai ir užduotys, suteikiama galimybė pasirinkti atostogų laiką bei užtikrinamos geros ir saugios darbo sąlygos, tokiu būdu patenkinant jų saugumo poreikį. Tačiau viešųjų socialinių paslaugų teikėjus labiausiai motyvuojantis teisinis atlygis būtų darbo vietos saugumas.
5. Atliktas tyrimas parodė, kad dažniausiai viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe psichologiniai poreikiai tenkinami suteikiant jiems savarankiškumą ir atsakomybę; galimybę panaudoti įgūdžius ir žinias; galimybę mokytis ir kelti kvalifikaciją; atėjus naujam darbuotojui dedant visas pastangas jo integravimui kolektyve; vykstant tiesioginiam bendravimui su klientais/pacientais bei užtikrinant draugiškus santykius su kolegomis. Tačiau viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami psichologiniai atlygiai beveik nesutampa su juos motyvuojančiais psichologiniais atlygiais. Labiausiai juos motyvuotų tokie psichologiniai atlygiai, kaip paaukštinimas ir galimybė būti paaukštintam; geri santykiai su vadovu; draugiški santykiai su kolegomis; darbo įdomumas; teisingas darbu, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas.
6. Hipotezė, kad viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurių kvalifikacija yra socialinis darbuotojas, labiau motyvuoja darbas, kuris teikia naudą visuomenei, ir darbas pagal pašaukimą ir interesus, t.y. filosofiniai atlygiai už darbą, nepasitvirtino.

7. Didėjant viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiui, didėja nefizinio darbo; pagalbos iškilus asmeninėms problemoms; gerų darbo sąlygų; ne per didelio darbo krūvio; socialinių garantijų; aiškių darbo tikslų ir užduočių svarba. Atlikus statistinę analizę (Spirmeno koreliacijos koeficientas) nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys.
8. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjus, kurie užima žemesnes pareigas (vyresnysis specialistas; specialistas/darbuotojas/tarnautojas), labiau motyvuoja ekonominiai atlygiai už darbą. Atlikus statistinę analizę (Chi kvadrato kriterijus) nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas.
9. Analizuojant viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo ir psichologinių atlygių už darbą sąsajas nustatyta, kad didėjant stažui didėja teisingo darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymo, vertinimo ir skatinimo svarba; pripažinimo, vertinimo gerai atlikus užduotį; gerų santykių su vadovu ir kolegomis ir galimybės pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe svarba. Atlikus statistinę analizę (Spirmeno koreliacijos koeficientas) nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas.

REKOMENDACIJOS

Viešųjų socialinių paslaugų įstaigų/padalinių vadovams:

- Darbuotojo motyvavimo sistema turi būti sudaroma glaudžiai bendradarbiaujant tiesioginiam vadovui/personalo poskyrio specialistui ir darbuotojui.
- Sudarinėjant darbuotojų motyvavimo sistemą rekomenduojama atsižvelgti į darbuotojų amžių, užimamas pareigas, kvalifikaciją, patirtį ir remtis šiame darbe pateikto tyrimo rezultatais.
- Gerinti įstaigos mikroklimatą, organizuojant bendras šventes, išvykas, susitikimus.
- Nustatyti darbuotojo poreikius bei lūkesčius karjeros kilimo klausimais ir bendradarbiaujant tiesioginiam vadovui bei darbuotojui sudaryti karjeros organizacijoje schemas.
- Darbo pabaigoje organizuoti 15 – 20 minučių susirinkimą, kurio metu darbuotojams būtų suteikta galimybė pasikalbėti apie dienos darbo rezultatus, iškilusius sunkumus ir apie tai kas juos nuliūdino ar suerzino darbe.

Savivaldybėms:

- Siekiant efektyvesnio žmogiškųjų išteklių valdymo, prioritetu laikyti personalo poskyrių bei vadovų kompetencijos didinimo, kuriant motyvacines darbuotojų sistemas, mokymų finansavimą.

Nacionaliniame lygmenyje:

- Pakoreguoti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbo užmokesčio sistemą, suteikiant vadovui galimybę, kas mėnesį vertinti darbuotojo darbo kokybę ir atitinkamai materialiai skatinti už gerus darbo rezultatus.

Tyrimų srityje:

- Kas keli metai atlikti naujus darbo motyvacijos tyrimus ir nustatyti tuo laikmečiu viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojančius veiksnius.
- Atlikti tyrimus su kitų viešųjų paslaugų tipų teikėjais ir nustatyti juos motyvuojančių veiksnių ir socialinių – demografinių charakteristikų ryšį.

LITERATŪRA SĄRAŠAS

1. **Adams J.S.** Towards an understanding of inequity // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – Washington: APA Service Center, 1963, vol. 67(5), p. 422-436. - ISSN 0021-843x
2. **Almontienė J.** Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys // *Psichologija*, 1997, Nr.16, p. 65-68
3. **Bagdonas D.** Svarbiausia – komunikacija tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų, 2006. – URL: <http://www.vidinekomunikacija.lt/?p=26> [žiūrėta 2009 06 15]
4. **Bagdonienė L., Hopenienė R.** Paslaugu marketingas ir vadyba. – Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2005. – 468 p. - ISBN 9955-09-893-7
5. **Baldwin N.J.** Public Versus Private Employees. Debunking Stereotypes // *Review of Public Personnel Administration*, 1991, vol. 11, p. 24-26
6. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2003. – 164 p. ISBN 9986-13-602-4
7. **Brewer G.A., Selden S.C., Facer II R.L.** Individual Conceptions of Public Service Motivation // *Public Administration Review*, 2000, vol. 60, p. 254-264. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=103&sid=11b5b446-ab77-4d4d-93fd-f789486883c7%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 25]
8. **Bučionienė I.** Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
9. **Buelens M., Broeck H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sektor Organizations // *Public Administration Review*, 2007, vol. 67, p. 65-74. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=103&sid=11b5b446-ab77-4d4d-93fd-f789486883c7%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 25]
10. **Butkienė O.G., Kepalaitė A.** Mokymasis ir asmenybės brendimas: pedagoginės psichologijos įvadas studentams, mokytojams, tėvams. - Vilnius: Margi raštai, 1996. – 298 p. – ISBN 9986-09-116-0
11. **Butkus F.S.** Vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2007. – 199 p. – ISBN 978-9955-28-082-8
12. **Butkus F.S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 239 p. – ISBN 9955-501-39-1
13. **Cacioppe R., Mock P.** Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations // *Human Relations*, 1984, vol. 37 (11), p. 923-940. – URL:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=7&sid=327676f9-25c8-4a7c-aba2-a5135771a45d%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=sih&AN=4947106> [žiūrėta 2009 05 13]

14. **Chiemel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. – 479 p. – ISBN: 9986850533
15. **Chiu Ch., Hong Y.** Cultural Competence: Dynamic Processes // A.J. Elliot, C.S. Dweck (Eds.) Handbook of Competence and Motivation. New York: Guilford Press, 2005. p 489 – 501.
16. **Crewson P.E.** Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect // Journal of Public Administration Research and Theory, 1997, vol. 7(4), p. 499-518. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=7&sid=327676f9-25c8-4a7c-aba2-a5135771a45d%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9711074494> [žiūrėta 2009 06 12]
17. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai, I dalis. – Vilnius: TEV, 2001. – 239 p. – ISBN 9986-546-93-1
18. **Davis K., Newstrom J.W.** Human behavior at work: organizational behavior. - New York: Mc Graw-Hill, 1985. - 585 p. – ISBN 0-07-015566-6
19. **Dobravolskas A., Keinys St., Murauskienė L., Sakalaitė R. ir kt.** Socialinės apsaugos terminų žodynas. – Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 1999. – 157 p. - ISBN 9986-806-07-0
20. **Endriulaitienė A., Genevičiūtė-Janonienė G.** Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos // Psichologija, 2008, Nr. 38, p. 100-113. – ISSN 1392-0359
21. **Harpaz I.** Non-financial employment commitment: a cross-national comparison // Journal of Occupational Psychology, 1989, vol. 62, p. 147-150. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 26]
22. **Henderson D.** Enlightened mentoring: A characteristic of public management professionalism // Public Administration Review, 1985, vol. 45, p. 857-863. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 26]
23. **Houston D.J.** Public-Service motivation: A Multivariate test // Journal of Public Administration Research and Theory, 2000, vol. 10, p. 713-727. - URL: [http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=9&hid=6&sid=d32a8438-6fdf-436a-affb-8e4c2e03adab%40sessionmgr9&bquery=\(motivation\)+and+\(public+service\)&bdata=JmRiPWE5aCZ](http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=9&hid=6&sid=d32a8438-6fdf-436a-affb-8e4c2e03adab%40sessionmgr9&bquery=(motivation)+and+(public+service)&bdata=JmRiPWE5aCZ)

kYj1idGgmZGI9aWloJmRiPWVyaWMmZGI9OGdoJmRiPWh4aCZkYj1oY2gmZGI9aGxoJmRiPW
luaCZkYj1seGgmZGI9bGZoJmRiPW1qaCZkYj1mNWgmZGI9Y21lZG0mZGI9bmZoJmRiPWJ3aC
ZkYj1zaWgmZGI9dHJoJmRiPWU2aCZkYj1lMGgmY2xpMD1GVCZjbHYwPVkmdHlwZT0xJnNp
dGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d [žiūrėta 2009 08 15]

24. **Hyde J.Sh., Durik A.M.** Gender, Competence, and Motivation // A.J. Elliot, C.S. Dweck (Eds.) Handbook of Competence and Motivation. New York: Guilford Press, 2005, p 375 – 391. – ISSN: 00070998
25. **Fernandez S., Rainey H.G.** Managing Successful Organizational Change in the Public sector // Public administration Review, 2006, vol. 66, p.168-176. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=103&sid=11b5b446-ab77-4d4d-93fd-f789486883c7%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 25]
26. **Furnham A., Petrides K. V., Tsaousis I., Pappas K., Garrod D.** A Cross-Cultural Investigation In to the Relationships Between Personality Traits and Work Values // The Journal of Psychology. 2005, vol. 139, p. 5-32. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 26]
27. **Gučas A.** Vaiko ir paauglio psichologija. – Kaunas: Šviesa, 1990. – 291 p. – ISBN 5-430-00754-4
28. **Išoraitė M.** Socialinių paslaugų administravimas: mokomasis leidinys. – Vilnius: Saulelė, 2007. – 342 p. – ISBN 978-9955-763-03-1
29. **Jovaiša L.** Pedagogikos terminai. – Kaunas: Šviesa, 1993. – 264 p. – ISBN 5-430-01871-6
30. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1
31. **Jurkiewicz C.L., Massey T.K., Brown R.G.** Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study // Public Productivity and Management Review, 1998, Nr. 21(3), p. 230-250. - ISSN 10448039
32. **Lane J.E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. - Vilnius: Margi raštai, 2001. – 461 p. – ISBN 9986-09-228-0
33. **Latham G. P., Pinder C. C.** Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century // Annual Review Psychology, 2005, Nr. 56, p. 485-516. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=14&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 26]
34. **Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas.** 2003 07 01, Nr. IX-1672, Žin., 2007, Nr. 69-2720

- 35. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas.** Dėl rekomendacijų darbdaviams ir darbuotojams jų susitarimu taikyti lanksčias darbo organizavimo formas. 2003 10 17, Nr. A1-160, Žin., 2003, Nr. 81(1)-3690
- 36. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas.** Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo. 2006 04 05, Nr. A1-92, Žin., 2006, Nr. 43-1569
- 37. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas.** 2006 01 19, Nr. X-493, Žin., 2006, Nr. 17-589
- 38. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.** 1999 06 17, Nr. VIII-1234, Žin., 1999, Nr. 60-1945
- 39. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas.** Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo. 1993 07 08, Nr. 511. - URL: http://www.socmin.lt/get_file.php?file=YktabW0ycVJaMzZWMUpTV21xMIYxSmV1bEpiTHY4ZTRhNkdabW1yVVpkaWMybXpHYXBkclpKblptYURKbk1XVGxhYVNZNXXZReGNTY21tdWltczVpeVp6V2JKQnFyR2ViYXMlMkJXblp5ZXc5ZVlhSktheU16RjBaeVptVzFrazJLWW5KWnBqMmVpbHAYWjJzWnNuWnZlEld1dWtwaWUzWmpLbktoc1oyclBrY3hwMTJhY2FIQnA= [žiūrėta 2009 07 27]
- 40. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas.** Dėl darbuotojų, kurių darbo pobūdis yra susijęs su didesne protine, emocine įtampa, darbo laiko sutrumpinimo tvarkos ir darbuotojų, kuriems nustatytas sutrumpintas darbo laikas, darbo apmokėjimo sąlygos. 2003 09 30, Nr. 1195. - URL: http://www.socmin.lt/get_file.php?file=c29jL20vbV9maWxlcy93ZmlsZXMvZmlsZTE0NTIuaHRtO1N1IHBYb3RpbmUgaXRhbXBhLmh0bTs7 [žiūrėta 2009 07 22]
- 41. Locke E.A.** Toward a theory of task motivation and incentives // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, vol. 3, p. 157-189. - URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=8824803> [žiūrėta 2009 08 26]
- 42. Locke E. A., Latham G. P.** What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century // *Academy of Management Review*, 2004, vol. 3, p. 388-403. - URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 26]

- 43. Kalesnykas R.** Policijos ir kitų socialinių institucijų, teikiančių socialines paslaugas gyventojams, bendradarbiavimas: mokomasis leidinys parengtas pagal Tempus Phare projektą "Valstybės pareigūnų rengimas teisinės sistemos reformai Lietuvoje". - Vilnius: LTA Leidybos centras, 2000. – 97 p. – ISBN 9955-442-03-4
- 44. Kanfer R., Ackerman P.L.** Aging, Adult Development, and Work motivation // *Academy of Management Review*, 2004, Nr. 29 (3), p. 440-458. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=12&sid=ab63fd02-8cde-4ffc-a07b-05da878b5a3b%40sessionmgr10> [žiūrėta 2009 05 03]
- 45. Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. - 398 p. - ISBN 9955-09-934-8
- 46. Karl K.A., Sutron C.L.** Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees // *Public Personnel Management*, 1998, Nr. 27(4), p. 515-527. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10> [žiūrėta 2009 09 06]
- 47. Khojasteh M.** Motivating the Private vs. Public Sector Managers // *Public Personnel Management*, 1993, Nr. 22(3), p. 391-401. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10> [žiūrėta 2009 04 22]
- 48. Marcinkevičiūtė L.** Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2003
- 49. Marcinkevičiūtė L.** Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 239-247. – URL: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf> [žiūrėta 2009 08 26]
- 50. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai // *Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai*. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 27, p. 63 – 69. – ISSN 1648 – 2603
- 51. McClelland D.C.** Human motivation. - Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1995. – 663 p. – ISBN 0-521-36951-7
- 52. Myers D.G.** Psichologija: vadovėlis. - Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 2000. – 730 p. - ISBN 9986-850-29-0

- 53. Mullins L.J.** Management and organisational behaviour. - London: Pitman Pub, 1991. – 546 p. – ISBN 0-273-02985-1
- 54. Newstrom J.W., Reif W.E., Monczka R.M.** Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction // Public Personnel Management, 1976, Nr. 5(1), p. 67-72. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10> [žiūrėta 2009 03 14]
- 55. Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Kauno Technologijos Universitetas, Mykolo Romerio Universitetas, 2007, Nr. 19, p. 33 – 45. – ISSN 1648-2603
- 56. Palidauskaitė J., Segalovičienė I.** Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, Nr. 47, p. 73-90. – ISSN 1392-1142
- 57. Pandey S.K., Stazyk E.C.** Antecedents and Correlates of Public Service Motivation // Motivation in public management: the call of public service / edited by Perry J., Hondeghem A. – Oxford: New York Oxford University, 2008, p.101-112. – ISBN 9780199234035
- 58. Perry J.L., Wise L.R.** The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review, 1990, vol. 50, p. 367-373. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=103&sid=11b5b446-ab77-4d4d-93fd-f789486883c7%40sessionmgr111> [žiūrėta 2009 08 25]
- 59. Rainey H.G.** Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic // American Review of Public Administration, 1982, vol. 16(4), p. 288-302
- 60. Rainey, H.G.** Understanding and Managing Public Organizations. - San Francisko: Jossey – Bass Publishers, 1997, 198 p.
- 61. Rawls J.R., Robert A.U., Oscar T.N.** A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors // Academy of Management Journal, 1976, Nr. 18(5), p. 616-662. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=21&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10> [žiūrėta 2009 05 12]
- 62. Rosen E.D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 286 p. - ISBN 978-9955-443-33-9
- 63. Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 1998. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
- 64. Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3

- 65. Schuster J.R., Jerome A.C., Knowles L.** The Relationship between Perceptions Concerning Magnitudes of Pay and Perceived Utility of Pay: Public and Private Organizations Compared // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, vol. 9(1), p. 100-119. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=22&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=8558481> [žiūrėta 2008 12 11]
- 66. Simon H.A.** Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: UAB “Knygiai”, 2003. – 405 p. - ISBN 9955-443-16-2
- 67. Socialinių paslaugų katalogas.** 2006 04 05, Nr. A1-93, Žin., 2006, Nr. 31-1092. - URL: <http://www.socmin.lt/index.php?-304390462> [žiūrėta 2009 05 12]
- 68. Solomon E.E.** Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate // *Journal of Applied Psychology*, 1986, Nr. 71(2), p. 247-259. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&hid=6&sid=b7d3bd6b-b4b1-4c3b-9702-e8a7afad8a62%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6239390> [žiūrėta 2008 11 23]
- 69. Stoner J.A.F.** Vadyba. - Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 1999. – 646 p. – ISBN 9986-850-28-2
- 70. Vaitkevičiūtė V.** Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2001. - 1168 p. - 9986-465-75-3
- 71. Zakarevičius, P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. - Kaunas: VDU leidykla, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-53-058-8
- 72. Zvicevičiūtė A.** Po švenčių susikaupti darbui skatina atsakomybė ir tinkamas vadovų pavyzdys, 2008. – URL: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-1-43-2008-01-02/Po-svenciu-susikaupti-darbui-skatina-atsakomybe-ir-tinkamas-vadovu-pavyzdys.html> [žiūrėta 2009 10 01]
- 73. Žalimienė L.** Socialinės paslaugos: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija, 2003. - 180 p. - ISBN 9986-19-530-6
- 74. Žalimienė L.** Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006, Nr. 1(6), p. 183 – 189. – ISSN 1648-9098
- 75. Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, Nr. 4, p. 105 – 117. – URL: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf [žiūrėta 2009 10 01]

- 76. Warr P.B.** Work: Unemployment and Mental Health. - Oxford: Oxford University Press, 1987. – 361 p. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=27&hid=103&sid=1584348c-797e-4537-8c79-a72b6ea527dd%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=sih&AN=SN158716> [žiūrēta 2009 08 25]
- 77. Wittmer D.** Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government , Hybrid Sector, and Business Managers // Public Productivity and Management Review, 1991, vol. 14(4), p. 369-383

Merkytė O. Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacija ir jos ryšys su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A.Stasiukynas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 83 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe palyginti viešųjų socialinių paslaugų teikėjus motyvuojantys veiksniai su jų darbe naudojamais stimulais ir nustatytas viešųjų socialinių paslaugų teikėjų socialinių – demografinių charakteristikų ir juos motyvuojančių veiksnių ryšys.

Darbą sudaro 3 pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama socialinių paslaugų samprata, klasifikavimas ir teikėjai, atskleidžiama motyvacijos samprata ir reikšmė, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės, pateikiami darbo motyvacijos ypatumai viešajame sektoriuje bei darbuotojus motyvuojančių veiksnių ryšys su jų socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis.

Antrojoje darbo dalyje yra pateikiama viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis tyrimo metodologija, kurioje aprašoma tiriamųjų grupė, tyrimo instrumentas, tyrimo procesas, tyrimo duomenų analizei naudoti statistinei metodai, tyrimo etika ir t.t.

Trečiojoje darbo dalyje yra pateikiama viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbo motyvacijos ir jos ryšio su socialinėmis – demografinėmis charakteristikomis tyrimo rezultatai ir jų aptarimas.

Darbo pabaigoje yra pateikiami pasiūlymai, kurie sudaryti remiantis atliktu tyrimu.

Pagrindiniai žodžiai: viešosios paslaugos, socialinės paslaugos, viešųjų socialinių paslaugų teikėjai, darbo motyvacija, socialinės – demografinės charakteristikos, poreikiai, viešasis sektorius.

ANNOTATION

Merkytė O. Motivation of Public Social Services Suppliers and Its Connection with Social – Demographic Characteristics / Master's Work in Master's Work in Administration of Local Authorities. Supervisor lekt. A.Stasiukynas. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2009. – 83 p.

In Master's work the motivating factors of public social services suppliers compared with the incentives used in their work and are set social – demographic characteristics of public social services suppliers and their motivated factors connection.

Three bases parts compose this work. In the first part the conception, classification, suppliers of social services are reported, the motivation conception and value are detectable, the bases theories of the motivation and worker's motivating facilities are reviewed and also the work motivation singularity in the public sector and the connection of the worker's motivating factors with their social – demographic characteristics are presented.

In the second part the motivation of the public social services suppliers and its connection with social – demographic characteristics methodology of the research in which the group of the exploratories, instrument, process, ethic of the research, the statistic methods used data analysis of the research and so on are described.

In the third part the work motivation of public social services suppliers and its connection with social – demographic characteristics results of the research and their discussion are showed.

In the end of work the suggestions which are to compose in obedience to accomplished research are showed.

Bases words: public services, social services, public social services suppliers, work motivation, social – demographic characteristics, requirements, public sector.

PRIEDAI

„Work Value Questionnaire“ (WVQ)

1. Achievement (personal success) at work.
2. Advancement and chances for promotion
3. Autonomy and personal freedom
4. Benefits (vacation, sick leave, pensions, insurance);
5. Chance to use your skills and abilities
6. Company image (to be employed by a company for which you are proud to work);
7. Clarity of your work goals and targets;
8. Contribution to society
9. Esteem (sense that you valued as colleague or worker)
10. Fairness (people being equitably paid for performance compared to others);
11. Fatigue avoidance (not being overworked to exhaustion);
12. Feedback (regular) concerning the results of your work;
13. Flexible benefits (being paid in various ways to suit you, e.g., car, life, insurance);
14. Human resources backup (being help with selection an appraisal);
15. Independence in work style.
16. Influence within the organization as a whole;
17. Influence in the group/team;
18. Job interest (to do work which is personally very interesting to you);
19. Job security (as permanent a job as possible);
20. Job status (to have a job others recognize as very high status);
21. Harmony (among all groups in your organization);
22. Managerial respect: Being respected for your skills and input;
23. Opportunity for personal growth and development;
24. Opportunity to meet people and interact with them;
25. Participation in decision making;
26. Pay (a high competitive salary by performance – related systems or rapid promotion);
27. Physically safe conditions at work;
28. Recognition for doing a good job;
29. Relationships with work colleagues;
30. Relationships with subordinates;
31. Resources (being provided with all necessary and up-to- date equipment);
32. Responsibility (being encouraged to take responsibility for work outcome);
33. Supervisor (a fair and considerate boss);
34. Training opportunities (regular, relevant opportunities to attend useful training courses);
35. Trust (being trusted by all people you work with);
36. Use of ability and knowledge in your work;
37. Work conditions (comfortable, clean, modern).

2 PRIEDAS

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami teisiniai atlygiai už darbą

Teisiniai darbo stimulai	Visiškai nebūdinga (1)	Nebūdinga (2)	Vidutiniškai (3)	Būdinga (4)	Labai būdinga (5)	Vi-durkis
<i>Saugios darbo sąlygos</i>	6 (2,5 proc.)	11 (4,5 proc.)	32 (13,2 proc.)	162 (66,7 proc.)	32 (13,2 proc.)	3,84
<i>Darbo vietos saugumas</i>	13 (5,3 proc.)	107 (44 proc.)	71 (29,2 proc.)	49 (20,2 proc.)	3 (1,2 proc.)	2,68
<i>Geros darbo sąlygos</i>	2 (0,8 proc.)	7 (2,9 proc.)	23 (9,5 proc.)	151 (62,1 proc.)	60 (24,7 proc.)	4,07
<i>Ne per didelis darbo krūvis</i>	11 (4,5 proc.)	80 (32,9 proc.)	74 (30,5 proc.)	70 (28,8 proc.)	8 (3,3 proc.)	2,93
<i>Grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus</i>	15 (6,2 proc.)	102 (42 proc.)	74 (30,5 proc.)	51 (21 proc.)	1 (0,4 proc.)	2,67
<i>Aiškūs darbo tikslai ir užduotys</i>	2 (0,8 proc.)	13 (5,3 proc.)	103 (42,4 proc.)	114 (46,9 proc.)	11 (4,5 proc.)	3,49
<i>Lanksčios darbo organizavimo formos</i>	59 (24,3 proc.)	157 (64,6 proc.)	17 (7 proc.)	9 (3,7 proc.)	1 (0,4 proc.)	1,91
<i>Galimybė, kada reikia išeiti nemokamų atostogų</i>	8 (3,3 proc.)	135 (55,6 proc.)	47 (19,3 proc.)	44 (18,1 proc.)	9 (3,7 proc.)	2,63
<i>Galimybė pasirinkti atostogų laiką</i>	-	9 (3,7 proc.)	29 (11,9 proc.)	188 (77,4 proc.)	17 (7 proc.)	3,88
<i>Pagalba ištilus asmeninėms problemoms</i>	23 (9,5 proc.)	174 (71,6 proc.)	29 (11,9 proc.)	15 (6,2 proc.)	2 (0,8 proc.)	2,17

3 PRIEDAS

Viešųjų socialinių paslaugų teikėjų darbe naudojami psichologiniai atlygiai už darbą

Psichologiniai darbo stimulai	Visiškai nebūdinga (1)	Nebūdinga (2)	Vidutiniškai (3)	Būdinga (4)	Labai būdinga (5)	Vi-durkis
<i>Galima pasikalbėti su vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe</i>	34 (14 proc.)	143 (58,8 proc.)	42 (17,3 proc.)	16 (6,6 proc.)	8 (3,3 proc.)	2,26
<i>Kilimas karjeros laiptais</i>	20 (8,2 proc.)	162 (66,7 proc.)	41 (16,9 proc.)	17 (7 proc.)	3 (1,2 proc.)	2,26
<i>Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas</i>	1 (0,4 proc.)	12 (4,9 proc.)	60 (24,7 proc.)	150 (61,7 proc.)	20 (8,2 proc.)	3,72
<i>Mokymosi, kvalifikacijos kėlimo galimybės</i>	6 (2,5 proc.)	91 (37,4 proc.)	66 (27,2 proc.)	70 (28,8 proc.)	10 (4,1 proc.)	2,95
<i>Galimybė panaudoti savo įgūdžius ir žinias</i>	-	3 (1,2 proc.)	20 (8,2 proc.)	195 (80,2 proc.)	25 (10,3 proc.)	4
<i>Gerai santykiai su vadovu (-ais)</i>	10 (4,1 proc.)	77 (31,7 proc.)	126 (51,9 proc.)	25 (10,3 proc.)	5 (2,1 proc.)	2,74
<i>Bendradarbiavimas ir komandinis darbas</i>	8 (3,3 proc.)	160 (65,8 proc.)	51 (21 proc.)	21 (8,6 proc.)	3 (1,2 proc.)	2,39
<i>Padėkos, pagyrimai</i>	109 (44,9 proc.)	112 (46,1 proc.)	19 (7,8 proc.)	1 (0,4 proc.)	2 (0,8 proc.)	1,66
<i>Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	120 (49,4 proc.)	116 (47,7 proc.)	4 (1,6 proc.)	2 (0,8 proc.)	1 (0,4 proc.)	1,55
<i>Draugiški santykiai su kolegomis</i>	4 (1,6 proc.)	21 (8,6 proc.)	65 (26,7 proc.)	145 (59,7 proc.)	8 (3,3 proc.)	3,54
<i>Tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais</i>	4 (1,6 proc.)	4 (1,6 proc.)	7 (2,9 proc.)	191 (78,6 proc.)	37 (15,2 proc.)	4,04

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

Psichologiniai darbo stimulai	Visiškai nebūdinga (1)	Nebūdinga (2)	Vidutiniškai (3)	Būdinga (4)	Labai būdinga (5)	Vi-durkis
<i>Atėjus naujam darbuotojui, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve</i>	8 (3,3 proc.)	56 (23 proc.)	94 (38,7 proc.)	81 (33,3 proc.)	4 (1,6 proc.)	3,07
<i>Komandiruotės</i>	38 (15,6 proc.)	148 (60,9 proc.)	42 (17,3 proc.)	11 (4,5 proc.)	4 (1,6 proc.)	2,16
<i>Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį</i>	50 (20,6 proc.)	158 (60,5 proc.)	22 (9,1 proc.)	11 (4,5 proc.)	2 (0,8 proc.)	2
<i>Teisingas darbu, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas</i>	42 (17,3 proc.)	160 (65,8 proc.)	29 (11,9 proc.)	11 (4,5 proc.)	1 (0,4 proc.)	2,05

4 PRIEDAS

Teisinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikėjų amžiaus grupių

Teisiniai motyvuojantys veiksniai	Amžiaus grupės				
	Nuo 20 iki 30 m.	Nuo 30 iki 40 m.	Nuo 40 iki 50 m.	Nuo 50 iki 60 m.	Nuo 60 iki 70 m.
<i>Saugios darbo sąlygos</i>	27 (40,9 proc.)	14 (17,9 proc.)	7 (13 proc.)	10 (25 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Darbo vietos saugumas</i>	6 (9,1 proc.)	15 (19,2 proc.)	28 (51,9 proc.)	34 (85 proc.)	4 (80 proc.)
<i>Geros darbo sąlygos</i>	8 (12,1 proc.)	2 (2,6 proc.)	6 (11,1 proc.)	13 (32,5 proc.)	1 (20 proc.)
<i>Ne per didelis darbo krūvis</i>	19 (28,8 proc.)	12 (15,4 proc.)	20 (37 proc.)	28 (70 proc.)	2 (40 proc.)
<i>Nefizinis darbas</i>	6 (9,1 proc.)	6 (7,7 proc.)	8 (14,8 proc.)	21 (52,5 proc.)	2 (40 proc.)
<i>Socialinės garantijos</i>	13 (19,7 proc.)	11 (14,1 proc.)	10 (18,5 proc.)	27 (67,5 proc.)	4 (80 proc.)
<i>Pagalba iškilus asmeninėms problemoms</i>	8 (12,1 proc.)	11 (14,1 proc.)	26 (48,1 proc.)	25 (62,5 proc.)	4 (80 proc.)
<i>Grižtamasis ryšys apie darbo rezultatus</i>	8 (12,1 proc.)	4 (5,1 proc.)	11 (20,4 proc.)	7 (17,5 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Aiškūs darbo tikslai ir užduotys</i>	13 (19,7 proc.)	7 (9 proc.)	17 (31,5 proc.)	21 (52,5 proc.)	3 (60 proc.)
<i>Lankstaus darbo grafiko nustatymas</i>	13 (19,7 proc.)	24 (30,8 proc.)	14 (25,9 proc.)	7 (17,5 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė dirbti namuose</i>	9 (13,6 proc.)	2 (2,6 proc.)	1 (1,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė pasirinkti darbo laiko pradžią ir pabaigą</i>	7 (10,6 proc.)	6 (7,7 proc.)	1 (1,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė, kada reikia išeiti nemokamų atostogų</i>	4 (6,1 proc.)	0 (0 proc.)	1 (1,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė pasirinkti atostogų laiką</i>	10 (15,2 proc.)	2 (2,6 proc.)	1 (1,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)

5 PRIEDAS

Psichologinių motyvuojančių veiksnių pasiskirstymas tarp viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupių

Psichologiniai motyvuojantys veiksniai	Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupės				
	Mažiau nei 5 m.	Nuo 5 iki 10 m.	Nuo 10 iki 15 m.	Nuo 15 iki 20 m.	Daugiau nei 20 m.
<i>Paaukštinimas ir galimybė būti paaukštinam</i>	78 (66,7 proc.)	27 (38 proc.)	8 (25 proc.)	3 (14,3 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas</i>	39 (33,3 proc.)	43 (60,6 proc.)	23 (71,9 proc.)	16 (76,2 proc.)	1 (50 proc.)
<i>Istaigos įvaizdis (kompanija, kuria gali didžiuotis)</i>	31 (26,5 proc.)	16 (22,5 proc.)	8 (25 proc.)	1 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias</i>	11 (9,4 proc.)	8 (11,3 proc.)	3 (9,4 proc.)	4 (19 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Darbo įdomumas (dirbti tai, kas įdomu)</i>	65 (55,6 proc.)	41 (57,7 proc.)	22 (68,8 proc.)	10 (47,6 proc.)	2 (100 proc.)
<i>Darbo prestižas (dirbti darbą, kurį kiti žmonės laiko prestižiniu)</i>	32 (27,4 proc.)	17 (23,9 proc.)	9 (28,1 proc.)	4 (19 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė bendrauti su žmonėmis (klientais, pacientais)</i>	8 (6,8 proc.)	3 (4,2 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (50 proc.)
<i>Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį</i>	15 (12,8 proc.)	16 (22,5 proc.)	9 (28,1 proc.)	7 (33,3 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Draugiški santykiai su kolegomis</i>	54 (46,2 proc.)	47 (66,2 proc.)	26 (81,3 proc.)	15 (71,4 proc.)	1 (50 proc.)
<i>Geri santykiai su vadovu (-ais)</i>	56 (47,9 proc.)	49 (69 proc.)	26 (81,3 proc.)	17 (81 proc.)	1 (50 proc.)
<i>Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas</i>	14 (12 proc.)	3 (4,2 proc.)	0 (0 proc.)	1 (4,8 proc.)	2 (100 proc.)
<i>Mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės</i>	31 (26,5 proc.)	18 (25,4 proc.)	2 (6,3 proc.)	1 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Padėkos, pagyrimai (raštu, žodžiu)</i>	7 (6 proc.)	4 (5,6 proc.)	2 (6,3 proc.)	3 (14,3 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Galimybė pasikalbėti su savo vadovu apie tai, kas suerzino, nuliūdino darbe</i>	11 (9,4 proc.)	18 (25,4 proc.)	9 (28,1 proc.)	12 (57,1 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Darbas pagal profesinę orientaciją (kvalifikaciją)</i>	20 (17,1 proc.)	5 (7 proc.)	3 (9,4 proc.)	1 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)

5 priedo tęsinys kitame puslapyje

Psichologiniai motyvuojantys veiksniai	Viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažo grupės				
	Mažiau nei 5 m.	Nuo 5 iki 10 m.	Nuo 10 iki 15 m.	Nuo 15 iki 20 m.	Daugiau nei 20 m.
<i>Darbo dienos laiko sutrumpinimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	6 (5,1 proc.)	4 (5,6 proc.)	1 (3,1 proc.)	2 (9,5 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Bendradarbiavimas ir komandinis darbas</i>	11 (9,4 proc.)	6 (8,5 proc.)	4 (12,5 proc.)	5 (23,8 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Atostogų pailginimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	11 (9,4 proc.)	3 (4,2 proc.)	1 (3,1 proc.)	4 (19 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Komandiruotės (kelionės)</i>	50 (42,7 proc.)	20 (28,2 proc.)	5 (15,6 proc.)	1 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)
<i>Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą</i>	39 (33,3 proc.)	9 (12,7 proc.)	6 (18,8 proc.)	4 (19 proc.)	0 (0 proc.)

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Šią apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistro, II kurso studentė Osvalda Merkytė. Mano tyrimo tikslas – nustatyti viešųjų socialinių paslaugų teikėjų motyvą ir jos ryšį su socialdemografinėmis charakteristikomis.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl būsiu dėkinga už nuoširdžius ir atvirus atsakymus į žemiau pateiktus klausimus. Ši anketa – anoniminė, todėl niekas nesužinos, kas ją pildė. Apklausos rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrintai.

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti vieną Jums labiausiai tinkamą atsakymą. Prie kai kurių klausimų palikta vietos įrašyti Jūsų atsakymui žodžiais/skaičiais.

1. Jūsų lytis (apibraukite):

- vyras
- moteris

2. Jūsų amžius (įrašykite metus skaičiumi): m.**3. Jūsų išsimokslinimas (apibraukite):**

- aukštesnysis
- aukštasis (neuniversitetinis)
- aukštasis (universitetinis, bakalauras)
- aukštasis (universitetinis, magistras)
- kita.....

4. Jūsų kvalifikacija (įrašykite):**5. Jūsų pareigos:**

- įstaigos vadovas/direktorius
- skyriaus vedėjas
- vyriausiasis specialistas
- vyresnysis specialistas
- specialistas/darbuotojas/tarnautojas

6. Jūsų atlyginimas:

- mažiau nei 800 lt
- nuo 800 lt iki 1400 lt
- nuo 1400 lt iki 2000 lt
- nuo 2000 lt iki 2600 lt
- daugiau nei 2600 lt

7. Jūsų viešųjų socialinių paslaugų teikimo stažas (įrašykite metus skaičiumi): m.

8. Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir įvertinti, kiek tai būdinga Jūsų darbe. Apibraukite skaičių nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga).

Nr.	Teiginiai	Visiškai nebūdinga	Nebūdinga	Vidutiniškai	Būdinga	Labai būdinga
1.	Apmokamos paslaugos (pvz., transporto, maitinimo, sporto klubo ir t.t.)	1	2	3	4	5
2.	Mokami priedai (pvz., už stažą)	1	2	3	4	5
3.	Mokamos priemokos, premijos (pvz., už darbą kenksmingomis darbo sąlygomis, už gerus darbo rezultatus ir t.t.)	1	2	3	4	5
4.	Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas	1	2	3	4	5
5.	Saugios darbo sąlygos (aplinka ir priemonės)	1	2	3	4	5
6.	Darbo vietos saugumas (sunkesnis atleidimas iš darbo)	1	2	3	4	5
7.	Geros darbo sąlygos (švaru, patogiu, suteiktos reikalingos darbai priemonės)	1	2	3	4	5
8.	Galima pasikalbėti su savo vadovu apie tai, kas Jus suerzino, nuliūdino darbe	1	2	3	4	5
9.	Kilimas karjeros laiptais	1	2	3	4	5
10.	Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas	1	2	3	4	5
11.	Mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės	1	2	3	4	5
12.	Galimybė panaudoti savo įgūdžius ir žinias	1	2	3	4	5
13.	Aiškūs darbo tikslai ir užduotys	1	2	3	4	5
14.	Ne per didelis darbo krūvis (nėra viršvalandžių)	1	2	3	4	5
15.	Pagalba iškilus asmeninėms problemoms	1	2	3	4	5
16.	Gerai santykiai su vadovu (-ais)	1	2	3	4	5
17.	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	1	2	3	4	5
18.	Padėkos, pagyrimai (raštu, žodžiu)	1	2	3	4	5
19.	Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą	1	2	3	4	5
20.	Grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus	1	2	3	4	5
21.	Draugiški santykiai su kolegomis	1	2	3	4	5
22.	Dalyvavimas priimant sprendimus	1	2	3	4	5

Nr.	Klausimas	Visiškai nebūdinga	Nebūdinga	Vidutiniškai	Būdinga	Labai būdinga
23.	Galimybė, kada reikia išeiti nemokamų atostogų	1	2	3	4	5
24.	Galimybė pasirinkti atostogų laiką	1	2	3	4	5
25.	Tiesioginis bendravimas su klientais, pacientais	1	2	3	4	5
26.	Atėjus naujam darbuotojui, dedamos visos pastangos jo integravimui kolektyve	1	2	3	4	5
27.	Komandiruotės	1	2	3	4	5
28.	Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį	1	2	3	4	5
29.	Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas	1	2	3	4	5
30.	Taikomos lanksčios darbo organizavimo formos (pvz., darbas namuose, darbas ne visą darbo laiką ir t.t.)	1	2	3	4	5

9. Išrinkite 10 veiksmių, kurie Jus labiausiai motyvuotų šiame darbe. Dešimties tinkamų teiginių apibraukite klausimo numerį.

1. Paaukštinimas ir galimybė būti paaukštinam
2. Ne per didelis darbo krūvis (nėra viršvalandžių)
3. Nefizinis darbas
4. Teisingas darbų, pareigų, atsakomybės paskirstymas, vertinimas ir skatinimas
5. Darbas, kuris teikia naudą visuomenei
6. Aiškūs darbo tikslai ir užduotys
7. Įstaigos įvaizdis (kompanija, kuria Jūs galite didžiuotis)
8. Galimybė panaudoti įgūdžius ir žinias
9. Socialinės garantijos (galimybė išeiti mokamų atostogų, nedarbingumo pažymėjimai)
10. Grįžtamasis ryšys apie Jūsų darbo rezultatus
11. Pagalba iškilus asmeninėms problemoms
12. Darbo įdomumas (dirbate tai, kas Jums asmeniškai įdomu)
13. Darbo vietos saugumas (sunkesnis atleidimas iš darbo)
14. Darbo prestižas (dirbate darbą, kurį Jūsų nuomone kiti žmonės laiko prestižiniu)
15. Galimybė bendrauti su žmonėmis (klientais, pacientais)
16. Dalyvavimas priimant sprendimus

17. Pagrindinio darbo užmokesčio didinimas
18. Pripažinimas, vertinimas gerai atlikus užduotį
19. Draugiški santykiai su kolegomis
20. Geri santykiai su vadovu (-ais)
21. Savarankiškumo, atsakomybės suteikimas
22. Mokymosi/kvalifikacijos kėlimo galimybės
23. Geros darbo sąlygos (švaru, patogiu, suteiktos reikalingos darbu priemonės)
24. Padėkos, pagyrimai (raštu, žodžiu)
25. Galimybė pasikalbėti su savo vadovu apie tai, kas Jus sveržino, nuliūdino darbe
26. Darbas pagal profesinę orientaciją (kvalifikaciją)
27. Darbas pagal pašaukimą, interesus
28. Darbo dienos laiko sutrumpinimas už gerai ir laiku atliktą darbą
29. Galimybė, kada reikia išeiti nemokamų, mokymosi ar kūrybinių atostogų
30. Atostogų laiko pasirinkimas
31. Atostogų pailginimas už gerai ir laiku atliktą darbą
32. Lankstaus darbo grafiko nustatymas
33. Apmokamos paslaugos (transporto, maitinimo, sporto klubo abonementas ir t.t.)
34. Priemokos, premijos (pvz., už gerus darbo rezultatus, už darbą kenksmingomis sąlygomis ir t.t.)
35. Priedai (pvz., už stažą ir t.t.)
36. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas
37. Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą
38. Komandiruotės (kelionės)
39. Galimybė dirbti namuose
40. Galimybė pasirinkti darbo laiko pradžią ir pabaigą

10. Jūsų pastabos/pasiūlymai:

.....

.....

.....

Dėkoju už sutikimą dalyvauti šiame tyrime!