

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

SIMONA BASTAKYTĖ
VAmd7-01

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS MAŽEIKIŲ IR TELŠIŲ SAVIVALDYBIŲ
ADMINISTRACIJOSE

Baigiamasis magistro darbas

Darbo vadovas –
lekt. Bronius Kleponis

Konsultantas –
doc. dr. Algirdas Astrauskas

Vilnius, 2008

Turinys

Ivadas.....	3
1. Motyvacijos samprata	6
1.1. Motyvacijos daugialypiškumas.....	6
1.2. Motyvaciją aiškinančios teorijos.....	8
1.3. Darbuotojų motyvavimo elementai.....	12
2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema.....	16
2.1. Viešojo sektoriaus specifika.....	16
2.2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas personalo valdymo kontekste.....	19
2.3. Užsienio šalių bei Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje.....	22
3. Tyrimas: darbuotojų motyvavimo sistemos Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose.....	28
3.1. Tyrimo organizavimas.....	28
3.2. Tyrinėjamų savivaldybių pristatymas.....	29
3.2.1. Mažeikių savivaldybė.....	30
3.2.2. Telšių savivaldybė.....	31
3.3. Tyrimo rezultatai.....	33
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	46
Išvados.....	50
Rekomendacijos.....	51
Santrauka.....	52
Summary.....	54
Literatūros sąrašas.....	56
Priedai.....	60

Įvadas

Temos aktualumas. Kiekviena organizacija siekia pritraukti dirbti atitinkamos kvalifikacijos, motyvuotus bei našiai dirbančius darbuotojus, kurie tampa jų sėkmės garantu. Tokiems darbuotojams pradėjus dirbti ilgainiui iškyla problema, kaip juos išlaikyti, o išlaikius, ką daryti, kad jie dirbtų siekdami geriausių rezultatų. Šie klausimai yra siejami su darbuotojų motyvacija bei motyvavimu, kurie yra specifiška viešojo sektoriaus personalo valdymo sritis.

Viešasis sektorius, kuriame dirba valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, paskutiniu metu susiduria su darbuotojų migracijos problemomis. Dalis darbuotojų pereina dirbti į privatųjį sektorių, o kita dalis pasitraukia į užsienį: per 2004 m. valstybės tarnybą paliko apie 450 tarnautojų, o 2006 m. - 650.¹ Šie skaičiai parodo, kad viešasis sektorius susiduria su proto nutekėjimu ir tokiu būdu praranda savo profesionalųjį personalą, kuris tiesiogiai įtakoja viešojo sektoriaus darbo kokybę.

Darbuotojų migracija yra susijusi su prastomis motyvavimo sistemomis viešajame sektoriuje, kur stokojama dėmesio darbuotojų kompetencijos palaikymui, lėšų šiuolaikinės personalo vadybos principus atitinkančioms darbo sąlygoms.² Svarbu yra ir tai, kad viešasis sektorius, kuriam šiuo metu trūksta lankstumo įgyvendinant darbuotojų motyvavimo sistemas, skiriasi nuo privataus sektoriaus. Dėl šios priežasties ne visos motyvavimo sistemos, sėkmingai taikomos privačiajame sektoriuje, yra galimos viešajame sektoriuje. Wittmer D. (1991) tyrimai apie viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvaciją parodė tai, kad valstybės tarnautojams darbo užmokestis, kuris yra vienas lengviausių būdų motyvacijai kelti, yra kur kas mažesnis motyvatorius dirbti nei privataus sektoriaus darbuotojams.³ Tai atskleidžia, jog viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas procesas, kuris susiduria su įvairiais įstatyminiais apribojimais, būdingais šiam sektoriui, t.y. valstybės tarnautojo statusas, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais ir pan.⁴

Darbuotojų motyvavimo temą nagrinėjo įvairūs užsienio bei Lietuvos autoriai. Motyvavimo sampratą bei elementus aptaria Dessler R. (2001), Sakalas A. (2001), Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006). Konkrečiai į viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo problematiką gilinosi Lietuvos mokslininkai Chlivickas E. (2006), Masiulis K. (2007), užsienio autoriai Buelens M. (2007), Mann G. A. (2006), Thom N. ir Ritz A. (2004). Taigi darbuotojų motyvavimas, siekiant ne tik aukštos jų darbo kokybės, bet apskritai jų išlaikymo darbe, reikalauja didelio teorinio bei praktinio susitelkimo.

¹ Šarmavičius O. *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* Prieiga internetu: www3.lrs.lt/docs2/XBUIQSDN.DOC [žiūrėta 2008-04-06].

² Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.

³ Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, Nr. 19.

⁴ Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU leidykla.

Objektas: administracijos darbuotojų motyvavimo sistema.

Dalykas: Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijos darbuotojų motyvavimo sistemos.

Tikslas: iširti darbuotojų motyvavimo sistemas Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose.

Uždaviniai:

1. apibrėžti motyvacijos sampratą;
2. apibūdinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemą;
3. atlikti darbuotojų motyvavimo sistemų tyrimą Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose ir pateikti apibendrintus duomenis.

Hipotezė: tikėtina, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialiniai nei materialiniai motyvavimo veiksniai.

Sąvokos:

1. motyvacija – visos vidinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą;⁵
2. motyvavimo sistema – visuma veiksnių (darbo užmokesčio lygis, užduočių sudėtingumas, socialinės privilegijos ir pan.), lemiančių darbuotojo efektyvų bei efektingą darbą;⁶
3. valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą: valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinantis tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinantis jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojantis tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdantis, paskirstantis finansinius išteklius ir kontroliuojantis jų panaudojimą, atliekantis auditą, priimančias ir įgyvendinantis teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiantis ar koordinuojantis teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiantis dėl jų išvadas, valdantis personalą arba turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu;⁷
4. darbuotojas - fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą;⁸

⁵ Minkutė – Henrickson R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.

⁶ Palidaukaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešojo politika ir administravimas*. 2007, Nr. 19.

⁷ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 2005-12-22, Nr. VIII-1316, Valstybės žinios, 2006, Nr. 4-9.

⁸ Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 2002-06-04, Nr. IX – 926. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334 [žiūrėta 2008-08-06].

5. viešasis sektorius apima valstybės ar savivaldybių biudžetines įstaigas, pagal įstatymus turinčias įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą ir teikti asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.⁹

Darbo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. teisės aktų apžvalga;
3. anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbas yra sudarytas iš teorinės ir praktinės dalių. Teorinę dalį sudaro du skyriai: viename jų yra aptariama motyvacijos samprata, poskyriuose susitelkiant į motyvacijos daugialypiškumą, motyvaciją aiškinančias teorijas, darbuotojų motyvavimo elementus, o kitame - viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema, poskyriuose akcentuojant viešojo sektoriaus specifiką, darbuotojų motyvavimą personalo valdymo kontekste, užsienio šalių ir Lietuvos patirtį viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje. Trečiasis skyrius yra skirtas darbuotojų motyvavimo sistemos Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose tyrimo duomenų apibendrinimui.

Darbo apimtis: 66 puslapiai, 2 priedai, 14 paveikslų, 2 lentelės.

⁹ Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 2006 m. birželio 27 d. Nr. X-736. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291833 [žiūrėta 2008-10-26].

1. Motyvacijos samprata

1.1 Motyvacijos daugialypiškumas

Darbuotojo motyvacija yra pagrindas, siekiant sėkmingo organizacijos vystymosi bei tikslų siekimo. Organizacija, kuri yra suinteresuota savo perspektyva, darbuotojų motyvavimui turėtų skirti itin didelį dėmesį, analizuodama darbuotojų motyvaciją tiek praktiniu, tiek ir teoriniu lygiais.

Teoriniame lygyje yra svarbu susipažinti su terminų „motyvas“ bei „motyvacija“ specifika, kadangi mokslinėje literatūroje įvairūs užsienio bei Lietuvos autoriai šiuos terminus apibrėžia skirtingai, akcentuodami vienokius ar kitokius šių sąvokų ypatumus.

Pasak Augio R. ir Kočiūno R. (1993), **motyvai** yra veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai. Tai taip pat materialūs arba idealūs individo tikslai. Motyvai gali būti suprantami ir kaip individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia.¹⁰ Motyvai gali būti skirstomi į keletą grupių.

Lietuvių autorės Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) darbinėje veikloje išskiria glaudžiai tarpusavyje susijusius, žmogų skatinančius dirbti motyvus:

1. *tiesioginiai* - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;
2. *netiesioginiai* - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė.¹¹

Užsienio autoriai Perry and Wise (1990) motyvus darbinėje veikloje skirsto į tris dalis:

1. *racionalūs / instrumentiniai* - tai individualistiniai motyvai, kuriuos asmuo laiko sutampančiais su organizacijos ar visuomeniniais tikslais;
2. *paremti normomis* - tai motyvai, paremti lojalumu valdžiai ir susirūpinimu socialiniu teisingumu;
3. *emocijų* – tai motyvai, kurie remiasi altruistinėmis idėjomis, noru rūpintis kitais.¹²

Nuo motyvų neatsiejami yra žmogaus poreikiai. Ильин Е. П. (2004) teigimu, tai, kas atsispindi žmogaus galvoje ir skatina jo veiklą bei nukreipia patenkinti tam tikrą poreikį, vadinama tos veiklos **motyvu**. Todėl motyvus lemia ne tik objektyvūs veiklos reikalavimai, bet ir žmogaus subjektyviai

¹⁰ Augis, R., Kočiūnas, R. (red.). (1993). *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.

¹¹ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika

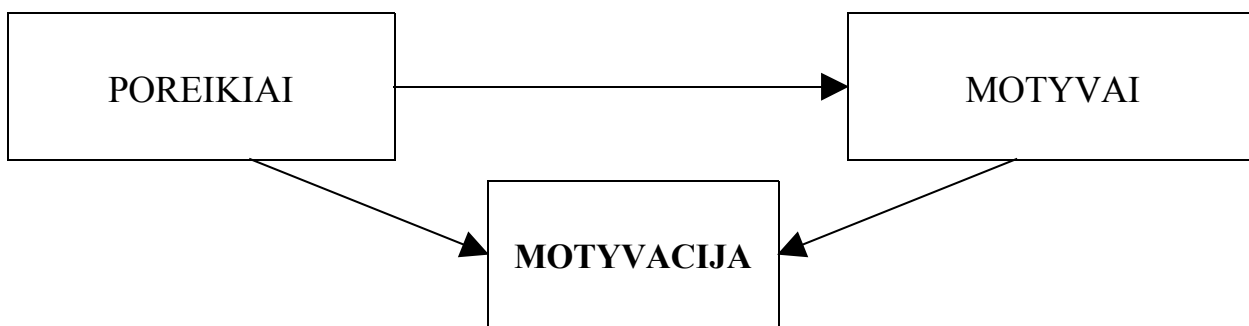
¹² Mann G. A., A Motive. To Service: Public Service Motivation in Human Resource Management and Role of PSM in the Nonprofit Sector // *Public Personnel Management*. 2006 Spring. Volume 35 No. 1 Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21085033&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-08].

suvokiami poreikiai.¹³ Pasak Bagdono E. ir Bagdonienės L. (2000), **poreikiai** yra apibūdinami kaip tam tikras žmogaus egzistavimui būtinų dalykų trūkumo pajautimas.¹⁴ Jie sukuria vidinę įtampą, todėl skatina elgtis tam tikru būdu, inicijuoja veiklą, kad būtų pasiektas tikslas – patenkintas poreikis, kuris suvokiamas kaip atlygis už pastangas. Visa tai yra pašalinama, kai poreikis yra patenkinamas.

Lietuvių mokslininkai Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005) poreikius skirsto į:

1. *pagrindiniai fiziniai / pirminiai*: maistas, vanduo, miegas, oras, palanki temperatūra. Šie poreikiai formuojasi, remiantis žmogaus egzistencijai svarbiais veiksniais. Skirtingiems asmenims pirminiai poreikiai gali skirtis savo intensyvumu;
2. *socialiniai ir psichologiniai / antriniai*: pareigos, meilės jausmas, karjeros poreikis ir pan. Šie poreikiai yra sąlygojami socialinės praktikos. Jie, kaip teigia Dav K. ir Nevvstrom J. W. (1996), yra kur kas silpnesni. Kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas.¹⁵

Sakalo A. (2001) nuomone, poreikiai inicijuodami motyvus sudaro vieną visumą ir kuria tam tikrą sistemą – motyvaciją (lot. *movere* – judėti) (žr. 1 pav.). Motyvacijos samprata pirmiausiai atsirado ekonomikos srityje, analizuojant veiksnius, lemiančius vartotojų elgesį. Vėliau motyvacijos problemas imta nagrinėti platesniu mastu. Į motyvacijos nagrinėjimą buvo įtraukti darbo psichologai bei sociologai, kurie orientavosi į žmogiškuosius išteklius, lemiančius organizacijų sėkmingą vystymąsi.¹⁶



1 pav. Motyvacijos schema

Butkienė G. ir Kepalaitė A. (1996) teigia, jog **motyvacija** – tai veiksmų bei elgesio žadinimas ir skatinimas, vykstantys žmogaus psichikoje. Motyvacija apima žmogaus poreikius, troškimus ir įsisąmonintus norus, interesus ir polinkius, vertybes, pažiūras ir įsitikinimus. Kartais motyvacinę jėgą įgyja jausmai ir emocijos arba charakterio bruožai.¹⁷ Motyvacija perkelia individą iš nuobodulio į susidomėjimą,

¹³ Ильин, Е. П. (2004). *Мотивация и мотивы*. Москва: Питер.

¹⁴ Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

¹⁵ Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.

¹⁶ Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.

¹⁷ Butkienė G., Kepalaitė, A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.

sukelia energiją ir padeda ją nukreipti viena linkme. Minkutė – Henrickson R. (2000) **motyvaciją** apibrėžia kaip visas vidines ir išorines sąlygas, skatinančias individo aktyvumą, lemiančias jo pastangų intensyvumą ir pastovumą.¹⁸ Vadinasi, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.

Kalbant apie motyvaciją darbinėje veikloje, kai darbuotojas yra skatinamas siekti gerų savo veiklos rezultatų, Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) akcentuoja keletą motyvacijos aspektų:

1. *motyvacija yra vienas iš veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus;*
2. *motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti;*
3. *motyvacija yra kaip priemonė, padedanti vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.*¹⁹

Taigi, apibendrinant būtų galima teigti, kad kiekvieno darbuotojo motyvacija yra tiesiogiai organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys, todėl yra svarbu identifikuoti ir įvertinti darbuotojo poreikius bei jų pagrindu parinkti tinkamas darbuotojų motyvavimo priemones. Jei turintis interesų ir manantis, kad juos galima patenkinti per darbinę veiklą, darbuotojas, negalės jų realizuoti, tai bus prarandama darbo motyvacija, kuri atsispindės per darbo rezultatus.

1.2. Motyvaciją aiškinančios teorijos

Iš prieš tai aptarto poskyrio aišku yra tai, kad darbuotojų motyvacijos pažinimas yra motyvavimo pamatas. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos įvairios motyvacijos teorijos, kurių pagrindu yra formuojama individo motyvavimo sistema, stengiantis rasti balansą tarp to, ko reikia jam, ir ko siekia organizacija.

Iki šiol nėra vienos visiems priimtinos, universalios motyvavimo teorijos, kadangi asmens motyvai yra nepastovūs bei sąlygojami individualumo, susiklosčiusios gyvenimo situacijos, kuri vyksta tam tikru laiku bei tam tikromis aplinkybėmis. Tai yra priežastys, dėl kurių negalima vienareikšmiškai teigti, kaip geriausiai motyvuoti žmones.

Motyvacijos teorijų vystymosi procese yra pastebimos kelios kryptys, kurios suformavo tam tikrus motyvacijos teorijų blokus (žr. 1 lentelė). Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) motyvacijos teorijas pagal atskiras savybes suskirstė į turinio ir proceso.²⁰

Teorijų blokas	Apibūdinimas	Teorijos
1. Turinio / poreikių teorijos	Statiškos teorijos, kurios leido nustatyti konkrečių poreikių	• Maslow A. poreikių hierarchijos teorija

¹⁸ Minkutė – Henrickson R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.

¹⁹ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

²⁰ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

	prigimtį ir jų struktūros logiką (pvz.: hierarchinės struktūros principus).	<ul style="list-style-type: none"> • McClland D. C . poreikių teorija • Herzberg F. dviejų veiksnių teorija • Alderfer C. P. poreikių hierarchija
2. Proceso teorijos	Dinamiškos teorijos, kuriomis remiantis pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastis ir konkrečius elgesio būdus lemiančius principus.	<ul style="list-style-type: none"> • Vroom V. lūkesčių teorija • Adams D. teisingumo teorija • Lawler E. ir Porter L. penkių kintamųjų motyvacinis modelis

1 lentelė. Motyvacijos teorijų blokai

Maslow A. (1943) poreikių hierarchija, remiasi skatinamojo poveikio mažėjimo tvarka, t.y. teigiama, kad pirmiausia reikia patenkinti žemesnius poreikius, jeigu norime pereiti prie aukštesniųjų poreikių tenkinimo:

1. *fiziologiniai*: alkis, troškulys, tinkama kūno temperatūra ir pan. Juos būtina patenkinti, kad žmogus galėtų išgyventi;
2. *saugumo*: draudimas, gerai apmokamas darbas, nuo kurio užmokesčio dydžio priklauso pensijos dydis, nedarbo pašalpos, galimybė įsigyti ir išlaikyti būstą ir pan. Jų patenkinimas apsaugo žmogų nuo fizinių ir psichologinių pavojų, užtikrina galimybę patenkinti fiziologinius poreikius;
3. *priklausomybės* - socialiniai: priklausymas kokiam nors grupei, pojūtis, kad šiai grupei esi reikšmingas, komandiškumas, atviras bendravimas ir pan.;
4. *pagarbos*: aplinkinių žmonių asmens pasiekimų bei kompetencijos pripažinimas, darbuotojų įtraukimas į tikslų nustatymą bei sprendimų priėmimą, palankios sąlygos karjerai ir pan.;
5. *saviraiškos*: savęs realizavimas, žmogaus kaip asmenybės galimybės ir šių galimybių pripažinimas, galimybė mokytis ir tobulėti, ugdyti kūrybiškumą bei iniciatyvą.²¹

Taigi Maslow A. teorija paaiškina, kad poreikiai turi tiesioginę įtaką žmonių veiklai. Dėl šios priežasties, darbuotojas, tenkindamas savo poreikius darbe, kartu dalyvauja įgyvendinant organizacijos tikslus. Be to,

²¹ Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

remiantis Maslow A. teorija, aukštesniojo lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, skatinantys žmogų dirbti organizacijoje.²²

McClland D. C. (1973) poreikių teorija atmeta žemesnius poreikius, kuriuos dabartinio mūsų gyvenimo sąlygomis mano esant patenkintais, ir iškart išskiria aukštesniojo lygio tris poreikių lygius:

1. *valdžios*: būdingas ne visiems ir apima siekimą turėti įtakos kitiems;
2. *narystės*: apima siekimą būti grupės nariu, palaikyti santykius su kitais nariais, bendrauti
3. *sėkmės*: siejamas su siekiu sėkmingai atlikti darbą ir gauti teigiamą rezultatą.²³

Herzberg F. (1975) dviejų veiksmų teorija remiasi prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Jis išskiria dvi motyvacinių veiksmų grupes:

1. *palaikymo / higieniniai* - tai darbo aplinkos veiksniai, skatinantys išorinę motyvaciją bei sukeltys nepasitenkinimą darbu ir susiję su darbo aplinka: organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys, nepalankios darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir pan. Šie veiksniai sukelia nepasitenkinimą darbu ir susiję su aplinka, kurioje atliekamas darbas. Visgi šių veiksmų pašalinimas neturi įtakos pasitenkinimui darbu;
2. *motyvaciniai (motyvatoriai)* - tai veiksniai, skatinantys pasitenkinimą darbu ir skatinantys vidinę motyvaciją: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė.²⁴

Alderferio C. P. (1969) poreikių hierarchijos teorija siūlo tris poreikių lygius, tačiau savo turiniu yra panaši į Maslow A. poreikių hierarchiją:

1. *egzistavimo* lygis apima materialinius ir fiziologinius poreikius;
2. *giminystės (ryšių)* lygis siejamas su socialinių kontaktų ir draugystės poreikiais;
3. *augimo* lygis atspindi poreikį panaudoti turimas žinias bei kompetenciją ir išnaudoti augimo potencialą.²⁵

Vroom V. (1964) lūkesčių teorija analizuoja darbo motyvaciją, kai darbuotojas siekia išvengti nusivylimo arba suteikti sau pasitenkinimą. Jis akcentuoja atlygio svarbą, kuris turi būti sietinas su veikla bei darbuotojo lūkesčiais. Šioje teorijoje skiriama trijų tarpusavyje susijusių lūkesčių patenkinimo svarba:

1. *valentingumas* - jausminė charakteristika, darbo patrauklumas, laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis;

²² Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, Nr. 19.

²³ Barvydienė v., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

²⁴ Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.

²⁵ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

2. *instrumentalumas* - santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas, kada darbo procesas yra pirmojo lygio rezultatas, vedantis prie antrojo lygio rezultatų - atlygio už darbą;
3. *lūkesčiai* – tai suvokta tikimybė, kad darbas duos teigiamą rezultatą.²⁶

Adams D. (1965) teisingumo teorija aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato *idėtu pastangų* (darbo sąnaudų) ir *atlygio santykį*. Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad darbuotojai labai dažnai gautą atlygį lygina su kitų žmonių atlygiu, neretai pernelyg sureikšmindami savo indėlį, lyginant su kitais darbuotojais. Iki kol darbuotojai nėra užtikrinti, kad jų darbas atlyginamas teisingai, jie stengiasi sumažinti savo darbo pastangas (sąnaudas), o tai yra nenaudinga organizacijai. Todėl yra siekiama suderinti organizacijos ir darbuotojo lūkesčius.²⁷

Lawler E. ir Porter L. (1968) penkių kintamųjų motyvacinis modelis motyvaciją apibūdina per penkis kintamuosius: *pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis bei pasitenkinimo lygis*. Šio modelio požiūriu darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, sugebėjimų ir charakterio bruožų bei jo vaidmens organizacijoje. Žmogus patenkina poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą, o pasiektas rezultatas gali būti išreikštas vidiniu atlygiu (savigarba, kompetencijos jausmas, pasitenkinimas) ir išoriniu atlygiu (premija, paaukštinimas). Tokia seka parodo, kad vertinimas turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojas vertins ateities situaciją. Vadinasi, remiantis Lawler E. ir Porter L. teorija, rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą.²⁸

Taigi motyvacijos teorijų įvairovė tik darskart patvirtina motyvavimo sudėtingumą. Priklausomai nuo to, kokia teorija yra vadovaujama, organizuojant darbuotojų motyvavimą, yra susitelkiama į skirtingus motyvacinius elementus. Ir visgi, remiantis bet kuria teorija, reikėtų nepamiršti, kad kiekvienas asmuo yra savitas, išsiskiriantis sava vertybių sistema, tuo, kaip jis vertina aplinką, kurioje veikia ir pan. Tai turėtų būti pagrindas, parenkant atskiram darbuotojui motyvavimo sistemą.

1.3. Darbuotojų motyvavimo elementai

Darbuotojų motyvavimas turi tam tikrus elementus, iš kurių yra sudaryta visa motyvavimo sistema. Mann G. A. (2006) teigimu, norint tinkamai motyvuoti darbuotoją, yra labai svarbu pažinti jį, bei

²⁶ Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

²⁷ Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.

²⁸ Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

identifikuoti ir įvertinti jo veiklos motyvus,²⁹ kadangi paprastai individas pasirenka tai, kas jam tuo momentu svarbiausia, reikšmingiausia, prasmingiausia.³⁰

Darbo motyvų struktūra, pasak Stankevičienės A. ir Labanovos L. (2006), leidžia skirti materialinio atlygio, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo ir bendravimo dirbant nuostatas.³¹ Labai dažnai vyrauja viena iš darbo nuostatų. Tokį dominavimą lemia socialinės, demografinės ir profesinės kvalifikacinės darbuotojo charakteristikos.

Praktikoje darbuotojų motyvavimas yra tiesiogiai siejamas su tam tikrais motyvavimo elementais. Vadinasi, reikėtų atsižvelgti į tam tikras motyvavimo rūšis. Vienas iš galimų darbuotojo motyvacijos skirstymo būdų yra vidinės bei išorinės motyvacijos išskyrimas. Vidinė motyvacija yra siejama su paties darbuotojo iš vidaus kylančiu siekiu bei pasitenkinimu. Jos elementai yra intelektualinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras suteikti gyvenimui prasmę. Išorinei motyvacijai yra priskiriama tokie veiksniai, kurie darbuotoją motyvuoja iš išorės. Jos elementai yra statusas, įdomus darbas, geri santykiai su aukštesniais vadovais, darbo apmokėjimas, materialinis suinteresuotumas, darbo sąlygos, darbo aplinka ir pan. Išorinės motyvacijos elementai priklauso nuo organizacijos.³²

Taip pat darbuotojų motyvavimas, remiantis Stoškumi S. ir Beržinskiene D. (2005) gali būti skirstomas į materialinį bei nematerialinį.³³ Materialinis motyvavimas dažniausiai yra siejamas su pinigineis gėrybėmis, o nematerialinis motyvavimas siejamas su nepiniginiu skatinimu. Šie darbuotojų motyvavimo būdai dažniausiai yra siejami į tam tikras skatinimo sistemas, t.y. materialinio poveikio sistema gali būti siejama su teisingu darbo užmokesčiu, o nematerialinė – su personalo pripažinimu, jo darbo pobūdžiu (karjeros planavimas, personalo ugdymas) bei aplinka (įdomus, atsakingas darbas, geri santykiai su kolegomis, delegavimas, kontrolė, grupinis darbas).³⁴

Darbo užmokestis gali būti skaičiuojamas pagal vienetinę arba laikinę užmokesčio skaičiavimo sistemas. Vienetinė darbo užmokesčio sistema remiasi konkrečiais ir aiškiais darbo rezultatais, o laikinė - darbuotojo darbo laiku. Vienetinė darbo užmokesčio sistema iki šių dienų išliko ten, kur labai svarbu darbo našumas, o kokybė arba nėra taip svarbi, arba yra nesunkiai patikrinama. Ji skatina darbuotoją didinti darbo našumą, produkcijos kiekį.³⁵

²⁹ Mann G. A., A Motive To Service: Public Service Motivation in Human Resource Management and Role of PSM in the Nonprofit Sector // *Public Personnel Management*, 2006 Spring. Volume 35 No. 1. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21085033&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-08].

³⁰ Maslow A., H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.

³¹ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

³² *Biurokratų asmenybės tapatumas ir vaidmuo organizacijoje*. Prieiga internetu: http://www.valsty.be/?name=university&do=o_theme&old=1&oType=university&fid=13&id=21#top [žiūrėta 2008-04-06].

³³ Stoškus S., Beržinskiene D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.

³⁴ Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

³⁵ Stoškus S., Beržinskiene D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.

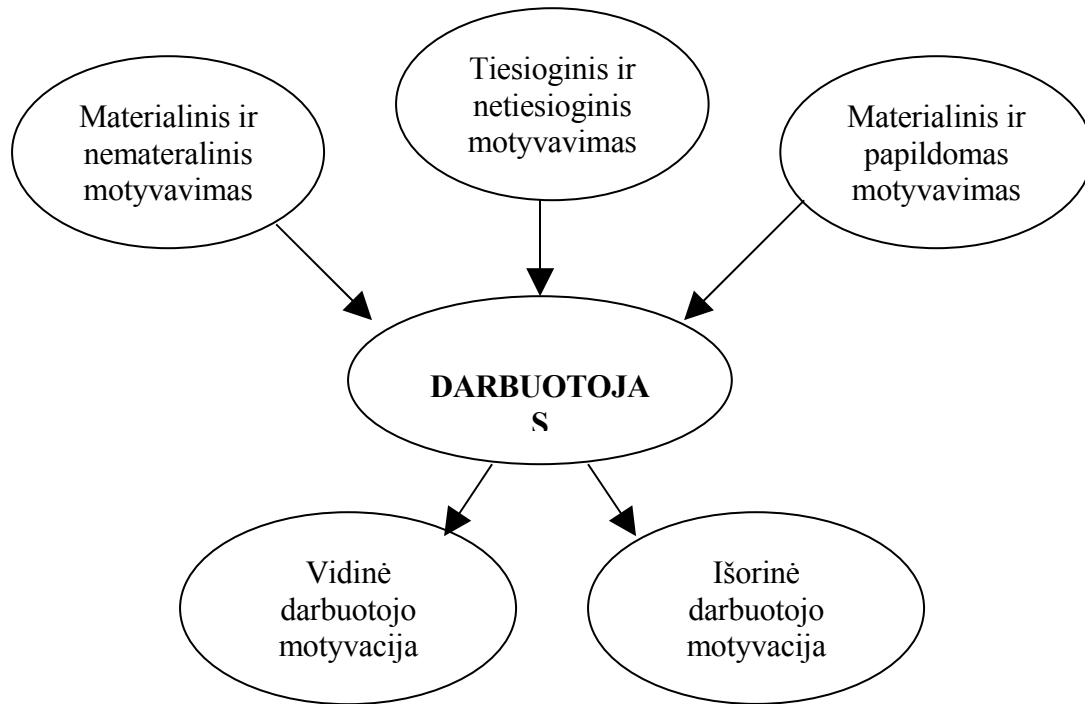
Taip pat Stankevičienė A. ir Labanová L. (2006) išskiria tiesioginį bei netiesioginį darbuotojų motyvavimo būdus. Tiesioginio poveikio būdai yra skirstomi į tiesioginę motyvaciją bei priverstinę. Tiesioginės motyvacijos esmė yra ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui, norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. To siekiama, remiantis tokiais metodais kaip įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir pan. Šis būdas reikalauja kruopštaus, individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo orientacijos pažinimo. Priverstinis motyvavimas yra grindžiamas darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Jis remiasi tokiais metodais kaip įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai ir pan. Šiai motyvavimo sistemai nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojo pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius visiems žmonėms būdingus poveikius. Tačiau priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadru kaitos priežastimi. Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, jo aktyvumą. Netiesioginis darbuotojų motyvavimo būdas yra stimuliavimas - tai netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai darbuotojui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms, kurios sukelia tam tikrų poreikių ir motyvų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos.³⁶

Taip pat Sakalas A. (2001) skiria materialinį bei papildomą darbuotojų motyvavimo būdus. Materialinio atlyginimo elementai yra darbo užmokestis, nuolaidos, papildomi išmokėjimai, dalyvavimas pelnuose, papildomų išmokų planai, atidėti planai, dalyvavimas akciniame kapitale. Papildomi stimulai susitelkia ties tokiais motyvavimo elementais kaip kompanijos transportas ar transporto išlaidų apmokėjimas, maitinimo atpigginimas, nuolaidos įmonės prekėms, išsimokslinimo, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas, lengvatinių kreditų gavimas, dalyvavimas klubuose, ekskursijos, piknikai, darbuotojų konsultavimas, medicininis aptarnavimas, narystė profesinėse sąjungose, geriausio darbuotojo nustatymas, gyvybės draudimas, šeimos narių draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, medicinos profilaktika, nedarbingumo pašalpos, kiti apmokėti neišėjimai į darbą, santaupos, pensijos, atostogos, išieginės dienos.³⁷

Visus aptartus motyvavimo būdus dėl kompleksiško jų naudojimo būtų galima sujungti į vieną schemą (žr. 2 pav.), parodančią, jog neretai darbuotojo poreikiams, kurie inicijuoja darbuotojo motyvus ir lemia motyvacijos prigimtį, patenkinti yra reikalingas visuminis jo motyvavimas, apimantis įvairius motyvavimo būdus bei priemones. Taigi pagal darbuotojo poreikius ir motyvus yra parenkama darbuotojo motyvavimo sistema.

³⁶ Stankevičienė A., Labanová L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

³⁷ Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.



2 pav. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo schema

Be jau aptartų darbuotojų motyvavimo elementų, kurie yra įvairių motyvavimo sistemų pagrindas, Bagdonas E. ir Bagdonienė L. (2000) atkreipia dėmesį, kad, motyvuojant organizacijos personalą, yra rekomenduojama atsižvelgti į organizaciją per tokias sritis:

1. *hierarchiniai santykiai*. Svarbu ar hierarchija tarnauja organizacijos elitui, ar palaiko bendradarbiavimą; ar struktūra suteikia autonomiją, ar yra grindžiama smulkmeniška kontrole; ar struktūra netrukdo informacijos judėjimui;
2. *vadovavimo stilius*. Svarbu atsižvelgti, ar vadovybė sukuria organizacijoje kūrybingumo ir atsakingumo terpę;
3. *karjeros sistema*. Susitelkiama į tai, kokios galimybės daryti karjerą;
4. *kompetencijos sistema*. Darbuotojų kompetencijos deficito išvengiama, jei organizacijoje veikia tęstinis mokymas, išnaudojama darbo vietų rotacija ir plėtojamas darbuotojų mobilumas padeda naujiems darbuotojams adaptuotis;

5. *vizija*. Tai padeda sutelkti vieningą kolektyvą. Bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškios taisyklės, skaidri ginčų sprendimo tvarka skatina organizacijoje santarvę ir stiprina darbo motyvaciją.³⁸

Remiantis Lawler E. (1968) svarbiausia darbuotojui yra atlygio (ne vien tik pinigine) sistema, kuri jį motyvuoja darbui, todėl kuriant efektyvią darbuotojų atlygio sistemą atsižvelgiama į šiuos veiksnius:

1. *atlygio sistema skatina įgyvendinti įmonės strategiją;*
2. *nauji darbuotojai renkasi darbą dėl atlygio sistemos;*
3. *atlygio sistema perteikia darbuotojų asmenines vertybes ir organizacijos kultūrą;*
4. *atlygio sistema padeda išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir prisideda prie lojalumo organizacijai palaikymo;*
5. *teigiama atlygio sistema teikia darbuotojams pasitenkinimo;*
6. *atlygio sistema yra pakankamai lanksti ir gali keistis, atsižvelgiant į išorinės aplinkos įtaką arba naujas galimybes;*
7. *atlygio sistemos palaikymo bendrosios sąnaudos yra mažesnės už jos teikiamą naudą.*³⁹

Apibendrinant būtų galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo elementai sudaro tam tikras motyvavimo sistemas. Jų pagrindu yra motyvuojami darbuotojai, siekiant gerų jų darbo rezultatų. Visgi darbuotojų motyvavimas negali būti taikomas atskiriant jį nuo visos organizacijos sistemos, nes tai yra visumos dalis. Dėl šios priežasties reikėtų atsižvelgti į tai, kad darbuotojų motyvavimo koncepcija visada yra susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl būtina ne vien taikyti motyvavimo sistemas, tačiau kartu valdyti darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir organizacijos apskritai vertybių sistemą.

2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema

2.1. Viešojo sektoriaus specifika

Viešasis sektorius paprastai yra apibūdinamas kaip valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir kt.⁴⁰ Be to viešasis sektorius turi tam tikras specifines savybes, kurios bus aptariamoms šiame poskyryje.

³⁸ Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.

³⁹ Ginevičius R. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.

⁴⁰ *Valstybės, viešasis sektorius ir ne pelno organizacijos*. Prieiga internetu: <http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt> [žiūrėta 2008-04-06].

Mokslininkas Lane J. E. (2001) akcentuoja tokius viešojo sektoriaus principus, kurie atspindi jo specifines savybes:

1. *viešojo sektoriaus institucijų uždaviniai ir tikslai realizuojami administratorių, siekiančių įgyvendinti racionalų sprendimo modelį;*
2. *administravimas remiasi priimtais dokumentais ir tai daro viešąją įstaigą šiuolaikinio valdymo pagrindu;*
3. *viešieji reikalai analizuojami ir sprendžiami, remiantis valdymo taisyklėmis ir įstatymine baze;*
4. *taisyklės, kuriomis vadovaujamasi organizuojant, dažniausiai gali būti techninės ar įstatyminės;*
5. *uždaviniai ir funkcijos skirstomi į funkciškai skirtingas sritis, kurioms suteikiamos būtinos priemonės ir kontrolė, sankcijos;*
6. *įstaigų vadybininkai surikiuoti hierarchiniu principu, kontrolės ir apskundimo galimybės yra procedūrinės;*
7. *viešųjų įstaigų vadovai negali šių įstaigų pertvarkyti į privačias institucijas;*
8. *viešųjų įstaigų tarnautojai pasirenka šias pareigas jausdami pašaukimą arba pareigą, prisiima didelius įsipareigojimus prieš visuomenę vykdydami savo vaidmenį;*
9. *viešajame sektoriuje vienintelis vyraujantis interesas – viešasis interesas, ribojantis asmeninius politikų ir administratorių interesus.⁴¹*

Viešasis sektorius turi tam tikrų specifinių bruožų, kurie išryškėja, lyginant jį su privačiuoju sektoriumi. Ingstrup O. (1993) išskiria viešojo ir privataus sektorių skirtumus, vertinant tuos pačius kriterijus⁴² (žr. 2 lentelė).

Viešasis sektorius	Privatus sektorius
1. Tarnavimas visuomenei yra galutinis tikslas.	1. Tarnavimas visuomenei tėra rinkos dalies, pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga.
2. Tikslas yra protingai išleisti pinigus.	2. Tikslas yra uždirbti pinigų.
3. Sunku susitarti, kas yra kokybė, ypač aukščiausiuose valdančiuose sluoksniuose.	3. Kokybės standartai nustatomi kur kas paprasčiau nei viešajame sektoriuje.
4. Sprendimų priėmimas yra atviras ir siekiama, kad jis būtų ne tik atviras, bet jame būtų galima ir dalyvauti.	4. Sprendimų priėmimas gali būti atviras arba uždaras, arba tarpinis variantas.
5. Veikla galima konkrečių įstatymų, įsakymų ar kitų norminių aktų rėmuose, o tai riboja lankstumą, veikimo laisvę, įgalinimą,	5. Tokių griežtų įstatymų ir norminių aktų rėmų kaip viešajame sektoriuje nėra;

⁴¹ Lane J. E. (2001). *Viešasis sektorius. Savokos, modeliai, požūriai*. Vilnius: Margi raštai.

⁴² Raipa, A, Urbanavičius D. (2004). Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje // *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.

delegavimą, vietinę iniciatyvą ir sprendimų priėmimą.	
6. Veikla apribota tarpusavyje susipynusiomis hierarchinėmis programomis (įdarbinimo lygybė, nuopelnų paskirstymas, atviras konkursas pareigoms), skirtomis įvairioms visuomenės gerovės dimensijoms patenkinti.	6. Veiklos gali būti visiškai savarankiškos, nenukreiptos į tiesioginį visuomenės gerovės siekimą.
7. Vadovai yra bendro atskaitomybės tinklo dalis: atskaitomybė yra demokratijos esmė.	7. Organizacijos gali laisvai apsibrėžti savo atskaitomybės rėmus.
8. Lygybės principas reikalauja lygaus požiūrio į visus klientus, o ypatingas aptarnavimas iškreipia demokratijos principus.	8. Kiekvienas klientas priimamas kaip unikumas, netgi lygis, kuriuo suteikiamas kiekvienam klientui reikalingas aptarnavimas, nulemia verslo sėkmę.
9. Būtina subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštarigus klientų interesus.	9. Galima susitelkti prie vieno didelio kliento - vien jo patenkinimas užtikrins verslo sėkmę.

2 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių palyginimas

Tačiau paskutiniu metu skirtumas tarp privataus ir viešojo sektoriaus yra šiek tiek sumažėjęs dėl naujosios viešosios vadybos idėjų, kai didelė dalis funkcijų paslaugų sferoje valdžios įstaigų sutartimis yra perduodama privačioms organizacijoms. Denhardt J. V. ir Denhardt R. B. (2003) apibendrina ir išskiria tokius naujosios viešosios vadybos bruožus:

1. *tarnauti piliečiams, o ne klientams*: visuomenės interesai labiau lemiami bendrosiomis vertybėmis, o ne sancaupomis individualių savanaudžių interesų; todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į „klientų“ poreikius, bet ir labiau susitelkti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius su piliečiais ir tarp piliečių;
2. *siekti išsiaiškinti visuomenės interesus*: valstybės tarnautojai turi įnešti indelį, kuriant kolektyvinę, dalyvavimo, visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus ir bendrą atsakomybę;
3. *vertinti pilietiškumą, o ne verslininkiškumą*: valstybės tarnautojai ir piliečiai, atliekantys nereikšmingus darbus visuomenės labui, visuomenės yra labiau vertinami negu verslininkiški vadybininkai, kurie veikia taip, lyg valdiški pinigai būtų jų nuosavybė;
4. *mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai*: visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos gali būti efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami bendromis kolektyvinėmis pastangomis ir bendradarbiavimo procesais;

5. *pripažinti, kad atskaitomybė nėra paprasta*: valstybės tarnautojai turi turėti galvoje tai, kad atskaitomybė neapsiriboja rinkos reikalavimais; jie turi paklusti konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams;
6. *labiau tarnauti, o ne vairuoti*: labai svarbu, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį vertybėmis grindžiamą vadovavimą, padėdami piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o ne stengtųsi kontroliuoti arba vairuoti visuomenę kita kryptimi;
7. *vertinti žmones, o ne vien produktyvumą*: viešosios organizacijos ir jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms.⁴³

Nors Lietuvoje ir nėra išplėtotą naują viešąją vadybą, tačiau atskiri jos elementai, tokie kaip strateginis bei biudžeto planavimas, alternatyvus paslaugų teikimas, vidaus audito diegimas, valstybės tarnautojų tobulinimo centrų steigimas, viešųjų konkursų organizavimas ir pan. jau yra įgyvendinami.⁴⁴ Taip pat viešajame sektoriuje pradedančios įsitvirtinti naujosios viešosios vadybos tendencijos akcentuoja darbuotojų motyvavimo reikšmę.

Motyvacijos sistema viešajame sektoriuje taip pat turi tam tikrų specifinių savybių. Pirmiausia, pasak Sillett J. (2002), jie kyla iš to, kad žmonės renkasi darbą valstybės tarnyboje dėl noro dirbti visuomenei, o ne individualiam asmeniui,⁴⁵ kai jų pačių norai, DeHart-Deivis L., Marlowe J., Pandey S. K. (2006) nuomone, sutampa su visuomeniniais norais.⁴⁶ Čia labai svarbus yra karjeros aspektas, nes paprastai vienas iš stipriausių viešojo sektoriaus darbuotojų motyvų yra siekis padaryti karjerą valstybės tarnyboje.

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas, pasak Riley D. (1999), susitelkia į keletą sričių. Pirmiausia, tai valstybės tarnautojams svarbu yra bendrieji socialiniai motyvatoriai, kurie yra siejami su pasitenkinimu atliktu darbu. Taip pat reikšmingas yra organizacijos ir darbuotojo tikslų atitikimas, pasitenkinimas darbo turiniu, sąlygomis bei gaunamu atlyginimu.⁴⁷

Lyginant darbuotojų iš viešojo ir privačiojo sektorių motyvacijos ypatumus, pastebima keletas skirtumų. Buelens M. ir Van den Broeck H. (2007) teigimu, privataus sektoriaus darbuotojai bei vadybininkai labiau vertina ekonominius apdovanojimus nei viešojo sektoriaus. Tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja vidiniai nei išoriniai motyvatoriai. Juos labiau motyvuoja darbo turinys, savęs

⁴³ Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2004, Nr. 7.

⁴⁴ Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4.

⁴⁵ Sillett J., Undervalued, overworked, under-resourced // *Public Private finance*, 2002 November. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12379900&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].

⁴⁶ DeHart-Deivis L., Marlowe J., Pandey S. K., Gender Dimensions of Public Service Motivation // *Public Administration Review*, 2006 November/December. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23072121&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-07].

⁴⁷ Baršauskienė V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.

vystymas ir galimybė išmokti kažko naujo, pastebėjimas, autonomija. Viešojo sektoriaus darbuotojai taip pat yra labai motyvuojami darbo saugumu ir stabilumu.⁴⁸

Taigi viešasis sektorius išsiskiria ne tik savo veiklos pobūdžiu, tikslais, santykiais su klientais, tačiau ir darbuotojų motyvacija, iš kurios kyla tam tikri personalo motyvavimo ypatumai, pvz.: orientuojamasi į darbuotojo karjeros galimybes. Tinkamas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra ta sąlyga, kuri lemia viso viešojo sektoriaus efektyvumą ir iš to kylantį visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus darbuotojais bei pačia valdžia.

2.2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas personalo valdymo kontekste

Lietuvių mokslininkas Martinkus B. ir kt. (2000) **personalo valdymą**, kuris turi sinoniminiuos terminus žmogiškųjų išteklių valdymas, personalo administravimas ir valdymas, personalo organizavimas ir valdymas, personalo veiklos vadyba, personalo organizavimas, apibrėžia kaip vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimus, skatinančius siekti suformuluotų tikslų.⁴⁹ Užsienio mokslininkas Dessler R. (2001) **personalo valdymą** apibūdina kaip praktinį darbą su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, bendravimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą.⁵⁰

Pasak Masiulio K. (2007), viešajame sektoriuje dirbančių žmonių vertinimas personalo vadybos požiūriu apima personalo paieškos, atrankos, jo kvalifikavimo, motyvavimo, drausminimo, atleidimo organizavimą, veiklos sąlygų bei atlygio reglamentavimą. Tai yra laikoma centriniu valstybės tarnybos vaidmeniu, be kurio išnyktų jos funkcionalumas.⁵¹ Darbuotojų motyvavimas kaip viena iš esminių personalo valdymo veiklos dalių tiesiogiai turi ryšį su kitomis žmogiškųjų išteklių vadybos sritimis. Pažymėtina, kad laikui bėgant darbuotojams motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir moralinių svertų, jeigu norima išlaikyti profesionalų personalą.

⁴⁸ Buelens M., Van den Broeck H., An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations // *Public Administration Review*, 2007 January/February. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27963118&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].

⁴⁹ Martinkus B. ir kt. (2000) *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.

⁵⁰ Dessler R. (2001). *Personalos valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

⁵¹ Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.

Personalo valdymui kaip savarankiškai organizacijos sričiai, įeinančiai į didesnę organizacinės veiklos struktūrą, naujojoje viešojoje vadyboje yra skiriamas didelis dėmesys. Mokslininkai Thom N. ir Ritz A. (2004) pažymi, kad personalo valdymas, kuris yra siejamas su darbuotojų motyvavimu ir kvalifikacija, yra vienas iš trijų IPO koncepto (kitos dvi dalys yra inovacijų vadyba ir organizacijos formavimas), sudarančio teorinį pagrindą naujosios viešosios vadybos kryptims, dalių.⁵²

Kaip teigia Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006), pagrindinis personalo valdymo uždavinys yra sukurti organizacijoje motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo.⁵³ Vadinas, darbuotojų motyvavimas yra svarbi personalo valdymo sritis, kuriai turėtų būti teikiama itin didelė reikšmė, susitelkiant į jį ne tik kaip į vieną iš organizacijos sričių, tačiau ir koncentruojantis į atskiras personalo valdymo sritis.

Thom N. ir Ritz A. (2004) pateikia bendrąjį personalo vadybos konstrukta, kuris yra sudarytas iš:

1. *tiesioginių personalo vadybos funkcijų:*

- personalo paieška;
- personalo įvertinimas;
- personalo panaudojimas ir išlaikymas;
- personalo tobulinimas;
- personalo atleidimas.

2. *sisteminių netiesioginių personalo vadybos funkcijų:*

- personalo vadybos strategija;
- personalo vadybos organizavimas;
- personalo planavimas, kontrolė, marketingas.⁵⁴

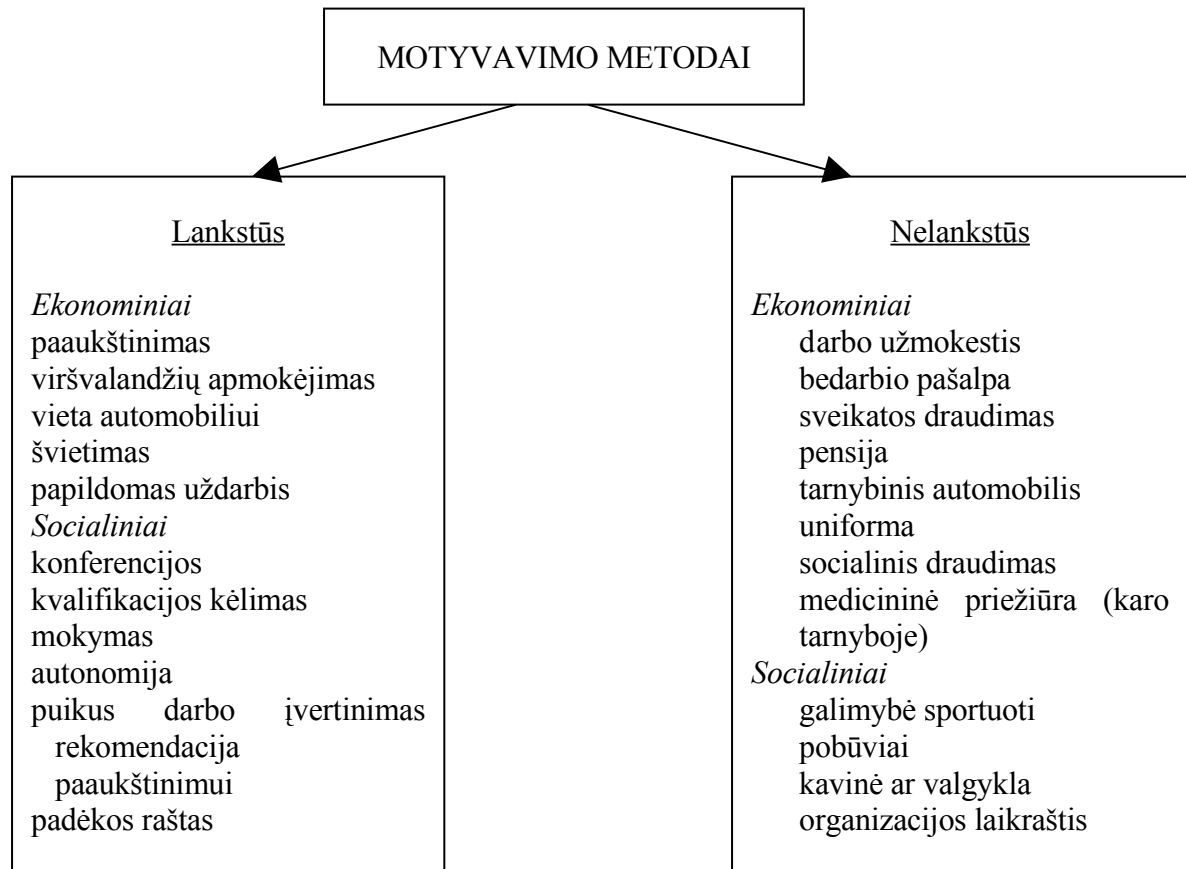
Ši koncepcija, kai sisteminės netiesioginės personalo vadybos funkcijos turi įtakos tiesioginėms personalo vadybos funkcijoms, atskleidžia personalo valdymo problemas, iš kurių itin svarbią vietą užima neišnaudotos darbuotojų motyvavimo siekti geresnių darbo rezultatų galimybės. Ši problema tiesiogiai veikia personalo vadybos organizavimą, panaudojimą ir išlaikymą. Kad viešojo sektoriaus darbuotojai būtų motyvuojami, Klingner D. ir Nalbandian J. (1985) siūlo taikyti lanksčius

⁵² Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU.

⁵³ Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

⁵⁴ Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU.

bei nelanksčius motyvavimo metodus (žr. 3 pav.).⁵⁵ Šių motyvavimo metodų tarpusavio suderinimas leidžia visapusiškai motyvuoti darbuotoją, kad būtų pasiekti geriausi darbo rezultatai.



3 pav. Viešajame sektoriuje dirbančių žmonių motyvavimui naudojami metodai

Rosen E. D. (2007) nuomone, darbuotojų motyvacijos problema yra svarbiausias viešojo sektoriaus produktyvumo elementas.⁵⁶ Esant prastam viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimui, jie yra linkę pereiti į privatųjį sektorių arba išvykti dirbti į užsienį. Ginevičius R. ir kt. (2006) pažymi, kad siekiant išlaikyti profesionalų personalą viešajame sektoriuje yra itin svarbu personalo tarnybų performavimas:

1. *reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, modernizuoti personalo tarnybų darbą;*
2. *siekti, kad personalo tarnybose dirbtų personalo vadybos, administravimo specialistai, turintys vadybinį išsilavinimą bei darbo patirtį arba socialinių mokslų srities specialistai (turintys diplomuoto magistro ar jam prilygstantį kvalifikacinį laipsnį);*
3. *personalo tarnybos turi tapti valstybės tarnautojų atrankos, mokymo ir įvertinimo kriterijų parinkimo, kriterijų tinkamumo patikrinimo padaliniais;*

⁵⁵ Baršauskienė V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija

⁵⁶ Rosen E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai.

4. *personalo tarnybas pradinio strategijos įgyvendinimo etapu žmogiškųjų išteklių klausimais turi konsultuoti nepriklausomų institucijų ekspertai.*⁵⁷

Taigi apibendrinant būtų galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo sistema yra svarbi personalo valdymo sritis. Jos tiesioginė įtaka kitoms personalo valdymo sritims (pvz.: personalo organizavimas ir išlaikymas) yra pagrindas plėtojant žmogiškųjų išteklių vadybą viešajame sektoriuje. Vadinasi, darbuotojų veiklos rezultatai bei noras dirbti viešajame sektoriuje turėtų būti nuolat palaikomi tam tikromis priemonėmis, o darbuotojų motyvavimui turėtų būti skiriamas ne ką mažesnis dėmesys nei kitoms darbo su personalu sritims (pvz.: darbuotojų atranka, darbų paskirstymas).

2.3. Užsienio šalių bei Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje

Išsivysčiusiose užsienio šalyse (JAV, Didžioji Britanija, Vokietija ir pan.) žmogiškųjų išteklių vadyba per laiką yra susiformavusi, todėl turi galias tradicijas. Tai lemia kur kas geresnę darbuotojų motyvavimo sistemų išsivystymą nei Lietuvoje, kurioje šiai sričiai vis dar skiriama nepakankamai dėmesio.

Įvairios užsienio šalys, modernizuodamos savo viešojo administravimo sritį, didelį dėmesį skiria personalo vadybai. Šios šalys susitelkia į darbuotojų viešajame sektoriuje išlaikymą, kuris yra siejamas su tinkamomis motyvavimo sistemomis. **Vokietijoje** viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema remiasi orientacija į rezultatus, nuo kurių priklauso bendroji apmokėjimo tvarka bei premijos, personalo perkėlimo galimybės ir komandiruotės, dalinio užimtumo skatinimas, įvairaus lygio darbuotojų kompetencijų plėtojimas. **Austrijoje** viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja „modernus fundamentalusis lavinimas“, dėmesys komunikacijai tarp darbuotojų ir vadovų. **Šveicarijoje** valstybės tarnautojai motyvuojami, remiantis vadovaujančios grandies ugdymu, vadovavimu, susitarant dėl tikslų, decentralizuojant personalo funkcijas ir tokiu būdu skatinant darbuotojų atsakomybę bei organizuojant mokymus.⁵⁸ **Olandijoje** darbuotojų motyvavimas remiasi dėmesiu rezultatams, darbuotojų atsakomybės paskirstymu. **Didžiojoje Britanijoje** darbuotojų skatinimas remiasi konkuravimo ir kokybės inicijavimu.⁵⁹ Tuo tarpu **Lietuvoje** yra susitelkiama į darbuotojo kvalifikaciją ir atsakomybę už savo sprendimus, kurie yra kasmetinio valstybės tarnautojų vertinimo pagrindas, po kurio galima tikėtis paaukštinimo, atlyginimo pakėlimo ar pan.⁶⁰

⁵⁷ Ginevičius R. ir kt. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.

⁵⁸ Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU.

⁵⁹ Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4.

⁶⁰ Židonis Ž. (2007). Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.

Europos Sąjungos šalių institucijos stengiasi viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemose taikyti lankstesnius motyvavimo metodus. Remiantis naująja viešąja vadyba, idėjos, kurios atsispindi ir darbuotojų motyvavimo sistemose, yra perimamos iš privataus sektoriaus į viešąjį. Viešojo sektoriaus darbuotojai yra skatinami dirbti tokiais socialiniais stimulais kaip papildomos kaupiamosios pensijos, sveikatos draudimai, nemokami abonementai į sporto bei sveikatingumo kompleksus, turistinės ir poilsinės kelionės, tarnybinio automobilio panaudojimas asmeniniais tikslais, darbo namuose galimybė, pailgintos arba papildomos atostogos.⁶¹

Kai Europos Sąjungos išsivysčiusios šalys didesnę dėmesį stengiasi sutelkti į lanksčius viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo metodus, Lietuvoje yra priešingai – kur kas dažniau yra taikomi nelankstūs darbuotojų motyvavimo metodai. Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas yra menkai teisiškai reglamentuotas, o iniciatyvos iš personalo skyrių arba pačių vadovų yra minimalios. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas yra vienas iš pagrindinių dokumentų, kuriame reglamentuojama valstybės tarnautojų motyvavimo sistema, kuri labai siejasi su nelanksčia vertinimo sistema. Šiame įstatyme yra 27 straipsnis *Skatinimas ir apdovanojimas*. Jame yra išdėstytos valstybės tarnautojų skatinimo priemonės:

1. *padėka;*
2. *vardinė dovana;*
3. *vienkartinė piniginė išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka;*
4. *už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti.*⁶²

Tuo tarpu viešajame sektoriuje pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų motyvavimas yra nenustatytas. Viskas apsiriboja atlyginimu ir šventiniais priedais. Personalo skyriai paprastai susitelkia į dokumentaciją, susijusią su viešojo sektoriaus darbuotojais, o ne į realias motyvavimo priemones.

Užsienio šalyse, priešingai nei Lietuvoje, viešajame sektoriuje kaip motyvuojantis veiksnys yra laikomas maitinimo įstaigų, kurios iš dalies valstybės dotuojamos, kūrimas. Auditoriai, kurie dirba sunkų, įtemptą darbą, turi tam tikrų specialių privilegijų: **Švedijoje** auditoriams nemokamai skiriami vaisiai, **Danijoje** nemokamai gaunamas masažas. Kiekviena valstybė kaip išmano, taip ir skatina viešojo sektoriaus darbuotojus. **Rusijos** Federacijos audito institucijos turi savo poliklinikas, masažo kabinetus. Čia sąskaitų rūmuose yra geležinkelio, oro uosto bilietų kasos, cheminė valykla, kad žmonėms būtų patogų. **Čekijos**

⁶¹ Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.

⁶² Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 2005-12-22, Nr. VIII-1316, Valstybės žinios, 2006, Nr. 4-9.

viešajame sektoriuje iki šiol darbuotojai gauna maisto talonus, už kuriuos gali pavalgyti kavinėje, apsipirkti parduotuvėje.⁶³

Lietuvoje svarbiausi valstybės tarnybos tarnautojų motyvacijos elementai yra šie: darbo užmokestis (priemokos, priedai), socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnautojo statuso atkūrimas, paskatinimai (padėka, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka), viešas pagyrimas, žodinis paskatinimas, karjeros siekimo galimybė, visuomenės ir vadovo pripažinimas ir pagarba, galimybė tobulintis, mokytis, priklausymas tam tikram sluoksniui, grupei ar institucijai, galimybė pasiekti sau iškeltus tikslus, realizuoti lūkesčius ir teisingumo pojūtį ir kt.⁶⁴

Taip pat į **Lietuvos** viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemą būtų galima įtraukti kvalifikacijos tobulinimą bei mokymus. Pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą, galima skirti mokymui 1 proc. darbo užmokesčio lėšų. Mokymų, studijų finansavimas yra gana patrauklus dalykas, didelis privalumas. Nemaža dalis institucijų sėkmingai taiko šią motyvavimo priemonę, dažnai naudoja jai Europos socialinio fondo lėšas. Valstybės kontrolė jau 1,5 metų įgyvendina projektus, finansuojamus Europos socialinio fondo lėšomis, pagal kuriuos apmokami tarnautojų mokymai, pradedant užsienio kalbų kursais, baigiant vadybinių dalykų seminarais.⁶⁵

Wright B. E. (2007) teigia, kad užsienio šalių viešajame sektoriuje, kur yra gilesnės darbo su personalu tradicijos, darbuotojai yra laikomi vertybe, todėl jų motyvavimui yra skiriamas pakankamai didelis dėmesys. Juos stengiamasi įtraukti į organizacijos valdymą per bendrų sprendimų priėmimą, atsakomybės didinimą ir pan. Didelės pastangos yra dedamos į komunikacijos organizacijoje tobulinimą, nes manoma, kad tai yra viena iš pagrindinių sąlygų darbuotojams pasijusti reikšmingiems. Be to tai užtikrina įsigilinimą į užduotis, sukuria bendrumo, pasitikėjimo vienas kitu atmosferą. Taip pat nepriekaištinga komunikacija yra reikalinga ir dėl organizacijos misijos suvokimo, kad būtų darbuotojams žinoma, kokia kryptimi yra einama ir ko siekiama.⁶⁶

Lietuvos patirtis viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo srityje yra pakankamai menka, todėl, kaip teigia Masiulis K. (2007) bei Chlivickas E. (2006), galima išskirti keletą svarbių problemų, siejamų su personalo valdymu:

1. *valstybės tarnautojų motyvacijos sistema nėra aiškiai susiformavusi;*

⁶³ Budbergytė R. Nieko nekeisdami prieisime liepto galą // *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2007 liepa, Nr. 8. Prieiga internetu: <http://www.vkontrole.lt/publikacijos25.shtml> [žiūrėta 2008-04-06].

⁶⁴ Šarmavičius O. *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* Prieiga internetu: www3.lrs.lt/docs2/XBUIQSDN.DOC [žiūrėta 2008-04-06].

⁶⁵ Budbergytė R. Nieko nekeisdami prieisime liepto galą // *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2007 liepa, Nr. 8. Prieiga internetu: <http://www.vkontrole.lt/publikacijos25.shtml> [žiūrėta 2008-04-06].

⁶⁶ Wright B. E., *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?* // *Public Administration Review*, 2007 January/ February. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23615507&site=ehost-live> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-08].

2. šiuo metu darbo rinkoje susiklosčiusi situacija nėra palanki siekiant pritraukti į valstybės tarnybą geriausius darbuotojus;⁶⁷
3. atranka į valstybės tarnybą nepakankamai selektyvi, pernelyg formalizuota;
4. netaikoma aktyvi personalo paieška;
5. kvalifikacijos kėlimo sistema neveiksminga;
6. nėra darbuotojo atsakomybės už rezultatus;⁶⁸
7. vadybinės praktikos neatitinkanti vyraujanti vertybių sistema;
8. keliamų strateginių tikslų ir žmogiškųjų išteklių neatitiktis;
9. gebėjimų vadovauti ir lyderystės stoka;
10. menkos materialinės ir nematerialinės galimybės motyvuoti darbuotojus.⁶⁹

Dėl netinkamo ar nepakankamo darbuotojų motyvavimo nemaža dalis viešojo sektoriaus darbuotojų pereina į privatųjį sektorių, kur jų laukia kur kas geresnės, labiau darbui motyvuojančios sąlygos.⁷⁰ Kaip teigia Masiulis K. ir Chorst K. (2007), privatus sektorius vilioja darbuotojus iš viešojo sektoriaus ne tik dėl didesnių atlyginimų, tačiau ir dėl nematerialinio atlygio už pasiektą rezultatą. Tokia sistema motyvuoja darbuotojus dirbti reikalingus darbus, priešintis laiko sąnaudoms ir nereikalingoms funkcijoms.⁷¹

Audit Commission (2002) atliktas tyrimas pateikia išvadas, kad pasauliniu mastu viešąjį sektorių žmonės palieka dėl streso: jie jaučiasi nepakankamai įvertinti, persidirbę, nepakankamai aprūpinti.⁷² Na, o Lietuvoje atliktas Viešosios politikos ir valdymo instituto (2006) atliktas tyrimas rodo, kad mūsų šalyje migracijos iš viešojo sektoriaus priežastys, kurios tiesiogiai siejasi su darbuotojų motyvavimo ypatumais, yra tokios:

1. žemas darbo užmokestis;
2. darbo užmokestis nėra susietas su rezultatais. Viešojo sektoriaus darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti, t.y. atliekantys tam tikras funkcijas, už kurias negauna tinkamo atlygio;
3. pernelyg didelis darbo krūvis. Siekiant spręsti šią problemą, valstybės valdymo sektoriaus atstovai siūlė steigti papildomus padalinius;

⁶⁷ Šarmavičius O. *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* Prieiga internetu: www3.lrs.lt/docs2/XBUIQSDN.DOC [žiūrėta 2008-04-06].

⁶⁸ Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.

⁶⁹ Masiulis K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 22.

⁷⁰ *Privačios įmonės pirmilija geriausius valdininkus*, 2007-05-08, <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=67451D43-B4EB-431D-8713-C55A04DFE3A4> [žiūrėta 2008-04-06].

⁷¹ Masiulis K., Chorst K. *Valstybės tarnautojai: mylėkime juos arba neteksime*. 2007-10-22 Prieiga internetu: http://www.nvv.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=5&lang=lt [žiūrėta 2008-04-06].

⁷² Sillett J., *Undervalued, overworked, under-resourced* // *Public Private finance*, 2002 November. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12379900&site=ehost-live> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].

4. *nepalankios karjeros galimybes*. Karjeros galimybių trūkumą valstybės valdymo sektoriuje galima paaiškinti santykinai griežtu valstybės tarnautojų įdarbinimo ir perėjimo į kitas pareigas reglamentavimu. Tokiu būdu neužtikrinamos darbuotojų mobilumo galimybės, nes realiai neveikia perkvalifikavimo sistema ir valstybės valdymo sektoriaus darbuotojams sunku pereiti iš vienos įstaigos į kitą.⁷³

Remiantis Austrijos ekspertų rekomendacijomis Lietuvos ir Austrijos PHARE Dvynių projektui *Migracijos ir prieglobsčio valdymo sistemos*, tinkamai motyvuojami darbuotojai yra pagrindas stipriai organizacijai, nes jie prisideda prie darbo efektyvumo. Manoma, kad darbuotojai yra patys susirūpinę motyvavimo sistemomis, siekdami gerovės sau ir institucijai, kurioje jie dirba. Jie suinteresuoti atlikti darbus geriausiai bei taupiai naudoti resursus, ypač tokiais atvejais, kai jie gali pasilikti dalį sutaupytų lėšų ir jas panaudoti padalinio, kuriame dirba, reikmėms, pavyzdžiui, skirti jas mokymams, tarptautiniams susitikimams arba tiesiog kavos aparatui įsigyti. Jau nustatyta, kad toks atsakomybės paskirstymo modelis lemia geresnius darbo rezultatus bei viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją.⁷⁴

Apibendrinant būtų galima teigti, kad labiau išsivysčiusios šalys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje taiko kur kas drąsesnius viešojo sektoriaus motyvavimo metodus nei Lietuvoje. Galbūt tai sąlygoja ir tam tikras kultūrinis bei istorinis kontekstas, kai į naujoves yra žiūrima ne taip skeptiškai kaip Lietuvoje, jos priimamos kur kas atviriau. Visgi, Chlivicko E. (2006) teigimu, Lietuva daugiau turėtų susitelkti į žmogiškuosius išteklius, kadangi mūsų valstybė yra ta šalis, kuri disponuoja ribotais gamtos bei materialiniais ištekliais. Dėl šios priežasties šalies socialinę bei ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė bei gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą,⁷⁵ todėl viešojo sektoriaus personalo sričiai turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, stiprinant tiek teisinę – teorinę, tiek ir praktinę pusę, įgyvendinant motyvavimo sistemas viešajame sektoriuje.

⁷³ *Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas: Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį*, 2006-12-01. Prieiga internetu: http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf. [žiūrėta 2008-04-06].

⁷⁴ Austrijos ekspertų rekomendacijos: Lietuvos ir Austrijos PHARE Dvynių projektas LI2002/IB/JH-01 *Migracijos ir prieglobsčio valdymo sistemos* (4-asis komponentas). Prieiga internetu: www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos_4komponentas.doc [žiūrėta 2008-04-06].

⁷⁵ Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai: potencialo raida Europos Sąjungos plėtros sąlygomis // *Viešasis administravimas*, 2006, Nr. 1(9).

3. Tyrimas: darbuotojų motyvavimo sistemos Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose

Šiuo empiriniu tyrimu yra siekiama išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo sistemas Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose. Bandoma išsiaiškinti darbuotojų keliamus prioritetinius veiksnius atliekamai darbinei veiklai. Taip pat siekiama sužinoti apie dabartines darbo sąlygas, esančias Mažeikių bei Telšių savivaldybėse. Be to, siekiama išsiaiškinti bendrą respondentų požiūrį į darbuotojų motyvavimą, informaciją apie praktikoje taikomas motyvacines sistemas, jų efektyvumą bei su tuo susijusius darbuotojų sprendimus ateityje renkantis darbovietę.

3.1. Tyrimo organizavimas

Tyrimo respondentai. Kadangi Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirba 195 darbuotojai,⁷⁶ tai buvo išdalinta 174 anketos, iš kurių užpildytos buvo 144. Telšių savivaldybėje dirba 158 darbuotojai⁷⁷, buvo išdalinta 151 anketa, iš kurių užpildytos ir gražintos 130.

⁷⁶ Prieiga internetu: <http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Klausimai/2/25> [žiūrėta 2008-08-06].

⁷⁷ Sprendimas Dėl Telšių rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo ir didžiausio leistino darbuotojų skaičiaus patvirtinimo, 2007-12-13, Nr. T1-360.

Tyrimo eiga. Pirmiausia anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu. Kadangi sugrąžinta tik labai nedidelė dalis anketų (iš Mažeikių savivaldybės 16, iš Telšių – 11), tai neatsakiusiems į klausimus respondentams, anketos buvo išdalintos popieriniu variantu. Jas perdavė vienas iš savivaldybėje dirbusių skyriaus vedėjų.

Tyrimo vieta ir laikas: nuo 2008 metų liepos iki 2008 metų rugsėjo mėnesio Mažeikių ir Telšių miestų savivaldybėse.

Tyrimo metodai:

1. *duomenų rinkimo metodai:* atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Kadangi šiuo darbu yra siekiama atskleisti esamą situaciją (kokia motyvavimo sistema yra taikoma Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijos darbuotojams), tai pasirinktas kiekybinis – pozityvistinis tyrimas, kuriam svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti.⁷⁸ Šiam tyrimui buvo paruošta speciali anketa.
2. *duomenų apdorojimo metodai:* duomenys surinkti anoniminėmis anketomis, o jų rezultatai analizuojami naudojant statistinių programų paketą SPSS 13.0. Analizuojamas aritmetinis bei svertinis vidurkiai, skaičiuojamas imčių vidurkių skirtumų statistinis reikšmingumas (Mann Whitley kriterijus – tarp dviejų imčių), atliekama dispersinė analizė (One-way ANOVA – statistiškai reikšmingų imčių vidurkių skirtumų paieška tarp daugiau nei dviejų imčių, iš Post Hoc kriterijų taikomas Fisher LSD kriterijus, kad būtų išsiaiškinta, tarp kurių imčių vidurkių yra statistiškai reikšmingi skirtumai). Microsoft Office Excel programa panaudota grafiškai iliustruoti duomenis.

Tyrimo instrumentas: šiam tyrimui buvo parengta speciali anketa, sudaryta iš 21 klausimo su pasirenkamaisiais atsakymais (žr. 1 priedas). Anketa sudaryta iš šešių klausimų grupių:

1. bendro pobūdžio demografiniai klausimai (1-4 klausimai);
2. klausimai, susiję su Mažeikių bei Telšių savivaldybių administracijose dirbančių darbuotojų prioritetais darbinei veiklai (6, 7 klausimai);
3. klausimai, susiję su darbo sąlygomis, esančiomis Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose (5, 8-10, 13 klausimai);
4. klausimai, susiję su Mažeikių bei Telšių savivaldybių administracijose dirbančių žmonių požiūriu į darbuotojų motyvavimą (11, 16 klausimai);
5. klausimai, susiję su darbuotojų, dirbančių Mažeikių bei Telšių savivaldybių administracijose, veiklos rezultatais ir jų įvertinimu (17-19 klausimai);

⁷⁸ Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: KTU leidykla.

6. klausimai, susiję su motyvacinė sistema, taikoma Mažeikių bei Telšių savivaldybių administracijose, bei jos sąlygojamus darbuotojų sprendimus dėl darbo keitimo (14, 15, 12, 20, 21 klausimai).

3.2. Tyrinėjamų savivaldybių pristatymas

Šiame magistriniame darbe yra apklausiami Mažeikių ir Telšių savivaldybės administracijų valstybės tarnautojai arba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Jos pasirinktos ne atsitiktinai, o todėl, kad priklauso tai pačiai - Telšių apskrčiai, yra geografiškai, istoriškai bei ekonomiškai susijusios. Būtent tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių kilo didžiausi debatai, sprendžiant, kas bus apskrities centru. 1994 m. liepos 19 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą, kurio 5 straipsnyje patvirtintos apskritys ir jų teritorijos, iš jų ir Telšių apskritis su centru Telšiuose. Šiuo metu Telšių apskrčiai priskirtos Mažeikių, Plungės, Rietavo ir Telšių rajonų savivaldybių teritorijos.⁷⁹

3.2.1. Mažeikių savivaldybė

Mažeikių rajono savivaldybės administracija (Lietuvos Respublika, LT-89223 Mažeikiai, Laisvės g. 8/ Laižuvos g. 1.), remiantis Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nuostatais, yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai bei struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos.⁸⁰ Savivaldybę sudaro tokie administraciniai struktūriniai padaliniai - skyriai, kurių darbuotojai dalyvavo šio magistrinio darbo tyrime: Aplinkos apsaugos, asmens ir visuomenės sveikatos, Architektūros ir urbanistikos, Archyvų, buhalterinės apskaitos, Centralizuotas Savivaldybės vidaus audito, Civilinės metrikacijos, Finansų, Juridinis, Kanceliarijos, Kultūros, Karo prievolės administravimo mobilizacijos ir civilinės saugos, Projektų valdymo, Ryšių su visuomene, Personalo administravimo, Socialinės paramos, Statybos ir remonto, Strateginio vystymo, Švietimo, Turto valdymo, Vaiko teisių apsaugos, Vietinio ūkio, Viešųjų pirkimų, Žemės ūkio, Informacinių technologijų, Ūkio ir transporto.

Čia dirbančią administraciją, kuri vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu Kodeksu, Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų, Vietos savivaldos, Viešojo administravimo, Biudžeto

⁷⁹ Prieiga internetu: <http://www.telsiai.aps.lt/ava/selectPage.do?docLocator=08DCF0FE2E5711D999C8746164617373&categoryId=118&inlanguage=lt&pathId=407&pathId=1> [žiūrėta: 2008-08-23].

⁸⁰ Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2008-06-20, Nr. T1-201. Prieiga internetu: <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-1097614696> [žiūrėta: 2008-08-23].

sandaros, Valstybės tarnybos ir kitais įstatymais bei teisės aktais, Vyriausybės nutarimais, savivaldybės institucijų sprendimais, administracijos direktoriaus įsakymais bei nuostatais, steigia Mažeikių rajono savivaldybės taryba.

Administracija, būdama biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto, veikia, remiantis pagrindiniais savo tikslais, kurie yra nukreipti į administracijos bendradarbiavimą su Taryba ir piliečiais bei administracijoje dirbančio personalo veiklos gerinimą. Taigi Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nuostatuose yra išdėstyti šie pagrindiniai administracijos tikslai:

1. *padėti atstovaujamajai savivaldybės institucijai – Tarybai skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą;*
2. *sudaryti būtinas teisinės prielaidas įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms;*
3. *skatinti tarnautojų ir darbuotojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą.*⁸¹

Nors Mažeikių rajono administracijos nuostatose ir yra minimas administracijos darbuotojų skatinimas, tačiau Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginiame plėtros plane apie beveik neužsimenama. Pažymima tik socialinėje sferoje dirbančių darbuotojų motyvavimo galimybių ribotumas dėl finansinių aplinkybių.⁸²

Visgi dėmesys savivaldybės administracijos darbuotojams, siekiant jų veiklos efektyvumo didinimo, yra pabrėžiamas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo nuostatuose. Personalo administravimo skyrius, kuris yra tiesiogiai atskaitingas administracijos direktoriui, o savo darbe vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, rajono Savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, administracijos direktoriaus įsakymais, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu ir kitais teisės aktais, yra labiausiai susijęs su darbu administracijos žmogiškųjų išteklių srityje bei viena pagrindinių jo dalių – personalo motyvavimu. Taigi Mažeikių Personalo administravimo skyrius yra išsikėlęs tokius savo veiklos uždavinius:

1. *padėti įgyvendinti Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas;*
2. *teikti duomenis Valstybės tarnybos registru;*
3. *formuoti personalą, gebantį atlikti savivaldybės strateginiame plane numatytas programas ir įgyvendinti tikslus;*
4. *užtikrinti tvarkingą personalo administravimą.*⁸³

⁸¹ Ten pat.

⁸² Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginis plėtros planas. Prieiga internetu: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis_planas/189/2/153 [žiūrėta 2008-11-09].

⁸³ Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo tarnybos nuostatai, 2004-12-15, Nr. A1-1451. Prieiga internetu: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Personalo_administravimo_skyrius/151 [žiūrėta 2008-08-23].

Mažeikių savivaldybės Personalo administravimo skyrius tiesiogiai dirba su administracijos personalu per darbuotojų atrankų organizavimą, darbuotojų pareigybių aprašymų rengimą, konsultavimą personalo valdymo klausimais ir pan. Be to, Personalo administravimo skyrius yra susijęs su darbuotojų motyvavimo sistema, kadangi:

1. *organizuoja valstybės tarnybos darbuotojų vertinimą;*
2. *teikia siūlymus dėl atlyginimo priemonių, priedų nustatymo, sumažinimo ar padidinimo;*
3. *teikia pasiūlymus dėl darbo organizavimo, darbo sąlygų ir mikroklimato gerinimo;*
4. *organizuoja valstybės tarnautojų mokymą;*
5. *teikia pasiūlymus administracijos direktoriui organizaciniais ir personalo darbo gerinimo, paskatinimų ir nuobaudų klausimais.*⁸⁴

Taigi Mažeikių savivaldybės nuostatuose yra tam tikros dalys, skirtos darbui su personalu, tačiau dėmesys personalui nėra visuminis, integruotas į Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginį plėtros planą. Vadinasi, teoriniu lygiu, nors ir yra išreiškiamas suinteresuotumas darbui su administracijoje dirbančiais žmonėmis bei jų motyvavine sistema, tačiau kol kas jis tėra epizodinis.

3.2.2. Telšių savivaldybė

Telšių rajono savivaldybės administracija (Lietuvos Respublika, LT-87133 Telšiai, Žemaitės g. 14), remiantis Telšių rajono savivaldybės administracijos nuostatais, yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai seniūnijos (filialai) ir struktūriniais padaliniais nepriklausantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai.⁸⁵ Savivaldybę sudaro tokie administraciniai struktūriniai padaliniai - skyriai, kurių darbuotojai dalyvavo šio magistrinio darbo tyrime: Architektūros, Bendrasis, Buhalterinės apskaitos, Centralizuotas biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos, Centralizuotas vidaus audito, Civilinės metrikacijos, Ekonomikos, strateginio planavimo ir investicijų, Finansų, Informatikos, Juridinis ir Personalo, Kultūros, Mokesčių ir žemėtvarkos, Socialinės paramos ir rūpybos,, Statybos ir komunalinio ūkio, Švietimo, Vaiko teisių apsaugos, Kaimo plėtros.

Savivaldybės administracija savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymu, kitais įstatymais ir Lietuvos Respublikos Seimo teisės aktais, Respublikos Prezidento dekretais, Vyriausybės nutarimais, Tarybos ir Tarybos kolegijos sprendimais bei nuostatais.

⁸⁴ Ten pat.

⁸⁵ Telšių rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2005-05-26, Nr.194. Prieiga internetu: <http://www.telsiai.lt/index.php?2453999968> [žiūrėta 2008-08-23].

Telšių savivaldybės administracijos nuostatose neužsimenama apie darbą su savivaldybėje dirbančiu personalu. Pažymima tik tai, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį ir gaunantys atlyginimą iš savivaldybės biudžeto, priimami į darbą ir atleidžiami LR Darbo kodekso nustatyta tvarka, o valstybės tarnautojai priimami į pareigas ir atleidžiami Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-06-24 nutarimo Nr. 966 patvirtinta Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka. Neužsimenama ir apie personalo motyvavimą nurodant, kad valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį ir gaunančių atlyginimą iš savivaldybės biudžeto, darbo apmokėjimo sąlygas ir tvarką nustato Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas bei kiti poįstatyminiai norminiai aktai. Savivaldybės darbuotojų motyvavimas taip pat nėra įtrauktas į Telšių rajono strateginį plėtros planą 2004-2020 m.⁸⁶

Telšių savivaldybė neturi atskiro Personalo skyriaus, nes jis yra sujungtas su Juridiniu skyriumi ir vadinasi – Juridinis ir personalo skyrius. Šio skyriaus veiklą paremti yra išleisti Juridinio ir personalo skyriaus nuostatai.⁸⁷ Visgi šiuose nuostatuose yra labiau orientuojamasi į skyriaus juridinį padalinį, nei į personalo. Nuostatos yra sudarytos iš 6 dalių: Bendroji dalis, Juridinio skyriaus uždaviniai ir funkcijos, Juridinio skyriaus specialistų teisės ir pareigos, Juridinio skyriaus darbo organizavimas, Atsakomybė, Baigiamosios nuostatos. Iš dokumento struktūros matoma, kad Personalo padaliniui specialaus dėmesio yra neskiriama. Čia rašoma tik tai, jog skyrius organizuoja personalo valdymą, priėmimo į darbą konkursus, supažindina darbuotojus su vidaus darbo taisyklėmis, pareiginiiais nuostatais bei tvarko dokumentaciją (kadru apskaita, tarnautojų registras bei pažymėjimų išdavimas, duomenų apie darbuotojus, jų kvalifikaciją rinkimas, darbo sutarčių rengimas ir pan.). Nuostatose neužsimenama apie jokiais darbuotojų motyvavimo priemones.

2007 m. ataskaitoje darbo su personalu srityje minima įvairių duomenų suvestinių dėl darbuotojų priėmimo į darbą bei atleidimo rengimas, priėmimo į darbą konkursų bei pareiginių nuostatų rengimo organizavimas, informacijos apie darbuotojų kvalifikaciją rinkimas, naujų darbuotojų supažindinimas su pareiginiiais nuostatais ir vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir pan.⁸⁸

Taigi, apibendrinant būtų galima teigti, kad Telšių savivaldybėje darbui su personalu yra skiriama pakankamai mažai dėmesio. Nepaisant to, jog nėra atskiro Personalo skyriaus, nuostatose yra labiau orientuojamasi į darbą ne tiek su pačiais savivaldybės darbuotojais, kiek su jų dokumentais, apibrėžiančiais jų kaip darbuotojų/valstybės tarnautojų statusą.

⁸⁶ Telšių rajono strateginis plėtros planas 2004-2020 m. Prieiga internetu: <http://www.telsiai.lt> [žiūrėta 2008-11-09].

⁸⁷ Telšių rajono savivaldybės Juridinio ir personalo skyriaus nuostatos, 2006-07-26, Nr. A1-589.

⁸⁸ Telšių rajono savivaldybės 2007 m. I pusmečio ataskaita, 2007-11-09. Prieiga internetu: http://www.telsiai.lt/go.php/lit/Telsiu_rajono_savivaldybes_2007_m._I_pus/631 [žiūrėta 2008-08-23].

3.3. Tyrimo rezultatai

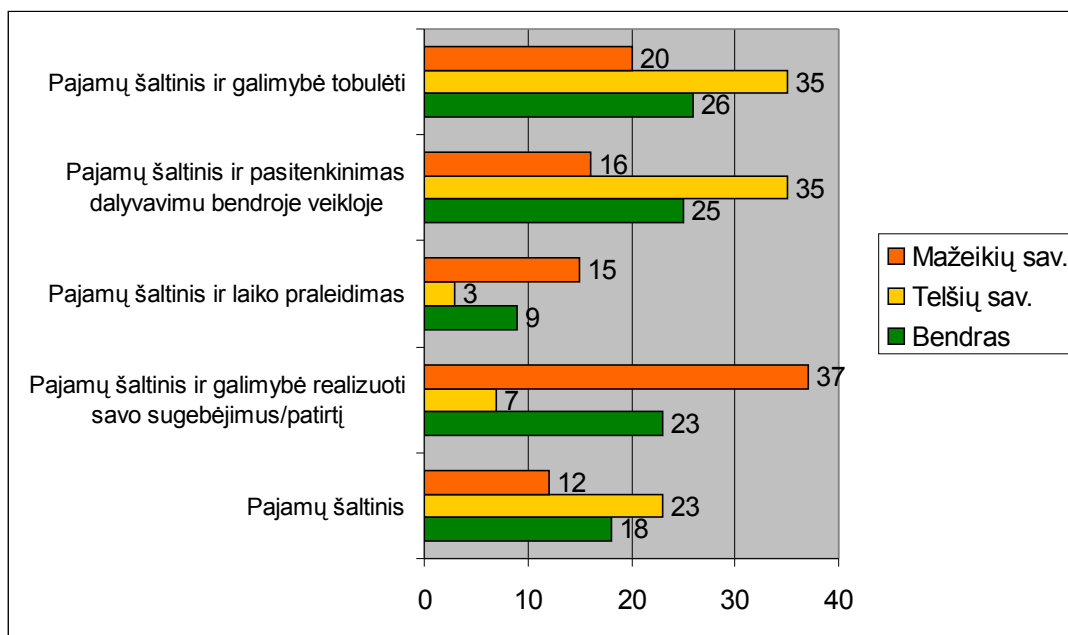
Tyrimė, kuriame buvo analizuojama administracijos darbuotojų motyvavimo sistema Mažeikių ir Telšių savivaldybėse, dalyvavo 274 savivaldybių darbuotojai iš 353, t.y. 77,6%. Iš apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų trečdalis (33%) yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, ir du trečdaliai (67%) valstybės tarnautojai.

Dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų turi aukštąjį išsilavinimą (77%), šiek tiek daugiau nei penktadalis (21%) - aukštesnįjį. Vos 2% apklaustųjų dirba turėdami tik vidurinį mokslų išsilavinimą. Toks respondentų pasiskirstymas patvirtina tai, jog savivaldybės darbuotojams yra keliami kvalifikaciniai reikalavimai, todėl jie pretenduodami į viešojo sektoriaus darbuotojo poziciją turi turėti atitinkamą išsilavinimą.

Didžioji dalis tyrimė dalyvavusių savivaldybės darbuotojų yra 35-54 metų (42%). Taip pat nemaža dalis dirbančiųjų yra 55-64 metų (29%) arba 25-34 metų (24%) amžiaus. Tik 4% Mažeikių ir Telšių savivaldybėse dirbančių ir tyrimė dalyvavusių žmonių yra 18-24 metų ir tik 1% - 65 metų ir daugiau. Toks amžiaus pasiskirstymas gali būti siejamas su išsilavinimo, reikalingo dirbti savivaldybėse, įgijimu, t.y. tik labai nedidelė dalis itin jauno amžiaus žmonių dirba savivaldybėse, nes neretai darbo pozicijai užimti yra reikalingas aukštasis išsilavinimas, o jį įgyti Lietuvoje užtrunka 3-4 metus.

Savivaldybių darbuotojai, dalyvavę apklausoje, pagal pajamas per mėnesį atskaičius mokesčius pasiskirstė taip: iki 1000 Lt. gauna 1%, nuo 1001 iki 1500 Lt. – 34%, nuo 1501 iki 2000 Lt. – 37%, 2001 ir daugiau Lt. – 28%.

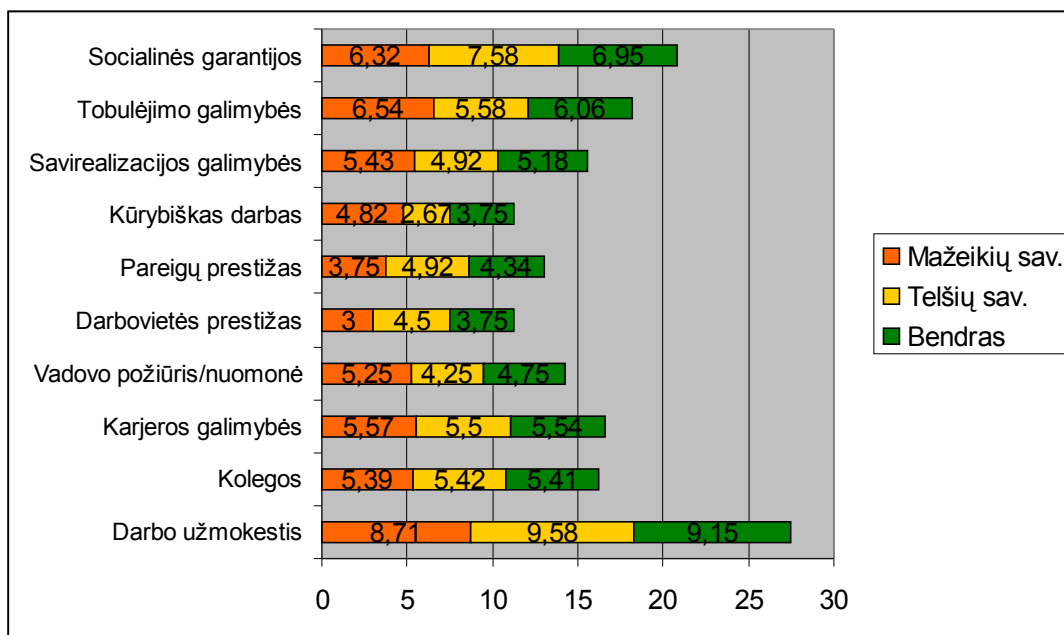
Viena iš klausimų grupių buvo apie savivaldybės darbuotojų prioritetus darbinėje veikloje. Jie yra svarbūs tam, kad būtų galima žinoti tai, kas žmonėms yra reikšminga. Todėl, kad būtent prioritetiniai veiksniai yra tie, kuriais remiantis turėtų vykti efektyvus darbuotojo motyvavimas. Taigi, pirmiausia buvo paklausta apie tai, ką respondentams reiškia darbas? Gauti rezultatai pasiskirstė taip (žr. 4 pav.):



4 pav. Savivaldybių darbuotojų nuomonė apie tai, kas jiems yra darbas (%)

Kiekvienam žmogui darbas yra ta veikla, kuri garantuoja jo bazinių poreikių patenkinimą, nes per ją gaunamas darbo užmokestis. Visgi žmogaus darbas, kuris užima didelę dalį jo gyvenimo laiko, neapsiriboja vien tik užmokesčiu. Kaip ir būdinga viešajam sektoriui, gauti tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybių darbuotojams darbas yra ne tik pajamų šaltinis, bet ir galimybė tobulėti bei pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje (po 35%). Viešojo sektoriaus darbuotojai, ypač dirbantys valstybės tarnyboje, yra suinteresuoti kilti karjeros laiptais, nes tai tiesiogiai lemia jų darbo užmokestį bei atsakomybės lygį, kuris gali padėti įgyvendinti pagrindinį viešojo sektoriaus tikslą – tarnavimą visuomenei.

Toliau, aiškinantis viešojo sektoriaus darbuotojų, dirbančių Mažeikių bei Telšių savivaldybėse, prioritetus darbinėje veikloje, buvo paprašyta nuo 1 iki 10 (1 - mažiausiai svarbus, 10 - pats svarbiausias) įvertinti veiksniai, renkantis darbovietę. (žr. 5 pav.)



5 pav. Savivaldybių darbuotojų prioritetiniai veiksniai, renkantis darbovietę (x)

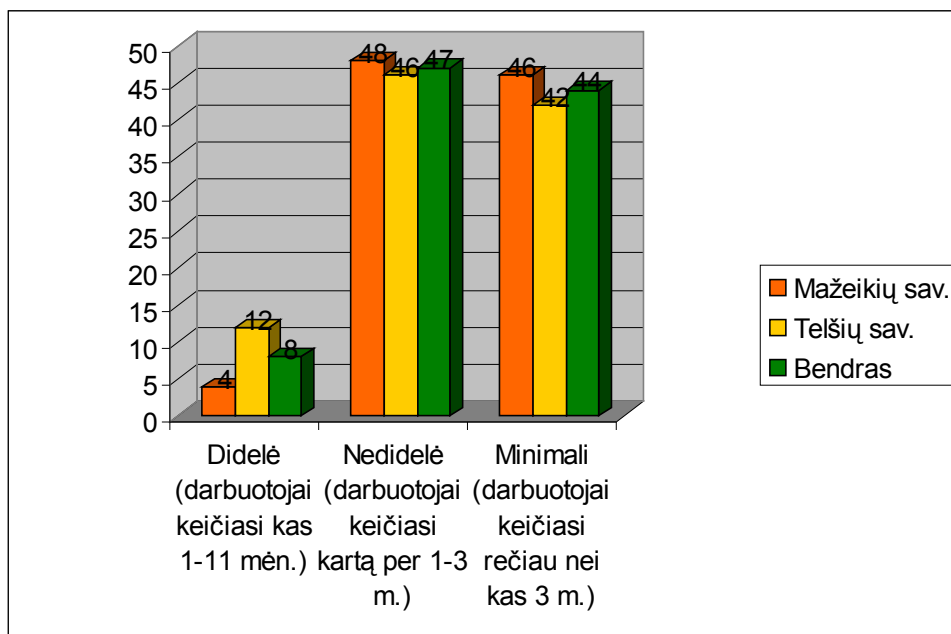
Tyrimo rezultatai paneigia išsikeltą hipotezę, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialiniai nei materialiniai motyvaciniai veiksniai, kadangi reikšmingiausias veiksnys darbinėje veikloje respondentams yra darbo užmokestis (I rangas, $x=9,15$), kur kas mažiau svarbūs yra socialinių garantijų (II rangas, $x=6,95$) bei tobulėjimo galimybių (III rangas, $x=6,06$) veiksniai. Atsakymai parodo tai, kad net ir viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms svarbiausia yra materialinė darbo teikiama nauda. Tokia respondentų pozicija tik patvirtina tai, jog oficialus žmogaus darbas yra reikalingas tam, kad būtų gauti pinigai, kurie yra reikalingi baziniams poreikiams patenkinti. Vadinasi, savivaldybių darbuotojų motyvavimo sistemoje darbo užmokesčiui, kaip motyvuojančiam veiksniumi, turėtų būti skirtas itin didelis dėmesys.

Mažiausiai buvo tų, kuriems reikšmingas yra darbovietės prestižas bei kūrybiškas darbas (IX rangas, $x=3,75$). Iš to galime daryti prielaidą, kad sąlygojami darbinės veiklos konkretumo, juridiško apibrėžtumo savivaldybėse dirbantys žmonės yra mažiau linkę į kūrybišką darbą. Iš čia matyti, jog viešasis sektorius diktuoja sąlygas, kokių darbuotojų jam reikia, arba atvirkščiai – tam tikro tipo žmonės eina dirbti į viešąjį sektorių dėl jame esančių sąlygų.

Pareigų prestižas bei darbovietės prestižas statistiškai reikšmingai yra svarbesni veiksniai, renkantis darbovietę, uždirbantiems 2001 Lt. ir daugiau nei mažesnes pajamas gaunantiems žmonėms (pareigų prestižas: tarp 1001 – 1500 Lt. ir 2001 Lt. ir daugiau $p=0,034<0,05$, tarp 1501 – 2000 Lt. ir 2001 Lt. ir daugiau $p=0,021<0,05$; darbovietės prestižas: tarp 1001 – 1500 Lt. ir 2001 Lt. ir daugiau $p=0,047<0,05$,

tarp 1501 – 2000 Lt. ir 2001 Lt. ir daugiau $p=0,006<0,05$). Taip pat darbovietės prestižas statistiškai reikšmingai svarbesnis, renkantis darbovietę, yra 18-34 metų respondentams nei vyresniems ($p=0,049<0,05$).

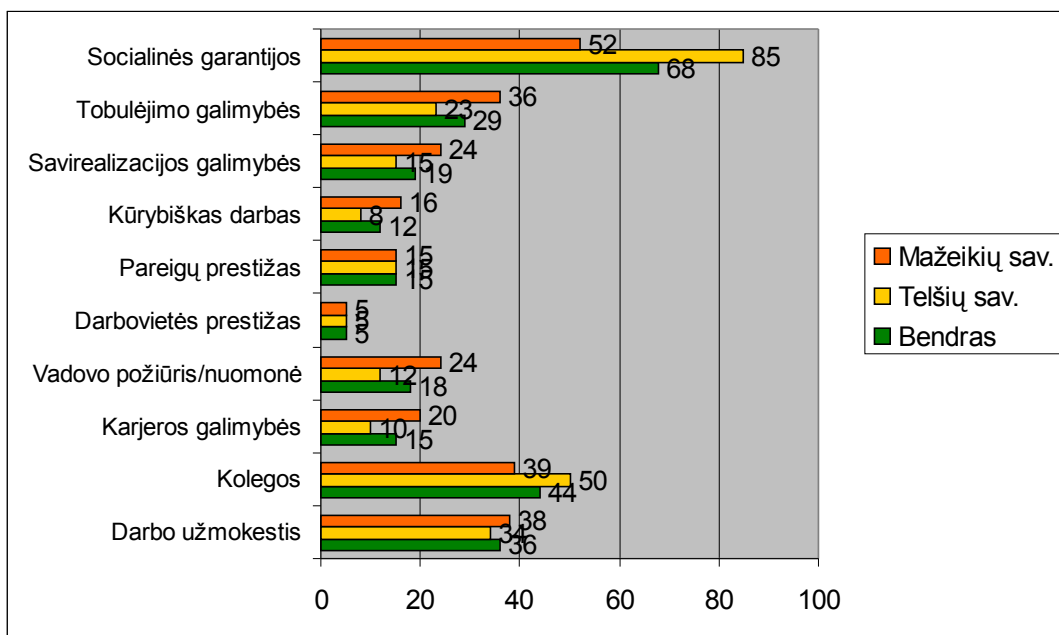
Kita klausimų grupė buvo sudaryta iš klausimų, susijusių su dabartinėmis darbo sąlygomis. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokia situacija yra Mažeikių ir Telšių savivaldybėse, bei tai, ar ši situacija tenkina darbuotojus. Pirmiausia buvo suformuluotas klausimas apie darbuotojų kaitą darbovietėje, kurioje dirba respondentai. (žr. 6 pav.)



6 pav. Darbuotojų kaita savivaldybėse (%)

Gauti duomenys rodo, kad darbuotojų kaita tiek Mažeikių, tiek Telšių savivaldybėse yra minimali. Dėl to galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra pastovūs, nelinkę keisti darbo vietos, jų darbe yra daugiau sąlygų, kurios juos tenkina, nei tų, kurios netenkina.

Siekiant išsiaiškinti savivaldybės darbuotojams priimtinius konkrečius veiksnius jų darbo vietose buvo užduotas klausimas apie dabartiniame darbe juos tenkinančias darbo sąlygas/aplinkybes. Gauti rezultatai pasiskirstė taip (žr. 7 pav.):

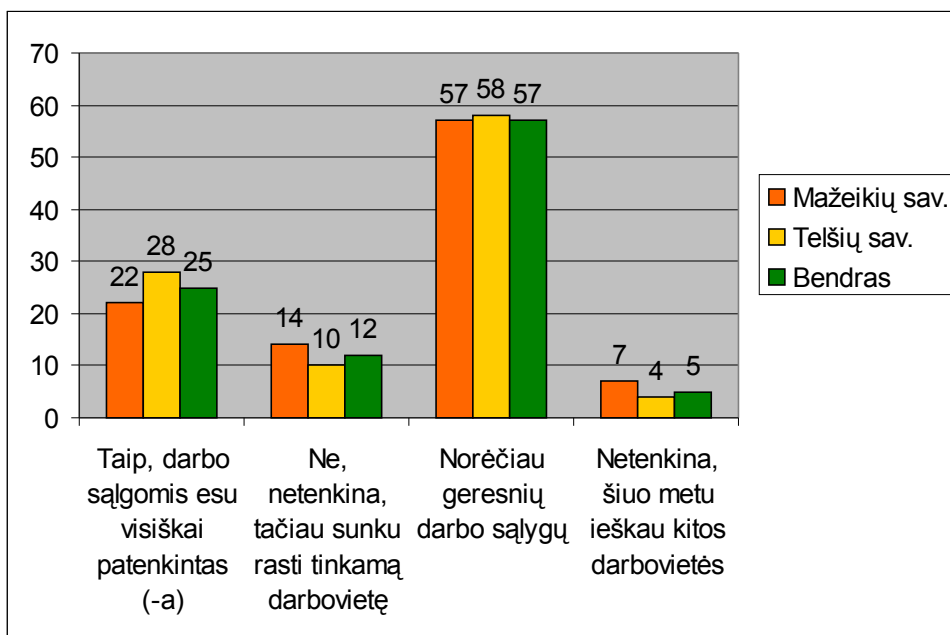


7 pav. Savivaldybių darbuotojus dabartiniame darbe tenkinantys veiksniai (%)

Respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo tai, kad mažiausiai Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojus tenkina darbovietės prestižas, tačiau šią kategoriją respondentai išskyrė kaip mažiausiai reikšmingą (žr. 5 pav.). Vadinasi, pagal apklausos duomenis tai darbuotojams nėra svarbu, todėl darbovietės prestižo kėlimui neturėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys. Darbuotojai labiausiai patenkinti socialinėmis garantijomis, kurias teikia dabartinis jų darbas (85%). Taip pat beveik pusė (44%) mano, jog dabartiniame darbe juos tenkina kolegos. Tai itin reikšmingas veiksnys, kadangi jis yra tiesiogiai susijęs su darbine atmosfera, psichologiniu klimatu darbo vietoje, stresu, patiriamu darbe.

Taip pat apklausos rezultatai rodo, kad sudarytos darbo sąlygos daugumą savivaldybės darbuotojų tik iš dalies skatina siekti geriausių darbo rezultatų (62%). 28% apklaustųjų mano, kad darbo sąlygos visiškai skatina juos siekti gerų darbo rezultatų. Toks respondentų nuomonės pasiskirstymas rodo, kad viešasis sektorius tik iš dalies atliepia savo darbuotojų poreikius. Susirūpinimą kelia tai, kad net 10% respondentų pasisakė už tai, kad dabartinės darbo sąlygos jų neskatina siekti geriausių darbo rezultatų. Tarp respondentų pasirinkimų pagal Mažeikių ir Telšių savivaldybes statistiškai reikšmingų skirtumų nėra ($p=0,182>0,05$).

Siekiant dar labiau išdiferencijuoti respondentų nuomones apie pasitenkinimą savo dabartiniu darbu, bei norint numatyti, jų tolesnės darbinės veiklos galimybes dabartinėje darbovietėje, buvo suformuluotas klausimas apie pasitenkinimą esamos darbo sąlygos. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė taip (žr. 8 pav.):

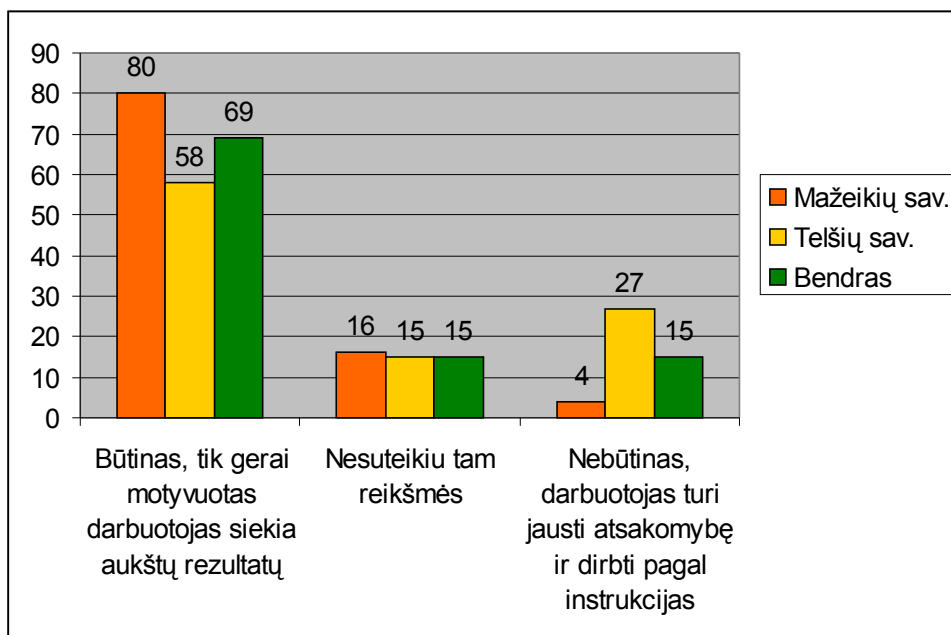


8 pav. Savivaldybės darbuotojų pozicija apie tai, ar juos tenkina esamos darbo sąlygos (%)

Išryškėjo Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojų pozicija, jog dabartinės darbo sąlygos juos ne visiškai tenkina. Daugiau nei pusė respondentų išreiškė poziciją, kad norėtų geresnių darbo sąlygų (57%). Minimaliai yra tokių darbuotojų (5%), kurie dėl netenkinančių darbo sąlygų nori keisti darbovietę. Tai tik dar kartą patvirtina tai, jog dabartinės darbo sąlygos viešajame sektoriuje nėra visiškai palankios išvystyti efektyvią darbuotojų veiklą. Vadinasi, motyvavimo sistemai turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys nei iki šiol, kad būtų išsaugoti darbuotojai viešajame sektoriuje.

Į klausimą, ar savivaldybėse taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną, dauguma apklausos dalyvių atsakė, jog tai daroma retai (71%), o šiek tiek daugiau nei ketvirtadalis išreiškė nuomonę, jog nuobaudos elgesio korekcijai visai yra netaikomos (26%). Tik 3% respondentų teigia, jog nuobaudos jų darbovietėse yra taikomos dažnai. Nuobaudos yra reikšminga darbo su personalu sritis. Nuobaudos adekvatumas, savalaikiškumas padarytai situacijai gali veikti kaip auklėjamoji priemonė, kuri sudrausmina netinkamai besielgiantį, bei išpėja apie netinkamo elgesio pasekmes kitus. Visgi baimė paremta motyvacinė sistema nėra itin veiksminga, nes kuria psichologinę įtampą, kuri veikia kaip demotyvuojantis veiksnys.

Trečioji klausimų grupė buvo sudaryta iš klausimų, atskleidžiančių bendrąjį Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojų požiūrį į darbuotojų motyvavimą. Taigi, savivaldybių darbuotojai išreiškė nuomonę apie tai, ar apskritai yra būtinas darbuotojų motyvavimas darbinėje veikloje. (žr. 9 pav.)

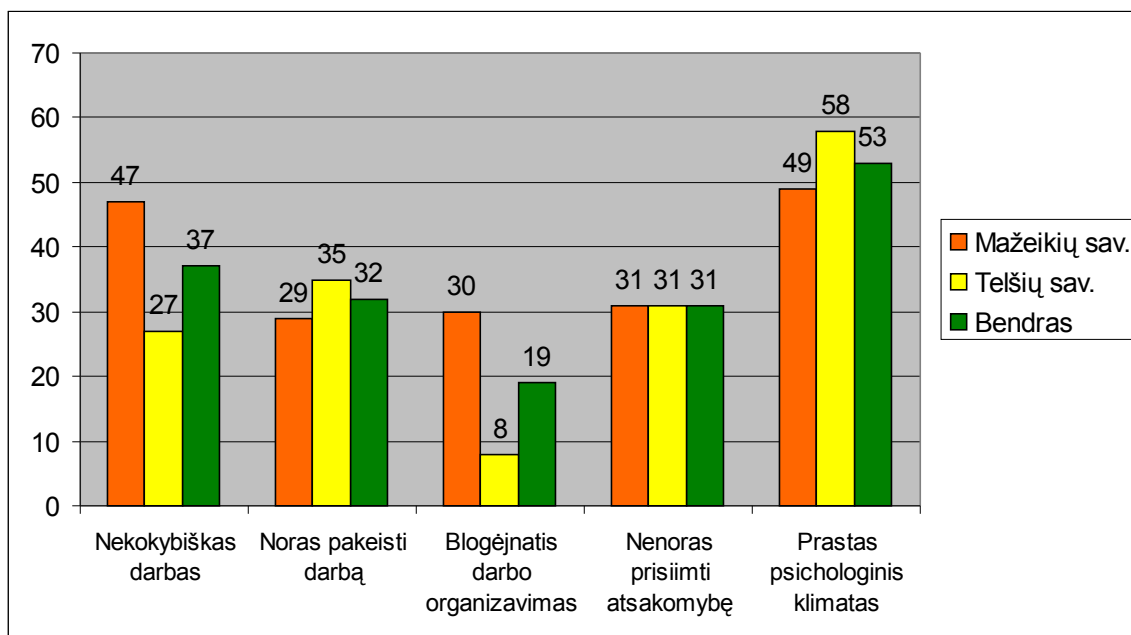


9 pav. Savivaldybių darbuotojų nuomonė apie darbuotojų motyvavimo būtinumą (%)

Remiantis apklausos duomenimis, galima teigti, kad dauguma respondentų supranta motyvavimo sistemos reikalingumą. Tik maža dalis atsakiusių į klausimą motyvavimui darbinėje veikloje neteikia reikšmės (15%). Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad didžiajai daliai žmonių motyvavimo sistema yra reikalinga, nes tai gali padėti siekiant gerų rezultatų.

Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo poziciją (valstybės tarnautojas ar darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį), amžių bei pajamas šiuo klausimu yra panašus. Didesnius skirtumus galima pastebėti remiantis išsilavinimo kriterijumi: kuo savivaldybės darbuotojas yra aukštesnio išsilavinimo, tuo, jo nuomone, darbuotojų motyvavimas yra reikšmingesnis, ir atvirkščiai – kuo išsilavinimas yra žemesnis, tuo darbuotojų motyvavimas atrodo ne toks svarbus. (žr. Priedas nr. 2)

Kadangi motyvavimas yra siejamas su darbuotojo veiklos efektyvumu, tai priešingu atveju, kai darbuotojo darbo sąlygos nėra motyvuojančios, galima tikėtis neigiamų pasekmių veiklos rezultatams. Siekiant išsiaiškinti savivaldybėse dirbančių žmonių nuomonę apie nepasitenkinimą darbu, buvo užduotas klausimas apie nepasitenkinimo darbu pasekmes. (žr. 10 pav.)



10 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kokios yra nepasitenkinimo darbu pasekmės (%)

Daugiau nei pusė atsakiusių mano, kad nepasitenkinimas darbu yra susijęs su prastu psichologiniu klimatu (53%), po trečdalį yra manančių, kad tai lemia nekokybišką darbą, atsakomybės vengimą bei norą keisti darbą, penktadalis mano, jog tokiu būdu blogėja darbo organizavimas (19%). Prastas psichologinis klimatas darbe kuria įtampą tarp darbuotojų, nepasitikėjimą vienas kitu. To pasekmė yra uždarumas, kai vengiama išsakyti savo poziciją, pageidavimus, nuomones. Tai itin svarbu yra komandiniame darbe, nes tokiu atveju sudėtinga organizuoti darbą, paskirstyti užduotis, kadangi yra vengiama atsakomybės. Galų gale nukenčia darbo rezultatai, žmogus nebeįsijaučia pasitenkinimo atliekama veikla, todėl neretai priima sprendimą pakeisti darbą. Vadinasi, siekiant išsaugoti darbuotojus, labai svarbu yra sudaryti sąlygas, atliepiančias jų poreikius.

Taip pat, atsakant į šį klausimą kai kuriose atsakymuose buvo didelių procentinių skirtumų, remiantis darbo pozicijos, išsilavinimo, amžiaus ir pajamų atžvilgiu. Pagal darbo poziciją, valstybės tarnautojų, manančių, kad nepasitenkinimo darbu pasekmė yra nenoras prisiimti atsakomybę, yra penkis kartus daugiau nei taip manančių darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį. Dukart daugiau respondentų, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, nei tų, kurie turi vidurinįjį ar aukštesnįjį išsilavinimą, mano, kad nepasitenkinimas darbu pasireiškia prastu psichologiniu klimatu. Pagal respondentų amžių, 18-24 metų respondentų grupė, lyginant su 35 metų ir daugiau respondentų grupe, kur kas dažniau išreiškė nuomonę, kad nepasitenkinimo darbu pasekmės yra nekokybiškas darbas bei noras keisti darbą. Pagal pajamų kriterijų, kur kas daugiau

respondentų, gaunančių iki 1500 Lt, sutiko, jog nekokybiškas darbas yra nepasitenkinimo darbu kriterijus nei respondentų, gaunančių 1501 Lt ir daugiau (žr. Priedas nr. 2).

Kiekvienam darbuotojui yra svarbu tai, kaip jis yra vertinamas aplinkinių, o ypač vadovų. Remiantis šia pozicija, buvo sudaryta klausimų grupė apie darbuotojų veiklos vertinimą. Kadangi labai svarbu yra tai, ar darbuotojas jaučiasi teisingai įvertintas, buvo paprašyta respondentų įvertinti tai, ar atsižvelgiant į jų kvalifikaciją ir elgesį, jų, kaip darbuotojų, vertė yra nustatoma teisingai. 8 % apklaustųjų mano, kad jų vertė yra nustatyta visiškai teisingai ir beveik trys ketvirtadaliai respondentų teigia, kad jų vertė yra nustatyta teisingai (72%). 18% apklausoje dalyvavusių savivaldybės darbuotojų mano, kad jų vertė yra nustatyta neteisinga ir 2% - visiškai neteisingai. Tarp respondentų pasirinkimų pagal Mažeikių ir Telšių savivaldybes statistiškai reikšmingų skirtumų nėra ($p=0,5>0,05$). Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad jų vertė yra daugiau ar mažiau nustatyta teisingai ir tik penktadalis su tuo nesutinka. Teisingas darbuotojo vertės nustatymas yra svarbus motyvuojantis veiksnys, nes žmonės nuolat yra linkę lyginti save bei savo veiklą su kitais bei kitų atlikta veikla, todėl labai svarbu yra nustatyti aiškius vertinimo kriterijus.

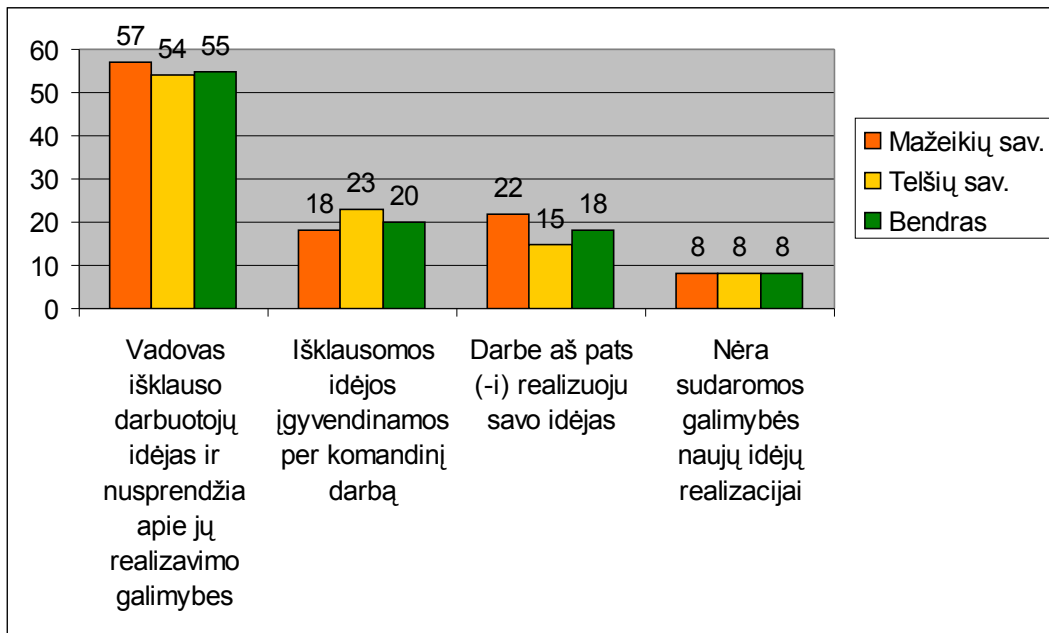
Taip pat iš apklausos rezultatų paaiškėjo, kad Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojai yra linkę teigiamai vertinti savo darbo rezultatus: net 64% respondentų savo darbinės veiklos rezultatus vertina gerai, 15% - labai gerai ir 21% - vidutiniškai. Nei vienas tyrime dalyvavęs savivaldybių darbuotojas nemano, kad jo darbo rezultatai yra blogi arba labai blogi (po 0%). Šiuo klausimu tarp respondentų pasirinkimų pagal Mažeikių ir Telšių savivaldybes statistiškai reikšmingų skirtumų nėra ($p=0,076>0,05$).

Jie taip pat nemano, kad blogai arba labai blogai jų darbą galėtų vertinti tiesioginis vadovas (po 0%). Dauguma teigia, kad jų vadovo vertinimas būtų geras (43%), mažesnė dalis mano – jog labai geras (14%) arba vidutinis (11%). Teigiama yra tai, kad nei vienas respondentas nemano, jog jo darbo rezultatai yra blogi ir nemano, kad taip jų veiklą įvertintų tiesioginis vadovas. Vadinasi, galime daryti prielaidą, kad veiklos įvertinimo skirtumas tarp to, kaip save vertina darbuotojas, ir to, kaip jį vertina vadovas, svyruoja nuo įvertinimo vidutiniškai iki labai gerai.

Apklausos rezultatai taip pat parodė, kad beveik trečdalis darbuotojų (32%), nežino, kaip jų darbą vertina tiesioginis vadovas. Tai yra pakankamai prastas rodiklis, kuris gali veikti kaip demotyvuojantis veiksnys, kadangi manoma, jog viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms vadovo įvertinimas yra labai reikšmingas. Remiantis tyrimo rezultatais, galime daryti prielaidą, kad tiriamose savivaldybėse yra nepakankamai sėkmingai išvystyta komunikacija tarp darbuotojų, o ypatingai tarp žemesnio lygio darbuotojų ir jų vadovų, nėra skiriama pakankamai dėmesio grįžtamojo ryšio pateikimui.

Kita klausimų kategorija buvo sudaryta iš klausimų apie esamas motyvacines sistemas, kurios taikomos Mažeikių ir Telšių savivaldybėse, bei jų sąlygojamus darbuotojo apsisprendimus keisti darbą.

Taigi respondentų buvo paklausta apie galimybes jų darbe įgyvendinti savo idėjas. Gauti duomenys pasiskirstė taip (žr. 11 pav.):

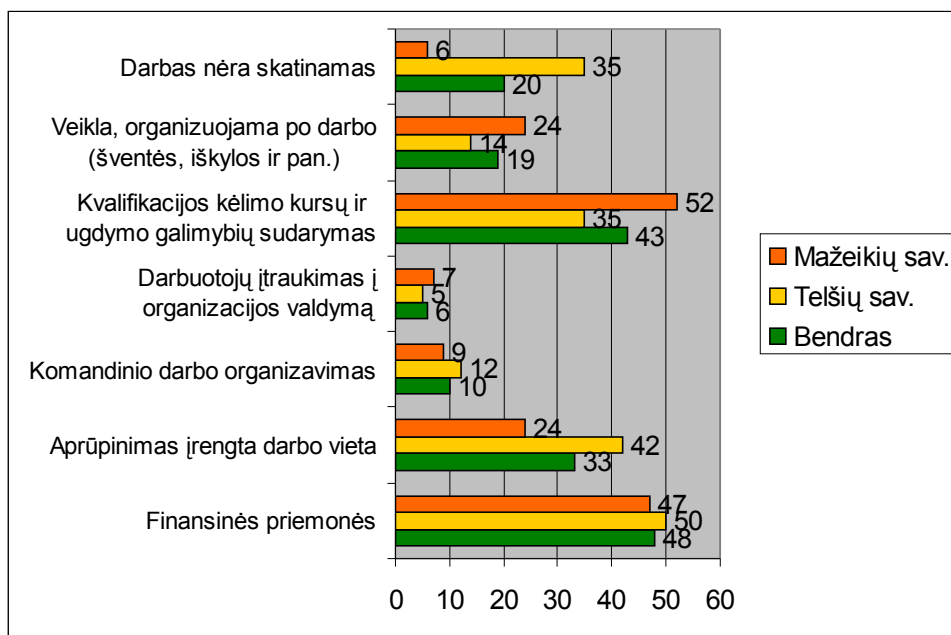


11 pav. Savivaldybės darbuotojų pozicija apie tai, ar jų darbe yra sudaromos galimybės įgyvendinti savo idėjas (%)

Rezultatai rodo, kad savivaldybėse nėra sudaromos pakankamai geros sąlygos darbuotojams įgyvendinti savo idėjas. Savivaldybėse vyrauja hierarchiškumas, būdingas biurokratiniam valstybės tarnybos modeliui, kai sprendimus priima vadovas. Žinoma, tokia tvarka pašalina iš veiklos chaotiškumą, suteikia kryptingumą, tačiau kartu tai žlugdo progresą. Tokiu atveju, kai bet kokios naujos idėjos realizavimui turi pritarti vadovas, reikalinga darbuotojų kolektyve išvystyti itin gerą komunikaciją, kuri remtųsi pasitikėjimu vienas kitu. Tada žemesnio lygio darbuotojai veikia kaip minčių generatoriai, kurie pateikia naujas idėjas, o vadovas su kitais komandos nariais tokiu atveju tampa kaip pagalbininkas, padedantis tas idėjas realiai įvertinti. Taip yra skatinamas kolektyvo sutelktumas, kolegiški santykiai, kurie gali veikti kaip darbą motyvuojantis veiksnys.

Šiuo klausimu respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo poziciją, išsilavinimą, amžių bei pajamas buvo maždaug vienodas (žr. Priedas nr. 2).

Respondentų, dirbančių Mažeikių ir Telšių savivaldybėse, atsakymai apie jų darbovietėse taikomas motyvavimo priemones pasiskirstė taip (žr. 12 pav.):

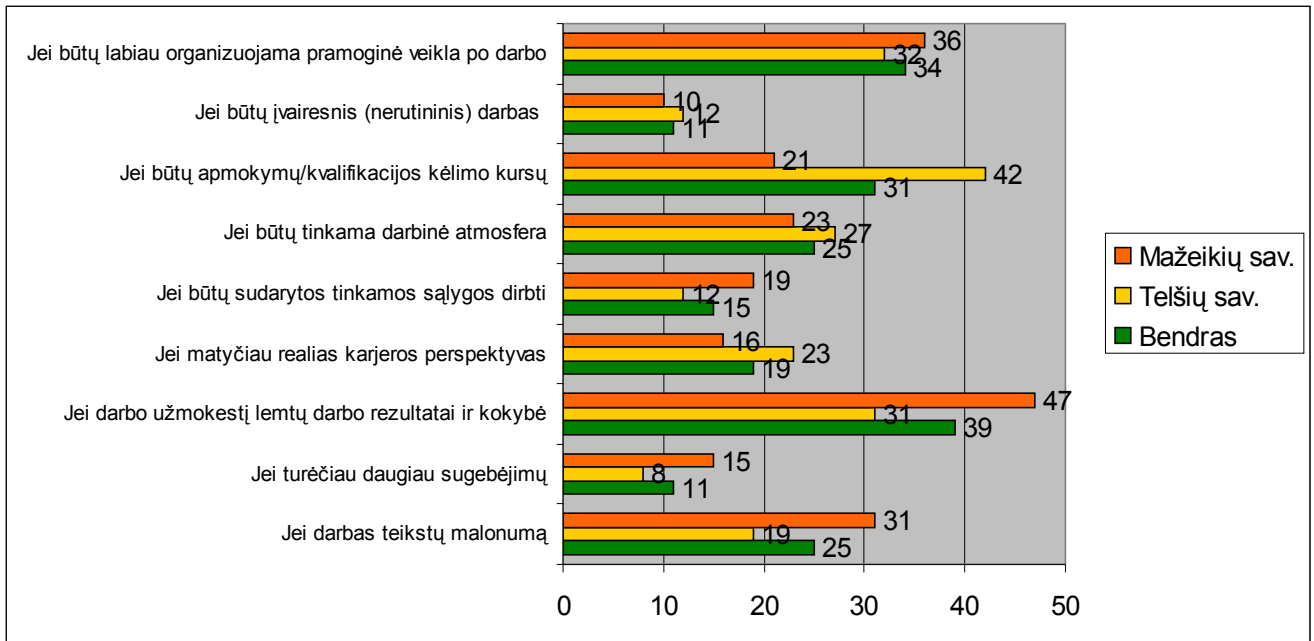


12 pav. Savivaldybių darbuotojų motyvavimui taikomos priemonės (%)

Apklauso duomenys rodo tai, kad Mažeikių ir Telšių savivaldybėse vyrauja materialinis darbuotojų motyvavimas, nes labiausiai yra naudojamos finansinės priemonės (48%), kvalifikacijos kėlimo kursų ir ugdymo galimybių sudarymas (43%), aprūpinimas įrengta darbo vieta (33%). Mažai dėmesio skiriama dėmesio veiklai, kuri nėra tiesiogiai susijusi su darbu, t.y. švenčių, iškylių organizavimas. Vadinasi, kol kas yra labiau susitelkiama tik į darbinę veiklą, neskatinant kolektyvo sutelktumo, kuris sėkmingiausiai yra įgyvendinamas per neformalųjį bendravimą. Galbūt tai yra susiję su menkomis materialinėmis bei nematerialinėmis sąlygomis, kad būtų galima motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus. Visgi tai, jog net penktadalis (20%) respondentų atsakė, jog jų darbas nėra skatinamas jokiais būdais, patvirtina tai, kad viešajame sektoriuje taikoma motyvavimo sistema kol kas nėra aiškiai susiformavusi.

Pagal amžiaus kriterijų, respondentų pasiskirstymas, atsakant į klausimą apie jų darbe naudojamas motyvavimo priemones, labai nesiskyrė. Ryškesni skirtumai pastebimi tarp darbuotojų pagal darbo poziciją, išsilavinimą ir pajamas. Net dukart daugiau valstybės tarnautojų nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, yra skatinami finansinėmis priemonėmis ir net keturis kartus daugiau darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, lyginant su valstybės tarnautojais, išreiškė nuomonę, jog jų darbas yra visiškai neskatinamas. Pagal išsilavinimo kriterijų išsiskyrė aukštesnįjį išsilavinimą turinčių respondentų grupė, kurios didžioji dalis atsakė, kad jų motyvavimui yra naudojami kvalifikacijos kėlimo kursai, ugdymo galimybių sudarymas. Taip pat iš apklauso rezultatų išaiškėjo tendencija, kad kuo aukštesnis išsilavinimas ir kuo didesnės pajamos, tuo dažniau žmonės yra skatinami finansinėmis priemonėmis (žr. Priedas nr. 2).

Siekiant išsiaiškinti silpniausiai išvystytas motyvacinės sistemos grandis Mažeikių bei Telšių savivaldybėse, buvo suformuluotas klausimas, kokioms sąlygoms esant respondentai dirbtų geriau. Gauti rezultatai pasiskirstė taip (žr. 13 pav.):



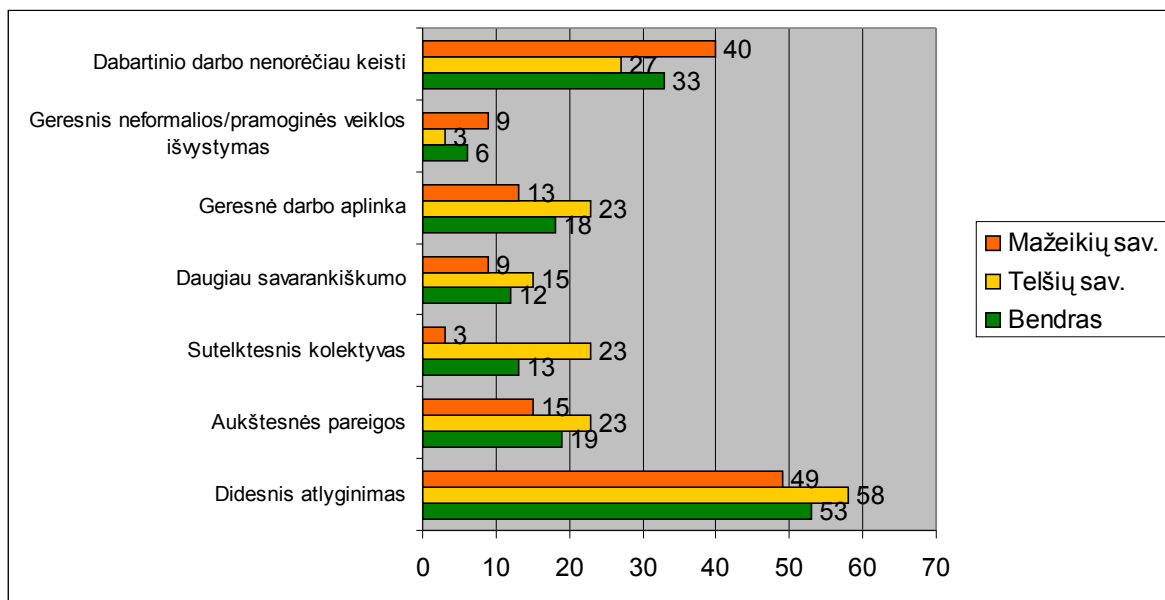
13 pav. Veiksniai, kuriems esant respondentai mano galėtų dirbti geriau (%)

Didžiausia respondentų dalis pasirinko atsakymą, kad jie dirbtų geriau, jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė (39%). Šis veiksnys yra vienas iš naujosios viešosios vadybos bruožų, tačiau Lietuvos savivaldybėse jo įgyvendinimas kol kas yra sudėtingas. Visgi, remiantis tyrimu, Mažeikių ir Telšių savivaldybių darbuotojams tai yra pakankamai svarbus veiksnys, todėl reikėtų jį atkreipti daugiau dėmesio. Vos mažiau yra respondentų, atsakiusių, jog dirbtų geriau, jei būtų labiau organizuojama pramoginė veikla po darbo (34%). Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad labiau investavus į šį motyvacinį veiksnį, jis pasiteisintų. Šiuo metu savivaldybėse pramogų darbuotojams organizavimas yra entuziastingų iniciatyvinių grupių darbas, tačiau tokių grupių beveik nėra. Tokiu atveju galime daryti prielaidą, kad personalo skyriai tiek Mažeikių, tiek Telšių savivaldybėse šioje srityje nėra aktyvūs.

Atsakant į šį klausimą, procentiniuose pasiskirstymuose pagal amžiaus kriterijų, ryškių skirtumų nėra, tačiau nuomonės išsiskiria tam tikrose pozicijose pagal užimamą poziciją, išsilavinimą ir pajamas. Respondentai, dirbantys pagal darbo sutartį, lyginant su valstybės tarnautojais, kur kas rečiau išreiškė nuomonę, kad dirbtų geriau, jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė, matytų realias karjeros perspektyvas ar būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti. Pagal išsilavinimą ir pajamas, respondentai pasiskirstė taip, kad galima daryti prielaidą: kuo aukštesnis savivaldybės darbuotojo išsilavinimas ir kuo

mažesnės pajamos, tuo jis dirbtų geriau, jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė. Taip pat, pagal pajamas, išsiskiria daugiausiai uždirbanti respondentų grupė, kurios dauguma atsakė, jog dirbtų geriau, jei būtų daugiau apmokymo/kvalifikacijos kėlimo kursų (žr. Priedas nr. 2).

Išsiaiškinus silpnąsias motyvavimo grandis nagrinėjamose savivaldybėse, buvo bandoma nustatyti, kokioms sąlygoms esant darbuotojas ryžtųsi keisti darbą? (žr. 14 pav.)



14 pav. Priežastys, dėl kurių apklausoje dalyvaujantys savivaldybių darbuotojai ryžtųsi keisti darbą (%)

Rezultatai parodė, kad tik 33% respondentų dabartinio darbo keisti nenorėtų. Gautuose duomenyse aiškiai išsiskiria kategorija – didesnis atlyginimas (53%). Žinant tai, jog atlygio sistema yra vienas iš būdų paskatinti darbuotojo lojalumą, susirūpinimą kelia tai, jog didesnio atlyginimo veiksnys yra lemiamas savivaldybių darbuotojams pereinant dirbti į kitą darbo vietą. Kadangi viešasis sektorius šiandien yra nepajėgus konkuruoti su privačiuoju darbuotojų atlyginimų atžvilgiu, tai tampa vienu iš komplikuočiausių klausimų, stengiantis išsaugoti darbuotojus viešajame sektoriuje.

Pavojų, kad nemaža dalis darbuotojų gali pereiti į privatųjį sektorių, patvirtina paskutinis anketos klausimas apie tai, į kokį sektorių respondantai eitų dirbti, jeigu nuspręstų keisti dabartines pareigas. Tik šiek tiek mažiau nei pusė darbuotojų rinktųsi privatųjį sektorių (46%) ir vos daugiau – liktų viešajame sektoriuje (54%). Būtent tokie respondentų atsakymai rodo tai, jog viešasis sektorius turėtų kiek įmanoma labiau išnaudoti savo galimybes, kuriomis yra stipresnis už privatųjį sektorių, motyvuojant darbuotojus.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų motyvavimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų atliekama veikla bei jos rezultatais. Motyvavimo svarbą taip pat supranta ir patys darbuotojai.

Remiantis apklausos duomenimis, dauguma Mažeikių bei Telšių savivaldybėse dirbančių žmonių mano, jog darbuotojų motyvavimas yra reikšmingas. Pastebėta, kad kuo respondentų išsilavinimas yra aukštesnis, tuo didesnė dalis manančių, kad darbuotojų motyvavimas yra reikalingas. Tai reiškia, kad darbuotojai taip pat tikisi, kad jų darbas bus motyvuojamas tam tikromis priemonėmis, kad būtų atliekamas efektyviau. Motyvavimo reikšmę atliekamo darbo efektyvumui akcentuoja tokie mokslininkai kaip Mann G. A. (2006), Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Jeigu darbuotojai yra nemotyvuojami arba prastai motyvuojami, darbinė veikla nebeatliepia jų poreikių, todėl automatiškai krinta darbo kokybė, prarandamas entuziazmas darbui, jaučiamas nepasitenkinimas atliekama veikla.

Tyrimo duomenys parodė: jeigu darbuotojas nėra skatinamas, tada, respondentų nuomone, organizacijoje dažniausiai įsivyrąja prastas psichologinis klimatas, kuris tiesiogiai yra siejamas su patiriamu stresu darbe, komandos formavimosi sunkumais, įtemptais darbuotojų tarpusavio santykiais. Būtent dėl prasto psichologinio klimato, kaip teigia Riley D. (1999), darbuotojai yra linkę prarasti pasitenkinimą atliekama veikla⁸⁹ – šis veiksnys yra reikšmingas tiek nemažai daliai apklausoje dalyvavusių respondentų, ypač turintiems aukštąjį išsilavinimą, tiek apskritai viešajame sektoriuje dirbantiems žmonėms. Dėl prasto psichologinio klimato nukenčia darbuotojų tiesioginė darbinė veikla bei jos kokybė.

Taip pat apklausos duomenys parodė, kad jauniausių, mažiausias pajamas gaunančių (iki 1500 Lt.) respondentų grupėje (18-24 metai), lyginant su kitomis, kur kas daugiau manančių, kad nepasitenkinimo darbu pasekmės yra nekokybiškas darbas bei noras keisti darbą. Darbuotojų darbo kokybės inicijavimo svarbą pabrėžia tokie autoriai kaip Guogis A., Gudelis D. (2003).⁹⁰ Visgi tokia jaunų darbuotojų pozicija gali būti siejama su stipriu individualumo jausmu, būdingu šiam amžiaus tarpsniui. Taip pat dėl savo amžiaus ir numanomų ateities perspektyvų jauni darbuotojai yra kur kas dažniau linkę keisti darbo vietą, jeigu esamos darbo sąlygos jų netenkina.

Nors tyrimo rezultatai parodė, kad šiuo metu darbuotojų kaita Mažeikių bei Telšių savivaldybėse yra nedidelė, tačiau tai nėra garantas, kad ir ateityje bus išlaikytas toks darbuotojų stabilumas. Tam, jog būtų išsaugoti darbuotojai viešajame sektoriuje, yra labai svarbu išsiaiškinti jų poreikius, lūkesčius, bei suderinti juos su organizacijų teikiamomis galimybėmis.

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, nepaisant to, kad laikomasi nuomonės, jog viešajame sektoriuje dirbantys žmonės dėl savo darbinės veiklos specifikos ir tikslo – tarnauti visuomenei, kuri akcentuoja tokie autoriai kaip Ingstrup O. (1993) ir Sillett J. (2002), - yra efektyviau motyvuojami nematerialinėmis

⁸⁹ Baršauskienė V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.

⁹⁰ Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4.

priemonėmis,⁹¹ tyrime dalyvavę Mažeikių ir Telšių savivaldybių darbuotojai prioritetiniais veiksniais motyvacinėje sistemoje laiko materialinį atlygį. Tokie tyrimo duomenys paneigia hipotezę, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialiniai nei materialiniai motyvaciniai veiksniai. Finansinis atlyginimas yra pagrindas, padedantis patenkinti pagrindinius – fiziologinius žmonių poreikius. Tai, jog kiekvienam darbuotojui yra svarbus materialinio atlygio aspektas, patvirtina ir tokie autoriai kaip Maslow A. (2006), Sakalas A. (2001), Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005).

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad savivaldybių darbuotojams be materialinio atlygio prioritetiniai veiksniai darbinėje veikloje yra darbo teikiamos socialinės garantijos, kurios yra siejamos su darbuotojo saugumo poreikių tenkinimu, bei tobulėjimo galimybės, kurias dauguma darbuotojų laiko kaip vieną iš darbo dalių. Kaip pažymi Buelens M., Van den Broeck H. (2007), šie veiksniai yra vieni iš svarbiausių viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacinėje sistemoje.⁹² Taip pat paaiškėjo, kad socialinės garantijos yra vienas iš veiksnių, kuris tenkina daugiausia Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojų. Vadinasi, dabartinėje situacijoje tiriamose savivaldybėse yra atitikimas tarp darbuotojų poreikių ir darbovietės teikiamų galimybių socialinių garantijų.

Apklausoje rezultatai leidžia teigti, kad viena iš pagrindinių motyvacinių priemonių Mažeikių bei Telšių savivaldybėse yra materialinis darbuotojų skatinimas: pastebėta tendencija, kad valstybės tarnautojai, aukštesnį išsilavinimą ir didesnes pajamas turintys žmonės yra dažniau skatinami finansinėmis priemonėmis nei kitų grupių atstovai. Nors būtent darbe gaunamos materialinės gėrybės, kaip parodė tyrimo rezultatai, yra itin reikšmingos Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojams, tačiau finansinio paskatinimo neužtenka. Respondentai didelę reikšmę teikia tobulėjimo galimybių sudarymui. Tyrimo duomenys parodė, jog uždirbantys daugiausiai (2000 Lt. ir daugiau) respondentai mano, jog dirbtų geriau, jei būtų daugiau apmokymo/kvalifikacijos kėlimo kursų. Vadinasi, jaučiamas kvalifikacijos kėlimo kursų stygius. Pasak Budbergytės R. (2007), viešasis sektorius bei valstybės kontrolė jau 1,5 metų nuolatos įgyvendina projektus, finansuojamus Europos socialinio fondo lėšomis, pagal kuriuos apmokami tarnautojų mokymai, pradedant užsienio kalbų kursais, baigiant vadybinių dalykų seminarais,⁹³ tai galima svarstyti tų kursų reikalingumą, temų atitikimą esamai situacijai.

Taip pat apklausoje dalyvavę respondentai, o ypač valstybės tarnautojai, mažesnes pajamas gaunantys bei aukštą išsilavinimą turintys savivaldybių darbuotojai, mano kur kas geriau dirbsiantys, jei

⁹¹ Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU leidykla.

⁹² Buelens M., Van den Broeck H., An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations // *Public Administration Review*, 2007 January/February. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27963118&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].

⁹³ Budbergytė R. Nieko nekeisdami priešime liepto galą // *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2007 liepa, Nr. 8. Prieiga internetu: <http://www.vkontrolė.lt/publikacijos25.shtml> [žiūrėta 2008-04-06].

darbo užmokestį lems darbo rezultatai ir kokybė. Tokia darbuotojų pozicija parodo naujosios viešosios vadybos taikymo reikalingumą viešajame sektoriuje. Visgi, esant šiandieninei situacijai, naujosios viešosios vadybos taikymas Lietuvos viešajame sektoriuje yra komplikuoatas. Kol kas yra praktikoje naudojami tik atskiri naujosios viešosios vadybos elementai (pvz.: strateginis planavimas, investicijų iš privačių fondų pritraukimas ir pan.). Pasak Ingstrup O. (1993), darbo atlygio siejimas su jo rezultatais bei kokybe viešajame sektoriuje yra sudėtingai įgyvendinamas dėl neaiškių vertinimo kriterijų.⁹⁴

Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad savivaldybių darbuotojai išreiškė poziciją, kad jie dirbtų geriau, jei būtų labiau organizuojama pramoginė veikla, nors šis veiksnys nėra lemiantis, kad būtų ryžtasi keisti darbą. Kol kas tyrinėjamos savivaldybėse yra labiau apsiribojama darbuotojų skatinimu, susijusiu su formalia veikla. Tai rodo, kad motyvavimo sistemai viešajame sektoriuje trūksta kompleksiško ir lankstumo, apimant įvairesnes motyvavimo priemones bei būdus.

Svarbus veiksnys, atskleidžiantis vieną iš tyrinėjamų savivaldybių problemą, yra darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas. Kadangi nemaža dalis respondentų negalėjo atsakyti, kaip juos vertina tiesioginis jų vadovas, galime daryti prielaidą, kad tyrinėjamos savivaldybėse yra nepakankamai išvystyta komunikacija. Grįžtamasis ryšys ir tinkamai išvystyta komunikacija yra itin svarbūs dalykai, užtikrinant darbų aiškumą, kryptingumą bei siekį tobulėti. Darbuotojo vertinimas, pasak tokių autorių kaip Baršauskienė V. (2003), Dessler R. (2001), taip pat gali būti kaip skatinamoji priemonė darbuotojo motyvacijai kelti, o tyrimo rezultatai rodo, kad šiuo metu ši priemonė yra nepakankamai išnaudojama. Šiuo metu apsiribojama vien tik privalomu, formaliu, periodišku darbuotojų vertinimu, kuris, kaip teigia Židonis Ž. (2007), susitelkia į darbuotojo kvalifikaciją ir atsakomybę už savo sprendimus.⁹⁵ Visgi kasdieninis dėmesys darbuotojui, taktiškos ir argumentuotos pastabos, susijusios būtent su jo darbu ir atlikta veikla, o ne asmenybe, bei žodinis pagyrimas yra reikšmingi veiksniai, lemiantys teigiamą nusiteikimą darbui, individo saviraiškos ir priklausomybės poreikių tenkinimą. Be to, tai leidžia žmogui pasijusti reikšmingam, žinoti, jog jo indėlis darbe yra vertinamas.

Kaip rodo tolesni tyrimo rezultatai, dabartinės darbo sąlygos Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojus ne visiškai tenkina: nėra sudaromos pakankamai geros galimybės siekti geriausių rezultatų, todėl nemaža dalis darbuotojų dėl vienokių ar kitokių darbo sąlygų ryžtųsi keisti esamą darbą. Vienas iš pagrindinių veiksnių, dėl kurio darbuotojai pereitų dirbti kitur, yra darbo užmokestis. Tyrime gautus rezultatus patvirtina mokslininko Šarmavičiaus O. (2008) pozicija, kad materialinis skatinimas yra vienas iš

⁹⁴ Raipa, A., Urbanavičius D. (2004). Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje // *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.

⁹⁵ Židonis Ž. (2007). Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritas“.

reikšmingiausių veiksmų, motyvuojant viešojo sektoriaus darbuotojus,⁹⁶ todėl jam turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys.

Taip pat duomenys rodo tai, kad dabartinė situacija viešajame sektoriuje yra pakankamai sudėtinga, o darbuotojų motyvavimui nėra skiriama tiek dėmesio, kiek reiktų iš tikrųjų (nemaža dalis respondentų, dirbančių pagal darbo sutartį, teigia, kad jų darbas visiškai nėra skatinamas). Dėl šių priežasčių darbuotojai nėra patenkinti tuo, ką turi, todėl iškyla pavojus jų migracijai iš viešojo sektoriaus.

Tai, jog dėl viešojo sektoriaus problemų yra prarandama dalis darbuotojų, pažymi tokie mokslininkai kaip Masiulis K. (2007), Thom N. ir Ritz A. (2004). Taip pat jie pastebi, kad darbuotojai iš viešojo sektoriaus neretai pereina į privatųjį sektorių: būtent tai patvirtina ir gauti tyrimo rezultatai, kuriuose beveik pusė dirbančiųjų šiuo metu rinkdamiesi darbą, pasirinktų privatųjį sektorių. Vadinas, viešasis sektorius nepakankamai patenkina savo darbuotojų poreikius, negali arba negeba pasinaudoti savais privalumais, pvz.: valstybės tarnautojų karjera, užtikrintomis socialinėmis garantijomis ir pan.

Apibendrinant, būtų galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo sistema Mažeikių bei Telšių savivaldybėse nėra tinkamai išvystyta. Dėl motyvavimo sistemų lankstumo ir kompleksiskumo trūkumo darbuotojai yra ne visiškai patenkinti savo darbo teikiamomis galimybėmis, todėl susiduriama su viešojo sektoriaus produktyvumo problemomis arba tiesiog iškyla pavojus, kad darbuotojai gali pasirinkti kur kas pelningesnę, daugiau galimybių suteikiantį privatųjį sektorių.

Išvados

1. Motyvacija yra kompleksiškas darinys, į vieną visumą sujungiantis poreikius bei motyvus. Dėl žmonių individualumo, nuolat kintančių gyvenimo sąlygų bei motyvų nepastovumo iki šiol nėra universalios motyvavimo teorijos bei visiems tinkamų būdų ir priemonių darbinei veiklai

⁹⁶ Šarmavičius O. *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* Prieiga internetu: www3.lrs.lt/docs2/XBUIQSDN.DOC [žiūrėta 2008-04-06].

skatinti. Visgi motyvavimo sistemoms turi būti skiriamas itin didelis dėmesys, nes tai lemia darbuotojų atliekamos veiklos sėkmingumą ir bendrą organizacijos vystymąsi.

2. Viešasis sektorius skiriasi nuo privačiojo ne tik savo tikslu - tarnauti visuomenei, siekiant subalansuoti prieštarigus klientų norus, tačiau ir darbuotojams taikomomis motyvacinėmis sistemomis, kurios remiasi viešajame sektoriuje dirbančių žmonių tokiais prioritetiniais motyvais kaip siekis padaryti karjerą valstybės tarnyboje, jausti pasitenkinimą atliktu darbu ir pan. Išsivysčiusiose užsienio šalyse (JAV, Didžioji Britanija, Vokietija ir pan.) taikoma viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema, lyginant su Lietuvos, turi gilesnes tradicijas, apima kur kas daugiau motyvavimo priemonių ir būdų nei mūsų šalyje.
3. Atliktas tyrimas paneigia išsikeltą hipotezę, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialiniai nei materialiniai motyvaciniai veiksniai, kadangi nustatyta, jog:
 - Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojai prioritetiniais veiksniais laiko darbo užmokestį ir socialines garantijas, kurios juos labiausiai tenkina darbinėje veikloje;
 - dauguma Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojų norėtų geresnių darbo sąlygų ir mano, jog dirbtų geriau, jei darbo užmokestį lemtų rezultatai ir kokybė;
 - didžioji dalis tyrinėjamų savivaldybių darbuotojų mano, kad motyvavimas yra reikalingas ir kad jie dažniausiai yra skatinami finansinėmis priemonėmis;
 - beveik pusė Mažeikių ir Telšių savivaldybių darbuotojų, rinkdamiesi kitą darbą, pasirinktų jį privačiajame sektoriuje, o pagrindinis darbo keitimo motyvas būtų – didesnis atlyginimas.

Rekomendacijos

Mažeikių savivaldybei:

- kadangi apklausos duomenys rodo, jog dauguma Mažeikių savivaldybės darbuotojų mano, kad galėtų dirbti geriau, jeigu darbo užmokestį lemtų darbo kokybė, tai reikėtų praktikoje taikyti daugiau naujosios viešosios vadybos elementų, kurie būtų susiję su personalo motyvavimu.

Telšių savivaldybei:

- kadangi apklausos duomenys rodo, jog dauguma Telšių savivaldybės darbuotojų mano, kad galėtų dirbti geriau, jeigu būtų organizuojama daugiau mokymų bei kvalifikacijos kėlimo kursų, tai darbuotojų motyvavimo sistemose reikėtų susitelkti būtent į šią sritį, prieš tai išsiaiškinus, kokių konkrečių žinių trūksta darbuotojams, kokius gebėjimus jie norėtų patobulinti, kad mokymai būtų tikslingi;
- atskirti personalo skyrių nuo juridinio ir padaryti jį savarankišku;
- parengti personalo skyriaus nuostatus.

Mažeikių ir Telšių savivaldybėms:

- investicijos į personalo valdymo skyrių, kuris būtų tinkamai apmokytas dirbti su žmonėmis ir atliktų ne vien formalias užduotis, kurios dažniausiai susijusios su darbuotojų dokumentacija;
- motyvavimo sistemos, kuri būtų įtraukta į visos organizacijos strategiją, kūrimas;
- lankstesnių, daugiau priemonių ir būdų apimančių darbuotojų motyvavimo sistemų diegimas;
- komandinio darbo skatinimas, gerinant komunikaciją tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų.

Valstybiniu lygiu:

- kad būtų motyvacinės sistemos aiškumas bei vientisumas, pirmiausia yra reikalingas teisinis įforminimas;
- į darbuotojų vertinimo sistemą reikėtų įtraukti daugiau aiškių vertinimo kriterijų, kad būtų galima tiksliau nustatyti darbuotojų vertę;
- svarbu yra materialinių bei nematerialinių galimybių didinimas, kad būtų išplėstos motyvavimo sistemos galimybės;
- reikėtų sudaryti palankesnes darbuotojų karjeros galimybes, tobulinant darbuotojų perkvalifikavimo sistemą, kad būtų paprasčiau pereiti dirbti iš vienos įstaigos į kitą.

Santrauka

Magistrinio baigiamojo darbo tema: darbuotojų motyvavimo sistemos Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose.

Autorius: Simona Bastakytė.

Viešasis sektorius paskutiniu metu susiduria su darbuotojų migracijos problemomis, kurios yra susijusi su prastomis motyvavimo sistemomis viešajame sektoriuje, kur stokojama dėmesio darbuotojų kompetencijos palaikymui, lėšų šiuolaikinės personalo vadybos principus atitinkančioms darbo sąlygoms. Viešajame sektoriuje dirbančius žmones dėl geresnių darbo sąlygų perima privatusis sektorius, todėl darbuotojų motyvavimas viešajame sektoriuje, siekiant ne tik aukštos jų darbo kokybės, bet apskritai jų išlaikymo darbe, reikalauja kur kas didesnio teorinio bei praktinio susitelkimo nei iki šiol.

Objektas: administracijos darbuotojų motyvavimo sistema.

Dalykas: Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijos darbuotojų motyvavimo sistemos.

Tikslas: ištirti administracijos darbuotojų motyvavimo sistemas Mažeikių ir Telšių savivaldybėse.

Uždaviniai: 1. apibrėžti motyvacijos sampratą; 2. apibūdinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistemą; 3. atlikti darbuotojų motyvavimo sistemų tyrimą Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose ir pateikti apibendrintus duomenis.

Hipotezė: tikėtina, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja nematerialiniai nei materialiniai motyvaciniai veiksniai.

Darbo metodai: 1. mokslinės literatūros analizė; 2. teisės aktų apžvalga; 3. anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Darbas yra sudarytas iš teorinės ir praktinės dalių. Teorinę dalį sudaro du skyriai: viename jų yra aptariama motyvacijos samprata, poskyriuose susitelkiant į motyvacijos daugialypiškumą, motyvaciją aiškinančias teorijas, darbuotojų motyvavimo elementus, o kitame - viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema, poskyriuose akcentuojant viešojo sektoriaus specifiką, darbuotojų motyvavimą personalo valdymo kontekste, Lietuvos bei užsienio šalių patirtį viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo srityje. Trečiasis skyrius yra skirtas darbuotojų motyvavimo sistemos Mažeikių ir Telšių savivaldybių administracijose tyrimo duomenų apibendrinimui.

Kad būtų išsiaiškinta viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema Mažeikių bei Telšių savivaldybėse, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, apklausiant 144 darbuotojus Mažeikių ir 130 – Telšių savivaldybėse.

Tyrimo duomenys paneigė hipotezę, kad viešojo sektoriaus darbuotojams svarbesni yra nematerialiniai nei materialiniai motyvaciniai veiksniai, nes darbe Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojai prioritetiniais veiksniais laiko darbo užmokestį ir socialines garantijas, kurios juos labiausiai tenkina darbinėje veikloje. Paaiškėjo, kad dauguma Mažeikių bei Telšių savivaldybių darbuotojų norėtų geresnių darbo sąlygų ir mano, jog dirbtų geriau, jei darbo užmokestį lemtų rezultatai ir kokybė. Taip pat didžioji dalis tyrinėjamų savivaldybių darbuotojų teigia, kad motyvavimas yra reikalingas ir kad jie dažniausiai yra skatinami finansinėmis priemonėmis. Beveik pusė Mažeikių ir Telšių savivaldybių darbuotojų, rinkdamiesi

kitą darbą, pasirinktą jį privačiajame sektoriuje, o pagrindinis darbo keitimo motyvas būtų didesnis atlyginimas.

Summary

Final thesis: the employees' motivating systems in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments.

Author: Simona Bastakytė.

Recently public sector confronts with employees migration problems which are connected with mean motivation systems in public sector wherein it is lack of attention to employees competence support and of finances for work conditions which would match principles of the modern staff management. People working in public sector migrates to private sector for the better work conditions therefore employee motivating in public sector (not only with the view of high work quality but to maintain them in their current workplace in general) demands higher theoretical and practical concentration than before.

Object: employees' motivating system.

Matter: employees' motivating systems in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments.

Study goal: to explore the employees' motivating systems in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments.

Study tasks: 1. to define the conception of motivation; 2. to describe the public sector employees' motivating system; 3. to accomplish employees' motivating systems research in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments and provide summarized results.

Hypothesis: it is presumable that immaterial motivating factors motivate employees in public sector more than material motivating factors.

Study methods: 1. Analysis of scientific literature; 2. review of the rules of law; 3. questionnaire.

Study structure. This work consists of the theoretical and practical parts. The theoretical parts is composed of two sections: in the first section the conception of motivation is discussed concentrating on motivation multiplicity, motivation theories and motivating elements, in the second section the public sector employees' motivating system is further analyzed emphasizing the public sector particularity, employees' motivating in the context of staff management, Lithuania and other countries experience in public sector employees motivating field. The third part is for the discussion of the results of the research accomplished in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments.

In order to ascertain the public sector employees' motivating systems in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments the quantitative research was accomplished. There were 144 participants in Mažeikiai local government and 130 participants in Telšiai local government.

The results denied the hypothesis that immaterial motivating factors motivate employees in public sector more than material motivating factors, because preferential factors for employees in the administration of Mažeikiai and Telšiai local governments are salary and social guarantees, by which they are mostly satisfied. Majority of the employees in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments would like better work conditions and think that they would work better if salary would

depend on their working results and quality. Majority of the participants also state that motivating is necessary and that usually they are being motivated by financial means. Almost a half of employees in the administrations of Mažeikiai and Telšiai local governments would choose the work in private sector if they would decide to leave the current workplace, the main motive being the bigger salary.

Literatūros sąrašas

Mokslinė literatūra:

1. Augis R., Kočiūnas R. (red.). (1993). *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija
4. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Biurokratų asmenybės tapatumas ir vaidmuo organizacijoje, http://www.valsty.be/?name=university&do=o_theme&oId=1&oType=university&fld=13&id=21#top [žiūrėta 2008-04-06].
6. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
7. Budbergytė R. Nieko nekeisdami prieisime liepto galą // *Valstybės tarnybos aktualijos*. 2007 liepa, Nr. 8. Prieiga internetu: <http://www.vkontrole.lt/publikacijos25.shtml> [žiūrėta 2008-04-06].
8. Buelens M., Van den Broeck H., An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations // *Public Administration Review*, 2007 January/February. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27963118&site=ehost-live> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].
9. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.
10. Chlivickas E. Viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai: potencialo raida Europos Sąjungos plėtros sąlygomis // *Viešasis administravimas*, 2006, Nr. 1(9).
11. DeHart-Deivis L., Marlowe J., Pandey S. K., Gender Dimensions of Public Service Motivation // *Public Administration Review*, 2006 November/December. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23072121&site=ehost-live> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-07].
12. Dessler R. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai // *Viešojo politika ir administravimas*, 2004, Nr. 7.
14. Ginevičius R. ir kt. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
15. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // *Viešojo politika ir administravimas*, 2003, Nr. 4.
16. Lane J. E. (2001). *Viešasis sektorius. Sąvokos, modeliai, požūriai*. Vilnius: Margi raštai.

17. Mann G. A., A Motive. To Service: Public Service Motivation in Human Resource Management and Role of PSM in the Nonprofit Sector // *Public Personnel Management*, 2006 Spring. Volume 35 No. 1. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21085033&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-08].
18. Martinkus B. ir kt. (2000) *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
19. Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.
20. Masiulis K. (2007). Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: UAB „Akritis“.
21. Masiulis K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 22.
22. Masiulis K., Chorst K. Valstybės tarnautojai: mylėkime juos arba neteksime. 2007-10-22. Prieiga internetu: http://www.nvv.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=5&lang=lt [žiūrėta 2008-04-06].
23. Maslow A., H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
24. Minkutė – Henrickson R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.
25. Paliduskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešojo politika ir administravimas*. 2007, Nr. 19.
26. Prieiga internetu: <http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/citizens/working/taxation/index.html> [žiūrėta 2008-04-06].
27. Prieiga internetu: <http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Klausimai/2/25> [žiūrėta 2008-08-06].
28. Prieiga internetu: <http://www.telsiai.aps.lt/ava/selectPage.do?docLocator=08DCF0FE2E5711D999C8746164617373&categoryId=118&inlanguage=lt&pathId=407&pathId=1> [žiūrėta: 2008-08-23].
29. Privačios įmonės pervilioja geriausius valdininkus, 2007-05-08, <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=67451D43-B4EB-431D-8713-C55A04DFE3A4> [žiūrėta 2008-04-06].
30. Raipa. A, Urbanavičius D. (2004). Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje // *Viešojo administravimo efektyvumas*, Kaunas: Technologija.
31. Rosen E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai.

32. Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba.*, Kaunas: Technologija.
33. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas.* Kaunas: Technologija.
34. Sillett J., Undervalued, overworked, under-resourced // *Public Private finance*, 2002 Noverber. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12379900&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-09].
35. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje.* Vilnius: Technika
36. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas.* Šiauliai: ŠU leidykla.
37. Šarmavičius O. *Ar dabartinė motyvavimo sistema pajėgi išsaugoti esamus valstybės tarnautojus ir pritraukti profesionalus?* Prieiga internetu: www3.lrs.lt/docs2/XBUIQSDN.DOC [žiūrėta 2008-04-06].
38. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba.* Vilnius: LTU.
39. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas.* Kaunas: KTU leidykla.
40. *Valstybės, viešasis sektorius ir ne pelno organizacijos.* Prieiga internetu: <http://www.jbblegal.lt/main.php?page=412&l=lt> [žiūrėta 2008-04-06].
41. *Viešosios politikos ir vadybos instituto tyrimas: Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį,* 2006-12-01. Prieiga internetu: http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/2006/migracijos_santrauka_lt.pdf. [žiūrėta 2008-04-06].
42. Wright B. E., Public Service and Motivation: Does Mission Matter? // *Public Administration Review*, 2007 January/ February. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23615507&site=ehost-live>> EBSCO Academic Search Premier duomenų bazė, KU [žiūrėta 2008-05-08].
43. Židonis Ž. (2007). Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnyboje: demokratinis valdymas versus vadybinė valstybė // *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis.* Vilnius: UAB „Akritis“.
44. Ильин Е. П. (2004). *Мотивация и мотивы.* Москва: Питер.

Teisiniai dokumentai:

45. Austrijos ekspertų rekomendacijos: Lietuvos ir Austrijos PHARE *Dvynių* projektas LI2002/IB/JH-01 *Migracijos ir prieglobsčio valdymo sistemos* (4-asis komponentas). Prieiga internetu: www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos_4komponentas.doc [žiūrėta 2008-04-06].

46. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 2002-06-04, Nr. IX – 926. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334 [žiūrėta 2008-08-06].
47. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2005-12-22, Nr. VIII-1316, Valstybės žinios, 2006, Nr. 4-9.
48. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 2006 m. birželio 27 d. Nr. X-736. Prieiga internetu: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291833 [žiūrėta 2008-10-26].
49. Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginis plėtros planas. Prieiga internetu: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Strateginis_planas/189/2/153 [žiūrėta 2008-11-09].
50. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2008-06-20, Nr. T1-201. Prieiga internetu: <http://www.mazeikiai.lt/index.php?-1097614696> [žiūrėta: 2008-08-23].
51. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos personalo tarnybos nuostatai, 2004-12-15, Nr. A1-1451. Prieiga internetu: http://www.mazeikiai.lt/go.php/lit/Personalo_administravimo_skyrius/151 [žiūrėta 2008-08-23].
52. Sprendimas Dėl Telšių rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo ir didžiausio leistino darbuotojų skaičiaus patvirtinimo, 2007-12-13, Nr. T1-360.
53. Telšių rajono savivaldybės 2007 m. I pusmečio ataskaita, 2007-11-09. Prieiga internetu: http://www.telsiai.lt/go.php/lit/Telsiu_rajono_savivaldybes_2007_m._I_pus/631 [žiūrėta 2008-08-23].
54. Telšių rajono savivaldybės administracijos nuostatai, 2005-05-26, Nr.194. Prieiga internetu: <http://www.telsiai.lt/index.php?2453999968> [žiūrėta 2008-08-23].
55. Telšių rajono savivaldybės Juridinio ir personalo skyriaus nuostatos, 2006-07-26, Nr. A1-589.
56. Telšių rajono strateginis plėtros planas 2004-2020 m. Prieiga internetu: <http://www.telsiai.lt> [žiūrėta 2008-11-09].

PRIEDAI

Priedų sąrašas

1 priedas

Anketa

2 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį, išsilavinimą, amžių, pajamas (%)

1 priedas

Anketa

Gerb. Respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo specialybės studentė Simona Bastakytė, atliekanti tyrimą magistriniam baigiamajam darbui tema „Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo sistema Mažeikių ir Telšių savivaldybėse“. Tyrimas yra atliekamas, siekiant išsiaiškinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą bei su tuo susijusias problemas. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus analizuojami juos apibendrinus. Pasirinktus atsakymus pažymėkite kryželiu. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką.

1. Darbe Jūs esate:

- Valstybės tarnautojas (-a)
- Darbuotojas (a), dirbantis (-i) pagal sutartį

2. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

3. Jūsų amžius:

- 18-24 metai
- 25-34 metai
- 35-54 metai
- 55-64 metai
- 65 metai ir daugiau

4. Jūsų pajamos per mėnesį atskaičius mokesčius:

- Iki 1000 LT.
- 1001-1500 LT.
- 1501-2000 LT.
- 2001 ir daugiau LT.

5. Darbuotojų kaita Jūsų įmonėje:

- Didelė (darbuotojai keičiasi kas 1-11 mėn.)
- Nedidelė (darbuotojai keičiasi vidutiniškai kartą per 1-3 m.)
- Minimali (darbuotojai keičiasi rečiau nei kas 3 m.)

6. Kas Jums yra darbas (pasirinkite vieną labiausiai priimtina atsakymą)?

- Pajamų šaltinis
- Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį
- Pajamų šaltinis ir laiko praleidimas
- Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
- Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti

7. Įvertinkite pagal svarbą, kokie veiksniai daro įtaką renkantis darbovietę (1 – pats svarbiausias, 10 – mažiausiai svarbus):

- Darbo užmokestis
- Kolegos
- Karjeros galimybės
- Vadovo požiūris/nuomonė

- Pareigų prestižas
- Darbovietės prestižas
- Kūrybiškas darbas
- Savirealizacijos galimybės
- Tobulėjimo galimybės
- Socialinės garantijos

8. Dabartiniame darbe Jus tenkina (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų):

- Darbo užmokestis
- Kolegos
- Karjeros galimybės
- Vadovo požiūris/nuomonė
- Pareigų prestižas
- Darbovietės prestižas
- Kūrybiškas darbas
- Savirealizacijos galimybės
- Tobulėjimo galimybės
- Socialinės garantijos

9. Ar sudarytos darbo sąlygos Jus skatina siekti geriausių rezultatų?

- Taip
- Ne
- Iš dalies

10. Ar Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojų elgseną?

- Taip, dažnai
- Retai
- Ne

11. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?

- Būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų
- Nesuteikiu tam reikšmės
- Nebūtinas, darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas

12. Jūs dirbtumėte geriau (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų):

- Jei darbas teiktų malonumą
- Jei turėčiau daugiau sugebėjimų
- Jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė
- Jei matyčiau realias karjeros perspektyvas
- Jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti
- Jei būtų tinkama darbinė atmosfera
- Jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų
- Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas
- Jei būtų labiau organizuojama pramoginė veikla po darbo

13. Ar Jus tenkina dabartinės Jūsų darbo sąlygos?

- Taip, darbo sąlygomis esu visiškai patenkintas (-a)
- Ne, netenkina, tačiau sunku rasti tinkamą darbovietę
- Norėčiau geresnių darbo sąlygų
- Netenkina, šiuo metu ieškau kitos darbovietės

14. Ar darbe turite galimybę pateikti savo idėjas (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų)?

- Vadovas išklauso darbuotojų idėjas ir nusprendžia apie realizavimo galimybes
- Išklausomos idėjos įgyvendinamos per komandinį darbą
- Darbe aš pats (-i) realizuoju savo idėjas
- Nėra sudaromos galimybės naujų idėjų realizacijai

15. Kokiomis priemonėmis administracija skatina Jūsų darbą (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų)?

- Finansinėmis priemonėmis
- Aprūpinimu įrengta darbo vieta
- Komandinio darbo organizavimu
- Darbuotojų įtraukimu į organizacijos valdymą
- Kvalifikacijos kėlimo kursų ir ugdymo galimybių sudarymu
- Veikla, organizuojama po darbo (šventės, iškylos ir pan.)
- Darbas nėra skatinamas

16. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų)?

- Nekokybiškas darbas
- Noras pakeisti darbą
- Blogėja darbo organizavimas
- Nenoras prisiimti atsakomybę
- Prastas psichologinis klimatas

17. Jūsų, kaip darbuotojo (atsižvelgiant į kvalifikaciją, elgesį) vertė yra nustatyta:

- Visiškai neteisingai
- Neteisingai
- Teisingai
- Visiškai teisingai

18. Kaip Jūs vertinate savo darbo rezultatus?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Gerai
- Labai gerai

19. Kaip Jūsų darbą vertina Jūsų tiesioginis vadovas?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai

- Gerai
- Labai gerai
- Nežinau

20. Dėl kokios priežasties pasirinktumėte kitą darbą (galite pažymėti keletą Jums priimtinių variantų)?

- Didesnis atlyginimas
- Geresnės pareigos
- Sutelktesnis kolektyvas
- Daugiau savarankiškumo
- Geresnė darbo aplinka
- Geresnis neformalios/pramoginės veiklos išvystymas
- Dabartinio darbo nenorėčiau keisti

21. Jeigu keistumėte dabartinį darbą, tai rinktumėtės pareigas:

- Privačiame sektoriuje
- Viešajame sektoriuje

Dėkoju už atsakymus!

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį, išsilavinimą, amžių, pajamas (%)

Klausimas	Pasirenkamieji atsakymai	Pagal darbo poziciją		Pagal išsilavinimą			Pagal amžių					Pagal pajamas			
		Valstybės tarnautojas	Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	18-24 m.	25-34 m.	35-44 m.	45-64 m.	65 ir daugiau	Iki 1000 lt.	1001-1500lt.	1501-2000 lt.	2001 ir daugiau lt.
11. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?															
	<input type="radio"/> Būtinai, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų	77	63	20	44	82	64	59	63	62	69	68	76	72	66
	<input type="radio"/> Nesuteikiu tam reikšmės	13	21	10	25	15	20	24	19	26	23	19	12	17	17
	<input type="radio"/> Nebūtinai, darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas	10	16	70	31	3	16	17	18	12	8	13	12	11	17
12. Jūs dirbtumėte geriau, jei:															
	<input type="radio"/> Jei darbas teiktų malonumą	30	21	33	38	25	33	39	26	28	37	22	27	39	12
	<input type="radio"/> Jei turėčiau daugiau sugebėjimų	10	17	24	25	9	12	11	10	17	16	11	16	9	10
	<input type="radio"/> Jei darbo užmokestį lemtų darbo rezultatai ir kokybė	41	42	16	25	46	33	38	31	36	39	53	53	52	32
	<input type="radio"/> Jei matyčiau realias karjeros perspektyvas	23	8	19	16	23	22	36	21	24	24	26	28	33	22
	<input type="radio"/> Jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti	20	8	17	12	17	14	14	16	28	13	16	18	15	17
	<input type="radio"/> Jei būtų tinkama darbinė atmosfera	32	8	17	13	26	19	19	31	23	22	26	18	31	24
	<input type="radio"/> Jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų	30	25	28	19	31	34	29	36	26	32	13	16	24	51
	<input type="radio"/> Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas	10	13	19	13	10	21	16	14	13	16	7	8	15	10
	<input type="radio"/> Jei būtų labiau organizuojama	12	17	19	19	13	23	16	14	16	14	19	12	16	27

	pramoginė veikla po darbo															
14. Ar darbe turite galimybę pateikti savo idėjas?																
	○ Vadovas išklauso darbuotojų idėjas ir nusprendžia apie realizavimo galimybes	57	54	57	63	54	52	56	50	68	52	50	61	54	56	
	○ Išklausomos idėjos įgyvendinamos per komandinį darbą	19	21	23	25	18	21	17	21	16	18	29	24	27	32	
	○ Darbe aš pats (-i) realizuoju savo idėjas	22	21	23	19	23	19	19	26	14	20	29	25	26	20	
	○ Nėra sudaromos galimybės naujų idėjų realizacijai	5	8	9	7	8	8	8	7	9	9	14	8	13	10	
15. Kokiomis priemonėmis administracija skatina Jūsų darbą?																
	○ Finansinėmis priemonėmis	62	29	32	38	56	53	61	50	49	51	29	35	56	68	
	○ Aprūpinimu įrengta darbo vieta	33	25	21	19	33	34	39	26	26	36	22	24	22	26	
	○ Komandinio darbo organizavimu	11	8	10	13	10	10	11	8	19	10	16	12	4	17	
	○ Darbuotojų įtraukimu į organizacijos valdymą	5	4	6	6	6	9	6	6	6	10	9	14	9	12	
	○ Kvalifikacijos kėlimo kursų ir ugdymo galimybių sudarymu	46	46	10	75	39	52	56	43	47	44	39	37	36	34	
	○ Veikla, organizuojama po darbo (šventės, iškylos ir pan.)	12	18	10	16	17	18	19	49	16	21	19	12	16	12	
	○ Darbas nėra skatinamas	6	25	16	6	14	19	16	14	21	15	16	20	15	15	
16. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės?																
	○ Nekokybiškas darbas	37	46	41	44	39	67	64	31	30	30	62	63	37	24	
	○ Noras pakeisti darbas	35	25	29	25	34	64	58	31	17	26	38	35	34	32	
	○ Blogėja darbo organizavimas	25	17	23	19	24	33	19	19	23	19	16	18	19	14	
	○ Nenoras priiimti atsakomybę	43	8	34	31	32	36	33	29	38	24	30	30	39	39	
	○ Prastas psichologinis klimatas	58	46	26	31	60	59	61	60	45	46	42	53	49	47	

